

UH Vision 2010 à Cleveland, É-U: Achats exemplaires par une institution « ancre »

Vision 2010 est une stratégie conçue et mise en œuvre par l'OSBL University Hospitals (UH) en étroite collaboration avec la mairie de Cleveland et les syndicats du bâtiment. Le programme a établi des objectifs concrets relatifs à la diversité et l'impact local dans ses achats au cours d'un projet de construction de nouveaux pavillons de 1.2 milliards de dollars qui a duré cinq ans.

L'alliance entre UH, le maire et les syndicats a ouvert les voies à l'emploi et au développement des entreprises. La convention collective de travail du projet est devenu un modèle national et a servi de base pour une nouvelle Entente sur les Bénéfices à la Communauté de la ville de Cleveland appuyée par les plus importants entrepreneurs, institutions et entreprises de la ville. L'inclusion, la diversité et l'approvisionnement local sont devenus la norme dans les relations d'affaires avec la Ville, en grande partie grâce à l'effet catalyseur de Vision 2010.

ACTEURS IMPLIQUÉS

Les deux plus grands centres hospitaliers de Cleveland sont aussi les deux plus grands employeurs : ensemble ils emploient plus de 43 000 travailleurs. Compte tenu de sa taille et de son enracinement, UH est considérée comme une « institution ancre » et a déterminé que ces acteurs ont un intérêt économique à s'assurer que les communautés avoisinantes soient sécuritaires, dynamiques, saines et stables.

En 2010, Cleveland avait l'un des taux de dépopulation les plus rapides pour une grande ville américaine après Detroit et La Nouvelle-Orléans. Alors que la population réduisait en nombre, elle devenait plus diversifiée dans ses origines.

Avant son élection en 2005, le maire de Cleveland avait siégé au conseil municipal qui a adopté la loi sur l'Emploi des résidents, qui exigeait que ces derniers travaillent 20% des heures sur des grands projets de construction financés par la Ville (dont 4 % étaient des travailleurs ayant un faible revenu).

Les travailleurs syndiqués étaient représentés par le Cleveland Building & Construction Trades Council. Des dispositions historiques pour des partenariats lors de réponses aux soumissions d'entreprises syndiquées avec des entreprises appartenant à des minorités non-syndiquées ont permis la croissance de ces dernières et ont conduit à une croissance de l'affiliation syndicale.

OBJECTIFS

UH a pris trois engagements clés qui ont déterminé la conception et la mise en œuvre de Vision 2010 :

- 1) Contracter avec le plus d'entreprises locales propriétés de minorités (EPM) et la propriété de femmes (EPF) possible. *Cible : Minimum 15% des contrats attribués à des EPM, minimum 5% à des EPF*
- 2) Acheter autant que possible auprès d'entreprises basées dans la ville de Cleveland et la région nord-est avoisinante. *Cible : min. 80% des entreprises fournisseurs basées régionalement, 20% des travailleurs de la construction parmi les résidents de la ville*
- 3) Produire un changement durable dans le nord-est de l'Ohio en développant une « nouvelle normalité » sur la façon dont les affaires devraient être menées par les grandes institutions de la région.

Trois des quatre objectifs d'inclusion ont été atteints: 7% des contrats ont été attribués à des EPF, 17% des contrats ont été attribués à des EPM, 92% des biens et services ont été achetés auprès d'entreprises locales et régionales et environ 18% des travailleurs étaient des résidents. En tout, plus de 5000 emplois dans la construction et les domaines connexes ont été créés en cinq ans, avec des salaires totalisant \$500 millions.

« Pour moi la leçon principale c'est que nous avons initialement conçu Vision 2010 comme étant un projet majeur de construction institutionnel, mais nous avons abouti à une façon de faire des affaires entièrement nouvelle ».

H. Gartland, VP Relations gouvernementales, University Hospitals

COMMENT ELLE A ÉTÉ MISE EN ŒUVRE

En 2005, UH a lancé un grand projet d'expansion: *La différence UH: Vision 2010*. Au cœur de cet effort, un programme de construction de nouvelles installations s'étalant sur cinq ans. UH s'identifiait comme une institution ancre et a cherché à tirer profit de son influence pour créer de la richesse dans la communauté à travers des politiques et pratiques touchant les marchés publics, l'embauche, le développement de l'immobilier et l'investissement. Compte tenu de leur budget de plus de \$1 milliard, UH aurait pu imposer les termes de ses contrats. Ils ont plutôt choisi de travailler en étroite collaboration avec la Ville pour identifier et mettre en place des politiques de développement économique et communautaire spécifiques et stratégiques.

En conséquence, le secteur public local et régional a gagné un partenaire privé prêt à investir dans la création d'emplois et l'accroissement de l'économie locale. Du point de vue d'UH, la participation active de la Ville a conféré à Vision 2010 de la validité, du soutien politique et a accru son potentiel en termes de retombées sociales et économiques. UH s'est volontairement engagé à faire des présentations régulières lors des rencontres du conseil municipal. Ces présentations ont favorisé la transparence et ont responsabilisé les acteurs quant à l'atteinte des objectifs du projet. Elles ont également créé un contexte où les parties prenantes publiques et privées pouvaient ensemble résoudre les problèmes survenus.

Afin de respecter leur engagement pour la diversité, UH a mis en œuvre de nouvelles procédures opérationnelles, telles que:

- faire un effort concerté pour recruter des EPM et EPF et renforcer leurs capacités;
- amener les grands entrepreneurs à changer leurs méthodes de travail et à inclure un plus grand nombre de petites entreprises;
- diviser les offres de service en petites composantes pouvant être traitées par des PME;
- régler des questions clés telles que le *cautionnement* (la responsabilité majeure appartient à l'entrepreneur principal qui est obligé de couvrir le sous-traitant; le cautionnement est éliminé pour moins de 500.000 \$ et est remplacé par un programme d'assurance) et les *acomptes* (création d'un système de retenues à plusieurs niveaux et acomptes réduits à 10% pour les petits sous-traitants EPM et EPF);
- modifier le cycle de facturation afin d'alléger les flux de trésorerie pour les petites entreprises;
- promouvoir les partenariats pour que des petites entreprises avec peu de capacité de cautionnement, celles avec moins d'expérience en construction d'hôpitaux et les entreprises non syndiquées, puissent s'associer à une entreprise syndiquée et être couvertes par le financement, le cautionnement et la certification de cette entreprise (lors de la promotion de ces partenariats, UH a insisté pour que l'entrepreneur principal démontre que l'entreprise partenaire plus petite avait un rôle «significatif», qu'elle faisait un travail substantiel et qu'elle augmentait ses capacités grâce à l'expérience acquise, le mentorat et la formation pour pouvoir entreprendre seule des contrats similaires dans le futur);
- engager une tierce partie pour évaluer les progrès accomplis vis-à-vis des objectifs établis et surmonter les obstacles encourus;
- et financer des programmes de formation pour les jeunes des communautés minoritaires de Cleveland leur permettant de développer des carrières liées à la construction.

RETOMBÉES

Démontrer que l'inclusion et la diversité sont rentables: tous les projets ont été réalisés en respectant le calendrier et le budget établis

Favoriser la diversité, l'inclusion et l'achat local: à la fin du projet, autour de 110 entreprises appartenant à des communautés minoritaires ou à des femmes ont reçus des contrats, et trois des quatre objectifs d'inclusion ont été remplis.

Changer la culture d'UH: Une fois Vision 2010 conclue, UH s'est engagée à maintenir ces principes et à travailler à canaliser une partie importante de ses \$ 800 millions dépensés en achats annuels de biens et de services. Le résultat a été une augmentation de 50% de la part du budget d'approvisionnement de UH allant aux entreprises locales entre 2006 et 2011. Aujourd'hui, UH est impliquée dans plusieurs initiatives d'avant-garde de développement communautaire et économique locales à Cleveland, y compris l'Initiative de Coopération *Evergreen*, un effort reconnu nationalement pour créer de la richesse dans la communauté à travers la création d'un réseau de coopératives de travailleurs lié à la chaîne d'approvisionnement d'UH et d'autres institutions ancrées.

AUTEURS—COLLABORATEURS—SOURCES

Centre RELIESS : www.reliess.org

Basé sur l'étude de cas de Farzana Serang, J. Philip Thompson et Ted Howard *The Anchor Mission: Leveraging the Power of Anchor Institutions To Build Community Wealth. A Case Study of University Hospitals Vision 2010 Program Cleveland, Ohio* MIT and University of Maryland, 2013

Pour plus d'information sur le rôle et le potentiel d'institutions ancre: Hodges, Rita Axelroth, and Steve Dubb. *The Road Half Traveled: University Engagement at a Crossroads*. East Lansing: Michigan State University Press, 2012

Laisser un héritage: La Fondation Cleveland a lancé une stratégie pour les institutions ancre impliquant les universités, les hôpitaux et les institutions culturelles dans le quartier universitaire. Cette collaboration entre de multiples institutions ancre a mené à des initiatives qui ont canalisé des dizaines de millions de dollars d'investissement dans les quartiers à faible revenu afin d'améliorer le transport, le logement, l'éducation et l'inclusion économique.