

UN GRAND CHANTIER
DE TRANSFORMATION
**AU SERVICE DE L'INDUSTRIE
DE LA CONSTRUCTION**

PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025



COMMISSION
DE LA CONSTRUCTION
DU QUÉBEC

TABLE DES MATIÈRES

Message de la présidente directrice-générale	5
---	----------

La CCQ poursuit sa transformation pour mieux servir l'industrie de la construction	6
---	----------

Un plan de continuité et d'évolution.....	8
Un sommet d'heures travaillées au sein de l'industrie.....	8
Des défis de recrutement et de rétention au sein de l'industrie.....	9
De la surchauffe au ralentissement potentiel.....	9
La CCQ en un coup d'œil.....	10
Un bref regard sur le Plan stratégique 2020-2022	12
Une transformation organisationnelle et technologique harmonisée	12
Une prestation de services améliorée.....	13
Une conformité accrue	13
Une démarche de consultation mobilisatrice déployée pour l'ensemble de l'organisation	14

Une mission, une vision et des valeurs qui répondent toujours à la réalité d'aujourd'hui	17
---	-----------

Mission.....	18
Vision.....	19
Valeurs.....	21

Les axes, les priorités et les objectifs qui guident le cycle stratégique 2023-2025	22
--	-----------

Tableau synoptique du Plan stratégique 2023-2025	23
Axe 1 – Transformation.....	24
Axe 2 – Expérience client.....	27
Axe 3 – Prévention et conformité.....	28
Axe 4 – Expérience employé.....	30
Axe 5 – Gouvernance.....	31

Conclusion	32
-------------------	-----------

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE DIRECTRICE-GÉNÉRALE



C'est en contexte de pandémie que la Commission de la construction du Québec (CCQ) a mis en œuvre son Plan stratégique 2020-2022, avec lequel nous avons entamé notre transformation organisationnelle et technologique. Nous avons déployé une première phase axée sur l'amélioration des outils internes indispensables pour le bon fonctionnement de l'organisation. Cette étape nous a permis de jeter les bases de la prochaine phase, qui touchera directement les employeurs et les salariés qui recourent à nos services.

Qu'autant de réalisations marquantes découlant du Plan stratégique 2020-2022 aient pu être complétées, et ce, malgré tous les défis liés à la pandémie et aux changements au sein de notre organisation, est en soi un exploit. Ce bilan fort positif n'aurait été possible sans la forte mobilisation et l'engagement de notre personnel, de nos gestionnaires et de notre équipe de direction. Il va sans dire que l'appui du conseil d'administration et de ses comités fut indispensable et inestimable.

C'est donc forte de cette expérience que la CCQ entend poursuivre sa transformation organisationnelle et technologique. Une transformation qui vise à accroître la satisfaction de nos clients et de nos partenaires face à nos services. Une transformation qui nous donnera les moyens d'adapter le cadre normatif à la réalité de l'industrie afin de mieux répondre à ses besoins. Une transformation qui mise sur les employés de la CCQ qui, jour après jour, contribuent avec cœur et dévouement à ce chantier complexe, et pour lesquels nous nous engageons à poursuivre nos efforts pour leur offrir un milieu de travail sain et stimulant.

Inévitablement, puisque la CCQ est en profonde transformation, le Plan stratégique 2023-2025 est en continuité de plusieurs actions entamées au cours du cycle stratégique précédent. Il en précise toutefois des aspects qui s'inscrivent dans les prochaines étapes de notre transformation, comme au chapitre de l'expérience client. Il ajoute un axe au sujet de l'expérience employé ainsi qu'en à ce qui a trait à la gouvernance.

Le Plan stratégique que nous présentons est le fruit d'une démarche sérieuse et structurée. Elle a impliqué des employés et des gestionnaires de l'organisation, elle a mobilisé le comité de direction, elle a fait appel aux suggestions et aux préoccupations des partenaires de l'industrie, et elle a fait l'objet de discussions fort utiles au sein du conseil d'administration. Toutes ces contributions ont permis de bien couvrir tous les angles nécessaires à cet outil qui guidera nos actions pour les prochaines années.

J'espère que sa lecture vous permettra de constater la détermination de toutes les composantes de la CCQ à réussir sa transformation pour encore mieux servir l'industrie de la construction.

Diane Lemieux

LA CCQ POURSUIT SA TRANSFORMATION POUR MIEUX SERVIR L'INDUSTRIE DE LA CONSTRUCTION

Le Plan stratégique 2023-2025 de la Commission de la construction du Québec (CCQ) capitalise sur ses récents succès. Il s'ancre résolument dans le contexte socioéconomique actuel tout en s'inscrivant dans la continuité du plan précédent. Les attentes de l'industrie, la responsabilité sociale, la gestion du changement, l'évolution des milieux de travail et l'environnement postpandémique sont autant de facteurs qui influencent l'environnement dans lequel évolue l'organisation.

Pour répondre à la mission et à la vision de l'organisation, c'est donc sous le signe de la transformation, de l'évolution de l'expérience client, de l'impact de la prévention et des interventions à l'égard de la conformité dans l'industrie, de l'engagement des employés et de la collaboration constructive que se déroulera le cycle stratégique 2023-2025.



UN PLAN DE CONTINUITÉ ET D'ÉVOLUTION

La CCQ s'était engagée, au cours de la période 2020-2022, dans une transformation organisationnelle et technologique visant le renouvellement de systèmes datant d'une quarantaine d'années. Ce vaste projet a progressé à bon rythme, malgré certains défis, et suivra son cours dans les années à venir. Cette transformation de la CCQ est directement reliée à sa mission, puisqu'elle permettra de rehausser la qualité des services offerts aux travailleurs et aux employeurs, et améliorera les actions et le suivi en matière de conformité. Les ajouts relatifs à l'expérience employé et à la gouvernance dans ce nouveau plan stratégique reflètent les défis de recrutement et de rétention d'employés à l'interne, et le désir d'améliorer la synergie entre la CCQ et les organisations représentées au conseil d'administration.

UN SOMMET D'HEURES TRAVAILLÉES AU SEIN DE L'INDUSTRIE

Tout en menant son grand chantier de transformation, la CCQ veille à l'application de la *Loi sur les relations du travail*, la *formation professionnelle* et la *gestion de la main-d'œuvre dans l'industrie de la construction* (chapitre R-20) (Loi R-20), qui encadre l'industrie de la construction, et ce, dans un contexte de mouvance. Après une chute des heures travaillées au sein de l'industrie en 2020, attribuable à la fermeture des chantiers provoquée par la pandémie de COVID-19, l'année 2021 a été marquée par un fort rebond. Selon les statistiques annuelles 2021 de l'industrie de la construction, le nombre d'heures travaillées a atteint un sommet sans précédent de 196,2 millions. Plus de 190 000 travailleurs et travailleuses ont été actifs sur les chantiers du Québec et plus de 21 500 personnes ont intégré l'industrie. Néanmoins, cette croissance dynamique de 6,9 % de la main-d'œuvre ne suffit pas aux besoins d'un secteur qui s'est trouvé en situation de surchauffe en 2022.

DES DÉFIS DE RECRUTEMENT ET DE RÉTENTION AU SEIN DE L'INDUSTRIE

Une pénurie de main-d'œuvre frappe l'ensemble du Québec, et l'industrie de la construction n'y échappe pas. Malgré l'augmentation du nombre de salariés actifs dans l'industrie de la construction, le vieillissement de la population et les nombreux départs à la retraite à venir pourraient entraîner une diminution éventuelle du nombre de travailleurs. Lorsque les employeurs sont questionnés sur leurs principaux défis, l'obstacle qui les préoccupe le plus pour leur bon fonctionnement est, sans surprise, la difficulté à embaucher. Comme conséquence aux difficultés de recrutement, les employeurs se doivent de refuser des contrats. Ainsi, si certains projets sont refusés, la pénurie de personnel nécessaire pour accomplir l'ensemble des contrats cause également une augmentation du temps d'attente pour la réalisation des mandats.

DE LA SURCHAUFFE AU RALENTISSEMENT POTENTIEL

Au moment d'élaborer le Plan stratégique 2023-2025, les perspectives économiques sont toujours incertaines. La forte poussée de l'inflation et les hausses successives des taux d'intérêt ont pour effet de ralentir l'activité économique. Les prévisionnistes voient se dessiner une récession en 2023¹. Outre les enjeux de main-d'œuvre, les donneurs d'ouvrage et les employeurs de l'industrie ont été inquiétés par les difficultés d'approvisionnement en matériaux qui ont pu ralentir les activités sur les chantiers. L'industrie de la construction reste toutefois optimiste, l'ampleur des besoins dans l'habitation et les grands travaux n'étant pas augure de grand repli.

¹<https://decouverte.rbcbanqueroyle.com/le-canada-pourrait-tomber-en-recession-au-debut-de-2023/>

LA CCQ EN UN COUP D'ŒIL²

En 2021, l'industrie de la construction assujettie recense 190 437 salariés actifs qui exercent l'un ou l'autre des métiers ou des titres occupationnels et 26 574 employeurs de la construction répartis dans quatre secteurs d'activité.

²Rapport annuel de gestion 2021 de la Commission de la construction du Québec.

À l'écoute d'une clientèle nombreuse et diversifiée

- 608 458 appels téléphoniques
- 75 677 courriels
- 60 568 visites aux comptoirs de service des bureaux régionaux
- 4 859 866 visites du site ccq.org

Au service des employeurs et de la main-d'œuvre

- 35 041 certificats de compétence émis
- 129 457 lettres d'état de situation émises
- 159 935 personnes assurées en moyenne
- 362 229 participants actifs et inactifs au régime de retraite
- 19 008 participants aux activités de perfectionnement

Vérification et enquête

- 44 931 visites de chantiers
- 1 076 vérifications aux livres des employeurs
- 105 541 rencontres auprès des travailleurs sur les chantiers
- 48 643 rencontres auprès des employeurs sur les chantiers
- 14 % des inspections effectuées en dehors des heures normales d'opération
- 6 686 infractions détectées
- 10 dossiers d'intimidation envers des travailleurs ou des employeurs

Gestionnaire de fonds

En plus d'offrir des services aux travailleurs et aux employeurs, la CCQ agit comme fiduciaire de fonds de placement où sont déposées les ressources financières nécessaires à la pérennité des programmes auxquels ils sont associés, dont la formation, les régimes d'assurance collective et le régime de retraite multiemployeur.

- 9 fonds en fidéicomis
- 33,5 G\$ valeur des fonds administrés par la CCQ

UN BREF REGARD SUR LE PLAN STRATÉGIQUE 2020-2022

Le Plan stratégique 2020-2022 présente un bilan très favorable. Des avancements ont été enregistrés pour tous les objectifs énoncés, et la majorité des indicateurs ont atteint et parfois dépassé leur cible. Trois réalisations ayant trait aux enjeux du précédent cycle stratégique sont à souligner plus particulièrement :

UNE TRANSFORMATION ORGANISATIONNELLE ET TECHNOLOGIQUE HARMONISÉE

Le grand chantier de transformation entamé en 2020 a franchi plusieurs étapes importantes, au cours de la période 2020-2022. Cette transformation organisationnelle et technologique, appelée « programme Mistral », vise le renouvellement de systèmes informatiques. Ces derniers sont graduellement remplacés par les différents modules d'un progiciel de gestion intégré (PGI) qui répond encore plus justement aux besoins de la CCQ.

Réalisations marquantes :

L'implantation des premiers modules d'un PGI, « Ressources humaines et paie » et « Finances et approvisionnement », a permis à l'organisation d'optimiser l'expérience employé en améliorant l'autonomie d'action du personnel.

Prochaines étapes :

La prochaine phase de déploiement du programme permettra d'améliorer l'expérience client et touchera davantage la clientèle de la CCQ. Elle comprendra certains volets portant notamment sur la tenue des dossiers clients, la relation client, le portail client et le rapport mensuel.

UNE PRESTATION DE SERVICES AMÉLIORÉE

Pour les travailleurs, travailleuses et employeurs de l'industrie de la construction, la CCQ se trouve dans une position de monopole. Il découle de cet état de fait une obligation d'offrir le meilleur service possible aux différentes clientèles.

Réalisations marquantes :

MÉDIC Construction en ligne, un outil électronique de réclamation d'assurance, disponible sur tous les appareils numériques, a été déployé. La CCQ a ainsi amélioré sa prestation de services, en accroissant au bénéfice de sa clientèle l'accès aux canaux virtuels.

Prochaines étapes :

Les équipes poursuivent leurs efforts au sein du programme Mistral quant aux volets du dossier client, de la relation client, du portail client et du rapport mensuel à être déployés auprès de la clientèle afin d'augmenter le nombre de services offerts en ligne. Notamment, un dossier client unique qui intégrera les données des différents systèmes disponibles et qui permettra au client de consulter l'ensemble de ses interactions avec la CCQ est en développement.

UNE CONFORMITÉ ACCRUE

Sur le terrain, les inspecteurs de la CCQ ont dûment veillé au respect des règles établies, essentielles au bon déroulement des activités dans l'industrie de la construction.

Réalisations marquantes :

L'identification des stratagèmes les plus dommageables pour l'industrie a accru l'impact des interventions. Des plans d'opération ciblés ont eu les effets escomptés, notamment dans le secteur de la maçonnerie et dans les grands chantiers de la région de Montréal.

Prochaines étapes :

Dans un contexte de forte activité, de rareté de main-d'œuvre et d'arrivée de nombreux travailleurs non diplômés dans l'industrie, la CCQ cherchera à agir de manière préventive avec des visites en ouverture de chantier.



UNE DÉMARCHE DE CONSULTATION MOBILISATRICE DÉPLOYÉE POUR L'ENSEMBLE DE L'ORGANISATION

La consultation préliminaire et l'élaboration de ce plan stratégique ont mobilisé l'ensemble des directions de la CCQ et de ses parties prenantes clés, dont son conseil d'administration, dans un exercice rigoureux de réflexion et d'analyse touchant tous les aspects de la mission de l'organisation. Afin d'assurer la concertation, les associations représentatives de l'industrie ont aussi été mises à contribution dans une perspective d'ouverture.

Considérant la volatilité du contexte socioéconomique, la CCQ a jugé bon de conserver un horizon à moyen terme de trois ans pour la réalisation du prochain cycle stratégique. La durée de la période visée par la planification permettra à la CCQ de réajuster et relever les défis identifiés.

Bien que la majorité des priorités du Plan stratégique 2020-2022 aient connu des avancées importantes, certaines demeurent en chantier et se doivent d'être poursuivies dans le prochain cycle stratégique. C'est dans un souci d'augmenter l'impact de ses interventions que la CCQ s'engage à poursuivre la transformation organisationnelle et technologique, l'amélioration de l'expérience client et la conformité aux règles de l'industrie.

Également, deux nouveaux axes font leur entrée en 2023-2025 dans la stratégie organisationnelle de la CCQ, soit l'expérience employé et la gouvernance. Suivant la priorité de miser sur une expérience employé rehaussée, la CCQ souhaite dès à présent favoriser un parcours professionnel misant sur le talent et le bien-être de ses employés. Ensuite, dans la foulée de l'actualisation de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02), le nouvel axe visant une gouvernance efficace et dynamique a pour objectif de favoriser une collaboration constructive et durable entre la CCQ et ses partenaires.

Le Plan stratégique 2023-2025 de la CCQ s'inscrit dans la continuité du précédent cycle stratégique de manière à poursuivre le chantier de transformation et d'évolution de l'industrie de la construction du Québec.



UNE MISSION,
UNE VISION
ET DES VALEURS
**QUI RÉPONDENT
TOUJOURS
À LA RÉALITÉ
D'AUJOURD'HUI**

Dans le cadre de la réflexion entourant le Plan stratégique 2023-2025, la CCQ a choisi de reconduire la mission, la vision et les valeurs déterminées lors des précédents cycles stratégiques.



MISSION

La CCQ est chargée par le gouvernement du Québec de mettre en œuvre la Loi R-20 et les règlements qui s'y rattachent. Cette mission comporte deux volets distincts qui reflètent l'évolution du cadre législatif québécois relativement à l'industrie de la construction.

Servir les travailleurs et les employeurs et administrer les programmes qui leur sont destinés

À ce titre, la CCQ exerce les quatre responsabilités suivantes :

- Administrer les régimes d'avantages sociaux négociés dans le cadre des conventions collectives sectorielles et assurer leur développement ;
- Gérer les fonds qui lui sont confiés de façon à favoriser la pérennité des programmes qu'ils soutiennent ;
- Satisfaire les besoins de main-d'œuvre et maintenir ses compétences à un niveau élevé ;
- Offrir un service de référence de main-d'œuvre.

Veiller à la conformité au sein de l'industrie de la construction

Ce rôle s'articule autour de trois axes :

- Assurer le respect des conventions collectives sectorielles des travailleurs et des travailleuses de l'industrie de la construction assujettie à la Loi R-20 et à sa réglementation ;
- Lutter contre le travail non déclaré en vue de favoriser une concurrence loyale entre les entrepreneurs ;
- Collaborer aux efforts de prévention et de lutte contre la corruption, et à l'application des lois fiscales.

VISION

La CCQ est une organisation rassembleuse au carrefour de tout ce qui touche la construction au Québec. La vision qu'elle porte sur sa mission guide l'ensemble de son action.

Une présence constructive, c'est une présence structurante, organisée et planifiée

Les responsabilités de la CCQ ont une incidence sur les donneurs d'ouvrage, les entrepreneurs, les travailleurs, les firmes d'ingénieurs et d'architectes.

La CCQ soutient le développement et l'essor de l'industrie de la construction. Elle accroît la conformité et la responsabilisation de tous les acteurs, et améliore la performance de l'industrie de façon constante. Elle contribue aux efforts visant à rendre l'industrie toujours plus compétente, innovante et responsable. Elle a à cœur le maintien d'un climat sain et le respect des lois sur les chantiers.

La CCQ est une présence constructive en :

- favorisant la conformité au sein de l'industrie ;
- proposant des normes et des pratiques mieux adaptées ;
- visant un paritarisme constructif avec les associations de l'industrie ;
- enrichissant l'expérience client ;
- optimisant sa performance et sa mobilisation.

La CCQ est un partenaire de confiance

La CCQ collabore avec les associations patronales et syndicales, ainsi qu'avec l'ensemble des organisations publiques et privées liées au domaine de la construction. On peut s'appuyer sur elle pour favoriser des changements positifs. La CCQ est une institution rigoureuse, dont le mandat est complémentaire à celui de ses partenaires.

À l'échelle individuelle, chaque employé de la CCQ se positionne comme un partenaire de confiance, selon ses responsabilités, envers les différentes clientèles de l'organisme.

La CCQ est un partenaire de confiance en :

- administrant avec rigueur les sommes que l'industrie lui confie ;
- se tenant à l'avant-garde de l'industrie ;
- luttant vigoureusement contre les comportements inadéquats ;
- instaurant un dialogue avec toutes les parties prenantes ;
- abordant les sujets difficiles avec courage ;
- communiquant avec transparence et cohérence ;
- soulignant les succès de l'industrie.

**LA CCQ, UNE PRÉSENCE
CONSTRUCTIVE,
UN PARTENAIRE DE CONFIANCE**



VALEURS

LEADERSHIP

La CCQ exerce une influence proactive et positive afin de favoriser l'évolution de l'industrie de la construction au Québec.

INTÉGRITÉ

La CCQ et son personnel doivent agir et rendre leurs décisions de manière éthique, honnête et transparente en tout temps.

QUALITÉ

La CCQ agit avec compétence et rigueur ; elle est soucieuse d'offrir des services de qualité à ses clientèles et au grand public ; elle assure la confidentialité des renseignements sous sa responsabilité.

RESPECT

La CCQ prône une attitude ouverte, attentive, diligente et non discriminatoire à l'égard de toute personne avec qui elle interagit.



LES AXES, LES PRIORITÉS ET LES OBJECTIFS QUI GUIDENT LE CYCLE STRATÉGIQUE 2023-2025

L'approche de la CCQ est orientée vers l'action et vers des priorités stratégiques permettant d'atteindre des cibles réalistes, tangibles et ambitieuses. Pour ce faire, cinq axes, huit priorités et quatorze objectifs ont été identifiés.



TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

AXES	PRIORITÉS	OBJECTIFS
Transformation <hr/> Une transformation harmonisée pour une performance organisationnelle bonifiée	Poursuivre la transformation organisationnelle et technologique	Développer et déployer une prestation de services plus efficace et conviviale pour les clients et les partenaires dans leurs interactions avec la CCQ Réaliser les bénéfices tangibles et intangibles prévus au programme Mistral Soutenir les clients, les partenaires et le personnel dans le virage numérique
	Renforcer la performance de la CCQ	Implanter un cadre de gestion axé sur les résultats en soutien à la performance financière et non financière
	Faire évoluer les normes et les pratiques de l'industrie	Adapter le cadre normatif à la réalité de l'industrie et à la transformation organisationnelle Contribuer à faire de la construction une industrie diversifiée et inclusive
Expérience client <hr/> Une culture organisationnelle orientée vers les clients	Soutenir et valoriser une promesse de qualité, d'accessibilité et d'autonomie	Accroître la satisfaction des clients et des partenaires de l'industrie quant à l'offre de services de la CCQ
Prévention et conformité <hr/> Un leadership d'impact pour une conformité accrue	Accentuer les actions de prévention de la CCQ	Développer une approche proactive d'accompagnement axée sur la sensibilisation aux règles et aux normes
	Favoriser la concurrence loyale	Assurer le respect des règles et des normes en maintenant l'intensité des actions de vérification et d'enquête, notamment concernant la lutte contre le travail non déclaré
Expérience employé <hr/> Un parcours professionnel misant sur le talent et le bien-être des employés	Miser sur une expérience employé rehaussée	Attirer et fidéliser les talents Favoriser un environnement qui mise sur le bien-être des employés Offrir un cheminement professionnel diversifié et stimulant
Gouvernance <hr/> Une gouvernance efficace et dynamique	Favoriser une collaboration constructive et durable entre la CCQ et les partenaires	Renouveler l'engagement mutuel pour renforcer la collaboration Viser l'adoption de pratiques contemporaines en matière de gouvernance



AXE 1 TRANSFORMATION

Une transformation harmonisée, pour une performance organisationnelle bonifiée

Le grand chantier de transformation à la fois organisationnelle et technologique au service de l'industrie entrepris en 2020 doit être positionné au centre des préoccupations de la CCQ jusqu'en 2025. Des moyens exceptionnels y sont d'ailleurs consacrés pour en assurer la réussite et en tirer des bénéfices tangibles et intangibles. Les changements touchant les outils technologiques, les processus de gestion et les règlements se trouvent au cœur de cette transformation profonde.

Cette transformation aura pour avantages l'amélioration de la prestation de services, le rehaussement de l'expérience client, une augmentation de l'efficacité organisationnelle, le renforcement de la sécurité et la diminution du risque de panne critique.

AXE 1 TRANSFORMATION

PRIORITÉ

Poursuivre la transformation
organisationnelle et technologique

OBJECTIFS

- Développer et déployer une prestation de services plus efficace et conviviale pour les clients et les partenaires dans leurs interactions avec la CCQ
- Réaliser les bénéfices tangibles et intangibles prévus au programme Mistral
- Soutenir les clients, les partenaires et le personnel dans le virage numérique

Le programme Mistral repose sur le déploiement d'un progiciel de gestion intégré (PGI) qui remplacera la majorité des systèmes actuellement utilisés par la CCQ. Ce chantier d'importance s'échelonne sur les prochaines années et interpellera l'ensemble des équipes de la CCQ.

Par le démarrage de ce programme durant la période 2020-2022, la transformation organisationnelle et technologique avait pour principal objectif l'actualisation des systèmes technologiques internes. Cette phase initiale a permis d'approprier la technologie, d'entamer la formation du personnel, de tester le fonctionnement des nouveaux modules technologiques et d'adapter certains processus.

La perspective des prochaines implantations vise une expérience client à valeur ajoutée. À cet effet, certains bénéfices sont prévus au programme Mistral ; notamment, les travailleurs et employeurs seront autonomes pour effectuer diverses transactions, pourront consulter leur dossier et suivre leurs différentes requêtes en cours. Les employés de la CCQ, quant à eux, auront accès à des outils de travail plus performants.

Cette phase de travail nécessitera un accompagnement de la clientèle, du personnel et des partenaires dans le changement, afin de réussir ce virage numérique d'envergure. Entre autres, des communications transparentes et des formations adaptées pour le personnel sont prévues. À terme, la transformation doit permettre la concrétisation de bénéfices tangibles et intangibles, lesquels ont été identifiés dans le cadre d'un modèle de mesure développé entre 2020 et 2022.

PRIORITÉ

Renforcer la performance
de la CCQ

OBJECTIF

Implanter un cadre de gestion axé sur les
résultats en soutien à la performance
financière et non financière

La CCQ a pour importante préoccupation l'amélioration de la performance, tant à l'interne que pour les clientèles et les partenaires. L'implantation du programme Mistral découle directement de cette préoccupation et présuppose des résultats concrets et mesurables. Pour le cycle stratégique 2023-2025 et sans se limiter à l'unique performance technologique, la CCQ s'assurera de tirer avantage du mouvement d'innovation lancé par la transformation organisationnelle pour implanter un nouveau cadre de gestion de la performance axé sur les résultats qui dépasse les seuls aspects financiers. Ce cadre s'étendra à l'ensemble des activités de gestion et de prise de décision, et visera à mieux soutenir la performance de l'organisation. La CCQ mise sur le jugement de son personnel et vise la responsabilisation de ses ressources quant à la recherche d'efficacité, notamment par la définition des marges de manœuvre opérationnelles dont chacun dispose.

AXE 1 TRANSFORMATION

PRIORITÉ

Faire évoluer les normes
et les pratiques de l'industrie

OBJECTIFS

- Adapter le cadre normatif à la réalité de l'industrie et à la transformation organisationnelle
- Contribuer à faire de la construction une industrie diversifiée et inclusive

Le besoin de simplification et de modernisation du cadre normatif (lois, règlements, normes, etc.) a déjà fait l'objet de négociations et de diverses initiatives, au cours des dernières années. L'industrie est régie par des normes souvent difficiles à administrer. La révision du cadre normatif s'impose d'elle-même. Les transformations prévues dans le Plan stratégique 2023-2025 constituent un argument de poids en faveur d'une adaptation du cadre réglementaire. En effet, il est judicieux de réviser les règles devant être administrées par la CCQ au moment où elle implante de nouveaux systèmes permettant de conduire les opérations courantes. Les objectifs de ces travaux seront d'adapter le cadre normatif afin de permettre 1) aux employeurs, aux travailleurs et aux travailleuses de l'industrie de faciliter le respect de leurs obligations et 2) à la CCQ de poursuivre l'optimisation de ses services.

Parallèlement, la CCQ est amenée à assumer un leadership croissant dans l'évolution des façons de penser en termes d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) au sein de l'industrie de la construction.

Les organisations sont de plus en plus conscientes de l'importance des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), et ont le désir de s'impliquer.

Le travail concernant cette priorité est déjà bien amorcé, et des plans ciblés et associés à des groupes sous-représentés, comme les femmes, les immigrants, les Premières Nations et les Inuit, ou à des problématiques comme le racisme ont été développés en fonction de la réalité de l'industrie de la construction. La CCQ n'a pas l'autorité pour imposer ces plans, mais détient cependant la légitimité pour en faire la promotion et sensibiliser ses clientèles et ses partenaires.

Par ailleurs, la CCQ est en action en matière de développement durable, afin de contribuer à la transition du Québec vers une société plus verte, innovante et responsable. Elle s'assure d'arrimer ses orientations à la Stratégie gouvernementale de développement durable découlant de la *Loi sur le développement durable* (chapitre D-8.1.1).

AXE 2 EXPÉRIENCE CLIENT

Une culture organisationnelle orientée vers les clients

La CCQ est l'unique fournisseur des travailleurs, des travailleuses et des employeurs de l'industrie de la construction en ce qui concerne les assurances, le régime de retraite, la formation professionnelle, la délivrance des droits de travail et les recours en cas de non-respect des règles. Dans cette situation monopolistique, la CCQ souhaite développer une culture organisationnelle orientée vers les clients permettant de rehausser leur expérience globale. Pour ce faire, elle doit compter sur la mobilisation des équipes internes et une communication continue avec les clientèles.

PRIORITÉ

Soutenir et valoriser une promesse
de qualité, d'accessibilité et d'autonomie

OBJECTIF

Accroître la satisfaction des clients
et des partenaires de l'industrie quant
à l'offre de services de la CCQ

Comme mentionné précédemment sous l'axe de la transformation, l'amélioration de l'expérience client est au cœur de la transformation. Les évolutions technologiques contribueront à une plus grande accessibilité à des services de qualité et accorderont davantage d'autonomie aux clientèles et aux partenaires dans leurs transactions courantes avec la CCQ.

Au fil du cycle stratégique précédent, des mécanismes ont été mis en place afin de considérer la voix des clients, des partenaires et des utilisateurs internes en mesurant l'effet de chaque avancée sur l'expérience client. Le Plan stratégique 2023-2025 s'appuie sur ces avancées pour accroître la satisfaction des clients dans ses interactions avec l'organisation, afin de permettre à la CCQ de répondre à sa promesse client. De la même façon, la satisfaction des partenaires est recherchée, et leurs besoins seront à cet effet pris en compte.

AXE 3 PRÉVENTION ET CONFORMITÉ

PRIORITÉ

Accentuer les actions de prévention de la CCQ

OBJECTIF

Développer une approche proactive d'accompagnement axée sur la sensibilisation aux règles et aux normes

L'emploi d'une approche préventive constitue, dans le contexte actuel, une opportunité d'accroître la conformité de l'industrie. Afin de maintenir un leadership d'impact en la matière, la CCQ doit utiliser l'ensemble des outils dont elle dispose. À cet effet, une approche proactive d'accompagnement axée sur la sensibilisation des parties prenantes clés et la compréhension des règles et des normes de l'industrie pourra être déployée afin d'inciter les acteurs de l'industrie à s'y conformer et donc de prévenir certaines situations de concurrence déloyale. Tout en se mettant en action pour assurer la conformité de l'industrie, la CCQ entend accentuer ses actions de prévention, soit en étant visible sur les chantiers, en se présentant sur les chantiers au début des travaux, en faisant davantage de sensibilisation sur l'importance du respect des règles et en communiquant de l'information vulgarisée.

PRIORITÉ

Favoriser la concurrence loyale

OBJECTIF

Assurer le respect des règles et des normes en maintenant l'intensité des actions de vérification et d'enquête, notamment concernant la lutte contre le travail non déclaré

Le contexte de surchauffe, jumelé à la pénurie de main-d'œuvre et aux difficultés d'approvisionnement, constitue un terreau fertile à toutes sortes de manœuvres déloyales. Ces raisons légitiment une attention stratégique de la CCQ pour favoriser la concurrence loyale. Durant le cycle stratégique 2020-2022, la CCQ a ciblé les stratagèmes les plus dommageables et a ainsi augmenté l'impact de ses interventions en matière de conformité. Le contexte actuel impose de maintenir l'intensité des actions de vérification et d'enquête, notamment en ce qui concerne la lutte contre le travail non déclaré. Pour favoriser la concurrence loyale, la CCQ poursuivra l'augmentation des vérifications aux livres effectuées et des visites sur les chantiers.

AXE 3 PRÉVENTION ET CONFORMITÉ

Un leadership d'impact pour une conformité accrue

Le contexte de vérification et d'enquête a grandement évolué, dans les dernières années. L'arrivée importante de nouveaux travailleurs dans l'industrie, la chute du nombre de plaintes et un niveau d'activité en surchauffe ont mené la CCQ à élargir son approche en matière de conformité. Des outils modernes qui facilitent le renseignement et qui accélèrent les interventions ont été mis en place. Dans l'accomplissement de sa mission, la CCQ vise à augmenter le niveau de respect des règles dans l'industrie de la construction. À cet effet, le respect de la conformité repose sur trois vecteurs, soit l'enquête, la vérification et la prévention.



AXE 4 EXPÉRIENCE EMPLOYÉ

Un parcours professionnel misant sur le talent et le bien-être des employés

Afin de mettre en branle efficacement le présent plan stratégique, il est fondamental de pouvoir compter sur une équipe engagée. En plus de conditions de travail attrayantes, l'engagement interne agit comme un facteur de succès incontournable dans la réalisation des priorités de ce plan. Le personnel de la CCQ est constitué de gens compétents qui, par leurs efforts quotidiens, portent les changements organisationnels souhaités.

PRIORITÉ

Miser sur une expérience employé rehaussée

OBJECTIFS

- Attirer et fidéliser les talents
- Favoriser un environnement qui mise sur le bien-être des employés
- Offrir un cheminement professionnel diversifié et stimulant

La CCQ compte plus de 1 000 employés qui expriment au quotidien leur motivation profonde à se mettre au service du bien commun. La CCQ est fière de ses employés, qui se distinguent par leur intégrité et leur professionnalisme. L'organisation a toujours eu à cœur d'offrir un environnement de travail stimulant et valorisant, et c'est pourquoi les gestionnaires auront un rôle majeur à jouer dans l'engagement de l'ensemble du personnel.

Ancrée dans son industrie et dans son contexte, la CCQ fait également face à des défis de recrutement de personnel qui l'amènent à se questionner et à réfléchir aux stratégies de marque employeur à déployer pour lui permettre de se distinguer sur le marché de l'emploi. En plus de la gestion d'une importante charge de travail à l'interne, le personnel de la CCQ doit composer avec le bouleversement des processus et des façons de faire lié à la transformation.

En faisant du rehaussement de l'expérience employé un axe stratégique, la CCQ affirme un principe de cohérence inhérent à la transformation : l'amélioration de la satisfaction de la clientèle, qui est l'un des objectifs fondamentaux du programme Mistral, doit avoir pour corollaire une hausse de la satisfaction des employés qui rendent ces services. Pour ce faire, la CCQ développera des initiatives concrètes pour dynamiser le recrutement de nouveaux employés et renforcer l'appartenance et le bien-être des employés actuels. La CCQ souhaite être reconnue comme une organisation attrayante, dont les employés, mobilisés et valorisés, accomplissent la mission avec fierté.



AXE 5 GOUVERNANCE

Une gouvernance efficace et dynamique

La CCQ mise sur une dynamique collaborative en matière de relations de travail dans l'industrie, relation par laquelle elle interpelle ses partenaires afin de déployer les changements attendus au sein de la CCQ. L'organisation souhaite impliquer et mobiliser ses partenaires syndicaux et patronaux afin qu'ils puissent contribuer aux changements en cours et en être des facilitateurs.

PRIORITÉ

Favoriser une collaboration constructive et durable entre la CCQ et ses partenaires

OBJECTIFS

- Renouveler l'engagement mutuel pour renforcer la collaboration
- Viser l'adoption de pratiques contemporaines en matière de gouvernance

Pour assurer sa probité et son influence sur l'industrie, la CCQ doit assurer la mise en œuvre d'une saine gouvernance. La CCQ est une organisation paritaire, c'est-à-dire un organisme dont la gouvernance permet de concilier des rôles de natures différentes. La structure de la CCQ repose sur son conseil d'administration, formé de représentants des associations patronales et des associations syndicales ainsi que de membres indépendants.

En plus de ce conseil, il existe différents comités paritaires où sont représentées les parties patronale et syndicale. La structure de la CCQ comprend également des comités restreints où les membres indépendants sont plus présents. Les responsabilités de chaque comité et le rôle des partenaires doivent être bien exercés, afin que la CCQ et sa clientèle bénéficient de la synergie nécessaire à son administration.

Pour assurer la crédibilité de l'organisation, sa gouvernance doit permettre d'offrir aux parties prenantes l'occasion de s'exprimer et de se prononcer sur les sujets qui relèvent de leur compétence tout en préservant son autonomie de gestion dans les questions liées à son administration et aux activités de conformité dans l'industrie.

La capacité d'action de la CCQ repose sur le leadership exercé par le conseil d'administration. Il doit, en ce sens, chercher à améliorer sa compétence, son expertise et son savoir-être. La confiance dans l'industrie et une collaboration constructive et durable entre la CCQ et ses partenaires requièrent des efforts constants.

L'actualisation de la *Loi sur la gouvernance des sociétés d'État* (chapitre G-1.02) est une occasion de faire évoluer les pratiques de gouvernance de l'organisation et de renouveler l'engagement mutuel entre la CCQ et ses partenaires, et d'ainsi renforcer la collaboration.

CONCLUSION

Le Plan stratégique 2023-2025 s'inscrit dans la continuité du précédent cycle stratégique et conserve une orientation importante d'amélioration de la performance organisationnelle. La poursuite du grand chantier de transformation, l'évolution des priorités associées à la mission de la CCQ et l'inclusion de l'expérience employé et de la gouvernance aux préoccupations stratégiques permettront à l'organisation de répondre aux besoins de ses clientèles encore plus efficacement.

Optimiste et ambitieuse, la CCQ a bon espoir que les axes, les priorités et les objectifs se trouvant au cœur de cette planification stratégique lui permettront de s'élever, de se propulser et d'avoir un impact réel et tangible sur l'industrie de la construction.

TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2025

AXES	PRIORITÉS	OBJECTIFS	INDICATEURS
Transformation Une transformation harmonisée pour une performance organisationnelle bonifiée	Poursuivre la transformation organisationnelle et technologique	Développer et déployer une prestation de services plus efficace et conviviale pour les clients et les partenaires dans leurs interactions avec la CCQ	Taux d'avancement de la mise en œuvre du plan d'implantation triennal du programme Mistral
		Réaliser les bénéfices tangibles et intangibles prévus au programme Mistral	Indice d'efficacité et de convivialité des services offerts aux clients et aux représentants des associations utilisateurs des services
		Soutenir les clients, les partenaires et le personnel dans le virage numérique	Pourcentage de réalisation des bénéfices tangibles
	Renforcer la performance de la CCQ	Implanter un cadre de gestion axé sur les résultats en soutien à la performance financière et non financière	Indice de satisfaction du soutien des clients et des représentants des associations utilisateurs des services dans le cadre du virage numérique
		Faire évoluer les normes et les pratiques de l'industrie	Indice de satisfaction du soutien des employés dans le cadre du virage numérique
		Contribuer à faire de la construction une industrie diversifiée et inclusive	Taux d'implantation du cadre de gestion de la performance
Expérience client Une culture organisationnelle orientée vers les clients	Soutenir et valoriser une promesse de qualité, d'accessibilité et d'autonomie	Adapter le cadre normatif à la réalité de l'industrie et à la transformation organisationnelle	Taux d'avancement du plan de révision du cadre normatif
		Accroître la satisfaction des clients et des partenaires de l'industrie quant à l'offre de services de la CCQ	Taux d'avancement de la démarche contribuant à l'intégration des groupes sous-représentés dans l'industrie
			Indice de la promesse client
Prévention et conformité Un leadership d'impact pour une conformité accrue	Accentuer les actions de prévention de la CCQ	Développer une approche proactive d'accompagnement axée sur la sensibilisation aux règles et aux normes	Pourcentage de satisfaction générale des clients
	Favoriser la concurrence loyale	Assurer le respect des règles et des normes en maintenant l'intensité des actions de vérification et d'enquête, notamment concernant la lutte contre le travail non déclaré	Pourcentage de satisfaction générale des représentants des associations utilisateurs des services
Expérience employé Un parcours professionnel misant sur le talent et le bien-être des employés	Miser sur une expérience employé rehaussée	Attirer et fidéliser les talents	Taux de conformité des personnes accompagnées en prévention
		Favoriser un environnement qui mise sur le bien-être des employés	Montant total réclamé
		Offrir un cheminement professionnel diversifié et stimulant	Pourcentage des employés qui considèrent la CCQ comme un employeur de choix
Gouvernance Une gouvernance efficace et dynamique	Favoriser une collaboration constructive et durable entre la CCQ et les partenaires	Renouveler l'engagement mutuel pour renforcer la collaboration	Indice de santé et de bien-être des employés
		Viser l'adoption de pratiques contemporaines en matière de gouvernance	Taux de satisfaction des employés par rapport à leur cheminement professionnel





ccq.org



COMMISSION
DE LA CONSTRUCTION
DU QUÉBEC