

PLAN STRATÉGIQUE

2016

2019



GARANTIE
CONSTRUCTION RÉSIDENTIELLE



TABLE DES MATIÈRES

UNE PREMIÈRE ANNÉE COMPLÉTÉE	4
La consultation et la mobilisation des parties intéressées	4
Enjeux stratégiques.....	5
Les fondements de la réussite du plan stratégique	5
 ACTIONS STRATÉGIQUES STRUCTURANTES (première moitié de 2016).....	6
Mission	7
Engagement.....	7
Vision	7
 L'IMPORTANCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE.....	8
 CONTEXTE ET ENJEUX	10
 ENJEUX STRATÉGIQUES	10
Améliorer la qualité de la construction résidentielle	10
Offrir des services répondant aux besoins des clients.....	12
Déployer une gestion des risques et opérationnelle efficiente	14
Accroître la crédibilité de GCR	16
 TABLEAU SYNTHÈSE.....	17



UNE PREMIÈRE ANNÉE COMPLÉTÉE

L'organisme *Garantie de construction résidentielle* (GCR) – créé le 11 juillet 2013 et officiellement autorisé le 3 juillet 2014 par le conseil d'administration de la *Régie du bâtiment du Québec* (RBQ) – est entré en fonction le 1^{er} janvier 2015. Depuis sa création, GCR s'est concentré à mettre en place une structure opérationnelle répondant aux exigences du Règlement sur le plan de garantie des bâtiments résidentiels neufs, RLRQ, c. B-1.1, r.8 (Règlement) et des besoins les plus pressants.

Initialement, GCR a mis en place une équipe d'une soixantaine de personnes, structurée en cinq principales directions, soit l'Accréditation, l'enregistrement et le service à la clientèle, les Affaires juridiques, les Finances et l'administration, l'Inspection et la gestion des réclamations et les Ressources humaines. Depuis le début de l'année 2015, nous avons accrédité plus de quatre mille entreprises, enregistré près de dix-neuf mille unités de construction résidentielle, et traité une centaine de dossiers de réclamations.

Le court échéancier pour la mise en place de GCR a obligé l'organisation à se concentrer sur l'essentiel. En 2016, le temps était venu d'amorcer une réflexion stratégique avec les parties prenantes de la construction résidentielle au Québec, afin de se donner une meilleure vision de ce qui doit être fait et de ce qui est prioritaire.

LA CONSULTATION ET LA MOBILISATION DES PARTIES INTÉRESSÉES

Avec la collaboration des parties prenantes de GCR, nous avons entrepris la démarche de planification stratégique 2016–19 par un diagnostic des environnements interne et externe. Ce processus

consistait à dégager les forces, les faiblesses, les menaces et les opportunités de développement (*SWOT Analysis*).

Diverses méthodes de consultation ont été réalisées : entrevues, rencontres de groupe, sondages, lecture de documents relatifs aux différentes administrations du Plan de garantie des bâtiments résidentiels neufs, notamment l'enquête d'opinion réalisée par la *Régie du bâtiment du Québec* (RBQ).

Pour la partie interne du diagnostic, nous avons consulté l'ensemble des membres du conseil d'administration, de la direction et du personnel. Pour la partie externe du diagnostic, les organisations suivantes ont été consultées :

- Coalition d'aide aux victimes de la pyrrhotite (CAVP)
- Regroupement des gestionnaires de copropriété du Québec (RGCCQ)
- Association des consommateurs pour la qualité dans la construction (ACQC)
- Association des professionnels de la construction et de l'habitation du Québec (APCHQ) – national et régional
- Association de la construction du Québec (ACQ) – national et régional
- Association patronale des entreprises en construction du Québec (APECQ)
- Société québécoise des manufacturiers d'habitation (SQMH)
- Groupe de dix entrepreneurs accrédités par GCR
- Régie du bâtiment du Québec (RBQ)
- Ordre des ingénieurs du Québec (OIQ)
- Ordre des architectes du Québec (OAQ)

L'ensemble de ces consultations nous a permis de mieux connaître les besoins de nos clientèles, ainsi que d'améliorer le service offert. Cet exercice aura permis à GCR de définir les grandes orientations et les enjeux de l'organisation, ainsi que les étapes à franchir pour y parvenir.

Les consultations ont eu pour effet d'amorcer un mouvement de mobilisation, en partenariat avec GCR, de tous les intervenants souhaitant améliorer la qualité de la construction résidentielle au Québec. Par ailleurs, puisque nous désirons assurer un leadership, nous nous sommes inspirés également de certains plans de garantie hors Québec :

- Ontario (*Tarion*)
- Colombie-Britannique
- Royaume-Uni

ENJEUX STRATÉGIQUES

Cette vaste consultation aura permis de produire un certain nombre de diagnostics desquels se dégagent quatre enjeux prioritaires :

1. Améliorer la qualité de la construction résidentielle
2. Offrir des services répondant aux besoins des clients
3. Déployer une gestion des risques et opérationnelle efficiente
4. Accroître la crédibilité de GCR

À partir de ces enjeux découle un plan d'action réaliste s'étalant sur trois années. Ce plan met de l'avant notre volonté d'agir de façon stratégique avec nos partenaires et nos employés, afin que nous puissions nous attaquer aux grands enjeux de GCR. Le plan d'action comprend différentes mesures de mobilisation, allant de la formation aux communications, en passant par les meilleures pratiques en matière de gestion du changement. Avec un taux de pénétration de 50 %, le bulletin mensuel *Écho GCR* représente un succès qui nous permettra de continuer à diffuser ces meilleures pratiques.

Soucieux d'obtenir des résultats concrets, GCR a bâti des indicateurs de performance permettant de mesurer les progrès découlant de l'implantation du plan stratégique.

Les indicateurs de performance ont été choisis de manière à :

- Communiquer efficacement la stratégie de l'organisation
- Donner une vue d'ensemble de la performance stratégique
- Apporter une approche structurante et disciplinée à GCR
- Permettre une amélioration continue de la performance stratégique
- Encourager la bonne gestion et l'amélioration des processus
- Centrer l'ensemble des efforts de l'organisation sur la stratégie
- Encourager une performance équilibrée, tenant compte de tous les éléments de l'organisation
- Favoriser la créativité et la coopération
- Faciliter la prise de décision et la recherche des meilleures solutions

LES FONDEMENTS DE LA RÉUSSITE DU PLAN STRATÉGIQUE

Le plan stratégique 2016–19 de GCR constitue, à toute fin pratique, une première pour l'organisation. Il s'agit donc d'une occasion unique de définir et moduler sa personnalité. Ce plan s'attarde ainsi prioritairement à la mise en place d'une culture d'entreprise pour GCR, qui fait partie d'un des éléments fondamentaux pour la réussite et la performance de l'organisme.

ACTIONS STRATÉGIQUES STRUCTURANTES (première moitié de 2016)

Soulignons qu'afin d'être en mesure de traduire en actions concrètes le plan stratégique, GCR a mis en place – au cours des six premiers mois de l'année 2016 – les conditions favorables à la réalisation de celui-ci. Ces principales actions préliminaires sont les suivantes.

- **DIRECTION DES COMMUNICATIONS**

La réussite du plan stratégique repose sur l'excellence des communications au cœur de nos actions visant à mobiliser, convaincre, informer et obtenir l'appui des employés, créant un climat de confiance, améliorant la compréhension et le dialogue avec les parties prenantes, et suscitant la mobilisation de l'ensemble des parties concernées.

- **BUREAU DE PROJETS**

Le bureau de projets favorise le succès de la mise en œuvre du plan stratégique, à la base des choix des

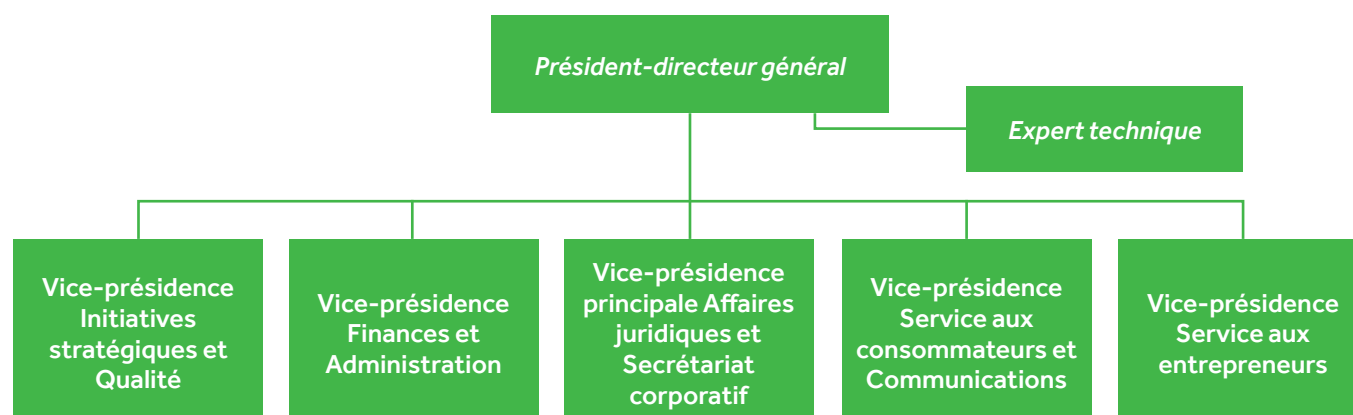
différents projets qui seront réalisés au cours des trois prochaines années. Dans ce contexte, la gestion de projet devient un enjeu stratégique pour le respect des échéanciers, des budgets, de la gestion des risques associés et des attentes en matière de qualité, ainsi que pour favoriser l'adhésion des parties prenantes au changement et à la gestion quotidienne.

- **INSTAURATION D'UN PROGRAMME QUALITÉ**

Le programme *ISO 9001* est le système de gestion qui nous permettra de nous conformer aux standards de qualité reconnus internationalement. Grâce à ce système, les projets et les stratégies découlant du plan stratégique auront une forte orientation client et se dérouleront selon une approche d'amélioration continue par processus.

- **MISE EN PLACE D'UNE STRUCTURE ORGANISATIONNELLE SIMPLIFIÉE**

La nouvelle structure organisationnelle permet de mettre en place rapidement un plan stratégique fortement orienté vers une approche client. Le nouvel organigramme permet de placer nos clientèles au cœur de la culture GCR. Ainsi, les services s'organisent autour du client-consommateur ou du client-entrepreneur plutôt que selon des fonctions basées sur des tâches impersonnelles. L'organigramme ci-après a également pour avantage de clarifier la portée des rôles et des responsabilités de chacun, ce qui permet une meilleure collaboration entre les services.



- **LA RÉALISATION EXCLUSIVE DES INSPECTIONS À L'INTERNE DE L'ORGANISME**

Dans un souci d'uniformisation et de contrôle des suivis, la direction n'a pas reconduit les ententes contractuelles avec les firmes d'inspecteurs externes et a procédé à l'embauche d'inspecteurs travaillant exclusivement pour GCR.

- **L'EMBAUCHE D'UN EXPERT TECHNIQUE**

L'embauche en mai 2016 d'un expert technique permet de contribuer à la vérification des règlements, codes, normes et règles de l'art en vigueur, d'adopter les meilleures pratiques – par exemple celles du fabricant –, et assure une formation de qualité aux inspecteurs GCR, augmentant de surcroît la crédibilité auprès de l'industrie de la construction résidentielle au Québec. De plus, l'expertise technique entraînera une intégration réglementaire et normative auprès des instances gouvernementales, institutionnelles et associatives. L'expert technique agit également à titre de conseiller à la conciliation et à l'arbitrage, ainsi qu'au soutien des vice-présidences de l'organisation.

MISSION



Administrer le plan de garantie applicable aux bâtiments résidentiels neufs et assurer la protection des acheteurs. »

ENGAGEMENT



Améliorer la qualité de la construction résidentielle au Québec. »

VISION



Des constructions de qualité pour des bénéficiaires satisfaits. »

L'IMPORTANCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE

Chez GCR, nous attachons une importance prioritaire à la culture organisationnelle, qui représente un élément fondamental de la cohésion des employés, en valorisant les meilleures pratiques et les bons comportements. Elle est également une source de confiance chez nos clients, car elle assure à GCR la capacité de relever les défis qui lui incombent. Notre culture s'appuie prioritairement sur les éléments suivants:

- Valeurs partagées et véhiculées par nos employés
- Engagement éthique pour l'ensemble du personnel
- Philosophie de gestion orientée sur l'amélioration continue et la satisfaction des clients
- Gestion des risques intégrée visant à assurer la réalisation de la mission et des engagements
- Développement des compétences des employés
- Gestion du changement

VALEURS PARTAGÉES ET VÉHICULÉES PAR NOS EMPLOYÉS

Les valeurs sont le fondement même de la culture organisationnelle de GCR, elles représentent le socle sur lequel repose la réalisation de sa mission et la poursuite de sa vision.

EXCELLENCE

L'excellence est une valeur qui imprègne chaque étape de notre travail et qui permet d'offrir le meilleur service possible à nos clients, ainsi que d'améliorer la qualité de la construction résidentielle au Québec. Elle nous oblige à acquérir les meilleurs talents et à aborder notre travail avec une approche méthodique, efficace et intègre.

ÉQUITÉ

Chez GCR, l'équité est une manière de penser et d'agir. Lorsque nous prenons une décision ou traitons une demande, nous le faisons avec une neutralité bienveillante. Ceci implique que nous agissions avec objectivité, compétence et de manière à éviter tout conflit d'intérêt réel ou apparent.

TRANSPARENCE

La transparence implique de parler avec sincérité, de toujours être capable de justifier nos actions et nos décisions, et de communiquer une information de qualité, complète et compréhensible de manière à bâtir et conserver la confiance du public et des clients.

RESPECT

Nous traitons toutes les personnes avec lesquelles nous interagissons avec respect, tout en assurant des services courtois, rapides et équitables à nos clients. GCR offre un milieu de travail sain et chaque employé est important et a un devoir de respect envers les autres. Tous doivent travailler dans un esprit d'ouverture à l'égard des idées des employés, de l'employeur, des clients et des partenaires.

RESPONSABILITÉ

Nous avons la responsabilité d'assurer à long terme la viabilité financière du *Plan de garantie des bâtiments résidentiels neufs* et l'amélioration de la qualité de la construction résidentielle au Québec. Être responsable exige le respect des encadrements dans toutes les pratiques d'affaires et de gestion, notamment en matière de gestion des risques. Être responsable, c'est aussi agir avec honnêteté, compétence et transparence, la responsabilité étant à la base de la satisfaction des clientèles.



ENGAGEMENT ÉTHIQUE DE TOUT LE PERSONNEL

Nous tenons à maintenir les plus hauts standards en matière d'éthique en maintenant une réputation d'intégrité et de confiance aux yeux des clients, du public en général et des parties prenantes. Ces standards éthiques s'appliquent à tous les employés, les membres de la direction et du conseil d'administration, la main-d'œuvre contractuelle et les consultants lorsqu'ils représentent GCR ou agissent pour son compte.

PHILOSOPHIE DE GESTION ORIENTÉE SUR L'AMÉLIORATION CONTINUE ET LA SATISFACTION DES CLIENTS

Une saine gestion comprend une préoccupation constante de l'amélioration continue de la qualité, notamment par la mise en place des meilleures pratiques (*ISO 9001*) pour améliorer le service à la clientèle, optimiser les processus d'opération et contrôler les coûts.

GESTION INTÉGRÉE DES RISQUES VISANT À ASSURER LA RÉALISATION DE LA MISSION ET DES ENGAGEMENTS

Une gestion intégrée et performante des risques nous permet de prendre des décisions éclairées et de réagir de manière préventive en atténuant, par un plan de mitigation, les menaces à l'atteinte de nos objectifs. Les risques se manifestent à tous les niveaux de l'organisation et requièrent une implication de l'ensemble du personnel afin de mieux repérer, évaluer, communiquer et atténuer l'ensemble des risques susceptibles de nuire à l'atteinte de ces objectifs. Des facteurs de risque externes d'ordre économique, naturel, politique, ou technologique, doivent également être pris en compte et il est impératif de prévoir comment l'organisation peut être affectée par ceux-ci. La gouvernance et le cadre de gestion des risques requerront d'en déterminer les catégories pertinentes, d'en définir les seuils de tolérance par catégorie, de revoir la politique de gestion, d'identifier les risques transversaux et de sélectionner les risques prioritaires, ainsi que de les atténuer et effectuer le suivi.

DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES DES EMPLOYÉS

L'administration du Plan de garantie demande une expertise particulière de haut niveau. Nous prenons tous les moyens pour assurer le développement du personnel, car nous considérons les employés comme des experts et nous les accompagnons avec de la formation professionnelle continue.

APPROCHE EN MATIÈRE DE GESTION DU CHANGEMENT

La capacité de gérer le changement est névralgique dans la réussite de la mise en œuvre du plan stratégique. Ainsi, la communication interne tient compte de l'aspect humain en permettant aux employés de bien comprendre et d'adhérer aux objectifs visés. Pour ce faire, le développement des compétences doit nous permettre d'être prêts à toute éventualité, et la mise en place d'un changement doit demeurer flexible et encourager l'imputabilité.



CONTEXTE et ENJEUX

Au terme de sa réflexion stratégique, GCR propose différentes solutions adaptées à sa capacité organisationnelle afin de répondre à quatre enjeux. Elles se traduisent par des orientations, des axes d'intervention et des indicateurs de performance ciblés avec des échéanciers pour en mesurer l'atteinte.

ENJEUX STRATÉGIQUES

- Améliorer la qualité de la construction résidentielle
- Offrir des services répondant aux besoins des clients
- Déployer une gestion des risques et opérationnelle efficiente
- Accroître la crédibilité de GCR

ENJEU AMÉLIORER LA QUALITÉ DE LA CONSTRUCTION RÉSIDENTIELLE

ORIENTATION

Lors des consultations, un fort consensus est apparu à l'effet que GCR est un intervenant majeur dans l'amélioration de la qualité de la construction résidentielle au Québec. Le leadership de GCR peut s'exprimer en jouant au moins cinq rôles au sein de l'industrie :

1. OBSERVATEUR

L'équipe d'inspection fait de GCR l'observateur par excellence de la qualité de la construction résidentielle au Québec. Cette équipe est présente sur les chantiers et est à même d'identifier les non-conformités par rapport aux exigences des règlements, codes, normes et règles de l'art en vigueur. L'équipe des réclamations permet également à GCR d'identifier les problèmes liés aux malfaçons et vices cachés.

2. GESTIONNAIRE DES RISQUES

Dans sa stratégie de gestion des risques, GCR assure un suivi des non-conformités, des malfaçons et des vices cachés récurrents. GCR peut cibler les problèmes récurrents et mettre en place des stratégies d'atténuation des risques. Aussi, par la voie de sa direction de l'accréditation, GCR attribue une cote qualité à chaque entrepreneur en fonction des risques financiers et techniques.

3. ACTEUR

GCR fait un suivi des non-conformités et voit à leur correction. Il prend également en charge le parachèvement des travaux, ainsi que les réparations de malfaçons et des vices cachés lorsque requis. Il peut également agir de manière préventive en favorisant la mise en place d'une formation d'excellence sur les principaux risques, et en informant les entrepreneurs sur les meilleures pratiques.

4. MOBILISATEUR

GCR est en contact avec les associations de consommateurs, ainsi que l'ensemble des entrepreneurs et leurs associations sectorielles. Par sa neutralité, GCR est l'acteur le mieux placé pour mobiliser tous les intervenants sur la qualité de la construction résidentielle au Québec.

5. INFLUENCE

Par sa proximité avec l'industrie de la construction résidentielle, GCR est en mesure de présenter des demandes, notamment sur l'amélioration du Code de construction du Québec.

GCR possède donc tous les leviers stratégiques pour contribuer significativement à l'amélioration de la qualité de la construction résidentielle au Québec. Son approche est globale, elle touche à la fois l'accréditation, l'inspection et les réclamations. GCR doit assurer l'application, par les entrepreneurs, des bonnes pratiques en fonction des règlements, codes, normes et règles de l'art en vigueur et promouvoir les meilleures pratiques dans le cadre de son objectif qualité. Pour ce faire, GCR – en tant qu'acteur privilégié du changement – doit établir les principales non-conformités, en diminuer le poids relatif et assumer un leadership s'appuyant sur une gestion rigoureuse des risques. L'approche se veut inclusive pour l'ensemble

des acteurs de la construction résidentielle qui seront appelés à se mobiliser autour d'une approche proactive visant à soutenir l'industrie dans l'amélioration de la qualité.

AXE D'INTERVENTION – **Cibler les principales non-conformités**

L'initiative prioritaire pour améliorer la qualité de la construction résidentielle consiste à cibler les principales non-conformités en vue de les corriger. De concert avec les associations d'entrepreneurs, il faut élaborer un plan d'action visant à réduire les non-conformités, en y incluant des moyens d'action tels que la diffusion d'information, la formation professionnelle et la veille stratégique.

- Créer le Comité d'amélioration de la qualité de la construction résidentielle au Québec
 - **Indicateur de performance :**
Création du Comité
- Réduire la fréquence des non-conformités par rapport aux bonnes pratiques.
 - **Indicateur de performance :**
Nombre de non-conformités / nombre d'inspections

AXE D'INTERVENTION – **Développer un plan de communication technique et de formation**

Les entrepreneurs ont besoin de formation continue, notamment dans le cadre de la réglementation de la RBQ à cet effet, et GCR encourage les associations à former leurs membres selon les meilleures pratiques.

- Sensibiliser les entrepreneurs aux meilleures pratiques de construction résidentielle
 - **Indicateur de performance :**
Nombre d'avis techniques publiés par année
- Contribuer à la formation continue des entrepreneurs par leurs associations
 - **Indicateur de performance :**
Nombre d'« heures / personnes » formées par année

AXE D'INTERVENTION – **Développer un réseau d'expertise**

Dans l'optique de mieux évaluer les risques, GCR a procédé à l'embauche d'un expert technique et mettra sur pied un comité québécois, tout en assurant le développement des relations avec les membres de l'association canadienne.

- Mettre en place un comité québécois de veille technologique des meilleures pratiques et des nouveaux matériaux (RBQ, des associations de consommateurs et d'entrepreneurs, et des ordres professionnels).
 - **Indicateur de performance :**
Création du comité québécois de veille technologique
- Développer les relations avec les administrateurs des plans de garantie des autres provinces (*Conseil canadien des programmes de garantie résidentielle – CCPGR*)
 - **Indicateur de performance :**
Participation active au CCPGR

AXE D'INTERVENTION – **Planter le programme annuel d'inspection**

Dans une optique de prévention et de collaboration plutôt que répressive, la vision de GCR est axée sur la transparence et la gestion des risques. Pour ce faire, GCR plantera dès janvier 2017 un programme annuel d'inspection axé sur la prévention et la diminution des risques. Plus facile à expliquer par les inspecteurs et à comprendre par les consommateurs et les entrepreneurs, le programme simplifie le suivi des non-conformités et des indices mesurables dans le temps en lien avec la qualité et assure des inspections équitables pour les entrepreneurs.

- Produire un programme d'inspection annuel axé sur la prévention et la diminution des risques
 - **Indicateur de performance :**
Produire le programme d'inspection annuel dès 2017

AXE D'INTERVENTION – Être proactif quant à l'éventualité d'un élargissement du Plan de garantie

L'élargissement éventuel de l'application du Plan de garantie obligatoire est susceptible d'atteindre les entrepreneurs qui refuseraient présentement d'être assujettis. De plus, il s'agirait également d'offrir à l'ensemble des acheteurs de résidence neuves au Québec, une garantie présentant les avantages de la garantie qui leur est actuellement offerte par GCR à l'ensemble des acheteurs de résidences neuves au Québec. En 2015, la *Régie du bâtiment du Québec* a procédé à une consultation sur l'amélioration de la qualité de la construction résidentielle et la sécurité publique dans les bâtiments. Parmi les propositions analysées figurait l'élargissement du Plan de garantie aux situations suivantes :

- Bâtiments résidentiels neufs de plus de quatre parties privatives superposées
 - Transformations de bâtiments existants
 - Rénovations majeures, en fonction de critères à déterminer
 - Autoconstruction
- GCR mettra en œuvre un document présentant les étapes de réalisation, une évaluation sommaire des risques opérationnels et des coûts avec les échéanciers.
- **Indicateur de performance :**
Production d'un plan des exigences d'un éventuel élargissement du Plan

ENJEU ÉVALUATION ET AMÉLIORATION DE LA SATISFACTION DES CLIENTS

ORIENTATION

La satisfaction des clients est inévitablement au cœur de la mission de GCR. Réduire les cas de réclamation par l'amélioration de la qualité de la construction des bâtiments, est en soit une source de satisfaction tant chez les consommateurs que chez les entrepreneurs. Dans la recherche de l'excellence, tous s'entendent pour dire que GCR doit aller encore plus loin, en mettant en place une approche client comprenant l'identification des besoins, l'évaluation de la satisfaction et l'amélioration des services.

Le service à la clientèle est hautement prioritaire pour l'ensemble des partenaires consultés. GCR est un jeune organisme et doit maintenir ses efforts pour gagner la confiance des consommateurs et des entrepreneurs. Le plan stratégique est fortement orienté sur l'écoute et la volonté d'établir un dialogue avec les clientèles.

Du côté des consommateurs (acheteurs), le plan prévoit des mesures concrètes pour connaître leurs besoins et y répondre efficacement, mesurer leur satisfaction et corriger le tir le cas échéant. Du côté des entrepreneurs, le but est de les soutenir dans l'amélioration de la qualité de la construction résidentielle au Québec, tout en s'assurant d'alléger significativement la gestion administrative et en maintenant une bonne communication.

AXE D'INTERVENTION – Entrepreneurs

- Établir un mécanisme de médiation lors de différends administratifs ou techniques avec les entrepreneurs, pour en faciliter le règlement.
 - **Indicateur de performance :**
Nombre de règlements / Nombre de demandes de médiation par année
- Former un comité de consultation (*focus group*) avec les entrepreneurs sur la perception de GCR et la validation de suggestions d'amélioration.
 - **Indicateur de performance :**
Réalisation d'une rencontre annuelle

- Inciter les entrepreneurs à faire participer les acheteurs à des sondages GCR, notamment par des modifications au contrat de garantie et à la convention d'adhésion.

- **Indicateur de performance :**
Modifications au contrat de garantie et à la convention d'adhésion. Nombre de sondages reçus / Nombre d'unités enregistrées par entrepreneur

- Augmenter la valeur ajoutée par les transactions en ligne sur le portail (extranet), afin d'alléger l'administration pour les entrepreneurs.

- **Indicateur de performance :**
Taux de transactions en ligne par année

AXE D'INTERVENTION – Consommateurs

- Effectuer des sondages semestriels auprès des consommateurs

- **Indicateur de performance :**
Taux de satisfaction, connaissance de ses droits et notoriété de GCR

- Créer un registre sécurisé de vérification d'enregistrement pour les notaires afin de s'assurer que toutes les unités construites soient enregistrées et, le cas échéant, que certains documents soient remis à GCR.

- **Indicateur de performance :**
Création d'un registre

- Améliorer l'information disponible aux acheteurs, notamment par la production d'un *Guide d'entretien GCR*

- **Indicateur de performance :**
Publications



ENJEU

OPTIMISATION DES OPÉRATIONS

Au cours des trois prochaines années, des efforts considérables seront déployés pour bâtir une culture organisationnelle forte en améliorant notamment les opérations et en assurant une gestion intégrée des risques, ainsi que la pérennité financière de GCR.

Parmi les intervenants consultés, les employés, entre autres, mentionnent que GCR fait face à quatre défis en matière d'optimisation des opérations :

1. Administrer rigoureusement pour assurer des réserves suffisantes
2. Gérer de manière efficiente et maintenir, en matière de service, le meilleur rapport qualité-rapidité-quantité
3. Maintenir les coûts d'opération de GCR acceptables, au bénéfice des acheteurs et des entrepreneurs
4. Maintenir et bâtir la confiance des consommateurs (acheteurs) et des entrepreneurs

AXE D'INTERVENTION – Mettre en place un système de management de la qualité (SMQ)

L'organisation de GCR s'engage à améliorer la qualité de la construction résidentielle au Québec, protéger les intérêts des acheteurs de maisons et de copropriétés neuves, réduire les cas de réclamation en misant sur l'amélioration de la qualité des bâtiments, et assurer une saine gestion des risques associés aux couvertures offertes. Pour ce faire, GCR s'appuie sur un système de management de la qualité (SMQ) fondé sur une approche par processus, afin d'assurer la réalisation de ses différentes activités au sein d'une organisation cohérente et efficace. Le comité de direction et le bureau de projets ont pour mission de développer, mettre en œuvre, entretenir, améliorer et vérifier les processus du SMQ, sensibiliser

le personnel aux attentes des clients, développer l'esprit qualité, animer le SMQ et rendre compte de son fonctionnement.

- **Indicateur de performance :**
Standardiser tous les processus et obtenir la certification *ISO 9001*

Indicateur de performance : Réaliser des audits internes

AXE D'INTERVENTION – Poursuivre l'évolution des pratiques de gestion intégrée des risques

GCR a entamé, en début de 2016, un diagnostic de son programme de gestion des risques. L'objectif de ce diagnostic est de poursuivre l'évolution de ses pratiques de gestion des risques et d'améliorer l'identification, l'évaluation et la gestion des risques actuels, afin notamment qu'elles soient en lien avec la planification stratégique.

- Mettre à jour la gouvernance du programme de gestion des risques (responsabilité, tolérance aux risques, documentation)

- **Indicateur de performance :**
Réalisation de la mise à jour de la gouvernance du programme de gestion des risques

- Mettre à jour l'identification et l'évaluation des risques (stratégiques, opérationnels, conformité, financiers)

- **Indicateur de performance :**
Réalisation de la mise à jour de l'identification et l'évaluation des risques

- Mise à jour de la stratégie d'atténuation des risques

- **Indicateur de performance :**
Réalisation de la mise à jour de la stratégie d'atténuation des risques

AXE D'INTERVENTION – Mettre à jour la gestion financière de GCR

- Étude de validation des niveaux optimaux de garanties financières exigées des entrepreneurs, dans le respect du Règlement et en fonction des risques assumés par GCR.



- **Indicateur de performance :**
Réalisation de l'étude de validation des niveaux de garanties financières

➤ Politique de placement financier : rendement, niveaux de risques et stratégie de placement.

- **Indicateur de performance :**
Établir la politique

AXE D'INTERVENTION – **Améliorer la gestion des ressources** **humaines**

➤ Formation générale des employés avec une orientation client, sur les valeurs de GCR, le SMQ et le Plan de garantie. Mettre en place un guide d'éthique et de culture organisationnelle fondé sur le service à la clientèle, les cinq valeurs et la formation continue.

- **Indicateur de performance :**
Plan de formation générale et réalisation du guide d'éthique

➤ Appropriation par le personnel d'un comité social planifiant deux événements annuels (juin et décembre), permettant d'assurer la cohésion informelle au sein de l'équipe de GCR.

- **Indicateur de performance :**
Mise en place d'un comité social GCR



ENJEU

ACCROÎTRE LA CRÉDIBILITÉ DE GCR

La capacité de GCR à atteindre efficacement ses objectifs passe par la crédibilité accordée par l'ensemble des intervenants. Le plan stratégique confirme le rôle primordial des communications comme levier stratégique dans le développement de cette crédibilité.

GCR élaborera un plan de communication externe et interne qui sera mis en œuvre sur une période de trois ans. Le plan externe ciblera les consommateurs, les entrepreneurs et l'ensemble des parties prenantes, dans une approche visant à les informer, les écouter et à mieux faire connaître l'organisation en général. Le plan de communication interne sera au cœur des opérations devant conduire à la mise en place d'une culture organisationnelle GCR.

AXE D'INTERVENTION – Communication externe

- Consolider et développer le réseau des partenariats (associations de consommateurs et d'entrepreneurs, parties prenantes, etc.).
 - **Indicateur de performance :**
Réalisation des partenariats
- Développer un programme de visibilité auprès des acheteurs potentiels de résidences neuves.
 - ✓ Recherche marketing (notoriété)
 - ✓ Sondages consommateurs
 - ✓ Déclinaisons par des campagnes sur Internet

- **Indicateur de performance :**
Élaborer et mettre en place un plan de communication

- Commanditer des événements soulignant la qualité et participer, sous certaines conditions, à des événements de reconnaissance de la qualité de la construction résidentielle au Québec.

- **Indicateur de performance :**
Nombre de participations par année

- Développer des partenariats avec les institutions d'enseignement et consolider les liens existants de celles-ci avec les associations de consommateurs et d'entrepreneurs (ex. : CEGQ).

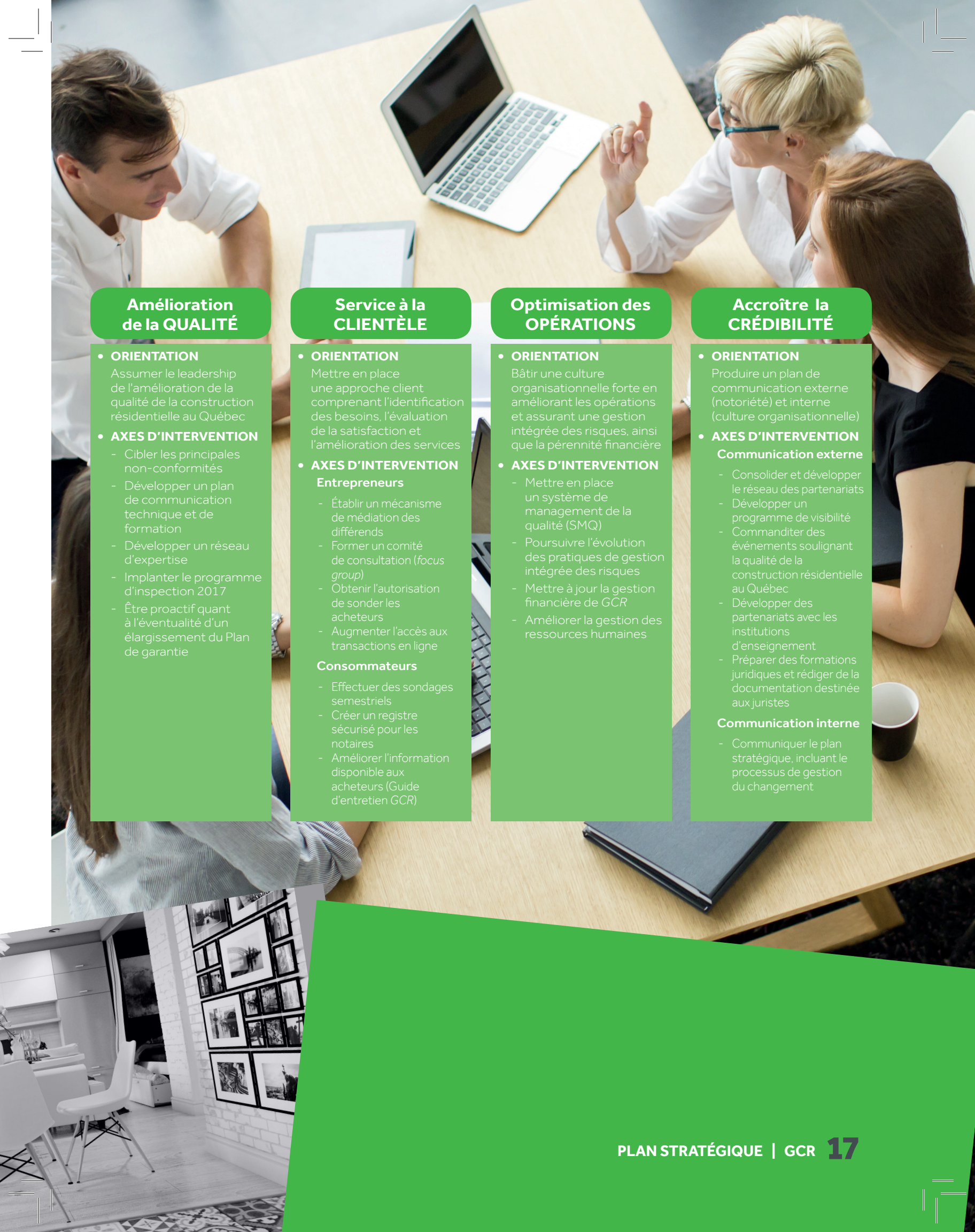
- **Indicateur de performance :**
Développer le réseau de partenariats

- Préparer des formations juridiques et rédiger de la documentation destinée aux juristes (notaires et avocats) au sujet du Plan de garantie.

- **Indicateur de performance :**
Nombre de formations par année
Publication de la documentation

AXE D'INTERVENTION – Communication interne

- Communiquer le plan stratégique incluant le processus de gestion du changement. Publier un bulletin interne au minimum 4 fois par année.
 - **Indicateur de performance :**
Sondage interne sur l'adhésion au changement



Amélioration de la QUALITÉ

• ORIENTATION

Assumer le leadership de l'amélioration de la qualité de la construction résidentielle au Québec

• AXES D'INTERVENTION

- Cibler les principales non-conformités
- Développer un plan de communication technique et de formation
- Développer un réseau d'expertise
- Implanter le programme d'inspection 2017
- Être proactif quant à l'éventualité d'un élargissement du Plan de garantie

Service à la CLIENTÈLE

• ORIENTATION

Mettre en place une approche client comprenant l'identification des besoins, l'évaluation de la satisfaction et l'amélioration des services

• AXES D'INTERVENTION

Entrepreneurs

- Établir un mécanisme de médiation des différends
- Former un comité de consultation (*focus group*)
- Obtenir l'autorisation de sonder les acheteurs
- Augmenter l'accès aux transactions en ligne

Consommateurs

- Effectuer des sondages semestriels
- Créer un registre sécurisé pour les notaires
- Améliorer l'information disponible aux acheteurs (Guide d'entretien GCR)

Optimisation des OPÉRATIONS

• ORIENTATION

Bâtir une culture organisationnelle forte en améliorant les opérations et assurant une gestion intégrée des risques, ainsi que la pérennité financière

• AXES D'INTERVENTION

- Mettre en place un système de management de la qualité (SMQ)
- Poursuivre l'évolution des pratiques de gestion intégrée des risques
- Mettre à jour la gestion financière de GCR
- Améliorer la gestion des ressources humaines

Accroître la CRÉDIBILITÉ

• ORIENTATION

Produire un plan de communication externe (notoriété) et interne (culture organisationnelle)

• AXES D'INTERVENTION

Communication externe

- Consolider et développer le réseau des partenariats
- Développer un programme de visibilité
- Commanditer des événements soulignant la qualité de la construction résidentielle au Québec
- Développer des partenariats avec les institutions d'enseignement
- Préparer des formations juridiques et rédiger de la documentation destinée aux juristes

Communication interne

- Communiquer le plan stratégique, incluant le processus de gestion du changement







GARANTIE

CONSTRUCTION RÉSIDENTIELLE