

perspective

Canada Mortgage and Housing Corporation
Société canadienne d'hypothèques et du logement

SEP 11 1998

Canadian Housing Information Centre
Centre canadien de documentation sur
l'habitation

BINDING / RELIURE



In This Issue

National Leaders'
Conference

À l'intérieur

Conférence nationale
des gestionnaires

SCHL CMHC
Canada

contents

perspective

sommaire

OVERVIEW	1	APERÇU
OBJECTIVES	2 - 3	OBJECTIFS
CORPORATE PLAN	6 - 7	LE PLAN D'ENTREPRISE
VALUING DIVERSITY	10 - 11	VALORISATION DE LA DIVERSITÉ
CORPORATE GOVERNANCE	14 - 15	LA RÉGIE DES SOCIÉTÉS
BOARD PROFILES	16 - 17	PROFILS DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
QUOTES	24 - 25	CITATIONS
PRESIDENT'S ADVISORY COUNCIL	26 - 27	CONSEIL CONSULTATIF DU PRÉSIDENT
ALBUM	28	ALBUM

Editorial Staff and Board

Gaëtan Lafrenière
(Director, Corporate Communications)

Lori Gandy
(Corporate Communications)

Valerie Marshall
(Corporate Communications)

Managing Editor
Rick Green ABC
Staigh & Green
Communications Inc.
(613) 235-4600

Editorial Board Members:

Danielle Allard
(Human Resources Division)

J. C. Raby
(Information Technology
Division)

Karen Marcus
(Research Division)

Personnel et comité de rédaction

Gaëtan Lafrenière
(Directeur, Communications
de la Société)

Lori Gandy
(Communications de la Société)

Valerie Marshall
(Communications de la Société)

Rédacteur
Rick Green ABC
Staigh & Green
Communications Inc.
(613) 235-4600

Membres du comité de rédaction :

Danielle Allard
(Division des ressources humaines)

J. C. Raby
(Division des technologies
de l'information)

Karen Marcus
(Division de la recherche)

"I am the first to recognize that our past says volumes about our current success. We are building on the reputation that was crafted by those who have built this institution over the past 50 years."

*Marc Rochon
(part of opening remarks,
National Leaders' Conference)*

« Je suis le premier à reconnaître que notre passé témoigne de nos succès actuels. Nous préparons notre avenir en nous appuyant sur la réputation établie par ceux et celles qui ont développé cette institution au cours des 50 dernières années ».

*Marc Rochon
(extrait des commentaires
inaugurant la Conférence
nationale des gestionnaires)*

Perspective is published 8 times a year for employees and alumni of Canada Mortgage and Housing Corporation. Please address all contributions, including business activities, recreation club and social items, to *Perspective*, Corporate Communications, National Office, 700 Montreal Road, Ottawa ON K1A 0P7.

Journal publié huit fois l'an pour les employés et les retraités de la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Veuillez adresser vos articles ou toutes communications et suggestions à *Perspective*, Communications de la Société, Bureau national, 700, ch. Montréal, Ottawa (ON) K1A 0P7.

AFTER A FOUR-YEAR WAIT, THE "ICE" IS FINALLY BROKEN IN MONTREAL!

by François D'Abarno, Conference Coordinator

During the week preceding the National Leaders' Conference, which was scheduled January 14 to 16, bustling activity was the order of the day at the office of the General Manager for the Quebec Region. Last-minute preparations were well under way, and the various pieces falling into place.

The days were getting shorter and shorter and, during that last weekend, we were still finalizing details. We had reached the final phase in our preparations (which had only started in October 1997); the level of intensity reached its highest point. Deeply absorbed in these activities, we remained blissfully unaware of the reality outside, where Mother Nature was making her own laws, convening us to her own "conference!"

APRÈS QUATRE ANS D'ATTENTE, LA « GLACE » EST ENFIN BRISÉE À MONTRÉAL!

par François D'Abarno, coordonnateur de la Conférence

Au cours de la semaine qui devait précéder la tenue de la Conférence nationale des gestionnaires, prévue du 14 au 16 janvier, une intense activité régnait au bureau du directeur général de la région du Québec. Les derniers préparatifs allaient bon train et les divers morceaux tombaient en place les uns après les autres.

Les journées se faisaient de plus en plus courtes et, durant la dernière fin de semaine, nous étions encore à finaliser certains détails. Nous avions atteint la phase ultime de nos préparatifs (qui n'avaient débuté qu'au mois d'octobre 1997), et l'intensité était à son comble. Profondément absorbés par ces activités, nous demeurions étrangers à la réalité du dehors où Dame Nature établissait ses propres lois et nous conviait, d'un ton glacial et sans faire-part, à sa propre « conférence »!



The opening reception, and other "in-between" times, provided many opportunities for networking. Here, Greg Williams from Ontario, at left, chats with Lorraine Verokosky from BC and Yukon, and David Cluff from National Office.

La réception inaugurale et d'autres pauses ont permis aux participants de mieux faire connaissance. De gauche à droite, nous apercevons Greg Williams, de l'Ontario, en conversation avec Lorraine Verokosky, de la Colombie-Britannique et du Yukon, et David Cluff, du Bureau national.

THE CORPORATE OBJECTIVES

Over the next five years, CMHC will dedicate its resources to realizing the following four objectives. In order to ensure these objectives are achieved, specific strategies have been developed for each one.

CORPORATE OBJECTIVE: IMPROVE HOUSING AFFORDABILITY AND CHOICE FOR CANADIANS.

Strategy: Foster access to a more complete range of housing choices for groups with distinct housing needs.

Strategy: Improve housing affordability through subsidies and other approaches that reduce the cost of housing.

CORPORATE OBJECTIVE: IMPROVE HOUSING AND LIVING CONDITIONS FOR CANADIANS.

Strategy: Develop and foster awareness and acceptance of techniques leading to healthy housing and sustainable communities.

Strategy: Improve the condition of the existing housing stock and the technical performance of housing.

CORPORATE OBJECTIVE: ENSURE COMPETITION AND HOUSING SECTOR WELL-BEING.

Strategy: Level the playing field for private-public competition.

Strategy: Expand the market for housing finance and market analysis products.

Strategy: Develop and promote the export of Canadian housing products, services and expertise.

CORPORATE OBJECTIVE: MAXIMIZE OPERATIONAL EFFECTIVENESS.

Strategy: Support the federal policy agenda and work in close collaboration with other federal agencies.

Strategy: Complete CMHC's transition to a more modern and modest organization, while improving service to Canadians.

On the morning of January 11 came the brutal awakening: the ice storm. The city was shut down; hotels catered to victims of the storm. We had no choice: the Leaders' Conference was postponed.

From then on, we channelled our efforts into reversing engines. You can be sure that this was no easy task! Fortunately, we benefitted from the valuable assistance of various people from National Office and the regions, who helped us contend with the circumstances. We realize that participants were disappointed. We wish to thank the participants, the various service providers who were kind enough to postpone their commitments and everyone who lent us a hand in these difficult circumstances, for their understanding.

As the saying goes, we had to make the best of it and look for the benefits. In our case, we felt that we would have more time to perfect our event.

But, as André Asselin noted when preparing his presentation on the Corporate Plan, Murphy was still in the game. That's why during the week and weekend before the Conference took place, February 25 to 27, activity was again intense and feverish at the office of the GM for Quebec.



Many of the sessions were held plenary-style.

Les conférenciers ont pris part à de nombreuses séances plénaires.

Le matin du 11 janvier, le réveil a été brutal : la tempête de verglas faisait rage. Montréal est devenue une ville fermée; les hôtels étaient pris d'assaut par les sinistrés. La Conférence des gestionnaires devait inévitablement être reportée.

À partir de ce moment, nous avons canalisé nos efforts pour arrêter tout ce que nous avions mis en oeuvre, ce qui n'a pas été une mince tâche! Heureusement, diverses personnes du Bureau national et des régions nous ont prêté main forte et nous ont aidé à faire face aux circonstances. Nous sommes conscients que plusieurs participants ont été déçus. Nous désirons remercier les participants, les fournisseurs — qui ont bien voulu reporter leurs engagements — et tous ceux et celles qui nous ont aidés, pour leur compréhension.

Comme le dit le vieux dicton : « Contre mauvaise fortune il faut faire bon coeur » et voir les avantages à ce genre de situation. Dans notre cas, nous avions plus de temps pour préparer l'événement.

Mais comme l'a fait remarquer André Asselin alors qu'il préparait sa présentation du plan corporatif, « Murphy » était toujours de la partie. C'est ainsi que la semaine et la fin de semaine qui ont précédé la tenue de la Conférence du 25 au 27 février, l'activité était encore intense et fébrile au bureau du DG du Québec.

LES OBJECTIFS DE LA SOCIÉTÉ

Au cours des cinq prochaines années, la Société consacrera ses ressources à l'atteinte des quatre objectifs suivants.

À cet effet, des stratégies précises ont été élaborées pour chacun des objectifs.

OBJECTIF GLOBAL : RENDRE LES LOGEMENTS PLUS ABORDABLES ET ACCROÎTRE LES CHOIX DES CANADIENS ET DES CANADIENNES EN MATIÈRE D'HABITATION.

Stratégie : Faire en sorte que les groupes ayant des besoins particuliers disposent d'une gamme plus complète d'options de logement.

Stratégie : Rendre les logements plus abordables en offrant des subventions et en trouvant d'autres moyens de réduire le coût des habitations.

OBJECTIF GLOBAL : AMÉLIORER LES CONDITIONS DE LOGEMENT ET DE VIE DES CANADIENS ET DES CANADIENNES.

Stratégie : Sensibiliser le public aux techniques permettant de construire des maisons saines et des collectivités écologiques.

Stratégie : Améliorer l'état du parc immobilier et la performance technique des bâtiments.

OBJECTIF GLOBAL : FAVORISER LA CONCURRENCE ET LA PROSPÉRITÉ DU SECTEUR DE L'HABITATION.

Stratégie : Permettre aux secteurs public et privé de concurrencer de façon égale.

Stratégie : Stimuler le marché du crédit hypothécaire et des produits d'analyse de marché.

Stratégie : Promouvoir l'exportation de produits, de services et de savoir-faire dans le domaine de l'habitation.

OBJECTIF GLOBAL : MAXIMISER L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE.

Stratégie : Appuyer le plan d'action du gouvernement fédéral et collaborer étroitement avec les autres organismes fédéraux.

Stratégie : Transformer la SCHL en une organisation plus moderne et plus modeste, tout en améliorant les services aux Canadiens et aux Canadiennes.



More than 80 managers arrived from all regions of Canada to take part in this important event. Their mission? To steer our organization towards the future. To highlight the change theme, management wanted the event to take place outside the national capital region. Montreal and the Quebec Region were given the honour. In addition to the managers, 15 members of the President's Advisory Council also took part; they met the managers, and participated in the workshops and plenary sessions.

The theme of the Conference was "One company to build on." It provided an opportunity for participants to exchange views on subjects of common interest — the Corporate Plan, business concerns, the challenges that lie ahead.

Participants had to realize that we're part of one and the same organization, and that we must work together to carry out CMHC's mission.

Participants also got the chance to talk with the President and senior managers in a frank and open manner, without the usual formalities.

In addition to taking stock of the Corporate Plan, participants identified priorities and improvements that need to be addressed if we are to achieve the Corporation's objectives. In this regard, every region and sector will have to incorporate these priorities in their plans.

During the course of the evening at the Pointe-à-Callière Museum — built on the foundations of the city — "Jacques Cartier" (alias Jean-François Martin, GM for Quebec)

helped participants discover the different areas of Quebec. During the meal, Kim-Anh Lam (Manager of the Quebec Market Analysis Centre) donned a Vietnamese costume and listed the origins of the various dishes in the "Québécois" menu.

The message was that "... from the old emerges the future ..." What could be more evocative than expressing "diversity" in the context of a historical site, as Montréal — like the modern CMHC — is now more cosmopolitan and diversified than ever.

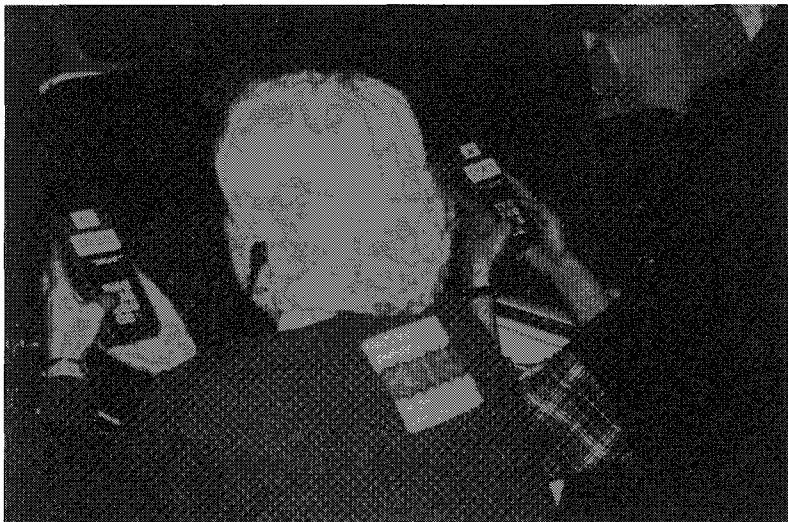
In closing, the President took the opportunity to indicate his wish that this event be repeated next year — the National Leaders' Conference will be held in Calgary in 1999.

On behalf of the General Manager for Quebec and his management team, I'd like to thank the participants for having made this event a success, and the entire team for their dedication and hard work. ■



Board and Committees Office staff handled registrations and liaison. From left, Elizabeth Chollet, Norma Laird and Gord Barbeau.

Le personnel du Bureau du Conseil et des comités s'est occupé de l'inscription et des relations. De gauche à droite : Elizabeth Chollet, Norma Laird et Gord Barbeau.



La technologie a permis d'obtenir des réponses immédiates aux questions posées. Nous apercevons ici Lorraine Verokosky maniant sa télécommande.

Technology provided for instant responses to questions. Here, Lorraine Verokosky wields her remote control!

Plus de 80 gestionnaires, ayant comme mission de piloter l'organisation vers le futur, sont arrivés de toutes les régions du Canada pour participer à cet événement important pour la SCHL. Pour souligner l'ère du changement, la direction a voulu que la Conférence se tienne ailleurs que dans la région de la capitale nationale. C'est Montréal et la région du Québec qui ont eu l'honneur d'être les hôtes de la Conférence. En plus des gestionnaires, 15 représentants du Conseil consultatif du président ont pris part à l'événement. Ils ont rencontré les gestionnaires et participé aux ateliers et aux plénières.

Le thème de la Conférence était « Bâtissons ensemble notre entreprise » (One company to build on). La rencontre a permis aux gestionnaires et aux participants d'échanger sur des sujets d'intérêts communs tels le plan d'entreprise et les préoccupations d'affaires, ainsi que des défis de demain. Les participants se sont rendus compte que nous faisons partie d'une seule et même entreprise et qu'en ce sens, nous avons tous le devoir d'oeuvrer ensemble à réaliser la mission de la SCHL.

**LA CONFÉRENCE A
ÉGALEMENT PERMIS
AUX PARTICIPANTS
D'ÉCHANGER AVEC LE
PRÉSIDENT ET LA
HAUTE DIRECTION EN
TOUTE FRANCHISE ET
SANS FORMALITÉ.**

La Conférence a également permis aux participants d'échanger avec le président et la haute direction en toute franchise et sans formalité.

En plus de faire le point sur le plan corporatif, les participants ont identifié les priorités et les améliorations à apporter à notre organisation pour réaliser les objectifs de la Société. À cet effet, chaque région et secteur devra intégrer ces priorités dans sa planification particulière.

Lors de la soirée au musée de Pointe-à-Callière, qui abrite les fondations même de la ville de Montréal, les participants ont été guidés par nul autre que « Jacques Cartier » (alias Jean-François Martin, DG du Québec) qui leur a fait découvrir les diverses régions du Québec, tandis que M^{me} Kim-Anh Lam (directrice du Centre d'analyse de marché du Québec), portant le costume « vietnamien », a énuméré la provenance des divers mets du menu québécois.

Quel contexte évocateur pour livrer le message « ... de l'ancien émerge le futur ... » et exprimer la « diversité », car Montréal, à l'image de la SCHL moderne, est aujourd'hui une ville plus cosmopolite et diversifiée que jamais.

Pour terminer, le président en a profité pour indiquer son souhait de répéter cet événement l'an prochain. La Conférence nationale des gestionnaires se transportera à Calgary en 1999.

Au nom du directeur général du Québec et de son équipe de gestion, je voudrais remercier tous les participants d'avoir fait de cet événement un succès et dire un gros merci à toute l'équipe qui a travaillé à la réalisation de la Conférence. ■

CORPORATE PLAN FOCUS OF TALKS



André Asselin, discussed the Corporate Plan.

André Asselin, discute du Plan d'entreprise.

August 1998

CMHC's overall directions for the next five years were the centrepiece for discussions at the Leaders' Conference held in Montreal February 25-27. Given CMHC's new mandate — and its implications for the way in which the Corporation will conduct its business in the future — managers had a lot to talk about.

Managers were given the opportunity to provide feedback on the content of the 1998-2002 Corporate Plan, as well as the process used to develop it. They also discussed how it can be used to communicate key

corporate objectives and initiatives to all staff.

The 1998-2002 Corporate Plan describes how we intend to implement our Mission and Vision over the next five years. It sets out CMHC's key objectives, business strategies and tactics, and performance measures, based on a reading of the environment in which we operate, and an assessment of our strengths and weaknesses. It includes an estimate of the resources we will need to get the job done.

Participants called the document "a good road map for the future." Many liked the new

integrated approach, which positions business activities under four key objectives. In previous corporate plans, objectives were presented on the basis of three accounting records: administered funds (the Mortgage Insurance Fund and the Mortgage-backed Securities Guarantee Fund), the Corporate Account and the Minister's Account.

The current plan's integrated approach was chosen to reaffirm that there is "one CMHC," which collectively uses its various business tools in housing finance, research, assisted housing and

LE PLAN D'ENTREPRISE AU COEUR DES DISCUSSIONS

Les orientations générales de la SCHL pour les cinq prochaines années ont été au cœur des discussions à la Conférence nationale des gestionnaires qui s'est tenue à Montréal du 25 au 27 février. Vu le nouveau mandat de la SCHL et ses implications sur la façon dont la Société fonctionnera dans l'avenir, les gestionnaires ont eu amplement matière à discussion.

Ils ont eu l'occasion de commenter le Plan d'entreprise 1998-2002 et la méthode suivie pour l'élaborer. Ils ont également discuté comment le Plan peut servir à communiquer les principaux objectifs et initiatives de la Société à l'ensemble du personnel.

Le Plan d'entreprise 1998-2002 explique comment nous entendons réaliser notre mission et notre vision au cours des cinq prochaines années. Il décrit les objectifs, les stratégies et les tactiques, ainsi que les mesures du rendement de la SCHL, fondés sur une analyse de notre environnement et une évaluation de nos forces et de nos faiblesses. Le Plan comprend en outre une estimation des ressources dont nous aurons besoin.

Les participants ont qualifié ce document de guide utile pour l'avenir. Beaucoup ont apprécié la nouvelle approche intégrée, qui répartit les activités de la Société selon quatre grands objectifs. Les plans d'entreprise précédents répartissaient les

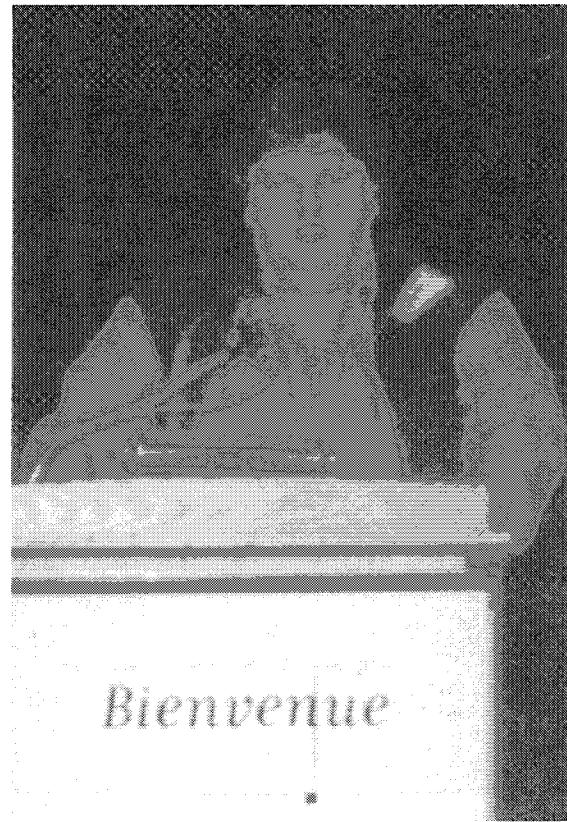
objectifs à l'intérieur de trois entités comptables : les fonds administrés (Fonds d'assurance hypothécaire et Fonds de garantie des titres hypothécaires), le compte d'entreprise et le compte du Ministre.

Dans le plan actuel, on a privilégié l'approche intégrée afin de souligner qu'il n'existe qu'une seule et même SCHL, qui fait un usage collectif de ses ressources en financement de l'habitation, en recherche, en aide au logement et en soutien des activités internationales pour faciliter l'accès à des logements abordables et de qualité. En travaillant ensemble à relever des défis et à solutionner des problèmes communs, nous créons une synergie, nous fonctionnons plus efficacement en tant qu'organisation et nous nous positionnons favorablement par rapport à la concurrence.

Bien qu'il énonce les grandes orientations de la SCHL et la façon dont elle entend mettre en œuvre son nouveau mandat, le Plan d'entreprise ne traite pas dans le détail des activités de la Société. Les participants ont noté ce fait et ont souligné qu'il faut expliquer aux

employés des différents bureaux en quoi ces objectifs sont reliés à leur travail. Pour ce faire, les directeurs commerciaux élaboreront des plans régionaux et de division conformes aux grandes orientations exposées dans le Plan d'entreprise.

Dans ce contexte, le Résumé du Plan d'entreprise est l'outil de communication privilégié pour faire savoir aux employés où la Société s'en va à long terme et ce à quoi ils peuvent s'attendre.



André Asselin, discussed the Corporate Plan.

André Asselin, discute du Plan d'entreprise.

international support to facilitate access to affordable and quality housing. By working together to address common challenges and issues, we create more synergy and therefore are more effective as a company, positioning ourselves favourably relative to our competition.

While the Corporate Plan sets out our high-level corporate directions and indicates how we intend to operationalize our new mandate, it does not deal with business activities at the detailed or individual level. This was noted by participants, who pointed out the need to communicate to staff how these objectives relate to the work done in each office. This will be achieved through divisional and regional business plans developed by business

managers in line with the Corporate Plan.

In that context, the Corporate Plan Summary is the main communications vehicle for clarifying with staff the direction

in which the Corporation is heading over the long term, and what is expected of staff.

This year's Corporate Plan Summary also sets out our objectives to support a new corporate measurement system. In future, this will place greater emphasis on our business outcomes rather than outputs: rather than measuring our success on the number of housing units we insure or information products we sell, we will focus on whether our policies, programs and products produce the desired public policy results.

In response to managers' comments regarding the need to communicate details of the Corporate Plan Summary, a copy has been made available to all staff. In addition, managers have been asked to discuss the objectives and strategies with their staff, particularly during the development of divisional and regional business plans.

We will update our strategies and adjust our activities annually in response to the external environment. Work is already underway on the 1999-2003 Corporate Plan. Managers supported the idea of greater consultation in the development of this corporate document. To that end, the creation of the next plan will include input from a cross section of CMHC employees through the Corporate Integration Committee. ■



Joan Dalrymple, General Manager, Atlantic Business Centre, shares a pleasant moment with Susan Smith, Manager of Human Resources, Advisory & Coordination Services.

Joan Dalrymple, directrice générale, Centre d'activités de l'Atlantique, partage un moment agréable avec Susan Smith, directrice, Services de consultation et de coordination en RH.



Le ministre Alfonso Gagliano a rencontré les conférenciers le dernier jour en matinée.

Minister Alfonso Gagliano met with many delegates on the final morning.

Le Résumé du Plan d'entreprise de cette année établit également les objectifs se rapportant au nouveau système de mesure du rendement organisationnel. Ainsi dans l'avenir, une importance accrue sera accordée aux effets globaux de nos activités, par opposition aux résultats chiffrés. Par exemple, plutôt que de mesurer notre réussite à partir du nombre de prêts assurés ou du nombre de produits d'information vendus, nous déterminerons si nos politiques, nos programmes et nos produits sont conformes aux objectifs de la politique gouvernementale.

En réponse au besoin exprimé par les gestionnaires de communiquer les détails du Résumé du Plan d'entreprise au personnel, un exemplaire a été mis à la disposition de tous les employés. On a aussi demandé aux gestionnaires de discuter des objectifs et des stratégies avec les membres de leur personnel, particulièrement durant l'élaboration des plans commerciaux.

Nous mettrons à jour nos stratégies et ajusterons nos activités annuellement en fonction de l'environnement externe. Le travail est déjà amorcé pour préparer le Plan d'entreprise 1999-2003. Les gestionnaires sont d'accord avec l'idée d'élargir les consultations préalables à la rédaction, afin que le prochain document intègre les commentaires exprimés par des employés de tous les échelons et de toute l'organisation, par l'entremise du Comité d'intégration des fonctions de la Société. 

**EN TRAVAILLANT ENSEMBLE
À RELEVER DES DÉFIS ET À
SOLUTIONNER DES PROBLÈMES
COMMUNS, NOUS CRÉONS UNE
SYNÉRGIE, NOUS FONCTIONNONS
PLUS EFFICACEMENT EN
TANT QU'ORGANISATION ET
NOUS NOUS POSITIONNONS
FAVORABLEMENT PAR RAPPORT
À LA CONCURRENCE.**

"WALKING THE TALK:" VALUING DIVERSITY AT CMHC

A TOPIC OF DISCUSSION AT THE LEADERS' CONFERENCE

by Jacqueline Lawrence

Diversity is about recognizing and acknowledging that each of us brings a unique and valuable way of thinking and being to the growth and development of an organization. Valuing this diversity ensures that both the personal and organizational needs for growth, development and success are actualized.

Many organizations began the journey to valuing diversity with the passing of the federal Employment Equity Legislation in 1986. Some organizations recognized the growing need to work across regional and cultural boundaries in the global marketplace; others were driven by the rapidly changing demographic composition of their current and future client base and labour/talent pool. However, the drive towards diversity for most organizations was a combination of these and other factors, including the need to remain competitive and to survive.

As a result, government, private-sector and not-for-profit organizations across the globe must reinvent themselves to respond to these changes. Like most organizations, CMHC recognizes the need to balance two key priorities. The first relates to providing the highest quality products and services to its expanding clientele, including the Government of Canada (Treasury Board) and employees. CMHC also serves clients in various regions and sectors, and diverse populations across Canada and around the world. The second priority is to identify and accommodate the needs of the people who deliver the Corporation's products and services to its clients.

The Federal Government's 1995 mandate for CMHC provided an opportunity to reassess how the Corporation meets these and other challenges. Information gathered through client and employee consultations, and research into companies facing similar changes, helped us create new corporate values. These reflect the Corporation's aim to be more client focused in its delivery of services, to be entrepreneurial, and to value and respect employees — and that includes embracing diversity.

By making diversity part of its core values, CMHC builds on one of the major lessons learned from employment equity policies and practices. It is the importance of being inclusive, and valuing the contributions of all its employees and clients.

Among the accommodation measures implemented to ensure inclusion in the workplace, the Corporation now provides flex and compressed work schedules, access to special devices, and day care and active living programs. In addition,

employment equity and harassment policies have been set in place to ensure a more equitable and safe work environment.

**THE CORPORATION
HAS ALSO MADE A
COMMITMENT TO
MAKE DIVERSITY PART
OF ITS POLICIES AND
STRATEGIES FOR
THE CREATION OF A
LEADING-EDGE WORK
ENVIRONMENT.**

The Corporation has also made a commitment to make diversity part of its policies and strategies for the creation of a leading-edge work environment. To support this effort, diversity awareness training is now available to all employees. It aims at orienting management and staff to the various external and internal forces driving change within the Corporation. It also reflects the personal and organizational responsibilities necessary to respond to these changes, including the importance of understanding and valuing diversity.

Six priorities were identified during the National Leaders' Conference in Montreal. They reinforce CMHC's commitment to diversity. **Teamwork** in today's work environment calls for multiple skill

« DE LA PAROLE AUX ACTES » : VALORISATION DE LA DIVERSITÉ À LA SCHL

UN DES SUJETS DE DISCUSSION À LA CONFÉRENCE NATIONALE DES GESTIONNAIRES

par Jacqueline Lawrence

Valoriser la diversité, c'est reconnaître que chaque personne est différente et que sa contribution à la croissance et au perfectionnement d'un organisme est valable et unique. L'adoption de ce comportement permet tant à la personne qu'à l'organisme de croître, de se perfectionner et de réussir.

L'adoption, en 1986, de la Loi fédérale sur l'équité en matière d'emploi a marqué le début du cheminement d'un bon nombre d'organismes vers la valorisation de la diversité. Certains ont dû répondre à la demande croissante d'ignorer les barrières régionales et culturelles, en raison de la mondialisation des marchés. D'autres ont dû s'adapter aux changements rapides qui se produisaient dans la composition démographique de leur clientèle et de leur réserve de personnel. Cependant, c'est une combinaison de ces facteurs avec d'autres, notamment la nécessité de demeurer concurrentiels et de survivre, qui a amené la plupart des organismes à accorder à la valorisation de la diversité l'importance qui lui revient.

Par conséquent, les organismes gouvernementaux, privés et sans but lucratif doivent modifier leurs comportements afin de s'adapter à ces changements. Comme la plupart des autres organismes, la SCHL reconnaît l'importance d'équilibrer deux priorités clés. La première consiste à fournir des produits et des services de la meilleure qualité possible à une clientèle de plus en plus importante, notamment le gouvernement du Canada (le Conseil du Trésor), les employés, les clients dans divers secteurs et régions, et le public au Canada et dans

le monde entier. La deuxième priorité concerne la nécessité de reconnaître les besoins des employés qui fournissent les produits et les services aux clients de la Société et de leur être utile.

En confiant un nouveau mandat à la SCHL en 1995, le gouvernement fédéral lui a fourni l'occasion d'évaluer comment elle relève les défis qu'elle rencontre. Les renseignements recueillis au cours de consultations auprès d'employés et de clients et d'une recherche auprès d'entreprises qui affrontent les mêmes changements ont servi à formuler les nouvelles valeurs de la Société. Celles-ci témoignent des aspirations de la SCHL, soit, veiller à la satisfaction des clients lorsqu'elle offre des services, faire preuve d'esprit d'entreprise et accorder de l'importance et du respect aux employés, notamment en valorisant la diversité.

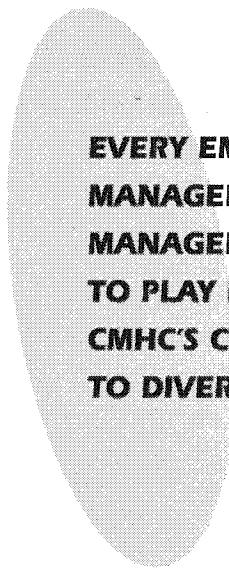
En incorporant la diversité dans ses valeurs essentielles, la SCHL met en pratique l'un des principaux enseignements tirés de l'application de pratiques et de lignes de conduite en matière d'équité dans l'emploi : l'importance d'éliminer les pratiques discriminatoires et de valoriser la contribution du personnel et des clients.

Parmi les mesures mises en oeuvre pour rendre le milieu professionnel plus accessible, la Société offre un horaire de travail souple, la semaine de travail comprimée, des aides techniques aux personnes handicapées et des programmes de garderie et d'activités physiques.

**LA SOCIÉTÉ S'EST
ENGAGÉE À INCORPORER
LA DIVERSITÉ DANS SES
LIGNES DE CONDUITE ET
SES STRATÉGIES VISANT
À CRÉER UN MILIEU DE
TRAVAIL DE POINTE.**

sets and task functions, and the ability to work with members of different cultural backgrounds. **Implementing the values** of the Corporation speaks to the daily practice and visibility of CMHC's new vision. **Decentralization** of work and practices to regions takes into account regional differences and their related needs. A **client focus** process addresses the notion of customizing products to current, new and diverse clients. The **risk** element demands the fostering of a new environment for intelligent risk-taking — trusting staff and management to generate creative and innovative solutions. These priorities rely on the Corporation building on its current **strengths** — particularly its commitment to deliver quality services and products. They also increase the importance of valuing different ways of effectively and efficiently delivering products and services to clients, both inside and outside the Corporation.

Every employee, manager and senior manager has a role to play in realizing CMHC's commitment to diversity. Everyone is responsible for taking the diversity awareness course to gain understanding of the new knowledge, skills and behaviours for which they will be accountable



in the workplace. Management and staff must also play a key role as internal trainers or members of diversity committees. In addition, everyone is welcome to contact me with questions or ideas.

In the next few months, we will be working to identify systemic barriers that challenge this open and inclusive culture we are in the process of creating. In addition, we will be re-establishing our communication networks to ensure knowledge, skills and behaviours that support diversity are consistently delivered throughout the Corporation. We will also be launching a Self-ID campaign to get a better idea of who makes up CMHC, and what special needs must be accommodated.

I invite you to join the committed team of senior management, managers and employees involved in training and/or diversity committees. Together, our efforts can ensure that we truly respect and value the different ways we contribute to the work of the Corporation.

And remember — enjoy the journey of growth that diversity education provides within and beyond the Corporation. ■

Jacqueline Lawrence came on board full time in March as CMHC's Senior Diversity Officer. If you have any questions regarding CMHC's diversity policies and practices or resources, contact Jacqueline at (613) 748-3561.

TELL US WHAT YOU THINK...

For this issue, you'll soon notice we used a different format designed to draw attention to the special nature of this edition. Instead of being tumbled, both official languages appear side by side.

This also saves some cost, because photos only have to be reproduced once, instead of twice.

We'd like some feedback. Do you like this format? Is it easier to follow?

The Editor

QU'EN PENSEZ-VOUS...

Nous avons modifié la mise en page de ce numéro afin de souligner davantage son caractère spécial. En effet, les deux langues officielles paraissent côté-à-côte.

De plus, cette mise en page nous permet de réaliser des économies étant donné que les photos ne sont reproduites qu'une seule fois.

Nous aimerais connaître votre opinion. Que pensez-vous de cette mise en page? Est-ce qu'elle facilite la lecture?

La rédactrice

La SCHL dispose aussi de lignes de conduite sur l'équité et le harcèlement sexuel qui lui permettent d'offrir un milieu professionnel sûr et équitable.

L'engagement de la Société à incorporer la diversité dans ses lignes de conduite et ses stratégies visant à créer un milieu de travail de pointe témoigne également de l'importance de l'enseignement tiré. Une formation sur la valorisation de la diversité est maintenant offerte à tout le personnel. Celle-ci vise à permettre aux gestionnaires et aux employés de comprendre les diverses forces internes et externes influant sur les changements qui surviennent à la SCHL et d'acquérir les comportements personnels et organisationnels nécessaires, notamment saisir l'importance de la valorisation de la diversité.

Les six domaines prioritaires établis par les gestionnaires, lors de la Conférence nationale des gestionnaires, reflètent l'engagement de la SCHL à reconnaître l'importance de la diversité. **Le travail d'équipe** dans le milieu professionnel actuel appelle des compétences variées, de la polyvalence et la capacité d'exécuter des fonctions diverses et de travailler avec des personnes de divers antécédents culturels.

La mise en oeuvre des valeurs de la Société fait en sorte que la nouvelle vision de la SCHL devienne une réalité quotidienne et s'inscrire visiblement dans les comportements des gestionnaires. **La décentralisation** des fonctions et des pratiques vers les régions permet de tenir compte des différences régionales et des besoins qui s'y rattachent. Des processus axés sur **les clients** font en sorte que nos produits soient adaptés aux divers besoins de nos clients actuels et nouveaux. **Le risque** indique qu'il faut trouver des solutions créatrices et novatrices en favorisant un nouvel environnement professionnel qui facilite la prise de risque judicieuse. Ces priorités reposent sur l'utilisation de **nos points forts** actuels pour nous permettre de remplir notre engagement à livrer des produits et des services de qualité. Afin d'atteindre ces objectifs, il faudra valoriser davantage les diverses manières efficaces et efficientes de livrer les

produits et les services aux clients, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Société.

Chaque membre du personnel doit participer à appliquer l'engagement de la SCHL au sujet de la diversité. Tous les employés, directeurs et cadres supérieurs doivent suivre la formation sur la diversité afin d'acquérir les nouveaux comportements, les connaissances et les compétences qu'il leur faut démontrer pour répondre aux attentes. Les membres de la direction et du personnel ont aussi un rôle à jouer en tant que formateurs internes ou membres d'un comité sur la diversité. Je me ferai aussi un plaisir de répondre à toutes vos questions et d'écouter vos suggestions.

Au cours des prochains mois, nous déterminerons les barrières systémiques qui entravent la création d'un climat professionnel ouvert, sans pratiques discriminatoires. En outre, nous rétablirons nos réseaux de communication pour veiller à ce que les connaissances, les compétences et les comportements qui appuient la diversité soient constamment présents à tous les paliers de la Société. Nous lancerons également une campagne de déclarations volontaires afin d'obtenir une idée précise de la composition du personnel de la SCHL et des besoins individuels auxquels il faudra répondre.

Je vous invite à vous joindre à l'équipe de gestionnaires principaux, de directeurs et d'employés dévoués qui assurent la formation ou font partie d'un comité sur la diversité. En conjuguant nos efforts, nous pouvons nous assurer que nous respectons et valorisons les diverses manières dont nous contribuons aux activités de la Société.

N'oubliez pas d'utiliser les nouvelles connaissances que vous acquerrez grâce à la formation sur la valorisation de la diversité, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la Société. ☺

Jacqueline Lawrence est l'agente principale de la diversité de la SCHL depuis le mois de mars. Si vous avez des questions sur les lignes de conduite, les pratiques ou les ressources de la SCHL en matière de diversité, vous pouvez joindre Jacqueline au (613) 748-3561.

**EMPLOYÉ OU
GESTIONNAIRE,
CHACUN DOIT
CONTRIBUER À
MANIFESTER
L'ENGAGEMENT
DE LA SCHL AU
SUJET DE LA
DIVERSITÉ.**

CMHC A LEADER

Today, society is not as trusting of governments and organizations as it once was. Canadians are looking for better management — more efficiency, accountability and transparency. This applies not only to governments, but to businesses as well.

In recent years, there have been a number of reports published on the state of governance, one of the most notable being the Toronto Stock Exchange's "Where Were the Directors?" This report focused on the key responsibilities of boards of directors by requiring companies to disclose their compliance to almost a dozen governance practices.

In the public sector, the Department of Finance and Treasury Board issued their own set of 10 guidelines for effective governance of Crown corporations.

CMHC's Board of Directors takes its responsibilities seriously and, to ensure the Corporation's governance practices were up-to-date and responsive, it was among the first agencies to review its practices. Donald Savoie, a highly regarded consultant on corporate governance, was mandated to undertake the task. His report commended CMHC on many of its practices and made recommendations for improvement.

WHAT IS GOVERNANCE?

There are two key aspects to governance: accountability and leadership. Accountability is the framework that enables members of the Board of Directors to provide effective stewardship of the Corporation. The Board provides leadership by setting the "big picture" for the organization to establish overall direction and ensure it stays on course.

CMHC IS A LEADER IN GOVERNANCE

For many years, CMHC has been widely recognized as a leader in governance. The Corporation is at the cutting edge; its governance practices are viewed as a model for other Crown corporations and agencies.

CHANGES WE HAVE IMPLEMENTED

The underlying spirit of the review is to look for ways to improve, continually. Here are some highlights of the key governance measures the Corporation has implemented:

- CMHC's corporate planning process was strengthened, giving the Board the ability to establish corporate direction and set policies.
- CMHC's new performance measurement framework will include measures that enable the Board to assess its own effectiveness.
- The Corporation has streamlined its approach to informing the Board, focusing on the most important issues.
- To ensure continuous development of governance practices at CMHC, our Board of Directors has set up a Corporate Governance Committee with a well-defined mandate.



*Much time was spent in small groups, discussing a variety of topics.
Beaucoup de temps a été consacré à discuter de divers sujets en petits groupes.*

SCHL : UN CHEF DE FILE

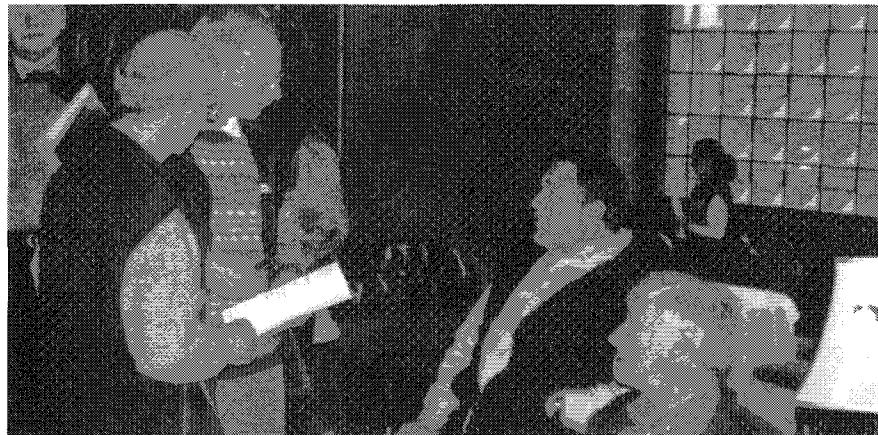
De nos jours, la population fait moins confiance aux gouvernements et aux organisations que par le passé. Les Canadiennes et les Canadiens recherchent désormais une administration plus efficace, plus responsable et plus transparente. Ceci s'applique non seulement aux gouvernements mais aux entreprises également.

Un certain nombre de rapports ont été publiés ces dernières années concernant la régie de société, le plus remarquable étant celui de la Bourse de Toronto intitulé « Where Were the Directors? » (« Où étaient les membres du conseil ? »). Ce rapport portait principalement sur les responsabilités clés des conseils d'administration, et demandait aux entreprises de rendre compte de leur progrès par rapport à près d'une douzaine de lignes directrices en matière de régie de société.

En ce qui a trait au secteur public, le ministère des Finances et le Conseil du Trésor ont émis leur propre série de 10 lignes directrices visant à rendre plus efficace la régie des sociétés d'État.

Le Conseil d'administration de la SCHL prend ses responsabilités au sérieux. La SCHL a été l'un des premiers organismes à revoir ses politiques en matière de régie afin de s'assurer qu'elles soient à jour et aptes à répondre aux nouvelles exigences.

Cet examen a été confié à Donald Savoie, un consultant réputé en matière de régie de société. Son rapport fait l'éloge de plusieurs des pratiques



Les participants se sont souvent réunis en petits groupes.

Delegates often met in small groups.

de la Société et recommande certaines améliorations.

LA RÉGIE DE SOCIÉTÉ, C'EST QUOI?

La régie de société comporte deux aspects : la responsabilité et le leadership. La responsabilité constitue l'encadrement qui permet aux membres du Conseil d'administration de réaliser une intendance efficace de la Société. Le Conseil fournit un leadership en définissant le cadre général de l'organisation afin que cette dernière établisse des orientations globales et veille à maintenir le cap.

LA SCHL EST CHEF DE FILE EN RÉGIE DE SOCIÉTÉ

Depuis plusieurs années, l'on reconnaît généralement la SCHL au sein du gouvernement comme étant un chef de file en matière de régie. La Société évolue à la fine pointe dans ce domaine et ses pratiques de gestion font figure de modèle pour d'autres organismes et sociétés d'État.

LES CHANGEMENTS EFFECTUÉS PAR LA SOCIÉTÉ

L'examen de nos pratiques s'inscrit dans une recherche constante de l'amélioration. Voici certaines des principales mesures adoptées par la SCHL en matière de régie de société :

- Le processus de planification de la SCHL a été renforcé pour permettre au Conseil d'administration d'établir les orientations et les politiques de la Société.
- Le nouveau cadre d'évaluation de la performance de la Société comprendra des indicateurs qui permettront au Conseil d'administration de mesurer sa propre efficacité.
- La Société a rationalisé sa façon d'informer le Conseil d'administration en se concentrant sur les questions les plus importantes.
- Afin d'assurer le développement continu des pratiques de régie à la SCHL, notre Conseil d'administration a créé un Comité de régie de la Société muni d'un mandat clairement défini.

MEMBERS OF THE BOARD OF DIRECTORS

Appointments to CMHC's Board of Directors are made according to the Governor in Council appointment process and procedures.

There are nine members on the CMHC Board of Directors, including the Chairman, the President of CMHC, two Public Service members and five non-CMHC, non-Public Service members.

Order-in-Council	First Appointed	Appointment Date	Expiry Date
Peter R. Smith <i>Chairman of the Board</i>	1995	September 6, 1995	September 5, 2000
Marc W. Rochon <i>CMHC President</i>	1995	August 20, 1995	August 19, 2000
Public Service members			
Ranald A. Quail <i>Deputy Minister, Public Works and Government Services Canada</i>	1996	May 3, 1996	May 2, 1999
Janice Cochrane <i>Deputy Minister, Citizenship & Immigration</i>	1995	October 6, 1995	October 5, 1998
Non-CMHC, non-Public Service members (traditionally, one is chosen from each region)			
C. Hallé (Claude) <i>Charlesbourg, Québec</i>	1995	June 28, 1995	June 21, 2001
C. Kochar (Cuckoo) <i>Nepean, Ontario</i>	1995	January 22, 1995	January 21, 2001
R. Bublick (Renate) <i>Vancouver, British Columbia</i>	1995	January 18, 1995	January 17, 1998
G.I. Norbraten (Gerald) <i>Regina, Saskatchewan</i>	1996	March 29, 1996	March 28, 1999
P. Toner (Patricia) <i>Grand Falls, New Brunswick</i>	1996	June 25, 1996	June 24, 1999

Some members of the Board of Directors also sit on the CMHC Audit Committee and the Corporate Governance Committee; some are trustees of the Pension Fund.

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les nominations au Conseil d'administration de la SCHL suivent le procédé et les méthodes de nomination du gouverneur en Conseil.

Neuf membres siègent au Conseil d'administration, notamment le président du Conseil, le président de la SCHL, deux membres de la Fonction publique et cinq membres qui n'appartiennent ni à la SCHL, ni à la Fonction publique.

Décret	Nommé	Date de la nomination	Fin du mandat
Peter R. Smith <i>Président du Conseil</i>	1995	6 septembre 1995	5 septembre 2000
Marc W. Rochon <i>Président de la SCHL</i>	1995	20 août 1995	19 août 2000
Membres de la Fonction publique			
Ranald A. Quail <i>Sous-ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux du Canada</i>	1996	3 mai 1996	2 mai 1999
Janice Cochrane <i>Sous-ministre, Citoyenneté et Immigration du Canada</i>	1995	6 octobre 1995	5 octobre 1998
Membres non fonctionnaires ou employés de la SCHL (un administrateur est normalement choisi de chaque région)			
C. Hallé (Claude) <i>Charlesbourg (Québec)</i>	1995	28 juin 1995	21 juin 2001
C. Kochar (Cuckoo) <i>Nepean, (Ontario)</i>	1995	22 janvier 1995	21 janvier 2001
R. Bublick (Renate) <i>Vancouver (C.-B.)</i>	1995	18 janvier 1995	17 janvier 1998
G.I. Norbraten (Gerald) <i>Regina (Saskatchewan)</i>	1996	29 mars 1996	28 mars 1999
P. Toner (Patricia) <i>Grand-Sault (N.-B.)</i>	1996	25 juin 1996	24 juin 1999

Certains membres du Conseil d'administration siègent aussi au Comité de vérification de la Société, au Comité de régie de la Société et certains d'entre eux sont également fiduciaires de la Caisse de retraite.

PETER R. SMITH

Chairman of the Board of Directors

Appointed September 6, 1995.

Peter R. Smith has been President and Director of Andrin Building Corporation/Andrin Limited, one of the largest developers/builders of affordable housing in Canada, since 1989. Before that, he worked at the Regional Municipality of Peel as Senior Planner, Director of Housing and, from 1983 to 1989, Commissioner of Housing for the Regional Municipality of Peel and General Manager of the Peel Non-Profit Housing Corporation, the third largest municipal housing corporation in Canada.

He currently sits on the Board of Governors of the Credit Valley Hospital in Mississauga, and is a member of the International Committee of the National Association of Housing and Redevelopment Officials (Washington, D.C.).

Mr. Smith was President, Canadian Housing and Renewal Association (1987-1989), was appointed by Order-in-Council as a member of the Peel Regional Housing Authority (1986-1992), was a member of the Board of Directors of Armagh House (Second-stage Housing for Battered Women) (1989-1991). He chaired the Canadian Conference to Observe the United Nations International Year of Shelter for the Homeless (1987), and was a member of the Canadian Delegation to the 10th Commemorative Session of the United Nations Centre for Human Settlements (HABITAT) in Nairobi, Kenya (1987). He was also a member of the Planning Committee, Housing for Older Canadians Conference in Halifax (1988), and a member of the Executive Committee of the Board of Governors for the Ontario Home Builders' Association and the National A.C.T. (Affordability and Choice Today).

Mr. Smith has an M.A. in Public Policy from the University of New York, and an Honours B.A. in History and Political Science, Dean's Honour List, McMaster University.



PETER R. SMITH

Président du Conseil d'administration

Nommé le 6 septembre 1995.

Depuis 1989, M. Peter R. Smith est président et directeur de Andrin Building Corporation et Andrin Limited, l'un des plus importants promoteurs immobiliers et constructeurs de logements abordables au Canada. Il a auparavant occupé de nombreux postes à la municipalité régionale de Peel, notamment ceux de planificateur principal, directeur du logement et, de 1983 à 1989, commissaire au logement, ainsi que directeur général de la Peel Non-Profit Housing Corporation,

l'un des plus importants organismes locaux d'habitation au Canada.

Il siège actuellement au Conseil des gouverneurs du Credit Valley Hospital à Mississauga, et au comité international de la National Association of Housing and Redevelopment Officials (Washington, D.C.).

M. Smith a notamment été président de l'Association canadienne d'habitation et de rénovation urbaine (1987-1989), nommé par décret membre de la Peel Regional Housing Authority (1986-1992), et a été membre du conseil d'administration de Armagh House (foyer d'hébergement transitoire pour les femmes maltraitées) (1989-1991). Il a présidé la Conférence pan-canadienne organisée à l'occasion de l'Année internationale du logement des sans-abri (1987) et a été membre de la délégation canadienne à la 10^e séance commémorative du Centre des Nations Unies pour les établissements humains (HABITAT) à Nairobi, Kenya (1987). Il a oeuvré en tant que membre du comité de planification de la Conférence sur les choix de logements pour les Canadiens âgés, tenue à Halifax en 1988 et a également fait partie du comité directeur du Conseil des gouverneurs de la Ontario Home Builders' Association et du programme national ACT (Abordabilité et choix toujours).

M. Smith est titulaire d'une maîtrise en politiques publiques de la State University de New York et d'un bacc. spécialisé en histoire et en sciences politiques de la McMaster University, où il figure au tableau d'honneur de la faculté.

MARC ROCHON

President

Marc Rochon was appointed President of CMHC on August 20, 1995.

Prior to this appointment, Mr. Rochon was, for 27 months, Deputy Minister Designate of Canadian Heritage. He was Deputy Minister of Communications and Under-Secretary of State from October 1992 to June 1993. He also served as Assistant Secretary to the Cabinet (Senior Personnel Management) at the Privy Council Office.

From 1980 to 1986, he was employed at the Department of the Secretary of State, first as the Director General of Regional Operations, and then as Assistant Under-Secretary of State for Regional Operations.

In 1975, Mr. Rochon became the Director General of Personnel at Supply and Services Canada. Prior to this, he held various positions during his seven years with the Public Service Commission, including staffing officer, Executive Assistant to the Chairman, and Director of Post-secondary Recruitment. He was a social worker with the Service social de Hull before joining the Public Service in 1968.

Mr. Rochon has a bachelor's degree in theology from the University of Ottawa and studied philosophy in Saint-Boniface, Manitoba. In 1970, he received a diploma from l'École nationale d'administration in Paris.



MARC ROCHON

Président

Marc Rochon a été nommé président de la SCHL le 20 août 1995.

Avant sa nomination, M. Rochon a occupé, pendant 27 mois, le poste de sous-ministre désigné du Patrimoine canadien. Il avait auparavant occupé le poste de sous-secrétaire d'État et celui de sous-ministre des communications, d'octobre 1992 à juin 1993. Il a également été secrétaire adjoint du Cabinet (Gestion du personnel cadre) au Bureau du Conseil privé.

M. Rochon a travaillé au Secrétariat d'État de 1980 à 1986, d'abord comme directeur général des Opérations régionales, puis à titre de sous-secrétaire d'État adjoint aux Opérations régionales.

En 1975, M. Rochon est devenu le directeur général du personnel à Approvisionnements et Services Canada. Auparavant, il avait occupé divers postes pendant ses sept années au service de la Commission de la fonction publique, notamment comme agent de dotation, chef de cabinet du président de la Commission et directeur du Programme de recrutement post-secondaire. Avant de se joindre à la Commission de la fonction publique en 1968, M. Rochon a travaillé comme travailleur social au Service social de Hull.

M. Rochon détient un bacc. en théologie de l'Université d'Ottawa et il a fait des études en philosophie à Saint-Boniface, au Manitoba. En 1970, il s'est vu décerner un diplôme de l'École nationale d'administration, à Paris.

RENATE BUBLICK

Renate Bublick is co-owner of a Vancouver company that offers project management, strategic planning and policy analysis services. Before that, Ms. Bublick was the executive director of the Social Planning Council of Winnipeg from 1988 to 1992. Before leaving Winnipeg, she was recognized for her outstanding contribution to the city's social development issues and was made an honorary citizen of the city.

During the 1980s in Vancouver, Ms. Bublick worked in immigration services, justice and education/training. As well, she held the position of planner for the city of Richmond for nine years. During the 1970s, she worked in race relations, multiculturalism, community health planning and educational research in Toronto.

Ms. Bublick has been very active in the women's movement. She was a member of the National Forum on Family Security sponsored by the Laidlaw Foundation, and various other organizations, including the Vancouver Centennial Commission, the Vancouver Library Board and the Institute of Public Administration of Canada.

Ms. Bublick has a B.A. of environmental studies in urban and regional planning from the University of Waterloo, and an M.A. in social policy from McMaster University.

**RENATE BUBLICK**

Renate Bublick est copropriétaire d'une entreprise de Vancouver qui offre des services de gestion de projets, de planification stratégique et d'analyse des politiques. Avant de se lancer en affaires, elle a exercé les fonctions de directrice exécutive du Social Planning Council of Winnipeg, de 1988 à 1992. À son départ de Winnipeg, elle était reconnue pour sa contribution exceptionnelle au secteur du développement social de cette ville, dont elle a été faite citoyenne d'honneur.

À Vancouver, durant les années 80, M^{me} Bublick a travaillé dans les domaines des services d'immigration, de l'équité sociale ainsi que de l'éducation et de la formation. De plus, elle a occupé pendant neuf ans le poste d'urbaniste à la ville de Richmond. Durant les années 70, à Toronto, M^{me} Bublick a assumé des fonctions dans les domaines des relations interraciales, du multiculturalisme, de la planification de la santé communautaire et de la recherche pédagogique.

M^{me} Bublick a milité en tant que bénévole au sein du mouvement féministe. Elle a été membre du forum national sur la sécurité de la famille, parrainé par la Fondation Laidlaw, ainsi que de nombreuses autres organisations, dont la Vancouver Centennial Commission, le Vancouver Library Board et l'Institut d'administration publique du Canada.

M^{me} Bublick est titulaire d'un bacc. en études environnementales (aménagement urbain et régional) de l'Université de Waterloo, ainsi que d'une maîtrise en politique sociale de l'Université McMaster.

**JANICE COCHRANE**

M^{me} Janice Cochrane est entrée au gouvernement fédéral en 1975 au ministère de la Justice où elle a occupé le poste d'avocat-conseil principal auprès du ministère des Affaires Indiennes et du Nord canadien (MAINC) jusqu'en janvier 1988. Elle a ensuite été nommée directrice générale de

In January 1990, Ms. Cochrane was named Regional Director General for British Columbia. She was appointed Assistant Deputy Minister, Self-government in April 1991. With the reorganization of DIAND the following year, additional responsibilities were undertaken by the self-government sector, which was renamed the Intergovernmental Affairs Sector. Ms. Cochrane returned to the Department of Justice as Assistant Deputy Minister, Legal Services in May 1993. She later became Associate Deputy Minister of Environment Canada and, in December 1995, was appointed Deputy Minister, Citizenship and Immigration.

Ms. Cochrane has a B.A. and a LL.B. from the University of New Brunswick in Fredericton and was appointed Queen's Counsel in 1987.

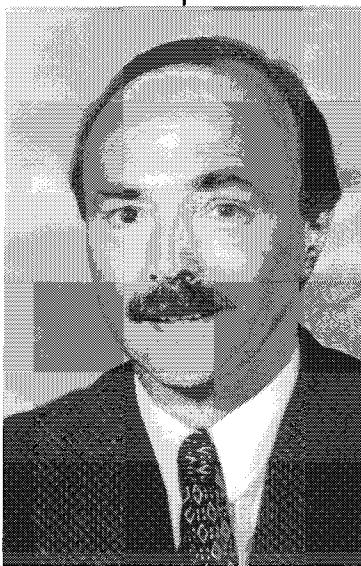
Terres et environnement, au MAINC. En janvier 1990, M^{me} Cochrane a assumé le poste de directrice générale régionale de la Colombie-Britannique. Elle a été nommée sous-ministre adjointe du secteur de l'autonomie gouvernementale en avril 1991. Dans le cadre de la réorganisation du MAINC, l'année suivante, on a confié des responsabilités supplémentaires au secteur de l'autonomie gouvernementale et c'est pourquoi il porte maintenant le nom de secteur des affaires intergouvernementales. M^{me} Cochrane est revenue au ministère de la Justice en tant que sous-ministre adjointe aux services juridiques en mai 1993. Elle a ensuite occupé le poste de sous-ministre déléguée au ministère de l'Environnement et, en décembre 1995, a été nommée sous-ministre, Citoyenneté et immigration.

M^{me} Cochrane détient un baccalauréat ès arts et un baccalauréat en droit de l'Université du Nouveau-Brunswick, et a été nommée conseiller de la reine en 1987.

CLAUDE HALLÉ

Claude Hallé is President of "le Groupe TS", a management firm with over 250 employees in eight different affiliates. The firm is active in a range of professional service areas. He represents his firm as a member of certain professional associations such as the Quebec Transportation and Roads Association. In addition, Mr. Hallé is a member of the Quebec City Chamber of Commerce and Industry, and the Chamber of Commerce of Charlesbourg. From 1985 to 1987, he was a director of the Quebec Road Builders and Heavy Construction Association.

In 1993, Mr. Hallé became a director of la Clinique Roy-Rousseau which provides specialized care and treatment in psychiatric medicine.



CLAUDE HALLÉ

M. Claude Hallé est président du Groupe TS, une société de gestion qui emploie un peu plus de 250 personnes réparties dans huit filiales. Cette société oeuvre dans différents domaines reliés à l'ingénierie, la gestion et la formation.

M. Hallé représente sa société auprès de certaines associations professionnelles, telles que l'Association québécoise du transport et des routes. En outre, M. Hallé est membre de la Chambre de commerce et de l'industrie du Québec métropolitain ainsi que

de la Chambre de commerce de Charlesbourg. De 1985 à 1987, il a été administrateur de l'Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec.

Depuis 1996, M. Hallé est vice-président du conseil d'administration du centre hospitalier Robert Giffard, qui dispense des soins et traitements spécialisés en médecine psychiatrique.

CUCKOO KOCHAR

Cuckoo Kochar is President and CEO of DCR /Phoenix Development Corporation Ltd. and DCR/Phoenix Management Corporation, firms that have offered land development and project management services in the Ottawa area for the past nine years. Prior to this, Mr. Kochar worked in CMHC's Land Management Group for 11 years.

Mr. Kochar has a bachelor of civil engineering from the Birla Institute of Technology and Science in Pilani, India, and a masters in engineering from Concordia University in Montreal.



CUCKOO KOCHAR

M. Cuckoo Kochar est président-directeur général de DCR/Phoenix Development Corporation Ltd. et de DCR/Phoenix Management Corporation. Depuis neuf ans, ces entreprises sont actives dans les secteurs de la promotion immobilière et de la gestion de projets dans la région d'Ottawa. Auparavant, M. Kochar a travaillé pendant 11 ans au sein du Groupe de la gestion foncière de la SCHL.

M. Kochar détient un bacc. en génie civil du Birla Institute of Technology and Science, de Pilani, en Inde, ainsi qu'une maîtrise en génie de l'Université Concordia, de Montréal.

GERALD NORBRATEN

Gerald Norbraten is the President of G.I. Norbraten Architect Ltd. in Regina. The firm was established in 1975 and provides a complete range of architectural services. Projects undertaken by the firm include schools, office buildings, shopping centres, housing, and a variety of restoration and heritage buildings.

Mr. Norbraten is a member of a number of organizations including the Saskatchewan Association of Architects, the Royal Architectural Institute of Canada, the Heritage Regina Board, the Regina Lutheran Care Society, the Specifications Writers of Canada, and the Council of Educational Facility Planners International.

Mr. Norbraten has volunteered his services to the community, participating as a member of the Economic Development Advisory Board and Regina's Market.

He is a graduate of the University of Manitoba School of Architecture, and resides in Regina with his wife Vivian and their three children.



GERALD NORBRATEN

Gerald Norbraten est président de G.I. Norbraten Architect Ltd. de Regina. Fondé en 1975, ce cabinet offre toute la gamme des services architecturaux. Ses réalisations comprennent des écoles, des immeubles de bureaux, des centres commerciaux, des logements, ainsi que divers travaux de restauration de bâtiments du patrimoine.

M. Norbraten est membre d'un certain nombre d'associations, dont la Saskatchewan Association of Architects, l'Institut royal d'architecture du Canada, le Heritage Regina Board, la Regina Lutheran Care Society, le Specifications Writers of Canada et le Council of Educational Facility Planners International.

M. Norbraten est très actif dans sa collectivité à titre de bénévole. Il s'est, entre autres, engagé au sein du Conseil consultatif de développement économique et du Regina's Market.

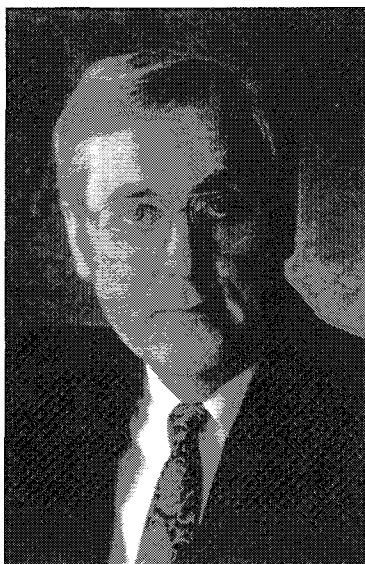
M. Norbraten est diplômé de l'École d'architecture de l'Université du Manitoba. Il habite Regina, avec son épouse, Vivian, et leurs trois enfants.

RANALD A. QUAIL

From 1962 to 1972, Ranald A. Quail held a number of positions with the St. Lawrence Seaway Authority. In 1972, he was Chairman of the Great Lakes Pilotage Authority. Mr. Quail served as Deputy Commissioner, Canadian Coast Guard from 1972 to 1984, when he became Commissioner. From 1985 to 1990, he was Assistant Deputy Minister, Marine, at Transport Canada and Associate Deputy Minister from 1990 to 1993.

Mr. Quail was Deputy Minister of Public Works until its amalgamation with Supply and Services Canada, the Government Telecommunications Agency and the Translation Bureau. In June 1993, he was named Deputy Minister, Public Works and Government Services Canada (PWGSC).

Mr. Quail graduated from the University of New Brunswick with a B.A. of Science in Civil Engineering. He resides in the Ottawa area.



RANALD A. QUAIL

De 1962 à 1972, M. Ranald A. Quail a occupé un certain nombre de postes à l'Administration de la voie maritime du Saint-Laurent. En 1972, il a été nommé président de l'Administration de pilotage des Grands Lacs Canada. M. Quail a assumé les fonctions de sous-commissaire, Garde côtière canadienne de 1972 à 1984, puis a été nommé commissaire. De 1985 à 1990, il a été sous-ministre adjoint, Marine, puis, de 1990 à 1993, sous-ministre associé à Transports Canada.

M. Quail a assumé les fonctions de sous-ministre aux Travaux publics jusqu'à la fusion de ce ministère avec Approvisionnements et Services Canada, l'Agence des télécommunications gouvernementales et le Bureau de la traduction. Au mois de juin 1993, il a été nommé sous-ministre, Travaux publics et Services gouvernementaux.

M. Quail détient un baccalauréat ès sciences en génie civil de l'Université du Nouveau-Brunswick. Il réside dans la région d'Ottawa.

PATRICIA TONER

From 1960 to 1983, Patricia Toner was involved in the management of seven family-owned properties. Since 1987, the family has owned and operated Toner Seeds, a firm which specializes in the production of seed potatoes. A number of trade delegations have visited this operation.

Ms. Toner is currently the library supervisor of the Grand Falls Public Library. She is very involved in a number of community activities, including the Chamber of Commerce, the Board of Directors of l'École infirmière d'Edmunston and the Red Cross.

Ms. Toner has a teaching degree and a library assistant degree from the University of New Brunswick. She is married and has six children.



PATRICIA TONER

De 1960 à 1983, M^{me} Patricia Toner a participé à l'administration de sept propriétés appartenant à sa famille. Depuis 1987, sa famille possède et gère l'entreprise Toner Seeds, qui se spécialise dans la production de pommes de terre de semence. Un certain nombre de délégations commerciales ont visité cette ferme.

À l'heure actuelle, M^{me} Toner est bibliothécaire principale à la bibliothèque publique de Grand-Sault. Elle participe activement à un certain nombre d'activités communautaires. Elle est notamment membre de la Chambre de commerce et du

Conseil d'administration de l'École infirmière d'Edmunston et bénévole à la Croix Rouge.

M^{me} Toner possède un brevet d'enseignement et un diplôme de bibliothécaire adjointe de l'Université du Nouveau-Brunswick. Elle est mariée et mère de six enfants.

ONE COMPANY: MOVING FORWARD TOGETHER

WHAT SOME EMPLOYEES HAVE TO SAY

Communication is the key to moving forward. This initiative ensures that all staff have an opportunity to participate in the future of CMHC.

The Atlantic Business Centre (ABC) Management Team was very enthusiastic when we completed the Phase I session early in 1998. Phase II took place in early June.

*Joan Dalrymple,
General Manager, Atlantic Business Centre*

"One CMHC: Moving Forward Together" is the most exciting project that CMHC has ever undertaken. This initiative, spearheaded by Corporation employees, aims to speed up the development of an esprit de corps around the new CMHC.

The puzzle analogy is a good one to use to gain a good understanding of this project. Every employee is like a piece of a puzzle. All are anxious to find out how their contribution fits in with that of their co-workers, how their teams fit in with the other teams and, finally, how their Business Centres or sectors fit in the overall picture.

After having participated in "One CMHC," employees will have a better idea of their role and that of their team, and how all this will take place. This will enable them to be more dynamic. They will know that CMHC is counting on their contribution to succeed. They will feel part of a competent team resolved to "walk its talk."

*Daniel Picard,
Management Development
Consultant, Human Resources
National Office*



Chairman Peter Smith gave the luncheon address on the first full day.

C'est le président du Conseil d'administration, Peter Smith, qui a livré l'allocution du dîner de la première journée.

I found the session useful in that it provided an opportunity to renew ourselves as a team. We had not worked as closely... we considered what organization would best serve clients in our region into the future. We learned more about one another and came out with a common vision to share with staff of how we could contribute to the corporate vision and plan.

*Jim Miller, Manager, Default
Management & Real Estate Centre,
Prairie and Northwest Territories
Business Centre*



ENSEMBLE À LA SCHL : EN MARCHE VERS L'AVENIR

C E Q U ' E N D I S E N T L E S E M P L O Y É S

J'ai trouvé que la séance a été utile parce qu'elle nous a permis de travailler en équipe à nouveau, ce que nous n'avions pas eu l'occasion de faire depuis que nous avions examiné quelle serait la structure organisationnelle la plus apte à répondre, à l'avenir, aux besoins des clients de notre région. Nous nous connaissons mieux et nous possédons maintenant une vision commune sur la manière de contribuer à la réalisation de la vision et des plans de la Société que nous partagerons avec le personnel.

Jim Miller, dir., Centre des prop. imm. et de la gestion des cas de défaut, Centre d'activités des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest

L'entreprise «Ensemble à la SCHL : en marche vers l'avenir» est un projet excitant comme la SCHL n'en n'a jamais connu. Cette initiative, préparée par des employés de la Société, vise à accélérer la croissance d'un esprit de corps autour de la nouvelle SCHL.

L'analogie du casse-tête s'applique bien pour comprendre ce projet. Chaque employé est comme une pièce d'un casse-tête. Chacun est désireux de savoir comment sa contribution cadre avec celle de ses collègues. Ensuite, comment son équipe cadre avec les autres équipes. Finalement, comment son Centre d'activités ou son Secteur cadre dans l'ensemble.

Après avoir participé à «Ensemble à la SCHL», l'employé aura une meilleure idée du rôle qu'il doit jouer, du rôle que son équipe va jouer et comment tout ça va se passer, ce qui lui permettra d'être dynamique. Il saura que la SCHL compte sur sa contribution pour réussir. Il se sentira partie d'une équipe compétente et résolue qui agit en conformité avec ce qu'elle dit.

*Daniel Picard,
consultant, Perfectionnement
des cadres, Ressources
humaines, Bureau national*

La communication est nécessaire à la progression. Cette initiative fournit à tous les employés l'occasion de contribuer à préparer l'avenir de la SCHL.

À la clôture de la Phase I, au début de 1998, l'équipe de gestion du Centre d'activités de l'Atlantique débordait d'enthousiasme. La Phase II, qui s'adresse à tout le personnel du Centre, s'est tenue au début de juin.

Joan Dalrymple, directrice générale, Centre d'activités de l'Atlantique



Le président du Conseil d'administration a captivé son auditoire.

As you can see, the Chairman held his audience captive!

MEMBERS APPOINTED

The President's Advisory Council has assisted three presidents since it was inaugurated in 1990. Current members were invited to attend the Conference, and to participate in all sessions. Some of their comments appear below.

Subsequently, new elections were held, and the following became members of the Council:

Pierre Bélanger — Quebec (Montreal Office)

Beryl Carr — Atlantic (Halifax Office)

Alain Decelles — Finance

Jeremy Melhuish — Canadian Housing Export Centre

Don Fugler — Research Division

Fred Adibe — Insurance

Peggy Prill — British Columbia (Victoria Office)

Simon Snow — Ontario (Toronto Office)

Patrick Keogh — Prairie Region (Winnipeg Office)

26

August 1998

It was both a privilege and a very good opportunity to be able to attend the Leader's Conference in Montreal as a member of the President's Advisory Council. Members of the Council were able to play an active role and thereby influence the new CMHC.

Lise Hamilton, Montreal



President's Advisory Council member Jim Rockwood (Atlantic) at the opening reception.

Jim Rockwood (Centre d'activités de l'Atlantique), membre du Conseil consultatif du Président, lors de la réception inaugurale.

This was an outstanding and very informative event for me. From both a work and social perspective, it was an excellent opportunity to meet colleagues who will be leading CMHC into the future. ... I think there was an underlying challenge to the new leaders — that effective delivery of the Corporate Plan will take enhanced leadership, and employees will have high expectations.

Stuart Lowe, Kelowna

In recent years, CMHC has almost been in a survival mode. This event demonstrated that we are now taking the first steps towards re-development, and it underscored how it will now be possible — in fact required of us — to be as innovative and as flexible as we always wanted to be.

Etta Reist, Edmonton

MEMBRES NOMMÉS

Le Conseil consultatif du Président a secondé trois présidents depuis sa fondation en 1990. Les membres actuels ont été invités à participer à la Conférence et à prendre part à tous les ateliers. Certains de leurs commentaires sont reproduits ci-après.

Des élections ont eu lieu subsequemment. Voici la liste des nouveaux membres du Conseil :

Pierre Bélanger — Québec
(Bureau de Montréal)

Beryl Carr — Atlantique
(Bureau de Halifax)

Alain Decelles — Services financiers

Jeremy Melhuish — Centre canadien d'exportation pour l'habitation

Don Fugler — Division de la recherche

Fred Adibe — Secteur de l'assurance

Peggy Prill — Colombie-Britannique
(Bureau de Victoria)

Simon Snow — Ontario
(Bureau de Toronto)

Patrick Keogh — Région des Prairies
(Bureau de Winnipeg)



Plusieurs membres du Conseil ont participé aux plénières ensemble.

Several of the Council members sat together during plenary sessions.

Ce fut pour moi une réunion remarquable au cours de laquelle j'ai beaucoup appris et une excellente occasion, tant du point de vue professionnel que social, de rencontrer les collègues qui seront les leaders de la nouvelle SCHL. ... Je pense que les leaders ont à relever un défi sous-jacent : pour réaliser les objectifs du Plan d'entreprise, il faut améliorer le leadership, et les employés auront des attentes très élevées à cet égard.

Stuart Lowe, Kelowna

Ces dernières années, la SCHL opérait pratiquement en mode de survie. Cet événement a démontré que nous franchissons maintenant les premières étapes en vue du réaménagement et qu'il sera désormais possible, voire requis de nous tous, de faire preuve de toute l'innovation et de toute la flexibilité que nous avons toujours voulu démontrer.

Etta Reist, Edmonton

En tant que membre du Conseil consultatif du Président, ce fut un privilège et une très belle occasion que de pouvoir assister à la Conférence nationale des gestionnaires à Montréal. Les membres du Conseil ont pu y jouer un rôle actif et ainsi influencer les réflexions sur la nouvelle SCHL.

Lise Hamilton, Montréal



Le ministre du Développement durable, Jean-François Marois, à la rencontre des travailleurs de la gastronomie au Québec. Gouvernement du Québec.

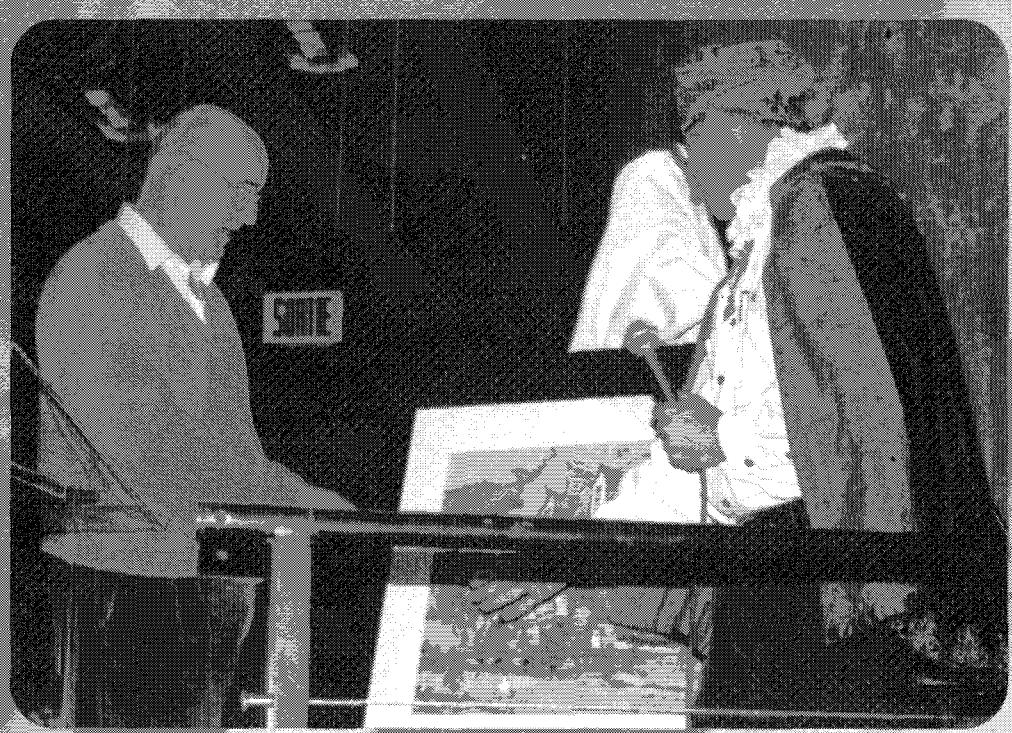
Le ministre du Développement durable, Jean-François Marois, à la rencontre des travailleurs de la gastronomie au Québec. Gouvernement du Québec.



The minister meets with members of the Quebec business community. Le ministre se rencontre avec les membres de la communauté d'affaires du Québec.



Another attentive dinner crowd, this time listening to the President. Days were long and event-filled.
Une autre foule captive, écoutant cette fois-ci le président. Les journées étaient longues et bien remplies.



Jean-François Martin offrant un tableau à Marc Pichot (page de couverture).
Jean-François Martin presenting a picture to Marc Pichot (see cover).



De gauche à droite: Elizabeth Huculak, directrice, Gestion des risques d'assurance; s'entretenant avec Coleen Miller, trésorière adjointe, Marché des capitaux, et Anjela Pavlova, représentante, Expansions des exportations, Europe et CIS.

From left: Elizabeth Huculak, Director, Insurance Risk Management Division, in conversation with Coleen Miller, Deputy Treasurer, Capital Markets, and Anjela Pavlova, Housing Export Development representative - Europe and CIS.