

# Notre avenir sera façonné par la manière dont nous nous adapterons au changement

**PAR SUZANNE DE JONG, AACI, P.APP**

Présidente, l'Institut canadien des évaluateurs

**O**n dit souvent que la seule constante dans la vie est le changement. Si cette expression est bien connue de tous, je tiens à souligner que tous les changements ne sont pas égaux. Quelle que soit sa nature, sa vitesse ou son ampleur, le changement s'accompagne TOUJOURS d'une opportunité. Même un changement rapide et profond qui crée une crise présente une opportunité.

Bien que nous sachions tous que nous devons accueillir le changement et trouver les opportunités qu'il recèle, il est dans la nature humaine, non seulement de résister au changement, mais aussi de préférer que le changement soit initié et dirigé « par nous » plutôt que de nous être « imposé ». Nous pouvons planifier un changement anticipé, mais un changement soudain et inattendu nous contraint à une position purement réactionnaire - et une position beaucoup moins confortable.

Du point de vue d'un membre de l'ICE, il est essentiel de noter que nous avons parfois très peu de contrôle sur les changements que nous rencontrons - nous ne pouvons contrôler que notre réponse à ces changements. Tout au long de la pandémie de Covid-19 (qui dure depuis deux ans et demi à l'heure où j'écris

ces lignes), les membres de l'ICE ont prouvé qu'ils étaient très capables de répondre et de s'adapter à ce type de changement d'origine externe. Collectivement, en tant que membres individuels et en tant qu'organisation, nous avons rapidement développé et mis en œuvre de nouvelles façons de faire notre travail. Nous avons tous trouvé des moyens de nous adapter, et même de prospérer, pendant la pandémie. L'adaptabilité, la résilience et la flexibilité face au changement dépendent largement de l'état d'esprit et de la perspective.

Ceci nous amène à un autre type de changement : celui qui peut être anticipé. À partir de 2020, l'ICE a entrepris un exercice visant à identifier les tendances et les forces qui affectent ses membres et l'organisation et s'est efforcé d'identifier les opportunités que ces forces présenteront. Et surtout, lors de sa conclusion en juin 2022, le projet Façonner notre avenir a donné lieu à une série complète de recommandations visant à assurer le succès et l'efficacité continus des membres de l'ICE et de l'organisation qui les sert. Ces 22 recommandations sont regroupées en trois domaines : 1) la profession, 2) les membres, et 3) l'organisation.



Je vous encourage vivement à lire l'ensemble des recommandations et toute la documentation à l'appui sur le site [shapingourfuture.ca](http://shapingourfuture.ca).

À mesure que l'ICE élaborera son nouveau plan stratégique au cours des prochains mois, nous établirons des objectifs et des paramètres clairs qui sauront tenir compte, non seulement des recommandations du groupe de travail, mais aussi du travail continu de l'organisation.

### La relève

Les données démographiques de 2021 sur la répartition par âge au Canada indiquent que près de 40 % de notre population est âgée de plus de 50 ans, tandis que les 25-34 ans représentent 36 % de la population. L'ICE estime que ses membres de la cohorte des 50 ans et plus sont encore plus nombreux que cela - peut-être près de 60 %. Cela signifie que nous pourrions être confrontés à un exode de membres, d'expérience et de connaissances au cours de la prochaine décennie.

Pour atténuer les effets de cette « bulle démographique », l'ICE doit continuer à mettre l'accent, non seulement sur le recrutement, mais aussi sur l'engagement et la contribution des stagiaires et des membres nouvellement désignés. Cet objectif sera atteint de deux manières : 1) en augmentant les initiatives de recrutement, notamment la publicité et la promotion, la sensibilisation et le partenariat avec les établissements d'enseignement postsecondaire, le renforcement du processus de perfectionnement des stagiaires, etc. et 2) en augmentant la participation,

l'engagement et la contribution des stagiaires et des membres nouvellement désignés.

Ces personnes représentent littéralement l'avenir. Nous avons besoin de leur participation active à tous les niveaux de l'organisation, du travail en comité à la gouvernance, pour faire en sorte que notre profession et notre organisation continuent de répondre aux besoins d'un marché en évolution, et que notre organisation reste pertinente et réactive. La diversité des perspectives et des offres de services est la clé de notre réussite collective. La diversité en matière de race, d'origine nationale ou ethnique, de religion, d'âge, de sexe, d'orientation sexuelle, d'état civil, de situation familiale, de handicap, etc., est tout aussi importante. Pour en savoir plus sur l'équité, la diversité et l'inclusion, voir ci-dessous.

### La technologie

On qualifie souvent la technologie d'élément perturbateur. Or, la perturbation implique un malaise, et bien que les nouvelles technologies puissent nous mettre mal à l'aise, ces mêmes technologies, qu'il s'agisse d'intelligence artificielle (IA), de MEA, de chaîne de blocs ou autres, présentent d'énormes opportunités pour tout le monde, y compris les professionnels de l'évaluation et l'Institut.

Jusqu'à présent, une grande partie de votre temps et de vos efforts pour fournir des opinions sur la valeur consistait en la collecte et l'analyse de données. La véritable proposition de valeur de l'évaluateur réside dans sa capacité à appliquer son jugement à ces données pour en déterminer la validité et la pertinence.

L'opportunité est claire : les évaluateurs peuvent tirer parti de l'IA et d'autres technologies pour accomplir certains aspects les plus routiniers de leur travail afin de pouvoir se concentrer sur l'application de leur expertise spécialisée et de leur jugement. La perturbation de la technologie dans l'évaluation nous donne l'occasion de concentrer nos efforts sur ce que nous seuls pouvons faire et de déléguer à d'autres ce que presque tout le monde peut faire, augmentant ainsi notre proposition de valeur, notre efficacité et notre rendement.

### L'efficacité organisationnelle

Dans un contexte organisationnel, cependant, l'efficacité et l'efficacités sont difficiles à définir. L'efficacité d'une organisation dépend de sa mission et de ses objectifs, de son efficacité interne, de son positionnement stratégique et de nombreux autres facteurs.

Dans le cas de l'ICE, nous disposons d'une structure organisationnelle et de gouvernance extrêmement complexe qui comprend : un organisme national, des affiliés provinciaux (ayant chacun leur propre gouvernance, leurs comités et leurs structures de cotisations) et des sections. De plus, certaines responsabilités et tâches clés sont réparties entre ces organisations (par exemple, l'inscription des stagiaires est du ressort provincial alors que toutes les autres interactions avec les stagiaires sont du ressort national).

Bien que l'ICE soit responsable de la protection du public dans son rôle de régulateur de notre profession, l'ICE est également une organisation redevable à



*Quelle que soit sa nature, sa vitesse ou son ampleur,  
le changement s'accompagne TOUJOURS d'une opportunité.*

*Nous, en tant qu'organisation et en tant que membres individuels, avons la flexibilité, la créativité et la résilience nécessaires pour répondre à des changements rapides et imprévus.*

ses membres. Nos membres paient des cotisations annuelles substantielles à plusieurs niveaux (national, provincial, section) et doivent s'attendre à en avoir pour leur argent. Pour maximiser le rendement des cotisations des membres, il faut, non seulement que chacune de ces organisations fonctionne efficacement sur une base individuelle, mais aussi, et peut-être surtout, que toutes ces organisations travaillent ensemble de la manière la plus efficace possible.

L'une des principales priorités du Conseil d'administration pour l'année à venir sera de procéder à une évaluation approfondie de toutes les composantes de l'efficacité, de l'efficacité et de la répartition des responsabilités de l'ensemble de l'organisation, et de mettre en œuvre tous les changements nécessaires à l'amélioration et à l'optimisation.

### **Équité, diversité et inclusion (EDI)**

L'organisation se trouve à une croisée des chemins dans son parcours en matière d'EDI. Nous disposons maintenant d'une grande quantité de recherches et d'un cadre autour des questions d'EDI au sein de l'Institut, grâce en grande partie à notre Conseil présidentiel sur l'équité, la diversité et l'inclusion et au travail qu'il a entrepris au cours de la dernière année. Alors que nous nous lançons dans la rédaction d'un nouveau plan stratégique pour nous guider au cours des prochaines années, ce que nous voulons être et l'avenir dans lequel nous voulons vivre seront, en grande partie, définis par ce document. Il va sans dire que l'EDI doit être à l'avant-plan dans cette conversation.

Bien que nous sachions que nos membres sont de plus en plus diversifiés, nous savons que cette diversité n'est pas toujours pleinement reflétée au

sein de nos comités, de notre Conseil d'administration et des autres organes de décision. C'est un inconvénient pour toute organisation car cela peut empêcher certains des « meilleurs et des plus brillants » de s'engager pleinement dans le travail. Très peu de gens contesteraient les aspects de bon sens et de décence humaine de cette observation. Prêter attention et travailler activement à la réalisation de l'EDI est « la bonne chose à faire » pour d'innombrables raisons, y compris les nombreux éléments de l'analyse de rentabilité de l'EDI.

Les professionnels de l'évaluation doivent également tenir compte du fait qu'ils servent une clientèle de plus en plus diversifiée. La perception qu'a le client d'un prestataire de services est grandement améliorée si ce client peut reconnaître certaines de ses propres valeurs et attributs chez ce prestataire. Nous devons refléter la composition de la population que nous servons.

Ce n'est pas seulement la bonne chose à faire, mais c'est aussi une bonne affaire.

### **La diversification des offres de services**

La perception et la sensibilisation du public à l'égard des services offerts par les membres de l'ICE se limitent encore largement à l'évaluation ponctuelle, et bien que cela constitue une part importante de notre travail dans un avenir prévisible, l'utilisation de la technologie dans nos pratiques ponctuelles permettra également de libérer du temps et de créer des opportunités pour les membres d'entreprendre d'autres types de travail. Qu'il s'agisse de consultation, d'études de fonds de réserve, de machines et équipements, ou de la multitude d'autres types de travail que votre corps de connaissances et les Normes uniformes de pratique professionnelle en matière

d'évaluation au Canada (NUPPEC) vous permettent d'effectuer, la question n'est pas « devrais-je accepter d'autres types de travail? » mais plutôt « quels autres types de travail devrais-je accepter? »

Depuis de nombreuses années, l'ICE s'efforce de promouvoir l'ensemble des offres de services de ses membres par le biais d'activités de marketing et de publicité, ainsi que par l'organisation de cours de PPC et de webinaires qui aident les membres à entreprendre des contrats de service non traditionnels. Le nouveau plan stratégique s'appuiera sur ces efforts pour permettre aux membres de diversifier encore davantage leur travail.

Notre réponse collective et notre adaptation à la pandémie de COVID ont prouvé que nous, en tant qu'organisation et en tant que membres individuels, avons la flexibilité, la créativité et la résilience nécessaires pour répondre à des changements rapides et imprévus. Le nouveau plan stratégique fournira à l'organisation une feuille de route qui nous amènera tous à un point où nous serons encore mieux préparés à répondre aux changements, voire à les anticiper, et à nous assurer que nous maintenons la réputation de classe mondiale de notre profession et de notre organisation tout en continuant à fournir le haut niveau de performance que nos clients et toutes les parties prenantes attendent. Maintenant que nous disposons d'un apport considérable de la part des membres et d'autres recherches effectuées par le groupe de travail « Façonner notre avenir », j'ai hâte de travailler avec le Conseil d'administration et le personnel à l'élaboration de notre nouveau plan stratégique. Restez à l'écoute des mises à jour au fur et à mesure que notre travail sur ce front progresse au cours de l'automne et de la nouvelle année.