

Canada's Construction Outlook 2022

Perspectives de la construction au Canada pour 2022

Labour Market, Part I

Marché du travail – Partie I

Talking Tough

Discussions musclées

Profile: Steve Huculiak, Nadeau Insulation

Profil: Steve Huculiak, Nadeau Isolation



**NOW
AVAILABLE**

The No-Dust Alternative to Aerogel Blanket

**Your
CUI
Solution**



**VARIOUS THICKNESSES
AVAILABLE,
UP TO 60 INCH WIDTH**



**HYDROPHOBIC
UP TO 600F CONTINUOUS**



**SUITABLE UP TO 1200F
(600F to 1200F WITH
PROPER VENTILATION)**



SUPER MAT

Proud Members of

TIAC  **ACIT** 

Thermal Insulation Association of Canada
The Voice of The Mechanical Insulation Industry

Association Canadienne de l'Isolation Thermique
La voix de l'industrie de l'isolation mécanique



WWW.LEWCOSUPERMAT.COM

WWW.LEWCOSPECIALTYPRODUCTS.COM

PHONE 225.924.3221 • (800)221.6414 • FAX 225.927.2918

BATON ROUGE, LA

PUBLISHER / EDITOR

Jessica Kirby
jessica.kirby@pointonemedia.com
250.816.3671

CONTRIBUTING WRITERS

Candie Beane
Natalie Bruckner
Robin Brunet
Ron Coleman
Joey Fabing
Meredith Low
Matthew Potomak
Liam Robertson

ADVERTISING SALES / CREATIVES

Lara Perraton • 877.755.2762 ext 1407
lperraton@pointonemedia.com

COVER IMAGE:

Photo courtesy of ©Can Stock Nostal6ie



Winter / Hiver 2022

PUBLISHED QUARTERLY BY:

Point One Media Inc. on behalf of the
Thermal Insulation Association of Canada
1485 Laperriere Avenue Ottawa, ON K1Z 7S8
T: 613.724.4834 / F: 613.729.6206

Contact: The Willow Group
info@thewillowgroup.com • www.tiac.ca

While information contained in this publication has been compiled from sources deemed to be reliable, the publisher may not be held liable for omissions or errors.

Contents ©2022 by Point One Media Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or duplicated without prior written permission from the publisher.

Printed in Canada • Postage paid at Coquitlam, BC.

Return postage guaranteed. Canada Post Canadian Publications Mail Sales Product Agreement #40719512.

Return undeliverable Canadian addresses to:
Circulation Department
TIAC Times
PO Box 11 Stn A Nanaimo, BC V9R 5K4
email: circulations@pointonemedia.com

TIAC reserves the right to refuse any ad copy that contains anything that may be adverse to the interest of TIAC, including advertisements that are supportive of products, groups, or companies that are not supportive of the general objectives of TIAC.

L'ACIT se réserve le droit de refuser toute annonce publicitaire dont le contenu serait contraire à ses intérêts, notamment toute annonce faisant la promotion de produits, de groupes ou de compagnies qui ne favorisent pas les objectifs généraux de l'ACIT.

Statements of fact and opinion are the responsibility of the authors alone and do not necessarily reflect the official views of TIAC. Also, the appearance of advertisements and new product or service information does not constitute an endorsement of products or services featured.

Les déclarations et les opinions énoncées sont la responsabilité des seuls auteurs et ne reflètent pas forcément le point de vue officiel de l'ACIT. La présence d'annonces et de renseignements sur de nouveaux produits et services ne signifie pas que la revue endosse les produits et services en question.

- 10** **Canada's Construction Outlook 2022**
Perspectives de la construction au Canada pour 2022
- 16** **Labour Market, Part I**
Marché du travail – Partie I
- 22** **Talking Tough**
Discussions musclées
- 26** **Contractor Profile: Steve Huculiak, Nadeau Insulation**
Profil d'entrepreneur : Steve Huculiak, Nadeau Isolation

Extras / Les extras

- 4 President's Message / Le mot du président
- 28 Contractors 101 / Entrepreneurs 101
- 30 TIAC Distributors / Distributeurs de l'ACIT
- 33 It's the Law / C'est la loi
- 35 Strategic Planning / Planification stratégique
- 39 Advertiser Index / Index des annonceurs

TIAC ACIT

Thermal Insulation Association of Canada
The Voice of The Mechanical Insulation Industry

Association Canadienne de l'Isolation Thermique
La voix de l'industrie de l'isolation mécanique



By / par Joey Fabing

Introducing: 2022

As I sit to write this report for our winter edition, Ontarians are settling into another lockdown. The taste of normal still on our minds as we think back to our time at the Niagara Conference. As frustrating as this is, we must remember that we are all in this together and we will get through this.

Now onto the positive things!

2022 is the 60th Anniversary of TIAC and will be a very special year for us. Don't forget to put August 17-20 in your calendar and join us in celebrating this milestone anniversary at the conference in Ottawa.

We also have a big initiative that is going to come to fruition this year. The MICA manual has taken another step forward, as the financial transaction between MICA and TIAC has been completed. We are now working on the next step, which is getting the manual access out to our members. We are hoping for the middle of the year if not sooner.

The Board of Directors, while hopeful that an in-person meeting would be possible, will be holding the February meeting virtually. Fingers crossed by May we will be able to get everyone together in Ottawa for the spring meeting.

The Innovators would like to announce the addition of a new member to their group, Mr. Cory Gray from Thermo Applicators. Cory comes from Winnipeg where he works side-by-side with his father, Robert. The board of directors welcomes him and

En ce début d'année 2022

Au moment où je m'appête à rédiger mon message pour notre numéro d'hiver, les Ontariens repartent en confinement alors que le souvenir d'une certaine normalité au congrès de Niagara Falls ne s'est pas encore complètement estompé. Frustrant, certes, mais l'effort collectif nous portera au-delà des difficultés.

Maintenant, les bonnes nouvelles !

L'année 2022 marque le 60^e anniversaire de l'ACIT et revêtira donc pour nous un caractère tout particulier. Inscrivez à votre calendrier les dates du 17 au 20 août 2022 et joignez-vous à nous pour célébrer ce jalon important au congrès d'Ottawa.

Par ailleurs, signalons une belle initiative qui arrivera à terme cette année ; le processus concernant le guide de la MICA progresse avec la conclusion de la transaction financière entre la MICA et l'ACIT. Nous nous occupons présentement de l'étape suivante, c'est-à-dire procurer à nos membres un accès au guide, et ce pour vers le milieu de l'année 2022 au plus tard.

Le Conseil d'administration, qui espérait tenir bientôt une réunion en personne, prévoit maintenant une rencontre virtuelle en février. On se croise les doigts pour une réunion des administrateurs en présentiel au mois de mai à Ottawa.

Le Groupe des innovateurs annonce l'arrivée d'un nouveau membre en son sein, M. Cory Gray, de Thermo Applicators. Cory travaille à Winnipeg avec son père Robert et viendra apporter une lumière et un enthousiasme nouveaux au groupe.



Photo credit: Ottawa Tourism / Crédit photographique: Tourisme Ottawa

Polyguard®

Innovation based. Employee owned. Expect more.

Providing Moisture Control Solutions for over 60 Years

Long known for its weatherproof cladding and vapor barriers, Polyguard now offers superior insulation systems (including protection from CUI) targeting below ambient and chilled water applications and a complete line of pipe supports and tools from Buckaroos.



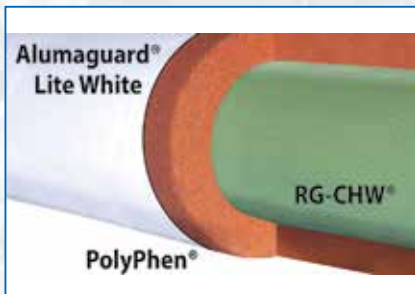
Alumaguard



RG-2400



Styrofoam XPS



PolyPhen



Insulrap/ZeroPerm



Pipe Supports

- Weatherproof Jacketing • CUI protection
- Vapor Barriers • Insulation • Pipe Supports

The DOW logo is a registered trademark and STYROFOAM is a trademark of The Dow Chemical Company ("Dow") or an affiliated company of Dow

Polyguard
Innovation based. Employee owned. Expect more.

214-515-5000

www.polyguard.com/mechanical



BUCKAROOS
Innovation based. Employee owned. Expect more.
A Polyguard Company

800-969-3113

www.buckaroos.com

Buckaroos is now a Polyguard Company

“ The TIAC Innovators Group would like to announce the addition of a new member to their group, Mr. Cory Gray from Thermo Applicators in Winnipeg, Manitoba. ”

is certain he will bring new light and enthusiasm to the group. Cory is slated in to help with the Denis Formula revamp. I would like to personally welcome Cory to The Innovators Group and express how glad I am to hear he is now part of the team. The Innovators are also starting to work on another webinar—stay tuned to the TIAC eZINE for this announcement.

So, as we head into the long days of winter, get out and hit the slopes, rinks, and trails. Always remember that the TIAC family is here for their members, their friends. If you have any questions, concerns, or just need to talk shop to someone different than your everyday group, we are here.

Stay safe, stay healthy, and stay happy. ▪

“ Le Groupe des innovateurs de l’ACIT annonce l’arrivée d’un membre en son sein, M. Cory Gray, de Thermo Applicators, de Winnipeg au Manitoba. ”



Cory est censé participer à la mise à jour de la formule Denis. Bienvenue à Cory au Groupe des innovateurs ; je suis vraiment heureux que tu te joignes à l’équipe. Le Groupe des innovateurs commence aussi à travailler à un autre webinaire – des nouvelles à ce sujet seront bientôt publiées dans la revue électronique de l’ACIT; restez à l’affût.

Avec la survenue des longues journées d’hiver, sortez prendre de l’air sur les pentes de ski, les patinoires et les sentiers de randonnée. Rappelez-vous que la famille de l’ACIT est toujours là pour ses membres et ses amis. Si vous avez des questions ou si vous souhaitez discuter avec quelqu’un qui ne fait pas partie de votre cercle habituel, n’hésitez pas à communiquer avec nous.

Meilleurs voeux de santé, de bonheur et de prospérité. ▪



CROSSROADS C&I
DISTRIBUTORS / FABRICATORS
The Insulation Specialists™

**THE LARGEST DISTRIBUTOR
AND FABRICATOR OF
COMMERCIAL AND
INDUSTRIAL INSULATION
PRODUCTS IN CANADA**



CONTACT YOUR NEAREST CROSSROADS C&I BRANCH

<p>Edmonton, AB 800.252.7986</p> <p>Calgary, AB 800.399.3116</p> <p>Coquitlam, BC 800.663.6595</p>	<p>Toronto, ON 800.268.0622</p> <p>Hamilton, ON 877.271.0011</p> <p>Kitchener, ON 800.265.2377</p>	<p>London, ON 800.531.5545</p> <p>Sarnia, ON 800.756.6052</p> <p>Ottawa, ON 800.263.3774</p>	<p>Montreal, PQ 800.361.2000</p> <p>Quebec City, PQ 800.668.8787</p> <p>Dartmouth, NS 877.820.2550</p>
---	---	---	---

ISO 9001:2008

crossroadsci.com



Vous désirez mettre vos projets ou chantiers en valeur ? Veuillez communiquer avec Jessica à l’adresse jkirby@pointonemedia.com pour faire paraître votre article dans *TIAC Times*.



A Global Leader in Distribution and Specialty Fabrication

Mechanical And Building Insulation Systems

Pipe, Duct, Tank & Equipment Insulation

Industry Leading CUI Mitigation Systems

Building Thermal, Acoustic and Fire Protection Products

Patented SafeLite[®], ULC Certified Ceiling Fixture Covers



Serving Industrial, Commercial, Marine & OEM

From first contact to project completion, you'll benefit from our extensive product offering, superior service and value

Burnaby

3220 Lake City Way
604-430-3044

Calgary

6703 30th Street, SE
403-720-6255

Edmonton

12416 184 Street, Bldg C
780-452-4966

2101 Rexford Road
Suite 300E
Charlotte, NC 28211
(855) 519 - 4044

Call SPI For All Your Insulation Needs!
Learn more at www.spi-co.com

TIAC's mission is to represent and promote the membership as the national voice of the thermal insulation industry in Canada. The TIAC membership works to advance the thermal insulation industry through the development of national industry standards, information, and education.

Our Objectives

1. To continue to promote and advance the TIAC Best Practices Guide to the industry.
2. To further the interests of the members of the Corporation.
3. To educate members of the Corporation, permitting the highest possible development of professional skills with respect to insulation in all aspects and through this professional development to continue to merit the confidence of architects, engineers, owners, and/or their agents.
4. To obtain, disseminate, and exchange full and accurate information among the members regarding all matters pertinent to the advancement of the insulation industry and the improvement of conditions within the industry.
5. To promote the conservation of energy through the effective use of insulation.
6. To co-ordinate industry endeavours and represent the membership as the national voice of the insulation industry.

La mission de l'ACIT consiste à représenter et à promouvoir ses membres sur un front uni, une voix nationale de l'industrie de l'isolation thermique au Canada. Les membres de l'ACIT oeuvrent afin d'améliorer l'industrie de l'isolation thermique par le biais du développement de normes, de l'information et de l'éducation de l'industrie au niveau national.

Nos buts

1. Poursuivre la promotion et l'avancement du guide des meilleures pratiques d'isolation dans notre industrie.
2. Assurer la progression et favoriser les intérêts des membres.
3. Éduquer les membres, en permettant le plus haut degré de développement des compétences professionnelles en ce qui a trait à l'isolation sous toutes ses formes, et par l'entremise de ce développement professionnel afin de continuer à s'attirer la confiance des architectes, des ingénieurs, des propriétaires et de leurs agents.
4. Obtenir, disséminer et échanger de l'information complète et exacte parmi les membres en ce qui concerne toute matière pertinente à l'avancement de l'industrie de l'isolation et à l'amélioration des conditions au sein de l'industrie.
5. Promouvoir la conservation de l'énergie par le biais d'un usage efficace de l'isolation.
6. Coordonner les projets ou activités de l'industrie et représenter les membres sur un front uni, c'est-à-dire la voix nationale de l'industrie de l'isolation.



Vous travaillez à un projet intéressant ou vous avez une idée d'article à proposer ? Il suffit pour cela de communiquer avec notre rédactrice en chef, Jessica Kirby, au 250.816.3671 ou de lui envoyer un courriel à l'adresse jkirby@pointonemedia.com.



Thermal Insulation Association of Canada

The Voice of The Mechanical Insulation Industry

Association Canadienne de l'Isolation Thermique

La voix de l'industrie de l'isolation mécanique

2021 – 2022

President – Joey Fabing
 1st Vice-President – Robert Bertram
 2nd Vice-President – Mathieu Hamel
 Treasurer – Chris Ishkanian
 Past-President – Shaun Ekert
 Secretary – David Reburn
 Chairman Manufacturers – Robert Bertram
 Alternate Manufacturers – Jason Meikle
 Chairman Distributors – Louis Basque
 Alternate Distributors – Bob de Boer
 Chairman Contractors – Mark Trevors
 Alternate Contractors – Robert Gray
 Director of British Columbia – Brad Haysom
 Director of Alberta – Mark Trevors
 Director of Saskatchewan – Vacant
 Director of Manitoba – Robert Gray
 Director of Ontario – Darren Sloan
 Director of Quebec – Mathieu Hamel
 Director of the Atlantic Region – Malcolm Robertson
 Director at Large – Walter Keating

Advisors to the Board of Directors

Rémi Demers
Norm Depatie

Committees

Conference Chair – Steve Huculiak
 Conference 2022 Chair – Tim Pullyblank
 Conference 2023 Chair – Chris Ishkanian
 TIAC Innovators Chair – Luis Garcia

Provincial Association Representatives

Association d'Isolation du Québec – Lyne Laperrière
 B.C. Insulation Contractors Association – Bradley Budden
 Master Insulators Association of Ontario – Charlie Stuckey
 Manitoba Insulation Contractors Association – Robert Gray
 Saskatchewan Insulation Contractors Association – Shaun Ekert
 Thermal Insulation Association of Alberta – Jenny Kerr

If you would like more information about the association or would like to review a complete list of members, please visit www.tiac.ca.

2021 – 2022

Président – Joey Fabing
 Premier vice-président – Robert Bertram
 Deuxième vice-président – Mathieu Hamel
 Trésorier – Chris Ishkanian
 Président sortant – Shaun Ekert
 Secrétaire – David Reburn
 Président de fabricants – Robert Bertram
 Suppléant de la section des fabricants – Jason Meikle
 Président de distributeurs – Louis Basque
 Suppléant de la section des distributeurs – Bob de Boer
 Président d'entrepreneurs – Mark Trevors
 Suppléant de la section d'entrepreneurs – Robert Gray
 Directeur de la Colombie-Britannique – Brad Haysom
 Directeur de l'Alberta – Mark Trevors
 Directeur de la Saskatchewan – Vacant
 Directeur du Manitoba – Robert Gray
 Directeur de l'Ontario – Darren Sloan
 Directeur du Québec – Mathieu Hamel
 Directeur de la région de l'Atlantique – Malcolm Robertson
 Directeur par mandat spécial – Walter Keating

Conseillers du conseil d'administration

Rémi Demers
Norm Depatie

Comités

Président des congrès – Steve Huculiak
 Président du congrès 2022 – Tim Pullyblank
 Président du congrès 2023 – Chris Ishkanian
 Président des innovateurs de l'ACIT – Luis Garcia

Représentants des associations provinciales

Association d'Isolation du Québec – Lyne Laperrière
 B.C. Insulation Contractors Association – Bradley Budden
 Master Insulators Association of Ontario – Charlie Stuckey
 Manitoba Insulation Contractors Association – Robert Gray
 Saskatchewan Insulation Contractors Association – Shaun Ekert
 Thermal Insulation Association of Alberta – Jenny Kerr

Si vous désirez davantage de renseignements sur l'association ou souhaitez accéder à la liste complète des membres, veuillez visiter le site www.tiac.ca.



Canada's Construction Outlook 2022

Changes in the pandemic's status bring hope to construction sector experts, but supply issues remain

Perspectives de la construction au Canada pour 2022

L'évolution de la crise sanitaire suscite de l'espoir chez les experts du secteur de la construction, mais les perturbations dans la chaîne d'approvisionnement demeurent

By / par Robin Brunet

It was no secret that throughout 2020 and 2021, pent up demand combined with the construction industry's lightning-fast implementation of COVID safety protocols resulted in robust activity across Canada, enabling the sector's 1.4 million workers (according to the Canadian Construction Association [CCA]) to remain gainfully employed—and generate about \$141 billion to the economy.

Now that the pandemic is poised to become an endemic, demand is healthier than ever. Sean Strickland, executive director, Canada's Building Trades Union (CBTU), notes that, "Across the country, the construction sector has seen steady employment in most regions. Many large shutdowns were delayed because of the pandemic, and we expect this spring to be quite busy as those delayed projects ramp up."

According to GlobalData's report, *Construction in Canada – Key Trends and Opportunities to 2025*, the nation's industry is expected to grow by 2.5 percent due to investments across the country in renewable energy, housing, water, and telecommunication infrastructure projects. Government

Ce n'est pas un secret qu'en 2020 et en 2021 la demande latente et la mise en place rapide de protocoles sanitaires contre la covid dans le secteur de la construction ont donné lieu à une activité intense partout au Canada, et que les travailleurs du secteur, dont le nombre s'établit à 1,4 million d'après l'Association canadienne de la construction (ACC), sont restés actifs malgré tout, comptant pour environ 141 milliards de dollars de rentrées économiques.

Maintenant que l'on parle d'une situation endémique plutôt que pandémique, la demande est plus forte que jamais. Sean Strickland, directeur général des Syndicats des métiers de la construction du Canada (SMCC), fait remarquer que « le secteur de la construction connaît des niveaux d'emploi stables dans la plupart des régions du pays. Plusieurs grands chantiers en arrêt avaient été reportés en raison de la pandémie, et nous nous attendons d'être très très occupés ce printemps avec la reprise de ces projets ».

D'après un rapport de GlobalData intitulé *Construction in Canada – Key Trends and Opportunities to 2025*, le secteur

funding is contributing to the growth: Ottawa has earmarked \$10 billion in funding for clean energy, irrigation, and broadband projects that alone are expected to create 60,000 jobs. It will also spend \$14.9 billion in public transportation projects over the next eight years.

But challenges caused by government-imposed COVID restrictions linger, namely, supply chain shortages and long delivery times. “Unfortunately, there are no quick fixes to these problems,” says Ian Cunningham, president of the Council of Ontario Construction Associations.

When CCA president Mary Van Buren was asked in December to forecast what would develop in the New Year, she predicted that supply shortages combined with rising inflation would create a “slingshot or stop/start recovery” in 2022.

She pointed out, “Virtually every material from lumber to steel has gone up in price. The fluctuating cost of building materials and the unpredictability of the supply chain are affecting budgets, estimates, and bids. The industry needs to look long and hard at areas that can be optimized to drive a better bottom line, including modernizing the tendering process.

“We also need to reduce delays in granting contracts and address cost escalation so that the sub-contractor isn’t left footing the entire bill for soaring material costs.”

Workforce shortages are very much a concern of HUB Construction Insurance and Risk Services. In its *2022 Construction Industry Outlook*, the organization illustrates the magnitude of the problem by noting that while many other labour-competing industries such as transportation and warehousing had by August of 2021 recovered all jobs lost due to the pandemic restrictions, construction had failed to recover about 20 percent of its jobs lost.

The *Outlook* stated, “By 2030, the average Canadian construction worker will be 42 years old, and young people aren’t lining up work in construction. Over the next decade, firms need to recruit nearly 310,000 construction workers to replace those retiring and to meet demand; one report estimates the industry could be short 81,000 workers by 2030.”

The million-dollar question is, how to rectify the shortcoming? “It’s a problem that plagues all of the trades,” Cunningham says. “The only immediate solution is immigration: persuading workers in other countries to move here—and that’s difficult. In the longer term, we have to change our image away from the perception that construction is dirty work for unskilled people and toward the reality that we are in fact a highly technological sector that performs highly-skilled tasks.”

Inclusivity measures are regarded as a way to attract new blood, specifically, women. CBTU points out that women represent

INSULATION • METAL • ACCESSORIES

AMITY INSULATION GROUP INC.

DISTRIBUTORS • FABRICATORS



Amity Insulation delivers high performance industrial materials, certified to ASTM quality standards, and supplied via personalized, prompt, and dedicated service



AMITY INSULATION GROUP INC.

14715 - 122 Avenue, Edmonton, Alberta, Canada, T5L 2W4

Phone: (780) 454-8558 Fax: (780) 452-2747

www.amityinsulation.com

Email: sales@amityinsulation.com

devrait croître de 2,5 pour cent à l’échelle nationale grâce à des investissements dans l’énergie renouvelable, le logement, l’eau et des projets d’infrastructure en télécommunications. Les crédits du gouvernement contribueront à la croissance : en effet, Ottawa a prévu dix milliards de dollars pour l’énergie propre, l’irrigation et les projets de large bande qui, à eux seuls, devraient créer 60 000 emplois. Il va aussi investir 14,9 milliards de dollars dans des projets de transport en commun au cours des huit prochaines années.

Mais les défis liés aux restrictions covid imposées par les gouvernements demeurent, et notamment les pénuries dans la chaîne d’approvisionnement et les retards de livraison. « Malheureusement, il n’existe pas de solution rapide à ces problèmes », affirme Ian Cunningham, président du Council of Ontario Construction Associations.

En décembre, à la demande des médias, la présidente de l’ACC, Mary Van Buren, a présenté ses prévisions pour 2022 et a indiqué que les pénuries dans la chaîne d’approvisionnement et l’accélération de l’inflation entraîneraient une relance en mode *catapulte* ou *en arrêt et discontinuité*.

Selon cette dernière, « pratiquement tous les matériaux, du bois à l’acier, ont augmenté de prix. L’instabilité des coûts des matériaux de construction et les perturbations de la chaîne

only four percent of Canada’s construction trade workforce, while sectors such as the military and law enforcement have surpassed 15 percent female representation. To close the gap, the CBTU’s Build Together, Women of the Building Trades program promotes, supports, and mentors women in the skilled construction trades and has tailored recruitment and retention strategies.

In a similar vein, the not-for-profit Canadian Association of Women in Construction (CAWIC) has a five-year plan to encourage women to choose construction for their career, which includes partnering with other associations to conduct workshops, conferences, and speaking events, emphasizing the high school setting in addition to universities and colleges.

Another area where the CBTU will continue to focus its advocacy efforts in 2022 revolves around the fact that since certain regions have more employment opportunities than others at different times, skilled trades workers have always had to travel for work. However, while salespeople, professionals, and Canadians in other industries can receive a tax deduction for the cost of their travel under the federal *Income Tax Act*, “The same option is denied to skilled trades workers who work on job sites that are in different regions or provinces from their primary residence,” Strickland says.

“In the prime minister’s recent mandate letters, the need to support labour mobility was included in letters crafted by both Deputy Prime Minister and Minister of Finance Chrystia Freeland and Minister of Labour Seamus O’Regan. CBTU is working hard to ensure a skilled trades workforce mobility tax deduction is included in the government’s upcoming budget.”

As for upcoming work opportunities, Strickland adds, “We continue to work with the government to invest in projects like industrial and commercial retrofits and developments such as regional clean energy power grids, including projects such as the Atlantic Loop and the East-West Power Grid that aim to remove interprovincial barriers to clean energy. As an example, the East-West power grid would involve building new electrical infrastructure so that British Columbia could sell Alberta electricity.”

Celebrating
59 Years
in Business



C&G Insulation 2003 Ltd.
MECHANICAL INSULATION

Andre Pachon, President

Ph: (250) 769-3303
Fax: (250) 769-7644
Email: candginsulation@shawbiz.ca

1555 Stevens Rd.
Kelowna, BC
V1Z 1G3

d’approvisionnement affectent les budgets, les estimations et les soumissions. Le secteur doit examiner de près et avec attention les éléments à optimiser pour améliorer les résultats, et notamment se pencher sur la modernisation du processus d’appels d’offres ».

« Nous devons aussi réduire les retards dans l’adjudication des contrats et régler le problème de l’augmentation des coûts de sorte que le sous-traitant n’ait pas à faire les frais de la hausse vertigineuse des prix des matériaux. »

Les pénuries de main-d’oeuvre inquiètent sérieusement HUB Assurance Construction. Dans son document *Perspectives 2022 sur l’industrie de la construction*, l’organisme décrit toute l’envergure du problème et fait remarquer que si beaucoup de secteurs concurrents pour la main-d’oeuvre (transports et entreposage) avaient récupéré en août 2021 la totalité des emplois perdus à cause des restrictions liées à la covid, le secteur de la construction n’avait toujours pas réussi à récupérer 20 pour cent des emplois perdus.

Selon *Perspectives*, « d’ici 2030, le travailleur canadien de la construction aura en moyenne 42 ans, et les jeunes ne se pressent pas pour travailler dans la construction. Au cours de la prochaine décennie, les entreprises devront recruter près de 310 000 travailleurs de la construction pour remplacer ceux qui partent à la retraite et répondre à la demande. Un rapport estime que l’industrie pourrait manquer de 81 000 travailleurs d’ici 2030 ».

La grande question, c’est de savoir comment régler la pénurie. « C’est un problème qui affecte tous les corps de métier, selon M. Cunningham. La seule solution immédiate, c’est l’immigration : il faut persuader des travailleurs étrangers de venir au Canada — et c’est difficile. À plus long terme, nous devons changer notre image et nous écarter de l’opinion qui veut que la construction soit du sale boulot pour non-spécialisés. Il faut au contraire faire connaître la réalité des choses, à savoir que le secteur est hautement technologique et que les tâches exigent des travailleurs très spécialisés. »

Les mesures favorisant l’inclusivité sont considérées comme un moyen d’attirer du sang neuf, et plus précisément les femmes. Les SMCC indiquent que les femmes ne représentent que quatre pour cent de l’effectif de la construction au Canada alors que dans l’armée et les services policiers, elles comptent pour plus de 15 pour cent. Afin de réduire l’écart, les SMCC, par leur programme *Bâtir ensemble, les femmes dans les métiers de la construction*, promouvoient, soutiennent et encadrent les femmes dans les corps de métier et ont élaboré des stratégies de recrutement et de maintien en poste en conséquence.

Dans la même veine, la Canadian Association of Women in Construction, organisme sans but lucratif, propose un plan



see the problem,
and the solution

**MECHANICAL INSULATION
SAVES ENERGY, SAVES THE ENVIRONMENT
AND SAVES MONEY.**



**energy
conservation
specialists**

learn how mechanical insulation can help you
save at energyconservationspecialists.org

Approximately 93 percent of BC’s energy is produced through renewables, while Alberta relies on coal for approximately 55 percent of its energy needs.

Finally, even though some analysts have warned of limited economic growth overall for Canada in 2022, Cunningham says, “We’ve been operating at capacity for years now, and the consensus is that our economy will puddle along at two to three percent growth this year—and that’s enough to stimulate our sector.” ■

quinquennal visant à encourager les femmes à faire carrière dans le secteur de la construction. Ce programme fait appel à d’autres associations pour la tenue d’ateliers, de conférences et de réunions, et vise en premier lieu la clientèle des établissements d’enseignement secondaire en plus des universités et des collèges.

Par ailleurs, les SMCC, poursuivant leurs efforts de promotion en 2022, vont faire valoir l’importance de la mobilité de la main-d’oeuvre spécialisée puisque, selon les régions et les moments de l’année, les possibilités d’emploi varient. Cela dit, si les vendeurs, les professionnels et d’autres catégories de travailleurs peuvent obtenir des déductions d’impôt pour les frais liés à leurs déplacements professionnels selon la *Loi de l’impôt sur le revenu* du fédéral, « les travailleurs spécialisés actifs sur des chantiers

dans des régions ou des provinces autres que celles de leur résidence primaire n’ont pas cette possibilité », signale M. Strickland.

« Dans les lettres de mandat récentes du premier ministre, la question de la mobilité de la main-d’oeuvre a été évoquée et reprise dans les lettres de la vice-première ministre et ministre des Finances, Chrystia Freeland, et du ministre du Travail, Seamus O’Regan. Les SMCC travaillent d’arrache-pied à obtenir, dans le prochain budget du gouvernement, une déduction d’impôt en faveur des travailleurs spécialisés appelés à se déplacer. »

Toujours dans le domaine de l’emploi, selon M. Strickland, « nous continuons de travailler avec le gouvernement pour investir dans des chantiers de rénovation industrielle et commerciale : par exemple, des réseaux régionaux d’énergie propre comme ceux de la Boucle atlantique et le réseau électrique est-ouest. Le réseau électrique est-ouest prévoit une nouvelle infrastructure électrique qui permettrait à la Colombie-Britannique de vendre de l’électricité à l’Alberta ».

La Colombie-Britannique produit environ 93 pour cent de son énergie à partir de sources renouvelables alors que l’Alberta fait appel au charbon pour à peu près 55 pour cent de ses besoins en énergie.

Enfin, même si certains analystes pensent que la croissance économique sera limitée en 2022 au Canada, M. Cunningham affirme : « Nous travaillons à plein régime depuis des années, et on s’entend pour dire que la croissance se situera autour des deux ou trois pour cent cette année — et cela suffira à stimuler notre secteur. » ■



BROCKWHITE
CONSTRUCTION MATERIALS

Brock White supplies
the leading brands
in the business.





















Locations across Western Canada. Visit us online at BrockWhite.ca



“

The plant reaches out and shakes your hand.

Tim Blanch
P.E., LEED AP S.C. *Herman & Associates*

”



We helped Director of Engineering Tim Blanch create a fully color-coded plant, including three shades of blue for the low chill water, medium chill water, and return.

Blanch got the plant he wanted, and in his partnership with Proto Corp., he found a trusted resource he could turn to when solving complex challenges.

LABOUR MARKET, PART I

Creating incentives for the new hires is one way of ensuring you retain good employees for the long run.

MARCHÉ DU TRAVAIL – PARTIE I

Les incitatifs à l'embauche constituent un moyen de vous assurer de maintenir vos bons employés en poste pour le long terme



Illustration: ©Can Stock / djestock

By / par Ron Coleman

If you are having trouble getting qualified tradespeople, you are not alone; and if you are not having a problem in this area, you are one of the very few. BuildForce Canada issued a press release in March of 2021 regarding labour issues for the remainder of the decade. Their report provides a summary of key points and a detailed analysis for each province. To read the full report, visit [constructionforecasts.ca](https://www.constructionforecasts.ca).

Since I am based in BC, I will highlight the BC segment of the report.

Period of Growth

British Columbia is poised to enter a very steep period of growth. Last year was a poor year for the construction sector as projects were deferred. Not to mention this was our first material decline in a decade.

This year started off much better with several projects coming back online. There is quite a queue for building permits, with demand in all industry segments very high. As a result, BC will need to add almost 60,000 workers in the next decade. That is an expansion of 17,800 additional workers or 10 per

Si vous éprouvez des difficultés à trouver des gens de métier qualifiés, vous n'êtes pas le seul ; si vous n'avez aucun problème à cet égard, c'est que vous comptez parmi les cas rares. ConstrForce Canada a publié un communiqué de presse en mars 2021 à propos des problèmes de main-d'œuvre à prévoir pour le reste de la décennie. Le rapport de l'organisme contient un résumé des points saillants et une analyse exhaustive pour chaque province. Le rapport complet se trouve à la page [constructionforecasts.ca/fr](https://www.constructionforecasts.ca/fr).

Puisque j'habite en Colombie-Britannique, je parlerai surtout de la section du rapport qui concerne cette province.

Période de croissance

La Colombie-Britannique est censée connaître une période de croissance très forte. L'année dernière, elle a affiché un piètre rendement dans le secteur de la construction à cause du report de chantiers ; il s'agissait en fait de notre premier recul appréciable en une décennie.

Heureusement, cette année se présente sous de meilleurs auspices et plusieurs projets ont été remis sur les rails. La file

cent increase in the workforce, which is problematic as 22 per cent of the trades are expected to retire by the end of the decade. That's 41,000 retirees.

Underutilized Labour Force

Twenty-four per cent of BC's construction labour force are new immigrants, while the overall percentage for Canada is 29 per cent. BC is due to receive an average of 69,000 new immigrants each year between 2021 and 2030.

The mechanical trades seem to be the best trades poised to attract new entrants, except for the boilermakers and gasfitters. Many segments of construction are going to have a more challenging time getting labour. The boilermaker, carpenter, gasfitter, glazier, heavy equipment operator, industrial electrician, insulator, lather, painter, roofer, and welder trades were identified as at risk of being undersupplied.

The non-residential sector alone is expected to require an additional 11,500 workers (up to 16 percent) to keep pace with demands.

According to the report, only six percent of tradespeople employed were female and only 5.7 percent were Indigenous in 2020.

Recruitment of Workers

The main conclusions from the report are easy to define. There will be a shortage of workers, some trades will hurt more than others, and the traditional pool of English and French-speaking workers will be diminished. Additionally, with 69,000 new immigrants expected to come to BC, there is an untapped labour force that will also require housing and infrastructure to support the growing population.

This raises the question: in the next decade, where are we going to find 60,000 workers with trade qualifications?

The main source for recruiting labour will be females, Indigenous people, racialized Canadians, new immigrants, and people with disabilities. The other option is to try to fill jobs with workers from other industries, other parts of Canada, or foreign workers. However, tapping into these markets will require reviewing policies and procedures around recruitment, retention, and multiculturalism. Recruitment and retention are going to be significant issues for most of us over the coming years. Too often, we train workers only to see them leave us for other opportunities. Some of my clients say they hire someone, and they're a no-show on day one.

Each company needs to tailor their approach to the market they are targeting. When looking for new hires, make sure you spell out clearly what is being offered and how it meets their expectations.

This raises the question: in the next decade, where are we going to find 60,000 workers with trade qualifications?

Une question se pose donc : au cours des dix prochaines années, comment trouverons-nous 60 000 travailleurs avec les compétences nécessaires dans les corps de métier ?

d'attente est longue pour obtenir des permis de construction d'autant plus que la demande est très élevée dans tous les secteurs d'activité. Par conséquent, la Colombie-Britannique aura besoin de près de 60 000 travailleurs au cours de la prochaine décennie. Il s'agit d'une augmentation de 17 800 travailleurs, soit 10 % de l'effectif ; ceci pose problème puisque 22 % des travailleurs des corps de métier, c'est-à-dire environ 41 000 personnes, prendront leur retraite d'ici la fin de la décennie.

Effectif sous-utilisé

Les 24 % de la main-d'œuvre dans la construction en Colombie-Britannique se composent de nouveaux arrivants alors que ceux-ci représentent 29 % de la population générale au Canada. On s'attend à ce que la Colombie-Britannique reçoive en moyenne 69 000 nouveaux arrivants chaque année de 2021 à 2030.

Les corps de métier liés à la mécanique semblent attirer le plus les immigrants, sauf les chaudronniers et les monteurs d'installations au gaz. Plusieurs secteurs de la construction éprouveront plus de difficultés à trouver de la main-d'œuvre : chaudronniers, menuisiers, monteurs d'installations au gaz, vitriers, conducteurs d'équipement lourd, électriciens industriels, calorifugeurs, latteurs, peintres, couvreurs et soudeurs ont été identifiés comme étant à risque de pénurie de main-d'œuvre.

On prévoit que le secteur non résidentiel à lui seul aura besoin de 11 500 travailleurs supplémentaires (jusqu'à 16 %) pour répondre à la demande.

Selon le rapport, en 2020, seulement 6 % des gens de métier actifs étaient des femmes et 5,7 % des Autochtones.

Recrutement des travailleurs

Les grandes conclusions du rapport sont claires. Il y aura pénurie de travailleurs, certains secteurs étant plus touchés que d'autres, sans compter que le bassin traditionnel de travailleurs anglophones et francophones se réduira. De plus, avec 69 000 nouveaux arrivants qui s'installeront en Colombie-Britannique, il existe une main-d'œuvre largement inexploitée qui aura également besoin de logements et d'infrastructures, et il faudra bien soutenir la population en croissance.

Incentives to Attract New Hires

Some strategies that I would recommend to consider are offering current employees a finder's fee of \$500, if they recommend someone that gets hired and stays for a minimum of six months.

Another strategy could be providing retention bonuses to employees who stay for 12 months. Employers could develop a profit-sharing program or a shared ownership program. Providing non-taxable benefits, such as a cellphone allowance, cellphone charging equipment, holders, screen protectors, or earbuds, could be another strategy.

Une question se pose donc : au cours des dix prochaines années, comment trouverons-nous 60 000 travailleurs avec les compétences nécessaires dans les corps de métier ?

Le recrutement des travailleurs se fera principalement à partir du bassin des femmes, des personnes autochtones, des Canadiens racialisés, des immigrants et des personnes en situation de handicap. Un autre moyen sera de tenter de doter les postes en faisant appel à des travailleurs d'autres industries, d'ailleurs au Canada, ou de l'étranger. Cependant, pour utiliser ces bassins de recrutement, il faudra une évaluation des politiques et des procédures liées à l'embauche, au maintien en poste et au multiculturalisme. Le recrutement et le maintien du personnel en poste représenteront des enjeux importants

pour la plupart d'entre nous au cours des années à venir. Trop souvent, nous formons les travailleurs seulement pour qu'ils nous quittent dès qu'ils obtiennent d'autres offres ailleurs. Certains de mes clients disent qu'ils embauchent des gens qui leur font faux bond la première journée de travail.

Chaque entreprise doit adapter son approche au groupe qu'elle vise. Lorsque vous recherchez de nouveaux employés, assurez-vous d'énoncer clairement ce que vous offrez et la façon dont vous répondrez à leurs attentes.

Initiatives pour attirer de nouveaux employés

Parmi les quelques stratégies à examiner, je recommanderais notamment d'offrir aux employés actuels un honoraire de recherche de 500 \$ s'ils recommandent une personne qui sera embauchée et qui restera en poste pendant un minimum de six mois.

Une autre stratégie consisterait à fournir des primes de maintien en poste aux employés qui restent pour une période de 12 mois. Il est possible pour les employeurs de mettre en œuvre un programme de participation aux bénéfices ou d'actionnariat. Des avantages sociaux non imposables tels qu'une allocation ou des accessoires pour les téléphones cellulaires – chargeur, support, protège-écran ou écouteurs – constituent aussi une autre solution possible.

Consultez votre comptable pour vous assurer de ne pas vous créer de problèmes

The Ultimate Protection

DUCT & PIPE SEALING SYSTEM

FlexClad™ is a self-adhering, sheet-type waterproofing membrane that protects critical HVAC duct and piping against Canada's harshest environments. The product is easy to install, conforms to odd shapes, and self-seals around penetrations for complete waterproofing protection. Backed by a 10-year warranty, FlexClad offers the Ultimate Protection!

UV Stable, Weather Resistant and Waterproof.

FLEX CLAD™
DUCT & PIPE WATERPROOFING MEMBRANE

Aluminum

White

Almond

Watch our video on YouTube for installation instructions.

60 YEARS
ANNIVERSARY
1961-2021

mfm BUILDING PRODUCTS CORP.
www.flexclad.com

800-882-7663

PERFORMANCE MEETS AESTHETICS

SPIN-GLAS® ULTRA WITH A POLYPROPYLENE-COATED FACING



800 Series Spin-Glas® Ultra Now with Matching Tape

Designed aesthetically to match Micro-Lok® HP Ultra so materials may be used in the same vicinity without a visible discrepancy in appearance, 800 Series Spin-Glas® Ultra with polypropylene-coated ASJ facing offers several benefits including:

- Easy to wipe down
- Water and wrinkle resistant
- Meets NFPA 90A and 90B requirements and 25/50 rating per ASTM E84
- Type II Vapor Retarder with a perm rating of 0.02 per ASTM C1136
- **NEW!** Spin-Glas Ultra Scrim Reinforced Tape for exact matching aesthetics

Double-check with your accountant to ensure you are not creating future problems with the Canada Revenue Agency (CRA) for either you or the employee.

Talking of the CRA, there are two \$500 programs that you can give to employees that involve gifts and awards. There are some restrictions on these so make sure you speak with your accountant.

Other retention options could involve financing education for new hire (offered to the employee or family), providing extra vacation days after a certain number of years, or offering extended benefits and retirement savings programs. Providing access to financial planners for employees could be another option.

Apprentices are urgently needed. The federal government has introduced the Apprenticeship Service Program for first-year apprentices in the construction and manufacturing Red Seal trades. Employers can receive up to \$5,000 for all first-year apprenticeships to cover salaries and training. This incentive will be doubled to \$10,000 for hiring these underrepresented, including women, racialized Canadians, and persons with disabilities. The program is expected to start this year.

In addition, there are federal and provincial payouts for all apprentices. Make sure you discuss this with your accountants. Each province has different programs. If you have had apprentices in recent years, you can refile tax returns going back three years.

Takeaway

Apart from managing labour issues, there are many other options that are available to ensure our businesses' viability. We will cover this in part two of this article. But, in the meantime, start brainstorming with your employees. Share this article with them and ask them for their input and use their ideas. You may be amazed by their input and how it will help you grow and become an employer of choice. ■

Ron Coleman is a Vancouver-based accountant, management consultant, author, and educator specializing in the construction industry. He can be reached by email at ronald@ronaldcoleman.ca

futurs avec l'Agence du revenu du Canada (ARC), ni d'en créer pour l'employé.

D'ailleurs, l'ARC propose deux programmes qui vous permettent d'offrir aux employés des cadeaux et des prix d'une valeur de 500 \$. Comme il existe certaines restrictions, veuillez consulter votre comptable à ce sujet.

Parmi les autres idées pour maintenir le personnel en poste, citons : le financement des études pour les nouvelles recrues (offert à l'employé ou à sa famille), des jours de congé supplémentaires après un certain nombre d'années ou des avantages sociaux et des régimes de retraite bonifiés. L'accès à des conseillers en planification financière en est une autre.

Le besoin d'apprentis est urgent. Le gouvernement fédéral a lancé le programme de Service d'apprentissage pour les apprentis de première année dans les métiers Sceau rouge de la construction et des industries manufacturières. Les employeurs peuvent recevoir jusqu'à 5 000 \$ pour tous les apprentis de première année afin de financer les salaires et la formation, et 10 000 \$ pour l'embauche de personnes de groupes sous-représentés, dont les femmes, les Canadiens racialisés et les personnes en situation de handicap.

Il existe aussi des versements fédéraux et provinciaux pour tous les apprentis. Assurez-vous d'en discuter avec votre comptable. Chaque province offre des programmes différents. Si vous avez eu des apprentis au cours des dernières années, vous pouvez remplir une deuxième déclaration d'impôt sur le revenu pour les trois dernières années.

Conclusion

À part la gestion des problèmes de main-d'œuvre, nous disposons de beaucoup d'autres solutions pour assurer la pérennité de nos entreprises. Nous en discuterons dans la deuxième partie de l'article. D'ici là, organisez des séances de remue-méninges avec vos employés. Faites-leur lire le présent article, demandez-leur leur avis et utilisez leurs idées. Leur perspective vous étonnera et vous aidera à évoluer et à devenir l'employeur de prédilection. ■

Ron Coleman est comptable, expert-conseil en gestion, auteur et éducateur spécialisé dans le secteur de la construction, et il habite Vancouver. Il est possible de communiquer avec lui à l'adresse courriel suivante : ronald@ronaldcoleman.ca.

NDT Seals, Inc.
 Zac Sebren
 Director
 PO Box 52878 Houston, TX 77052-2878 USA
 tel 713.222.7584 fax 713.222.9404
 zac@ndtseals.com

**Time to show off your awesome work.
 Email jkirby@pointonemedia.com to
 pitch your project story and have it
 featured in *TIAC Times*.**



THERMALJACS547®

HOW MUCH IS OLD-FASHIONED INSULATION COSTING YOU?

- FASTER LEAD TIMES
- INCREASED PRODUCTIVITY
- LOWER FREIGHT COSTS
- ENVIRONMENTALLY FRIENDLY
- ENERGY EFFICIENT
- SAFER PRODUCT



Through our environmentally friendly, state of the art manufacturing process, ThermalJacs547® is produced with less than 1% waste, while reducing lead times, and increasing overall cost effectiveness.

Let us help you increase your profit.

SCHEDULE A PRESENTATION TO LEARN HOW: 800.299.0819 CAN • 888.877.7685 USA • WWW.IDEALPRODUCTS.CA



IDEAL PRODUCTS

Talking Tough:

Why Engaging in Productive Conflict is Essential for Success

Discussions musclées

Le conflit productif, essentiel à la réussite



By / par Candie Beane

You're sitting around a conference table or attending a Zoom meeting, and two colleagues begin to get into a heated debate. Words are exchanged, voices raise, and tones become firm and definitive. Outside observers are both engaged in the debate but wondering if they should step in and stop it. It goes on for a few more minutes until, inevitably, someone suggests they take this "off-line". How would you feel if you observed this? Is it inappropriate to allow it to continue in a business meeting? Too often, our instinct is to shut down conflict in the name of efficiency and harmony, when actually, the opposite is true.

To better understand why engaging in productive conflict is necessary for success we must first understand what it is. Productive conflict is defined as "an open exchange of conflicting or differing ideas in which parties feel equally heard, respected, and unafraid to voice dissenting opinions for the purpose of reaching a mutually comfortable resolution."

"It's important to distinguish productive ideological conflict from destructive fighting and interpersonal politics," says Patrick Lencioni, author of *The Five Dysfunctions of a Team*. "Ideological conflict is limited to concepts and ideas and avoids personality-focused, mean-spirited attacks."

During heated exchanges, individuals express passion, frustration, and emotion, so the disagreement can easily be mistaken as unproductive dissension. However, it's important to identify if the conflict is productive. If so, it's best to allow it to continue because healthy conflict is a time saver and gets the group to the best possible solution more quickly.

Why is engaging in productive conflict important to any organization? It establishes a culture anchored in trust where team members and leaders can openly share different

Vous participez à une réunion en présentiel ou en virtuel, et voilà qu'un débat très animé s'amorce entre deux collègues. Une dispute éclate, le ton monte, ferme et péremptoire. Les observateurs de la scène, pour intéressés qu'ils soient par le débat, se demandent s'ils devraient intervenir et y mettre fin. Cela dure encore quelques minutes, puis, inévitablement, quelqu'un propose que ces personnes se reparlent « hors ligne ». Que pensez-vous d'une scène comme celle-là ? Est-il approprié ou non de laisser pareil débat se poursuivre durant une réunion de travail ? Trop souvent, on est enclin à étouffer les conflits au nom de l'efficacité et de l'harmonie, alors que c'est plutôt le contraire qui est vrai.

Afin de mieux comprendre pourquoi le conflit productif est nécessaire à la réussite, nous devons d'abord savoir en quoi il consiste. Le conflit productif se définit comme « un échange ouvert d'idées contradictoires ou divergentes pendant lequel les parties se sentent également entendues, respectées et suffisamment en confiance pour pouvoir exprimer des opinions dissidentes, le but recherché étant d'en arriver à une résolution qui convienne à tous ».

« Il faut savoir faire la distinction entre confrontation d'idées productive d'une part et disputes ou luttes de pouvoir destructrices d'autre part », affirme Patrick Lencioni, auteur de *The Five Dysfunctions of a Team*. « La confrontation d'idées se limite à des concepts et à des notions, et évite les attaques mesquines contre la personne. »

Pendant des échanges musclés, on exprime sa passion, sa frustration, ses émotions ; les désaccords peuvent facilement être jugés à tort comme non productifs. Cependant, il faut voir si le conflit est productif ou non. S'il est productif, il est

perspectives while prioritizing solutions without fear of punishment. Additional benefits include:

- Opening the door to fresh ideas
- Moving teams forward
- Minimizing politics
- Encouraging better listening
- Allowing all voices to be heard
- Teaching flexibility
- Solving real time problems quickly

Achieving this level of trust among members of a group of colleagues or teammates is no easy feat. It takes dedicated focus on implementing and encouraging change. Leaders and individuals need to become comfortable bringing up sensitive issues and working through them. Having the right tools in place can help. Consider nominating a Conflict Monitor to ensure the messaging sticks to concepts and ideas, and offer real-time permission to debate during the exchange. A Conflict Monitor can be anyone on the team and is responsible for maintaining objectivity.

“One simple but effective way to do this is to recognize when the people engaged in the conflict are becoming uncomfortable with the level of discord, and then interrupt to remind them that what they are doing is necessary,” says Lencioni.

Organization leadership plays a different role than the Conflict Monitor. Their primary role is to demonstrate restraint and allow the conflict to occur, moderating as necessary, but letting the participants come to a resolution on their own. Unfortunately, there’s a misconception that leadership that allows conflict has lost control, when in fact, it’s the leaders who shut down productive conflict that are doing a disservice to their team and company culture.

Moreover, it’s important for leaders to gain a deeper understanding of their own conflict behaviours and limitations, as well as their team’s, to help them recognize the emotional and social needs of a situation and act accordingly. There is a variety of personality style and behaviour tools available, such as Everything DiSC Productive Conflict, which provide personalized insight on common destructive responses and reactions, giving leaders and teams a solid foundation on which to build better communication.

So, what can teams do if they don’t have personalized information readily available? Consider applying the “Three Bs” to help your teams navigate a disagreement.

Be Aware!

“According to *Harvard Business Review*, 95% of us think we are self-aware, but only 10 to 15% of us actually are,” says Krister Ungerböck, founder of The Global Talk SHIFT Movement.

préférable qu’il se poursuive car un conflit sain fait gagner du temps et est le meilleur moyen pour le groupe d’en arriver plus rapidement à la meilleure solution possible.

Pourquoi le conflit productif est-il important pour tout organisme qui se respecte ? Le conflit productif suscite l’enracinement de la culture d’entreprise dans un terreau de confiance ; les membres et les chefs d’équipe peuvent échanger ouvertement des perspectives différentes tout en priorisant les solutions sans crainte de représailles, et ce sans parler des autres avantages :

- ouverture à des idées nouvelles
- progression des équipes
- réduction des luttes de pouvoir
- incitation à une meilleure écoute
- forum pour toutes les voix
- souplesse didactique
- résolution rapide de problèmes en temps réel

Il n’est pas facile, certes, d’en arriver à ce degré de confiance dans un groupe, avec les collègues ou entre les membres d’une équipe. Il faut être résolu et vouloir implanter et promouvoir le changement. Les dirigeants et les individus doivent s’habituer à se sentir à l’aise de soulever des questions délicates et à en discuter. Le fait de disposer de bons outils peut aider. Envisagez par exemple de nommer un modérateur de conflit

DISPRO

Montreal • Québec City • Ottawa

*Fabricator – Distributor
At your service since 1982*

*Distributeur – Fabricant
A votre service depuis 1982*

**Complete line of insulation products -
Thermal and Acoustical**

**Gamme complète de produits isolants -
Thermiques et acoustiques**

514-354-5250 • 1-800-361-4251
www.dispro.com • email: info@dispro.com

Illustration: © Can-Stock / Jameschlipper

Becoming self-aware takes dedicated focus examining how you react during conflict situations. Ask yourself how you react when angry. What emotions do you experience? Do you have common triggers? What's a typical response? Do you speak without thought or shut down and stop communicating? Understanding what comes up instinctually can teach you how to improve and shift your response to something more valuable. The most important thing you can do before reacting is pause. Take a breath and observe your body language, tone, and words. Learn how to stop yourself from repeating negative behaviours.

Be Open!

Being open sounds simple, but for most, it's difficult to do. Our belief systems and emotional responses run deep and often prevent us from listening to another's perspective. Harvey Deutschendorf, emotional intelligence expert, author, and speaker, explains, "When someone is making a statement that we disagree with, our common response is to start thinking of a rebuttal while the person is talking. The stronger the emotional charge around what they are saying, the stronger will be our urge to jump in with a rebuttal."

When you're open, you're listening, and that allows you to ask questions. When you ask questions, it demonstrates that you're trying to understand their point of view and respect them as people—even if you disagree—thus keeping the conflict healthy and productive.

Be Reasonable!

Approach a disagreement with the understanding that there is usually more than one solution to a problem. There's value in having different perspectives, experiences, and backgrounds.

"Our natural inclination seems to be to look for flaws and weaknesses in another's position that we can attack. Instead, look for areas where you both can be in agreement," said Deutschendorf.

With reason and compromise at the forefront, finding common ground lowers the emotional response and brings the conflict to a resolution more quickly.

Learning how to engage in productive and respectful conflict is a necessary skill that can even cross over from your professional life as a leader into your personal life as a spouse, partner, parent, and friend. It teaches you to be an objective and a well-rounded person. We know there will always be differences of opinions but knowing how to navigate them effectively results in more innovation, more engagement, more collaboration, and better human connections.

Reprinted with permission from the November 2021 issue of Partners in Progress magazine. Read more at pinp.org

pour vous assurer que le message s'en tienne aux concepts et aux idées, et proposez une réelle possibilité de débattre pendant les échanges. Le modérateur peut être toute personne de l'équipe qui aura été chargée de maintenir l'objectivité des discussions.

« Un moyen simple et efficace pour parvenir à maintenir cette objectivité consiste à identifier le moment où les personnes dans un conflit commencent à se sentir mal à l'aise, et à interrompre la conversation pour leur rappeler que ce qu'elles font est nécessaire », précise M. Lencioni.

Les dirigeants de l'organisme ou de l'entreprise sont appelés à jouer un rôle différent de celui du modérateur. Ils doivent tout d'abord faire preuve de réserve et laisser le conflit se dérouler, appelant à la modération au besoin, mais en donnant aux participants la possibilité d'en arriver à une solution d'eux-mêmes. Malheureusement, on pense que les dirigeants qui laissent un conflit surgir ont perdu le contrôle de la situation alors que ce sont ceux qui empêchent le conflit productif qui ne rendent pas service à leur équipe ni à la culture d'entreprise.

De plus, il importe que les dirigeants comprennent mieux leurs propres comportements et limites en matière de conflits, et ceux des membres de leur équipe, et ce dans l'optique de les aider à reconnaître les besoins émotifs et sociaux en jeu et de réagir en conséquence. Il existe toutes sortes d'outils pour toutes sortes de personnalités et de comportements, comme Everything DiSC Productive Conflict, qui proposent aux chefs d'équipe et à leurs membres des idées à adapter aux circonstances pour composer avec les réactions destructrices et apprendre à mieux communiquer.

Cela dit, que peuvent faire les équipes si elles ne disposent pas immédiatement d'information personnalisée? Voyons ce qu'on peut faire pour régler les mésententes.

Prenons conscience de nous-mêmes !

« D'après la *Harvard Business Review*, 95 % d'entre nous croyons être conscients de nous-mêmes, mais seulement entre 10 et 15 % le sont vraiment », affirme Krister Ungerböck, fondateur de The Global Talk SHIFT Movement.

Prendre conscience de soi-même exige un examen rigoureux de la façon dont on réagit en situation de conflit. Demandez-vous comment vous réagissez lorsque vous êtes en colère. Quelles sont les émotions qui vous envahissent? Quels sont les éléments déclencheurs habituels? Quelle est votre réaction typique? Vous ripostez sans penser ou vous vous refermez sur vous-même, préférant ne rien dire? Si vous en arrivez à comprendre vos réactions instinctives, vous pourrez apprendre à les améliorer pour en faire quelque chose de plus utile. Le plus important avant de réagir, c'est de faire une pause. Prenez quelques respirations et notez votre langage corporel, votre ton,

les mots qui vous viennent à l'esprit. Apprenez à éviter les comportements négatifs à répétition.

Restons ouverts d'esprit !

Rester ouvert d'esprit paraît simple, mais c'est chose difficile pour la plupart. Nos convictions et nos réactions émotives viennent nous chercher et nous empêchent souvent d'écouter le point de vue de l'autre. Harvey Deutschendorf, expert de l'intelligence émotive, auteur et conférencier, explique : « Quand quelqu'un exprime une idée avec laquelle on n'est pas d'accord, on commence d'habitude par penser à une riposte alors même que l'interlocuteur n'a pas fini de parler. Plus la charge émotive est forte, plus on ressent l'envie de répliquer. »

Si vous êtes ouvert d'esprit, vous savez écouter, ce qui vous donne la capacité de poser des questions. Et quand vous posez des questions, vous démontrez par là même que vous tentez de comprendre le point de vue de l'interlocuteur et de le respecter — et ce même si vous n'êtes pas d'accord — si bien que le conflit reste sain et productif.

Soyons raisonnable !

Sachez qu'en cas de désaccord il y a habituellement plus d'une solution à un problème. Il est utile d'avoir des perspectives, des expériences et des antécédents différents.

« Nous avons cette tendance naturelle à chercher les défauts et les faiblesses que nous pouvons attaquer dans la position de notre interlocuteur. Cherchons plutôt les terrains d'entente communs », rappelle M. Deutschendorf.

Mettons de l'avant nos capacités de raisonner et de négocier. Trouvons un arrangement dans l'optique de réduire les réactions émotives et d'en arriver à résoudre plus rapidement toute situation de conflit.

L'aptitude à gérer les conflits d'une façon productive et respectueuse est nécessaire et peut se transférer de la vie professionnelle à la vie personnelle avec son conjoint ou sa conjointe, ses associés, ses parents et amis. On apprend ainsi à devenir objectif et à avoir sur la situation un point de vue plus équilibré. Nous savons bien que les divergences d'opinion ne disparaîtront pas, mais savoir naviguer en eau trouble peut susciter de nombreux avantages : innovation, mobilisation, collaboration et amélioration des interactions humaines.

Reproduction autorisée de l'article tiré du numéro de novembre 2021 de Partners in Progress magazine. Consultez pinp.org pour plus de renseignements. ■

Vous désirez mettre vos projets ou chantiers en valeur ? Veuillez communiquer avec Jessica à l'adresse jkirby@pointonemedia.com pour faire paraître votre article dans *TIAC Times*.



Get it right.

There's no substitute for QUALITY, and quality can only be assured when mechanical insulation is installed as specified. The **Quality Assurance Certificate** or **QAC**, available only through BCICA contractors, ensures that your project is covered by the very best materials, installed by Red Seal certified journeymen, and inspected by true third-party independent inspectors. Specify all your mechanical insulation projects with the only certification that assures QUALITY – the **BCICA QAC**.



Bradley Budden
Executive Director
604.438.6616
info@bcica.org
www.bcica.org



Steve Huculiak, Nadeau Insulation / Nadeau Isolation

By / Natalie Bruckner

When Steve Huculiak entered the insulation industry after spending almost a decade in the restaurant sector, he felt like he had finally come home.

“It’s a relatively small industry and it has a very close family feel to it,” says Huculiak, sales representative at Nadeau Isolation in Quebec. “I really enjoy the human touch of the insulation industry. That’s what really appealed to me—the people side of things and honestly, since making the transition, I haven’t looked back.”

Huculiak’s break into the industry came when a friend learned about the great strides he was making at Magnacharge Battery Corporation and made him an offer to join Manson Insulation. “I wanted to get out of the restaurant and bars business because, well, it’s a young man’s game and I grew out of it,” he says. “My friends were all having families, and I found myself mixing with a younger crowd, and it wasn’t my scene. So I transitioned, spent a year with Magnacharge before I finally entered the insulation sector.”

At first, Huculiak says Manson Insulation wasn’t quite sure what to do with him, but they recognized his ability to relate to people was a huge asset, so they decided he would be perfect to oversee the American side of the business. During his first month he travelled—a lot—meeting with people to try and grow the Manson brand in the United States, which at the time had zero penetration.

But plans changed as the company pivoted, and the manufacturer decided to put him in charge of Eastern Canada. “That was great for me,” says Huculiak. “I was divorced, with

À l’époque où Steve Huculiak se lançait dans le secteur du calorifugeage, après presque dix dans le domaine de la restauration, il a vraiment eu l’impression de se retrouver chez lui.

« Le secteur est relativement petit et on a véritablement l’impression d’une famille, selon M. Huculiak, représentant des ventes chez Nadeau Isolation au Québec. Je me plais énormément dans le secteur de l’isolation où la touche humaine est palpable. C’est d’ailleurs ce qui m’y a attiré — le côté humain des choses et, franchement, depuis mon changement de carrière, je n’ai jamais rien regretté. »

M. Huculiak a commencé dans l’isolation quand un ami, ayant appris les progrès qu’il réalisait à la Magnacharge Battery Corporation, lui a offert de se joindre à la société Manson Insulation. « J’en avais assez des restaurants et des bars ; c’est un truc pour les jeunes et j’avais passé cette étape, raconte-t-il. Mes amis se rangeaient, avaient une famille, et moi, je gravitais avec de plus jeunes que moi, et ce n’était plus pour moi. Je suis donc passé à autre chose et j’ai travaillé un an chez Magnacharge avant de me lancer dans le domaine du calorifugeage. »

Au départ, Manson Insulation ne savait pas trop quoi faire de lui, aux dires de M. Huculiak lui-même, mais la société a reconnu rapidement sa remarquable facilité à créer des liens et l’a chargé de gérer les affaires américaines de l’entreprise. Pendant le premier mois à son nouveau poste, il s’est déplacé — beaucoup déplacé — et a établi des contacts pour faire connaître la marque Manson aux États-Unis alors qu’elle n’avait à l’époque aucune présence là-bas.

two kids [two girls, now aged 15 and 13], and the travel was a bit much. So, it panned out really good. I did that for five years with Manson.”

In 2014, Nadeau, his current company, approached Huculiak with an offer to jump across from manufacturing to distribution; a transition that was much more in his wheelhouse as it focused on relationship building. He had found his fit. “I love that every day is a different day. It’s never boring,” says Huculiak.

Over the past 13 years, he has seen the industry change; some good changes, and some not so good, as he explains: “Things are moving a little too fast, to be honest, which is creating a skilled labor shortage, and customers are demanding more—this has been exacerbated by COVID. Everyone just seems to have a little less patience. But I’m hopeful things will get back to normal, and honestly, it has been our most successful year yet.”

Speaking with Huculiak, he still has as much if not more passion for the sector than when he first dipped his toes in the water. When you ask him about his proudest and most memorable moments, he will tell you there are many, but it’s the insulation conferences that really stand out to him as it’s during those times where the connections are cemented. And as a member of the events committee at Association d’isolation du Québec for the past ten years, he enjoys nothing more than bringing everyone together.

“Meetings at TIAC and AIQ really helped shape my view of the industry,” Huculiak says. “I’ve made so many friends across Canada because of those events. I’m getting married in October and a bunch of my insulation friends from every corner of Canada will be coming!”

While the past couple of years have been challenging for all of us, Huculiak says it has offered him a chance to reflect on what has and hasn’t worked, and how to better the industry. “People are important to me, and I feel it’s time we reconnect with the people we work with and focus on the good values. I believe if we all just slow down and listen to people it will prevent burn out and benefit everyone,” he says.

As for Huculiak, his secret to preventing burnout is to get his adrenaline going. You can either find him on his stationary bike in his gym/office, on his road bike—every year he joins fellow folks in the insulation sector for the Grand défi Pierre Lavoie’, a 1,000 km tour that raises funds to promote healthy life habits among young people—playing hockey, or strapping on a set of skis, which is a new passion for him.

“I recently bought my first pair of skis and I can’t wait to rip it up on the slopes of Bromont, Mount Sutton, and Owl’s Head,” he says. “It’s going to be a great year!” ■

Mais les plans ont changé à mesure que l’entreprise évoluait, et le fabricant a décidé de lui confier l’Est du Canada. « C’était parfait pour moi, précise M. Huculiak. J’étais divorcé, père de deux filles, maintenant âgées de 15 et de 13 ans, et les déplacements étaient difficiles à gérer. Donc, c’était parfait pour moi. Et j’ai occupé ce poste pendant cinq ans chez Manson. »

En 2014, Nadeau, son actuel employeur, communiquait avec M. Huculiak pour lui offrir de passer de la fabrication à la distribution, transition qui tombait en plein dans ses cordes puisque les fonctions en question relèvent essentiellement des relations avec la clientèle. « Ce que j’aime, c’est que chaque jour est différent. Je ne m’ennuie jamais », fait remarquer M. Huculiak.

Depuis treize ans, il a vu le secteur évoluer, tantôt dans le bon sens, parfois, pas tant, et il s’explique : « Les choses changent un peu trop vite, franchement, ce qui vient créer des pénuries de personnel spécialisé, et les clients exigent davantage — puis la covid est venue aggraver la situation. Tout le monde semble avoir moins de patience. Enfin, j’espère que les choses reviendront à la normale. Quoi qu’il en soit, nous avons connu notre meilleure année jusqu’à maintenant. »

M. Huculiak affirme qu’il éprouve autant, sinon plus, de passion pour le secteur aujourd’hui qu’il en avait quand il a commencé. Quand on lui demande de nous parler des moments dont il est le plus fier ou dont il garde le meilleur souvenir, il cite les congrès en isolation, car c’est pendant ces rencontres que se forment les liens et les amitiés. À titre de membre du comité des événements de l’Association d’isolation du Québec depuis dix ans, il dit que rien ne lui plaît davantage que de réunir des gens.

« Les réunions à l’ACIT et à l’AIQ m’ont aidé à me former un point de vue sur le secteur, explique M. Huculiak. Je me suis fait tellement d’amis de partout au Canada grâce à ces événements. Je me marie en octobre et tout un groupe de mes amis en isolation des quatre coins du pays y viendra ! »

Si les dernières années ont été difficiles pour nous tous, M. Huculiak affirme que cela a aussi été l’occasion de réfléchir sur ce qui marche bien et sur ce qui marche moins bien, et sur la façon d’améliorer le secteur. « Les gens sont importants pour moi, et le moment est venu de reprendre contact avec les personnes avec lesquelles on travaille et de s’attacher aux valeurs essentielles. D’après moi, il faut simplement ralentir et écouter les autres ; ça va nous éviter de nous épuiser et ça va profiter à tous », fait-il remarquer.

Le secret de M. Huculiak pour éviter l’épuisement, c’est de pomper de l’adrénaline. Ou bien on le retrouve sur son vélo

Interpreting Financial Statements

Introduction

What good is a tool if you don't know how to use it properly? What good is a set of financial statements if you don't know how to interpret them? In the previous article, we explored the structure of your financial statements. Now it's time to interpret your financial statements.

Balance Sheet and Income Statement

The best approach is to know what exactly you are looking for and that is surprisingly simple. There are only four outcomes you need to measure to stay in control.

1. *Liquidity*
Determines if you can pay your bills in a timely manner.
2. *Leverage/solvency*
Determines your level of debt and how healthy it is.
3. *Activity*
Shows how actively the company is managing its resources.
4. *Profitability*
We are in business to make profit.

Liquidity, activity, and leverage ratios are constant for differing types of contractors. An exception being sheet metal contractors who have substantial capital (fixed) assets.

Profitability ratios, except for net operating profit, vary from one trade to another, the type of work done, and the size of the company.

The targets that are here are the minimum industry standards recommend by financial institutions and bonding companies.

Liquidity Ratios

Current ratio (target is >1.5:1.0)

Formula	$\frac{\text{Current Assets}}{\text{Current Liabilities}}$	=	Current Ratio
---------	--	---	---------------

The current ratio is used to determine the number of times current liabilities can be paid by current assets. Simply divide current assets by current liabilities.

A 1.5:1.0 current ratio is considered the minimum standard. You need a minimum of 50% more in current assets than in current liabilities. With less than 1.5:1.0, the contractor may have difficulty meeting current obligations. A contractor with a current ratio greater than 1.5:1.0 shows good financial strength. When the current ratio exceeds 2.5:1.0, the company may be overcapitalized. In such cases, the excess (redundant) current assets should be invested elsewhere.

The current ratio does not take into consideration the liquidity of the components of current assets. A contractor whose current assets consist mainly of cash and receivables would be more liquid than a contractor whose current assets include a



By / par Ron Coleman

Interpréter des états financiers

Introduction

À quoi bon un outil dont on ne sait pas se servir de façon appropriée ? À quoi bon des états financiers qu'on ne sait pas interpréter ? Dans l'article précédent, nous avons examiné la structure des états financiers. Il faut maintenant les interpréter.

Bilan et état des résultats

Ce qui compte, c'est de savoir ce que l'on cherche – tâche très simple s'il en est. Quatre résultats seulement sont nécessaires quand on veut garder la situation bien en mains.

1. *Liquidité*
Valeur qui détermine si vous pouvez payer vos factures à temps.
2. *Niveau d'endettement / solvabilité*
Valeur qui établit le niveau d'endettement et qui confirme si ce niveau est sain.
3. *Activité*
Valeur qui indique le degré d'activité de l'entreprise dans la gestion de ses ressources.
4. *Rentabilité*
L'objet de toute entreprise commerciale, c'est d'être rentable.

Coefficients de liquidité, degré d'activité et niveaux d'endettement sont des valeurs constantes indépendamment du type d'entreprise, l'exception étant l'entreprise de tôlerie pour laquelle les immobilisations sont considérables.

Les taux de rentabilité, sauf à l'égard du bénéfice d'exploitation net, varient selon le corps de métier, le type des travaux effectués et la taille de l'entreprise.

Les chiffres cibles cités plus bas correspondent au minimum recommandé habituellement par les institutions financières et les sociétés de cautionnement.

Ratios de liquidité

Ratio de liquidité générale (ratio cible >1,5 : 1,0)

Formule :	$\frac{\text{Actif à court terme}}{\text{Passif à court terme}}$	=	Ratio de liquidité générale
-----------	--	---	-----------------------------

significant level of inventory. The acid test ratio is used to fine tune liquidity.

Acid test ratio (target is > 1.0:1.0)

Formula	$\frac{\text{Cash + Accounts Receivable}}{\text{Current Liabilities}}$	=	Acid Test Ratio
---------	--	---	-----------------

The acid test ratio (or quick ratio) measures the ability of a business to cover its current liabilities by using its cash and receivables without the necessity of converting inventory or other current assets to cash. Divide the sum of cash and accounts receivable by current liabilities.

The target is a minimum of 1.0:1.0. Under 1.0:1.0 and you are unlikely able to meet your current obligations. (Companies with lower levels of inventory are easier to sell).

Leverage Ratios

Debt to equity or total liabilities to net worth ratio (target < 2.0:1.0)

Formula	$\frac{\text{Total Liabilities}}{\text{Net Worth}}$	=	Debt to Equity Ratio
---------	---	---	----------------------

It is essential to relate your level of debt to your equity. Can you borrow more money, or do you have too much debt? The total liabilities to net worth ratio is commonly referred to as the debt-to-equity ratio. Divide total liabilities by net worth. The maximum acceptable debt to equity ratio for contractors is 2.0:1.0. In other words, creditors should not have more than twice as much invested in the company as the shareholders. Some financial institutions will be okay with a higher level of debt if they have had a good history with your company.

Activity Ratios

The only Activity Ratio I will cover is Working Capital Turnover. Age of receivables and payables are misleading due to the peaks and valleys of sales activity. Use your ledger's aged analysis to monitor the activity correctly.

Working capital turnover (target is eight to 12 times per year)

Formula	$\frac{\text{Sales}}{\text{Working Capital}}$	=	Working Capital Turnover
---------	---	---	--------------------------

Working capital is the excess of current assets over current liabilities, or the "net current assets". The target turnover rate for contractors is eight to 12 times per year. A major impact on the usage of your working capital is the level and rate of turn of your holdbacks. Service and retrofit companies with little or no holdbacks require less working capital than commercial and industrial companies doing major projects, and therefore, would be comfortable with a higher turnover rate.

Le ratio de liquidité générale est employé pour déterminer le nombre de fois que le passif à court terme peut être payé avec l'actif à court terme. Il suffit pour cela de faire le quotient de l'actif à court terme par le passif à court terme.

Le ratio de liquidité générale de 1,5 : 1,0 est considéré comme la norme minimale. Vous devez disposer d'au moins 50 % de plus d'actifs circulants que de passif à court terme. Si le ratio est inférieur à 1,5 : 1,0, l'entrepreneur risque d'avoir des difficultés à respecter ses obligations courantes. L'entreprise dont le ratio de liquidité générale est supérieur à 1,5 : 1,0 est en bonne posture financière. Si le ratio de liquidité générale dépasse 2,5 : 1,0, l'entreprise peut être surcapitalisée. En pareil cas, il y a lieu d'investir ailleurs les actifs excédentaires.

Le ratio de liquidité générale ne tient pas compte de la liquidité des éléments de l'actif à court terme. L'entrepreneur dont l'actif à court terme consiste essentiellement en de l'encaisse et des comptes débiteurs est réputé disposer de davantage de liquidités que l'entrepreneur dont l'actif à court terme se compose d'une partie importante d'éléments d'inventaire. Le ratio de liquidité relative viendra préciser ce qu'il en est de la question des liquidités.

Ratio de liquidité relative (ratio cible > 1,0 :1,0)

Formule :	$\frac{\text{Encaisse + comptes débiteurs}}{\text{Passif à court terme}}$	=	Ratio de liquidité relative
-----------	---	---	-----------------------------

Le ratio de liquidité relative établit la capacité d'une entreprise de respecter ses obligations à court terme au moyen de l'encaisse et des comptes débiteurs sans avoir à convertir des éléments d'inventaire ou d'autres actifs en liquidités. Il s'agit du quotient de l'actif disponible (encaisse et comptes débiteurs) par le passif à court terme.

La valeur cible minimale du ratio est de 1,0 : 1,0. Si la valeur est inférieure à 1,0 : 1,0, il est probable que l'entreprise ne pourra pas respecter ses obligations à court terme. Et les entreprises dont les niveaux d'inventaire sont inférieurs sont plus faciles à vendre.

Ratios de levier financier

Emprunts / capitaux propres ou passif total sur valeur nette (ratio cible < 2,0 :1,0)

Formule :	$\frac{\text{Total du passif}}{\text{Valeur nette}}$	=	Ratio de levier financier
-----------	--	---	---------------------------

Il est essentiel de faire le rapport entre le niveau d'endettement et l'avoir des propriétaires. Pouvez-vous emprunter davantage ou avez-vous déjà trop de dettes ? Le rapport entre le total du passif sur la valeur nette est aussi appelé ratio de levier financier ; il suffit de faire le quotient du total du passif par la valeur nette. Le ratio maximum acceptable entre l'endettement et les capitaux propres pour les entrepreneurs est de 2,0 : 1,0. En d'autres mots, les crédeurs ne devraient pas posséder

Featured Distributors - Distributeurs vedettes



BRITISH COLUMBIA

- All Therm Services Inc - British Columbia**
 Burnaby, BC..... (604) 559-4331
 (844) 559-4331
- Brock White Canada**
 Burnaby, BC..... (604) 299-8551
 (800) 665-6200
 Coquitlam, BC..... (604) 777-9974

- Kelowna, BC (866) 400-5885
 (250) 765-9000
 (800) 765-9117
- Langley, BC..... (604) 888-3457
 (877) 846-7506
- Prince George, BC..... (250) 564-1288
 (877) 846-7505
- Victoria, BC..... (250) 384-8032
 (877) 846-7503

- Crossroads C&I Distributors**
 Coquitlam, BC..... (800) 663-6595

- Nu-West Construction Products**
 Richmond, BC..... (604) 288-7382
 (866) 655-5329

- SPI Canada Distribution Inc.**
 Burnaby, BC..... (604) 430-3044

ALBERTA

All Therm Services Inc - Alberta

Edmonton, AB (780) 732-0731
 (855) 732-0731
 Calgary, AB (403) 266-7066

Amity Insulation Group Inc.

Edmonton, AB (780) 454-8558

Brock White Canada

Calgary, AB (403) 287-5889
 (877) 287-5889
 Edmonton, AB (780) 447-1774
 (800) 724-1774
 Lloydminster, AB (780) 875-6860
 (877) 775-6860

Crossroads C&I Distributors

Edmonton, AB (800) 252-7986
 Calgary, AB (800) 399-3116

Nu-West Construction Products

Calgary, AB (403) 201-1218
 (877) 209-1218
 Edmonton, AB (780) 448-7222
 (877) 448-7222

SPI Canada Distribution Inc.

Calgary, AB (403) 720-6255
 Edmonton, AB (780) 452-4966

SASKATCHEWAN

Brock White Canada

Regina, SK (306) 721-9333
 (800) 578-3357
 Saskatoon, SK (306) 931-9255
 (800) 934-4536

Crossroads C&I Distributors

Regina, SK (800) 252-7986

Nu-West Construction Products

Saskatoon, SK (General Enquiries) (306) 978-9694
 (866) 469-6964
 Regina, SK (306) 721-5574
 (800) 668-6643
 Saskatoon, SK (306) 242-4224
 (800) 667-3766

Wallace Construction Specialties Ltd.

Regina, SK (306) 569-2334
 (800) 596-8666
 Saskatoon, SK (306) 653-2020
 (800) 667-3730

MANITOBA

Brock White Canada

Winnipeg, MB (Corporate) (204) 694-3600
 (888) 786-6426

Crossroads C&I Distributors

Manitoba Representative (800) 252-7986

Nu-West Construction Products

Winnipeg, MB (204) 977-3522
 (866) 977-3522

ONTARIO

All Therm Services Inc - Ontario

Mississauga, ON (416) 675-1710

Brock White Canada

Thunder Bay (807) 623-5556
 (800) 465-6920

Crossroads C&I Distributors

Hamilton (877) 271-0011
 Kitchener (800) 265-2377
 Ottawa (800) 263-3774
 London (800) 531-5545
 Sarnia (800) 756-6052
 Toronto (800) 268-0622

Dispro Inc.

Ottawa (800) 361-4251

Impro

Mississauga, ON (905) 602-4300
 (800) 95-IMPRO

QUEBEC

Crossroads C&I Distributors

Montreal (800) 361-2000
 Quebec City (800) 668-8787

Dispro Inc.

Montréal, QC (514) 354-5250
 Québec City, QC (800) 361-4251

Nadeau

Montreal, QC (514) 493-1800
 (800) 361-0489
 Québec City, QC (418) 872-0000
 (800) 463-5037

NEW BRUNSWICK

Scotia Insulations

Saint John, NB (506) 632-7798

NOVA SCOTIA

All Therm Services Inc - Nova Scotia

Dartmouth, NS (902) 468-5232

Crossroads C&I Distributors

Dartmouth, NS (902) 468-2550

Scotia Insulations

Dartmouth, NS (902) 468-8333

NEWFOUNDLAND & LABRADOR

Scotia Insulations

Mount Pearl, NL (709) 747-6688



TIAC   **ACIT**

Thermal Insulation Association of Canada **Association Canadienne de l'Isolation Thermique**
The Voice of The Mechanical Insulation Industry La voix de l'industrie de l'isolation mécanique

BECOME A MEMBER OF TIAC TODAY

Interested in becoming a member? Contact the TIAC office for more information at
 1485 Laperriere Avenue, Ottawa, ON K1Z 7S8
 tel: 613.724.4834 • fax: 613.729.6206

If you're already a member and would like to book your listing in the TIAC Distributor Directory please contact Lara Perraton, *TIAC Times* tel: 1.877.755.2762
 email: lperraton@pointonemedia.com.

Joignez-vous à l'ACIT dès aujourd'hui

Pour devenir membre, il suffit de communiquer avec le bureau de l'ACIT qui vous fournira tous les renseignements nécessaires. Le bureau est situé à l'adresse suivante : 1485, av. Laperrière, Ottawa (Ontario) K1Z 7S8 – téléphone : 613.724.4834, télécopieur : 613.729.6206.

Si vous êtes déjà membre et souhaitez figurer au répertoire des distributeurs vedettes de l'ACIT, veuillez communiquer avec Lara Perraton, *TIAC Times*, au numéro 877.755.2762 ou lui faire parvenir un courriel à l'adresse lperraton@pointonemedia.com pour vous faire inscrire sur la liste.

Profitability Ratios

There are a variety of ratios that you will get from your profit and loss statements. We will focus on the key ones.

Break-even sales

The level of sales you need to break-even depends on two factors. Your gross profit percent and the value of your overhead.

Divide overhead by the percentage of gross profit, multiply by 100.

Formula	$\frac{\text{Overhead \$}}{\text{Gross Profit \%}}$	x	100	=	Break Even Sales
---------	---	---	-----	---	------------------

Net profit to sales (target is > 5%)

Formula	$\left(\frac{\text{Net Profit}}{\text{Sales}} \right)$	x	100	=	Net Profit to Sales
---------	---	---	-----	---	---------------------

This is the only profitability ratio that is constant. Aim for a minimum 5% pre-tax profit on sales. The top 25% of contractors consistently earn more than 10% pre-tax profit, some averaging over 20%.

Return on investment (target is >20%)

Formula	$\left(\frac{\text{Net Profit}}{\text{Equity}} \right)$	x	100	=	Return on Investment
---------	--	---	-----	---	----------------------

Return on investment is the bottom line. Your business is worth a specific cash value. If you invested that money somewhere else, what return would it bring you? Construction companies are relatively high risk and therefore should generate a high return on investment. Our recommendation is at least a 20% annual rate of return every year.

Comparative Analysis

There are two approaches to comparative analysis—trend analysis and benchmark analysis.

Trend analysis is comparing your own results in this period to previous periods. It identifies whether or not the business is improving, where the improvements are, and where dangers might be lurking.

Benchmark analysis is where you compare your numbers and ratios to industry standards. These are the targets we have shown in this article.

This article covers the key financial ratios. If you are out of line on any of these, you should discuss it with your accountants.

Calculate your ratios and I will be happy to review them for you at no charge. I can be reached at ronald@ronaldcoleman.ca

en investissements plus de deux fois ce que possèdent les actionnaires. Certaines institutions financières approuvent un ratio supérieur d'endettement si les antécédents de l'entreprise sont bons.

Ratios d'activité

Le seul ratio d'activité que je vais examiner concerne la rotation du fonds de roulement. La chronologie des compteurs débiteurs et créditeurs est trompeuse en raison des creux et des sommets de l'activité des ventes. Procédez à l'analyse chronologique de votre grand livre pour surveiller l'activité correctement.

Rotation du fonds de roulement (cible : de 8 à 12 fois pour un exercice financier)

Formule :	$\frac{\text{Ventes}}{\text{Fonds de roulement}}$	=	Rotation du fonds de roulement
-----------	---	---	--------------------------------

Le fonds de roulement correspond à l'excédent de l'actif à court terme sur le passif à court terme, ou actif net à court terme. Pour les entrepreneurs, le ratio de rotation doit équivaloir au nombre de fois – idéalement de huit à douze – que le fonds de roulement est compris dans le chiffres d'affaires pour un exercice financier donné. En effet, le fonds de roulement aura une incidence importante sur le niveau et le taux de restitution des retenues de garantie. Les entreprises de service et de rénovation qui n'ont pas ou qui ont peu de retenues de garantie exigent moins de fonds de roulement que les entreprises commerciales et industrielles qui mènent de grands chantiers et qui, par conséquent, doivent afficher un coefficient supérieur de rotation du fonds de roulement.

Ratios de rentabilité

L'état des résultats comprend plusieurs ratios de rentabilité et nous allons examiner les principaux.

Volume des ventes au seuil de rentabilité

Le seuil de rentabilité dépend de deux facteurs : le pourcentage de bénéfice brut et la valeur des coûts indirects.

Divisez les coûts indirects par le pourcentage de bénéfice brut, et multipliez par 100.

Formule :	$\frac{\text{Coûts indirects \$}}{\text{Bénéfice brut \%}}$	X	100	=	Volume des ventes au seuil de rentabilité
-----------	---	---	-----	---	---

Bénéfice net par rapport aux ventes (ratio cible > 5%)

Formule :	$\left(\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Ventes}} \right)$	X	100	=	Bénéfice net sur ventes
-----------	--	---	-----	---	-------------------------

C'est le seul ratio de rentabilité qui soit constant. Visez un bénéfice minimal de 5% sur les ventes avant impôt. Les entrepreneurs dans la tranche des 25% supérieurs maintiennent

You've Got (or Might Not Have) Mail!

Securing a claim through a builders lien can often be the difference between getting paid for your work or eating the cost yourself. However, builders liens expire after a certain duration of time unless specific steps are taken. If those steps are not followed precisely within the time limit allowed, your builders lien (and the security that comes with it) can be extinguished.

The recent case of *Triad Mechanical Inc. v. Maple Leaf Green World Inc.*, 2021 BCSC 1865 provides an example where the enforcement provisions were not followed and a builders lien was extinguished, leaving the contractor with an unsecured claim.

Primer on Expiry of Builders Liens

To fully appreciate the weight of this decision, two things must be understood about builders liens generally in British Columbia:

1. A builders lien registered against title to lands will expire after one year from the date of registration unless, generally speaking, two things occur: (1) the lien claimant commences an action in the BC Supreme Court to enforce the builders lien; and (2) the lien claimant files a certificate of pending litigation against the subject property.
2. That one-year expiry date can be accelerated by the owner of the lands or by another lien claimant by serving a "notice to commence action" on all lien claimants, which has the effect of accelerating that one-year expiration period up to 21 days from the date of "deemed service" of the notice.

Facts of the Case

On January 11, 2019, Triad Mechanical Inc. ("Triad") registered a claim of builders lien (the "Lien") against title to lands owned by Woodmere Nursery Ltd. ("Woodmere"), wherein Triad claimed that Maple Leaf Green World Inc. ("Maple Leaf") owed Triad the sum of \$717,346.60 for the supply and installation of mechanical, plumbing, water, gas lines, HVAC equipment, and underground work.

On October 23, 2019, another lien claimant deposited with Canada Post a "Notice to Commence Action" to be delivered to Triad.

**DISTRIBUTORS OF
COMMERCIAL / INDUSTRIAL
INSULATIONS**

WALLACE

CONSTRUCTION SPECIALTIES LTD.
www.wallace.sk.ca

825 MacKay St. 1940 Ontario Ave.
Regina, SK S4N 2S3 Saskatoon, SK S7K 1T6
Toll-free: (800) 596-8666 Toll-free: (800) 667- 3730



By/par Matthew T. Potomak and/et Liam Robertson, Kuhn LLP

Vous avez reçu du courrier ou pas !?

Le privilège dans l'industrie de la construction peut souvent faire la différence entre être payé pour son travail... ou devoir en faire les frais soi-même. Cela dit, le privilège en construction n'est valide que pour une période précise à moins que certaines mesures n'aient été prises. Et si ces mesures ne sont pas prises dans les délais prévus, le privilège en construction (et la sûreté associée) devient caduc.

Dans l'affaire récente *Triad Mechanical Inc. c. Maple Leaf Green World Inc.*, 2021 BCSC 1865, les dispositions prévues n'ont pas été suivies et le privilège est devenu caduc... et l'entrepreneur s'est retrouvé sans sûreté pour sa réclamation.

Notions préliminaires sur l'extinction des privilèges dans l'industrie de la construction

Pour bien comprendre l'importance du jugement dans cette affaire, il faut savoir comment le droit du privilège en construction s'applique généralement en Colombie-Britannique, à savoir :

1. Un privilège en construction relatif à un titre foncier arrive à échéance un an à partir de la date d'inscription au registre sauf, habituellement : (1) si entretemps le titulaire introduit une action auprès de la Cour supérieure de Colombie-Britannique pour faire intervenir le privilège, et (2) s'il dépose un certificat d'affaire en instance relativement à la propriété en question.
2. L'échéance d'un an peut être avancée par le propriétaire du bien foncier ou par un autre demandeur invoquant son privilège ; il s'agit alors d'introduire une action en justice faisant intervenir tous les demandeurs liés au privilège pour avancer le délai à 21 jours de la date de signification présumée de l'avis d'action en justice.

Les faits

Le 11 janvier 2019, Triad Mechanical Inc. faisait inscrire au registre une demande de reconnaissance de privilège à l'endroit de terrains en propriété de Woodmere Nursery Ltd ; selon Triad, Maple Leaf Green World Inc. lui devait la somme de 717 346,60 \$ pour la fourniture et l'installation d'équipements mécaniques, de plomberie, d'eau, de gaz et de CVCA, ainsi que de conduites souterraines.

Le 23 octobre 2019, un autre titulaire de privilège déposait dans un bureau de la Société canadienne des postes un préavis d'action destiné à Triad.

Pursuant to the Builders Lien Act, the Notice to Commence Action was “conclusively deemed” to be served on the eighth day after deposit with Canada Post, being October 31, 2019. This meant that Triad had to enforce its lien claim and file a certificate of pending litigation within 21 days from that date (i.e. by November 21, 2019).

Although Triad was made aware of the incoming Notice to Commence Action, interestingly, the physical notice that the other lien claimant deposited with Canada Post did not get delivered to Triad. That notice was instead “returned to sender”.

Triad did commence their lien enforcement action on November 21, 2019, but failed to file its certificate of pending litigation until November 29, 2019.

As a result, Woodmere (the owner of the lands) took the position that the lien was expired and demanded that Triad remove their lien.

Triad argued that they were not served with the Notice, effectively arguing that they could not be “deemed” to have been served by mail if they never actually received the Notice in the mail.

In response to the impasse, Woodmere applied to court to extinguish and cancel the lien filed against their lands.

The Decision

The Court ultimately held that the lien was extinguished for failing to file the certificate of pending litigation in time. As a result, Triad lost its lien claim and its claim for \$717,346.60 became unsecured.

Lessons Learned

- Contractors are not expected to be experts in technical requirements of the *Builders Lien Act*. However, contractors should be aware that there are strict requirements of timeliness that are not limited to the oft-discussed time periods for filing the claim of lien itself, but also the relevant time periods that follow the registration of the claim of lien.
- Although legal services can sometimes be a significant upfront expense, engaging a lawyer early to protect your secured claims can be a worthwhile endeavour. Contractors should consider retaining legal counsel promptly when considering securing their claims through a builders lien for unpaid construction workmanship, services, and material.

This article was written by Matthew T. Potomak, lawyer, and Liam Robertson, articulated student, who practice in construction law with the law firm of Kuhn LLP. This article is only intended as a guide and cannot cover every situation. It is important to get legal advice for specific situations. If you have any questions or comments about this case or other construction law matters, please contact us at 604.864.8877 (Abbotsford) or 604.684.8668 (Vancouver).

Conformément à la loi sur le privilège dans la construction, le préavis d'action était effectivement présumé avoir été signifié le huitième jour après le dépôt à la Société canadienne des postes, soit le 31 octobre 2019. Ceci voulait dire aussi que Triad devait invoquer son privilège et déposer un certificat d'affaire en instance dans les 21 jours suivant cette date, soit avant le 21 novembre 2019.

Bien que Triad ait été mis au courant de l'expédition du préavis d'action qui lui était destiné, et aussi curieux que cela puisse paraître, le document physique que l'autre demandeur avait déposé auprès de Poste Canada n'a pas été livré à Triad. Il a plutôt été renvoyé à l'expéditeur.

Triad avait bien entamé les procédures relativement au privilège le 21 novembre 2019, mais n'a déposé son certificat d'affaire en instance que le 29 novembre 2019.

C'est ainsi que Woodmere, propriétaire des terrains, a fait valoir que le privilège devenait caduc et a exigé de Triad qu'il retire sa demande d'invocation de privilège.

Triad a répliqué qu'il n'avait pas reçu l'avis et qu'il ne pouvait pas être présumé avoir fait l'objet d'une signification par courrier postal s'il n'avait jamais reçu l'avis par la poste.

Face à ce dilemme, Woodmere a demandé à la cour de supprimer et d'annuler le privilège grevant ses terrains.

Le jugement

La cour a, en fin de compte, conclu que le privilège était échu car le certificat d'affaire en instance avait été déposé en retard. C'est ainsi que Triad n'a pas pu revendiquer son privilège et que la somme visée par ce privilège (717 346,60 \$) ne se trouvait plus garantie.

Leçons à tirer

- On ne s'attend pas du simple entrepreneur qu'il soit versé dans tous les aspects de la loi sur le privilège dans la construction. Cependant, il doit savoir que des délais de prescription stricts s'appliquent et qu'ils ne se limitent pas aux seules périodes prévues pour l'inscription de la demande de privilège au registre ; en effet, d'autres délais s'appliquent après l'inscription de la demande de privilège au registre.
- Bien que les services juridiques puissent parfois coûter cher, ils valent leur pesant d'or ; embaucher un avocat au départ peut s'avérer utile quand on veut faire protéger ses droits de rétention dans le cadre d'un privilège à invoquer pour le paiement de travaux, de services et de matériaux.

Le présent article a été rédigé par Matthew T. Potomak, avocat, et Liam Robertson, stagiaire, qui travaillent dans le domaine du droit de la construction au cabinet Kuhn LLP. L'information qu'il contient constitue simplement un guide et ne s'applique pas forcément à tous. Il est essentiel que vous consultiez un avocat qui examinera votre cas particulier. Pour toute question ou observation sur le cas présenté ici ou sur toute autre cause juridique liée à la construction, n'hésitez pas à communiquer avec nous au 604.864.8877 (Abbotsford) ou au 604.684.8668 (Vancouver).

Le lecteur québécois comprendra que la présente traduction française a été établie dans le contexte du régime de la common law et qu'il doit consulter un juriste pour procéder aux adaptations exigées le cas échéant par le droit civil québécois.

Beyond A Business Continuity Plan

I suspect many of you are seeing the limitations of a business continuity plan by now, whether you had one in place or not. They are designed for a short, sharp shock, and while the pandemic is a sharp shock indeed, it's certainly not short.

So, what are you going to do? Completely replicate the processes that got you to your strategic and tactical plan, operational plan, and your budget in the next, say, week? While you've transitioned to working from home and aren't totally sure what to do with your on-site server and what do you mean there are security issues with Zoom and everything else?

Well, no.

A plan, but a fast one

What most organizations probably need is something that tries to fold the swirling environment into the thinking behind your existing plans and processes. More expansive than a business continuity plan; broader than a crisis communication plan; more oriented to immediate action than a strategic plan.

This could be used for board decision-making, for ongoing management, and for leadership reflection. There's a lot packed in here, but nobody is writing a novel right now. Maybe five pages, including graphs.

Let's call it a Responsive Streamlined Action Plan (RSAP). It's greater purpose is helping you with clarity, alignment, and action.

Start at the top: vision, mission, and values

What do you think is going on in the world right now?

Identify your assumptions about the current environment—not the assumptions that directly drive a financial model (e.g. % renewing members) but the kinds of assumptions you get from reading the paper and applying judgement. What is the story you're telling yourself about the outside world? On what basis are you making any plans at all? Consider:

- We assume that drastic physical distancing measures will be in place at least until {date}
- We assume that a return to business as usual will extend at least [x] months beyond {date above}
- We assume the economy/our industry/our sector will be affected {in these ways}
- We assume our members will be affected {in these ways}
- We are concerned about {these less clear possibilities}
- We are hopeful about {these less clear positive developments}
- We are concerned about {these things}, which remain significant unknowns

Remember, this is about the world as you see it around you.



By / par Meredith Low

Par-delà le plan de continuité des activités

Vous êtes sans doute nombreux à constater les limites des plans de continuité des activités, que vous en possédiez un ou pas. En effet, les plans de continuité des activités sont conçus pour les chocs brutaux de courte durée. Or, si la crise de covid a produit un choc brutal, elle n'est certes pas de courte durée.

Qu'allez-vous donc faire en l'occurrence ? Reproduire à l'identique les processus que vous avez employés pour votre plan stratégique, votre plan tactique, votre plan opérationnel et votre budget, au cours de la semaine à venir, alors que vous travaillez de la maison et que vous ne savez pas exactement quoi faire avec votre serveur sur place ni ce qu'il en est d'éventuels problèmes de sécurité avec Zoom... sans parler du reste ?

Eh bien non.

Un plan, oui, et ça presse !

Les organismes devraient plutôt mettre au point un plan qui tienne compte à la fois de l'instabilité des conditions actuelles et de la raison-d'être même des plans et des processus en place, autrement dit quelque chose qui aille au-delà du plan de continuité des activités et du plan de communication de crise, et qui soit davantage axé sur l'immédiat qu'un plan stratégique. Ce plan pourrait servir à la prise de décisions au conseil d'administration, pour la gestion courante et comme matière première de la réflexion des dirigeants. C'est beaucoup, certes, mais il n'est pas nécessaire d'écrire un roman. Cinq pages suffiront, graphiques et tableaux compris. On pourrait intituler le tout Plan d'action adapté et simplifié (PAAS). L'idée, c'est d'en arriver à voir clair, à accorder ses violons et à passer à l'action.

Commencer par le commencement : vision, mission et valeurs

Que croyez-vous qu'il se passe présentement dans le monde ?

Dressez une liste de vos hypothèses sur la situation actuelle — non pas les hypothèses qui dictent directement votre modèle financier (p. ex., le pourcentage des membres qui renouvèlent leur adhésion), mais plutôt les hypothèses qui découlent de votre analyse de la situation et du simple exercice de votre jugement. Qu'est-ce que vous vous dites au sujet du monde extérieur ? Sur quels fondements établissez-vous vos plans ?

You will not be right about all of these, but you should capture your thinking right now, because it drives your decision-making.

Writing these down brings disconnect to the surface. If you have a board member who thinks things will be—snap!—back to normal within a few weeks, and you’re looking a year out, then that’s the discussion you need to have before you get into action planning.

Reiterate (or reassess) your strategies

Do you need to seriously upend your strategies as a result of the pandemic or do they remain a true statement of what’s important to your success? Is anything missing? Anything you took for granted? What tactics do you need to put in the foreground? (Hint: those things that have been keeping you up at night should be there.)

If you see some strategies that you are going to just ignore for the time being, it’s important to say so. And conversely, if some strategies are all the more important in the current context, that gives you a framework for the activities you are undertaking.



OK, so now what?


Think about the post-business continuity moment—you’re continuing, but to do what, exactly? All of this is driven by

FATTAL

A Family Tradition Since 1830

THERMOCANVAS • INSULTAPE • PVC



BUY DIRECT FROM US!

Tel: 1-800-361-9571 • Fax: 514-932-4088
Email: info@fattal.ca

Ainsi :

- nous adoptons comme hypothèse que des mesures strictes de distanciation physique seront en place jusqu’au {date},
- nous adoptons comme hypothèse qu’un retour des activités à la normale ne se fera que [x] mois après {la date ci-haut},
- nous adoptons comme hypothèse que l’économie, notre industrie, notre secteur sera affecté.e {de telles ou telles manières},
- nous adoptons comme hypothèse que nos membres seront affectés {de telles ou telles manières},
- nous nous inquiétons de {telles ou telles possibilités moins claires},
- nous gardons l’espoir {de tels ou tels progrès positifs moins clairs},
- nous nous inquiétons de {tels ou tels facteurs}, qui constituent des impondérables importants.

Rappelez-vous : nous examinons le monde qui nous entoure. Vous ne viserez pas forcément juste pour toutes ces hypothèses, mais vous devriez tenir compte de vos réflexions actuelles, car ce sont ces réflexions qui dictent vos décisions.

Le fait de mettre vos pensées sur papier va faire ressortir les contradictions. Si un administrateur croit que — comme par un coup de baguette magique ! — la situation reviendra à la normale en quelques semaines, et que, de votre côté, vous souhaitez planifier pour un an, il faudra donc d’abord avoir une conversation à ce sujet avant de commencer à envisager un plan d’action.

Réitérer ou réévaluer ses stratégies

Devez-vous réviser à fond vos stratégies dans la foulée de la crise sanitaire ou demeurent-elles l’expression fidèle de ce qui est essentiel pour votre succès ? Quelque chose manque ? Existe-t-il des éléments que vous auriez tenus pour acquis ? Quelles tactiques devez-vous mettre de l’avant ? (Indice : ce qui vous empêche de dormir devrait figurer sur cette liste.)

Si vous devez mettre en veilleuse certaines de vos stratégies, il y a lieu de le communiquer. Par ailleurs, si des stratégies s’imposent manifestement en raison du contexte actuel, vous disposez alors d’un cadre pour les activités que vous menez.

D’accord, et après ?

Justement, il faut réfléchir à l’après... à ce qui suivra après le plan de continuité — vous poursuivez vos activités, d’accord, mais pour faire quoi, exactement ? Ce sont vos stratégies et vos valeurs qui dictent vos interventions, ainsi que vos hypothèses au sujet du monde qui vous entoure.

Commencez par vos hypothèses sur vos propres activités. Quels parcours envisagez-vous ?

your strategies and your values, as well as your assumptions about the external environment.

Start with your assumptions about your own operations. What scenarios are you contemplating?

- How long will your business model hold up under drastic physical distancing measures?
- Is it a given that your in-person events are cancelled?
- Do you expect members to continue to see value in membership? Does that depend on their ability to pay, and does that depend on economic conditions?
- Are you going to prioritize keeping staff? Demonstrating value to members? Advocating for certain outcomes to government?

Next, set out some actions. What's most important for you to do?

- What actions are you taking? Couch these in your strategies (as revised).
- What are you going to do now to address the current situation, enable you to sustain operations, and position you for whatever you think is coming next?
- What's *not* so important any more? What's going on ice? What's getting postponed a year? What's getting cut forever?

Consider a simple “stop, start, continue” model for this section. Strip it down, and don't pretend you know what you don't know yet. There may be a bunch of things that you just have to figure out later, and that's fine.

Talk about risk—beyond the obvious

What are the unknowns? Lay them out so you can adjust your plan as time goes on, and as the unknowns become known.

What are the ways this could go sideways? You're probably going to have to do a lot of new things on the fly. Note where that's the case, because that's where executional risk lives.

Unfortunately, prudence requires that you consider some negative possibilities. Staff productivity is likely to decline. At times it may be hard to find traction on non-pandemic-

- Combien de temps votre modèle d'entreprise peut-il encore tenir dans le contexte de mesures strictes de distanciation sociale ?
- Est-il tenu pour acquis que toutes les activités en présentiel doivent être annulées ?
- Croyez-vous que les membres resteront convaincus de la valeur de leur adhésion ? Est-ce la capacité de payer ou les conditions économiques qui interviennent dans leur décision ?
- Le maintien en poste des employés est-il une priorité ? Qu'en est-il de la valeur de l'organisme aux yeux des membres ? Et de démarches à faire auprès du gouvernement pour obtenir certains résultats ?

Ensuite, dressez une liste de mesures à prendre. Qu'est-ce qui est le plus important pour vous ?

- Quelles mesures prenez-vous ? Intégrez-les à vos stratégies révisées.
- Qu'allez-vous faire pour intervenir dans la situation actuelle, maintenir vos activités et vous préparer à ce qui vient ?
- Qu'est-ce qui n'est plus aussi important qu'avant ? Qu'est-ce qu'on met de côté ? Qu'est-ce qu'on reporte d'un an ? Qu'est-ce qu'on oublie à tout jamais ?

Le modèle *arrêter, démarrer, continuer* peut s'avérer utile ici. Simplifiez-le. Et ne présumez pas de l'avenir. Il y a bien des facteurs que vous ne pourrez connaître que plus tard, et c'est normal.

Discutez du risque — et pas seulement de ce qui est évident

Quels sont les impondérables ? Dressez-en une liste de manière à pouvoir moduler votre plan au fil du temps et à mesure que les choses se précisent.

Comment la situation pourrait-elle déraiper ? Vous devrez probablement improviser dans bien des cas. Prenez note de ces cas, car ils augmentent le risque.

Malheureusement, la prudence exige aussi que vous envisagiez des scénarios pessimistes. La productivité de l'effectif va probablement diminuer. Il pourrait aussi être difficile parfois d'intéresser les membres, les bénévoles et les partenaires à des questions qui ne sont pas liées à la crise sanitaire. Il se peut que du personnel clé manque à l'appel en raison de maladie ou de soins à donner aux proches ; prévoyez les remplacements ou du personnel en double pour les activités ou les enjeux essentiels.

L'argent est un résultat et non un point de départ

Certains s'attachent à ce facteur en premier lieu alors que la situation financière est le résultat de tout ce qui précède. Dommage que tant d'organismes ne se concentrent que sur l'aspect financier. L'idée, c'est d'avoir un discours à



TIGHT5
CONTRACTING LTD

MECHANICAL INSULATION SERVICES

Insulation and Fire Stop Specialists

Office: 604-874-9615
Fax: 604-874-9611
Email: RFQ@tight5.net

#108 - 4238 Lozells Avenue
Burnaby, BC V5A 0C4
www.tight5.net

related topics with members, volunteers, and partners. Key personnel may be unavailable due to illness or caregiving so look at ways to backfill or double up on crucial knowledge or activities.

Money is an outcome, not the starting point

Some jump here first, but the finances are an outcome of all that precedes. Too many organizations lead with the dollars. The whole point is that you need a narrative so that people understand why projections are what they are. If the assumptions change, maybe the projections change. Or maybe you understand why the projections were off from reality.

If all you're doing is jumping to numbers (or your board members want to), you will need to back up to the assumptions (financial and non-financial) that drive the numbers. They're all baked in.

Super simple metrics—green and red

Leadership at a time like this isn't about stretch goals. It's about achievable, meaningful outcomes.

Do measure, but include both aims and warning signs—keep an eye on a few metrics that will tell you you're going in the right direction, but not blow out the engine.

What the document is and does

- The RSAP is a living document, based on judgements and assessments made on the basis of rapidly changing current conditions.
- Identify what would trigger it to be revised significantly.
- Lay out a timeframe to come back to it. Every board meeting? Biweekly?

A tight document—not a long one

The thing is, you already have this document. You already know what parts of your strategic plan are foreground and background, based on where you are spending your time right now. You already know the risks—that's how you're deciding what documents you need to review and with whom you need to be speaking.

At some point you'll need to move beyond a more ad hoc business continuity approach to bridge the gap with your strategic thinking, without pulling out a more comprehensive plan that was blissfully ignorant of the current reality.

You may feel like this needs updating as soon as the ink is dry. That's fine. Print a copy, and start making your notes in the margins as you go.

If you'd like to talk about any of the above, please get in touch. ▀

communiquer pour que le personnel comprenne la raison d'être des projections. Si les hypothèses changent, peut-être les projections changeront-elles aussi. Ou bien, vous en arriverez à la conclusion que vos projections ne collent pas à la réalité.

Si vous vous en tenez seulement aux chiffres (ou si c'est ce que veut le CA), vous devrez remonter aux hypothèses financières et non financières qui expliquent ces chiffres, car elles y sont intégrées.

Mesures super simples — vert et rouge

Le leadership à une époque comme la nôtre ne consiste pas à établir des objectifs ambitieux, mais à obtenir des résultats réalistes et significatifs. Établissez des mesures, mais incluez aussi les objectifs et les indices de danger — surveillez de près quelques mesures qui pourront confirmer que vous êtes sur la bonne voie, mais sans jamais pousser la machine à bout.

Nature et fonction du Plan d'action adapté et simplifié (PAAS)

- Le PAAS est un document évolutif qui manifeste les décisions et les évaluations réalisées dans le contexte de circonstances qui changent rapidement.
- Relevez les facteurs qui pourraient entraîner une modification significative.
- Établissez un calendrier d'examen du PAAS : à chaque réunion du CA, toutes les deux semaines ?

Un document bien ficelé – et court

Vous disposez déjà de ce document. Vous connaissez déjà les parties de votre stratégie qui se situent à l'avant-plan et à l'arrière-plan, là où vous investissez votre temps présentement. Vous connaissez déjà les risques — qui vous dictent les documents à revoir et les personnes à qui il y a lieu de s'adresser.

Un moment donné, vous devrez gérer votre activité par-delà votre plan de continuité et faire le pont avec votre réflexion stratégique sans avoir à vous rabattre sur un plan plus général qui ne tiendrait pas compte du contexte actuel.

Sans doute croyez-vous qu'une mise à jour sera nécessaire sitôt le plan établi. C'est normal. Imprimez-en un exemplaire sur papier et annotez-le dans les marges au gré des circonstances.

Si vous souhaitez discuter du contenu du présent article, n'hésitez pas à communiquer avec nous. ▀

Are you working on an interesting project or do you have a story idea to share? Contact our editor, Jessica Kirby, at 250.816.3671 or email jkirby@pointonemedia.com

STEVE HUCULIAK, NADEAU ISOLATION

suite de la page 27

fixe au gym ou à la maison, ou sur son vélo de route — chaque année, il participe avec des collègues du secteur de l'isolation au Grand défi Pierre Lavoie, un circuit de 1 000 km organisé pour lever des fonds et promouvoir des habitudes santé chez les jeunes — hockey ou ski, passion nouvelle pour lui.

« Récemment, j'ai acheté ma première paire de skis et j'ai bien hâte de les étreindre sur les pentes de Bromont, du Mont Sutton et de Owl's Head, annonce-t-il. Ce sera une excellente année ! » ■

ENTREPRENEURS 101

suite de la page 32

un taux de rentabilité de plus de 10 % avant impôt, et pour certains, c'est un taux moyen de 20 %.

Rendement du capital investi (ratio cible > 20 %)

Formule :	($\frac{\text{Bénéfice net}}{\text{Avoir des propriétaires}}$)	X	100	=	Rendement du capital investi
-----------	---	--	---	---	-----	---	------------------------------

Le rendement du capital investi constitue le résultat net. Votre entreprise a une valeur marchande donnée. Si vous investissiez l'argent ailleurs, quel en serait le rendement ? Les entreprises de construction sont associées à un risque relativement élevé, et devraient donc produire un rendement élevé sur le capital investi. Nous recommandons un taux de rendement annuel minimal de 20 % pour chaque année.

Analyse chronologique

Deux méthodes existent pour l'analyse chronologique : analyse des tendances et analyse comparative.

L'analyse de tendances examine vos résultats de la période courante par rapport à ceux de périodes précédentes et relève les progrès éventuels ainsi que les dangers possibles.

L'analyse comparative situe vos chiffres et ratios par rapport aux normes de l'industrie ; ce sont les cibles présentées dans le présent article.

Nous avons examiné les principaux ratios financiers. Si vous constatez une déviation, discutez-en avec vos comptables.

Calculez vos ratios et je me ferai un plaisir de les revoir avec vous gracieusement. Veuillez communiquer avec moi à l'adresse ronald@ronaldcoleman.ca.

Have you marked your calendar for the 60th Annual TIAC Conference in Ottawa, August 17-20, 2022? Visit tiac.ca for details.

* * *

Avez-vous inscrit à votre agenda les dates du 60^e congrès annuel de l'ACIT à Ottawa, prévu du 17 au 20 août 2022 ? Consultez le site tiac.ca pour plus de renseignements.

Advertiser index / Index des annonceurs

Advertiser / Compagnie	Page	Phone	Web
All Therm Services Inc.	OBC	604.559.4331	www.alltherm.ca
Amity Insulation Group Inc.	11	780.454.8558	e: sales@amityinsulation.com
BCICA	25	604.438.6616	www.bcica.org
BC Insulators, Local 118	13	604.877.0909	energyconservationsspecialists.org
Brock White Canada	14	403.287.5889	www.brockwhite.ca
C&G Insulation Ltd.	12	250.769.3303	e: candginsulation@shawbiz.ca
Crossroads C&I Distributors Inc.	6	604.421.1221	www.crossroadsci.com
Dispro Inc.	23	800.361.4251	www.dispro.com
Fattal	36	800.361.9571	e: info@fattal.ca
Ideal Products of Canada Ltd.	21	800.299.0819	www.idealproducts.ca
Johns Manville	19	800.654.3103	www.jm.com
Lewco Super Mat	IFC	800.221.6414	www.lewcosupermat.com
MFM	18	800.882.7663	www.flexclad.com
NDT Seals	20	800.261.6261	www.ndtseals.com
Polyguard Products Inc.	5	214.515.5000	www.polyguard.com/mechanical
Proto Corporation	15	800.875.7768	www.proto corporation.com
Specialty Products & Insulation	7	780.452.4966	www.spi-co.com
Tight 5 Contracting Ltd.	37	604.874.9615	www.tight5.net
Wallace Construction Specialties Ltd.	33	800.596.8666	www.wallace.sk.ca
Featured Distributors / Manufacturers	30-31 / OBC		



CROSSROADS C&I
 DISTRIBUTORS / FABRICATORS
The Insulation Specialists™



IDEAL PRODUCTS

JM **Johns Manville**
A Berkshire Hathaway Company

mfm®
 BUILDING PRODUCTS CORP.



■ **IMPRO**
 ■ **NU-WEST**
 Construction Products

■ **NADEAU**
 ■ **SCOTIA**
 INSULATIONS

Polyguard®
 Innovation based. Employee owned. Expect more.



SPECIALTY PRODUCTS & INSULATION

The Insulators Field Guide

Digital Tools for Every Insulator



Download on the
App Store

now available



@insulators_field_guide