

Association canadienne de
la construction

**PLAN STRATÉGIQUE
2006-2010**



Ébauche, décembre 2005

TABLE DES MATIÈRES

<u>INTRODUCTION</u>	2
<u>LE PLAN STRATÉGIQUE</u>	
Objet – Vision – Mission	3
Objectifs stratégiques	
▪ Communications	4
▪ Partenariats	4
▪ Valeur consentie aux membres	5
▪ Cadre des opérations / Ressources	6
▪ Profil / Présence/ Influence publique	6
▪ Éthique	7
<u>MISE EN ŒUVRE</u>	8
<u>CONTEXTE</u>	
Environnement de l'Association	9
<u>LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE PLANIFICATION</u>	12
<u>RÉALISATIONS DE L'ACC DANS LE CADRE DU PLAN PRÉCÉDENT, 2001-2005</u>	13

INTRODUCTION

Sous la direction du président du Conseil de l'ACC Murray Farmer, le Groupe de planification stratégique s'est réuni en septembre et en décembre 2005 dans le but d'élaborer un nouveau plan qui tracera la voie que suivra l'ACC au cours des cinq prochaines années. La liste des membres du Groupe de planification stratégique est présentée à la fin de ce document.

Le présent plan stratégique (2006-2010) mise sur les bases solides du plan précédent qui définissait également qui sont les membres de l'ACC. Le Groupe de planification stratégique actuel a modifié quelque peu cette définition, laquelle se lit maintenant comme suit :

« Les membres et clients de l'ACC sont les entreprises individuelles de la construction ou celles qui sont liées à l'industrie de la construction et qui adhèrent à l'ACC soit directement, en tant que membres corporatifs, ou indirectement, par le biais de leur association intégrée. » Les associations membres de l'ACC font partie intégrante de l'ACC, en tant que membres, clients et partenaires stratégiques.

L'objectif principal de ce plan vise à ce que l'ACC atteigne un nouveau niveau d'efficacité, de professionnalisme et de dévouement à l'endroit de ses membres.

Le Groupe de planification stratégique a défini six (6) principaux thèmes stratégiques qui doivent être abordés au cours de la prochaine période du plan stratégique qui s'étend de 2006 à 2010. Ces thèmes sont les suivants :

1. Communications
2. Partenariats
3. Services de valeur aux membres (services essentiels)
4. Cadre des opérations / Établissement des priorités / Ressources
5. Profil / Présence / Influence publique
6. Éthique

Le Groupe de planification stratégique a également discuté des *énoncés de mission et de vision de l'ACC*. Il a été convenu que ces énoncés devaient être réexaminés.

LE PLAN STRATÉGIQUE DE L'ACC, 2006-2010

Objet

Offrir un éventail de services qui répondent aux besoins et aux préoccupations de ses membres et, ce faisant, améliorer les possibilités de l'industrie de la construction ainsi que la qualité de celle-ci;

Travailler en partenariat avec ses associations membres pour faciliter la prestation de services et de produits;

Être reconnue, à l'échelle nationale et internationale, comme le porte-parole de l'industrie canadienne de la construction;

Influencer et modeler la politique du gouvernement fédéral;

Rehausser le profil et l'image de l'industrie de la construction;

Faire progresser les positions de l'industrie de la construction tout en tenant compte de l'intérêt public.

Vision

Bâtir le Canada en faisant preuve d'éthique, de compétence et de responsabilité.

Mission

Afin de respecter son but et sa vision, au cours des cinq prochaines années, l'Association canadienne de la construction entend :

- Améliorer et renforcer l'efficacité de ses communications;
- Établir de solides partenariats afin d'assurer la prestation efficace de ses programmes et services;
- Fournir des produits et des services ayant une valeur utile et importante pour ses membres;
- Mieux préciser son orientation et rationaliser ses opérations;
- Renforcer son influence et son impact en matière de politique publique et rehausser l'image de l'industrie de la construction au Canada;
- Jouer un rôle de premier ordre dans l'établissement de normes d'éthique au sein de l'industrie.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1. COMMUNICATIONS

L'ACC entend améliorer sa capacité d'atteindre ses destinataires cibles et communiquer de manière plus efficace la valeur de ses programmes et services. Les besoins en matière de communication de chaque groupe de destinataires sont différents et l'ACC répondra à ces besoins individuellement (p. ex. les membres locaux, les conseils locaux, les présidents de conseil locaux, les dirigeants d'association, les vice-présidents provinciaux, le Conseil d'administration de l'ACC, les membres corporatifs).

Par conséquent, pour améliorer et renforcer l'efficacité de ses communications, l'ACC entend :

- 1.1 Mettre en œuvre un protocole de communication avec ses associations membres qui inclura, lorsque convenu avec les associations membres, l'établissement d'un lien direct avec les conseils d'administration locaux;
- 1.2 Évaluer l'efficacité de ses publications et de ses outils de communication (bulletins trimestriels, bulletins mensuels, revue annuelle et site Web) et apporter les modifications qui s'imposent;
- 1.3 Trouver des façons de maximiser l'efficacité de la tournée de l'ACC.

2. PARTENARIATS

L'ACC peut assurer une meilleure prestation de ses services et programmes et atteindre ses objectifs en établissant des partenariats fructueux avec ses associations membres et en créant des alliances stratégiques avec des organismes externes qui partagent des objectifs communs. L'ACC doit recourir de manière stratégique aux membres de son Conseil d'administration afin de diffuser son message à grande échelle.

Par conséquent, pour assurer la prestation plus efficace de ses services et programmes, l'ACC entend :

- 2.1 Trouver des façons de renforcer les partenariats avec ses associations membres (c.-à-d. établir annuellement les priorités et les objectifs communs);
- 2.2 Établir un plan précisant la façon dont les membres du Conseil de l'ACC peuvent accroître leur rôle en tant que bénévoles et ambassadeurs;
- 2.3 Rechercher les occasions de renforcer les partenariats existants ou de forger de nouvelles alliances avec des groupes externes qui partagent des points de vue communs sur des questions d'intérêts mutuels.

3. VALEUR CONSENTIE AUX MEMBRES

L'ACC doit pouvoir démontrer et faire connaître la valeur des services qu'elle fournit à ses membres. En outre et tout aussi important, l'ACC doit être en mesure de déterminer quels nouveaux services elle doit mettre en œuvre, lorsqu'il y a lieu, afin de répondre aux attentes de ses membres.

Par conséquent, pour fournir des produits et des services ayant une valeur utile et importante pour ses membres, l'ACC entend :

- 3.1 Déterminer la pertinence de ses services de base et évaluer leur valeur réelle;
- 3.2 Mettre au point un outil d'évaluation approprié afin de mesurer son succès relativement à la prestation de ses services et programmes;
- 3.3 Surveiller les tendances de l'industrie et les besoins en matière de services et apporter les modifications stratégiques qui s'imposent pour tenir compte de l'évolution des demandes;
- 3.4 Mettre au point de nouveaux services ayant une valeur intrinsèque afin de donner suite aux besoins et aux attentes manifestes des membres;
- 3.5 Établir des mécanismes de communication appropriés qui contribuent à promouvoir l'avantage consenti aux membres de l'ACC.

4. CADRE DES OPÉRATIONS / RESSOURCES

L'ACC doit mieux rationaliser son organisation interne afin d'assurer que les priorités sont établies en temps opportun, qu'elles sont bien comprises et qu'un suivi approprié des priorités est effectué. La gestion de cette mesure devra être assujettie à une discipline uniforme. L'ACC doit également s'assurer de disposer de ressources financières suffisantes et d'un personnel compétent pour remplir son mandat.

Par conséquent, pour mieux préciser son orientation, rationaliser ses opérations et remplir le mandat qui lui a été confié, l'ACC entend :

- 4.1 Élaborer des lignes directrices de procédure à l'intention de ses conseils et comités afin de faciliter l'établissement des priorités compte tenu des ressources humaines et financières dont disposent l'ACC;
- 4.2 Élaborer un cadre qui permettra aux conseils et aux comités de travailler en collaboration et de trouver des solutions conjointes aux enjeux et aux questions touchant l'industrie;
- 4.3 Établir des méthodes pour faire en sorte que son processus d'examen de la vérification soit efficace;
- 4.4 Effectuer annuellement une analyse détaillée de ses ressources financières et humaines afin d'évaluer sa capacité de remplir son mandat.

5. PROFIL / PRÉSENCE / INFLUENCE POLITIQUE

L'ACC représente une industrie qui emploie collectivement plus de un million de Canadiens et qui représente près de 12 pour cent du PIB. Il s'ensuit qu'elle doit exercer plus d'influence afin de modeler l'opinion publique et la politique du gouvernement et d'améliorer l'image de l'industrie de la construction.

Par conséquent, pour renforcer son influence et son impact en matière de politique publique et rehausser l'image de l'industrie de la construction au Canada, l'ACC entend :

- 5.1 Élaborer une stratégie appropriée de relations médiatiques, publiques et gouvernementales ayant pour but d'accroître sa reconnaissance nationale et son influence dans la formulation de la politique du gouvernement fédéral;

- 5.2 Trouver des moyens de rehausser l'image de l'industrie de la construction au Canada.

6. ÉTHIQUE

Le mandat de l'ACC prévoit la responsabilité de veiller, de manière proactive, à l'élaboration et à l'établissement de normes pour l'industrie. L'ACC s'acquitte de cette fonction en faisant appel à ses propres pratiques internes et à son leadership. L'ACC continuera d'élaborer des guides et des contrats normalisés qui sont fondés sur le respect et la promotion d'une éthique professionnelle bien établie au sein de l'industrie de la construction.

Par conséquent, pour jouer un rôle de premier ordre dans l'établissement de normes d'éthique au sein de l'industrie, l'ACC entend :

- 6.1 Élaborer un code de conduite régissant ses propres opérations et celles des entreprises membres; ce code reposera, en partie ou en totalité, sur les principes directeurs énoncés ci-dessous;
- 6.2 Créer un groupe de travail qui sera chargé d'élaborer des normes éthiques applicables aux pratiques de l'industrie.
- 6.3 Accroître son efficacité dans la promotion de l'utilisation des documents normalisés dans le but d'encourager des pratiques commerciales équitables.

Principes directeurs de l'ACC

- L'ACC est une association nationale non partisane;
- L'ACC exerce des pressions sur le gouvernement fédéral uniquement sur des questions d'intérêt national et international qui sont liées à l'industrie de la construction;
- L'ACC est impartiale et fonde ses décisions sur des principes qui appuient son énoncé d'objet et tiennent compte de l'intérêt général de l'industrie;
- L'ACC, par l'entremise de ses énoncés de principe approuvés par le Conseil, véhicule un message uniforme et cohérent au nom de ses membres;
- L'ACC traite tous les dossiers et toutes les questions de nature délicate en toute confidentialité;
- L'ACC traite tous ses membres de manière juste et équitable.

MISE EN ŒUVRE

Une fois que le Conseil d'administration de l'ACC aura approuvé le plan stratégique, le Comité exécutif de l'ACC mettra sur pied différents groupes qui se verront confier la tâche de définir et de mettre en œuvre chacun des points prioritaires liés aux thèmes stratégiques énoncés plus haut. Des dates limites précises seront établies pour chacune des tâches. Un plan triennal continu sera ensuite élaboré pour présenter un aperçu de toutes les activités émanant du plan stratégique de l'ACC.

Dans le cadre de leur travail, chaque groupe sera appelé à évaluer, à établir et à améliorer les objectifs stratégiques et, le cas échéant, à formuler des recommandations.

Un système de vérification sera mis en œuvre dans le but de suivre et d'évaluer les progrès réalisés en ce qui a trait à l'atteinte de nos objectifs stratégiques.

HORAIRE PRÉVU POUR L'APPROBATION ET LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN STRATÉGIQUE

- Mars 2006 – Obtenir l'approbation du Conseil d'administration de l'ACC
- Juin 2006 – Établir les groupes de travail nécessaires à la mise en œuvre du plan

CONTEXTE – L'ENVIRONNEMENT DE L'ASSOCIATION

Les caractéristiques et les traits suivants ont été identifiés comme faisant partie de l'environnement actuel et futur de l'ACC. L'environnement est un élément important puisqu'il permet de mieux cerner les menaces et les occasions pouvant survenir au cours des prochaines années.

Progrès technologiques et leur effet sur l'ACC. La technologie de l'information peut rendre obsolètes certains services offerts aux associations. Entre autres, le service d'information sur les coûts de main-d'œuvre de la construction, autrefois fourni par l'ACC, est désormais accessible sur Internet et il n'y a donc pas de raison pour que l'ACC continue de compiler ces données. De plus, d'autres types de renseignements propres à l'industrie sont facilement disponibles en accédant à Internet et en utilisant des outils de communication efficaces tels que le courrier électronique. Ainsi, les membres n'ont pas nécessairement à se fier à l'ACC ou à leur association locale pour avoir accès à des renseignements provenant de tierces parties.

L'utilisation de nouvelles technologies exige parfois des ressources dont nous ne disposons pas nécessairement. Un nouveau protocole de communication avec les associations membres peut être nécessaire afin de communiquer efficacement avec tous nos membres.

De plus, les nouvelles technologies ont un impact d'envergure sur les salles de plans des associations membres, ce qui menace l'adhésion à l'ACC. Pour assurer leur existence, ces associations devront avoir accès à tous les renseignements pertinents et être en mesure de diffuser/distribuer ceux-ci de manière concurrentielle et efficace. Les associations membres devront également démontrer les autres services importants qu'elles fournissent en plus de leurs salles de plans.

Membres : Grâce à la technologie, on peut maintenant communiquer plus facilement et plus fréquemment avec les membres à l'échelle locale, mais de plus en plus d'associations membres de l'ACC semblent se percevoir comme « les membres » de l'ACC. Où les ressources de l'ACC devrait-elle être axées pour « atteindre les membres » : les entreprises individuelles membres; les conseils d'administration et les dirigeants des associations membres, ou les deux?

De plus, l'industrie demeure fragmentée et plusieurs groupes s'attendent à plus de la part de l'ACC comme porte-parole national qui peut s'entretenir directement avec les intervenants au sujet de leurs intérêts particuliers. Il s'ensuit que le message peut devenir décousu, voire incohérent. Certains groupes ont même entrepris de créer leurs propres coalitions (p. ex. la coalition nationale des entrepreneurs spécialisés du Canada) pour donner suite aux questions qu'ils jugent pertinentes et sans recourir

nécessairement à l'influence de l'ACC. On voit de plus en plus la création de groupuscules.

Perspective des maîtres d'ouvrage : Il est clair qu'il y a un transfert de responsabilités dans l'achat de services de construction et ce, à tous les échelons gouvernementaux, soit fédéral, provincial et municipal. Dans certains cas, on procède tout simplement à la privatisation des immobilisations, p. ex. les autorités aéroportuaires. Cela représente à la fois une menace et une occasion pour l'ACC. La menace repose sur le fait que les organismes responsables des achats n'ont pas à utiliser les salles de plans pour mener à bien leur processus d'appel d'offres. Ils peuvent choisir d'autres pratiques d'appel d'offres non conventionnelles (p. ex. les soumissionnaires invités seulement).

Cela fournit aussi une occasion idéale pour l'ACC d'élargir son influence auprès des organismes d'approvisionnement du secteur privé, notamment dans le domaine des pratiques de l'industrie et de la promotion des documents normalisés. La situation actuelle avec l'entrepreneur AFPS du gouvernement fédéral (SNC-Lavalin ProFac) en ce qui concerne les modalités d'achat et les conditions contractuelles est un exemple parfait. L'ACC a un rôle important à jouer à cet égard à mesure que ces tendances se présentent.

Partenariats : L'ACC devra solidifier ses relations de travail avec les associations membres. Celles-ci représentent les principaux partenaires de l'ACC et bien que cette relation stratégique soit reconnue, elle doit être davantage renforcée. L'ACC et ses associations membres doivent donc reconnaître l'importance de travailler en étroite collaboration pour accroître la valeur de l'adhésion aux associations de la construction.

De plus, l'ACC ne doit pas hésiter à créer des partenariats avec des organismes et des associations externes pour faire avancer des dossiers d'intérêt commun. Voici entre autres deux récents exemples de telles initiatives : la participation de l'ACC au Centre du savoir sur l'apprentissage et le milieu de travail avec le Centre syndical et patronal du Canada et l'initiative du Comité des exportations visant à faciliter l'entrée de travailleurs étrangers en établissant un programme semblable à celui mis en œuvre par la Greater Toronto Home Builders' Association.

Programme du gouvernement : Au cours des prochaines années, les gouvernements minoritaires seront vraisemblablement la norme plutôt que l'exception. Par conséquent, le programme du gouvernement sera plus susceptible de changer en fonction des pressions exercées par les partis de l'opposition (p. ex. l'influence du NPD dans le cadre du budget fédéral de 2005). L'ACC devra maintenir et/ou accroître son profil sur la Colline du Parlement et établir des relations plus étroites avec les représentants élus de tous les partis, ainsi qu'avec les hauts fonctionnaires qui assurent la continuité quel que soit le parti au pouvoir.

Autres tendances : La mondialisation, l'éthique professionnelle, une nouvelle génération de membres de l'ACC ayant différents niveaux d'engagement au sein de l'association, ainsi que l'assurance de la qualité sont toutes des tendances émergentes qui devront surveillées et étudiées de manière continue. Les membres du personnel doivent prendre le temps nécessaire pour assurer le suivi de ces tendances environnementales et faire en sorte que l'ACC soit prête à y réagir rapidement.

Membres du Groupe de planification stratégique de l'ACC

Alfonso Argento
Entrepreneurs de construction
Sept Frères inc.
Montréal, QC

Michael Atkinson
ACC
Ottawa ON

Pierre Boucher
ACC
Ottawa ON

Raymond Brunet
Ed Brunet & associés
Gatineau QC

Paul Charette
Bird Construction Company Ltd.
Etobicoke, ON

Murray Farmer
Farmer Management Inc.
Victoria BC

Lloyd Ferguson
Dufferin Construction Company
Oakville ON

Martha George
Grand Valley Construction Association
Cambridge ON

Brad Greene
Project Management Services
Mount pearl, T.-N. et Labrador

John Higginson
Black & McDonald Ltd.
Scarborough ON

Les LaRocque
Botting & Associates Alberta Ltd.
Calgary AB

Eric Lee
ACC
Ottawa ON

Chris Lorenc
Manitoba Heavy Construction Association
Winnipeg MN

Serge Massicotte
Massicotte Bros. Construction Ltd.
Ottawa ON

Manley McLachlan
British Columbia Construction Association
Victoria BC

Dee Miller
JJM Construction Ltd.
Delta BC

Jeff Morrison
ACC
Ottawa ON

Wayne Morsky
Morsky Industrial Services Ltd.
Regina SK

David Oulton
Marid Industries Limited
Windsor Junction NS

Doug Jordan
Facilitateur – AFS Consulting Ltd.
Ottawa ON

RÉALISATIONS DE L'ACC DANS LE CADRE DU PLAN PRÉCÉDENT (2001-2005)

En septembre 2000, l'Association canadienne de la construction (ACC) a élaboré un plan stratégique faisant état de ses objectifs stratégiques pour les cinq prochaines années. Le plan prévoyait un réexamen de certaines catégories d'adhésion, l'établissement d'un système de vérification afin d'évaluer les programmes et services nouveaux et existants, l'évaluation du rôle que l'ACC devrait jouer dans l'environnement émergent du commerce et des affaires électroniques, un examen des moyens disponibles afin d'améliorer les communications de l'ACC directement ou indirectement avec ses membres, l'élaboration de lignes directrices afin de veiller à ce que la structure de régie de l'ACC soit équilibrée, la mise au point d'une stratégie de relations gouvernementales et finalement, l'établissement d'un plan financier afin d'aider à équilibrer le budget en tenant compte des états financiers vérifiés actuels. L'ACC a mené à bien tous ces objectifs grâce aux initiatives et aux mesures suivantes :

- la révision de la catégorie d'adhésion des associations affiliées
- un sondage sur le barème des cotisations
- une nouvelle stratégie visant à promouvoir l'adhésion de membres corporatifs
- un processus d'examen de la vérification pour tous les nouveaux programmes et services de l'ACC
- la création d'un Comité de la e-construction au sein de l'ACC
- l'établissement d'un protocole pour les communications de l'ACC
- la publication d'un bulletin électronique mensuel
- la création d'un babillard à l'intention des dirigeants d'association
- des modifications à la composition et au processus de mise en candidature du Conseil d'administration de l'ACC
- des lignes directrices faisant état du rôle des vice-présidents provinciaux, des membres du Conseil et des bénévoles participant à des organismes externes
- la tenue d'un événement annuel sur la Colline du Parlement
- un plan opérationnel continu et une nouvelle politique de réserve