Canadian Property

EVALUATION

Immobilière au Canada

THE CHANGING FACE
OF COMMERCIAL REAL
ESTATE APPRAISAL
Le visage changeant
de l'évaluation immobilière
commerciale

ADAPT YOUR BUSINESS TO THE NEW REALITY Adaptez votre entreprise à la nouvelle réalité

THE VALUATION OF DIFFICULT PROPERTIES L'évaluation de propriétés difficiles



The Official Publication of the Appraisal Institute of Canada / Publication officielle de l'Institut Canadien des Évaluateurs



Powered by be people

We are looking for individuals, teams and companies across Canada seeking an opportunity to be a part of our growing team.

Acquisition or signing bonuses available!

Avison Young creates real economic, social and environmental value as a global real estate advisor, powered by people. Our integrated talent realizes the full potential of real estate by using global intelligence platforms that provide clients with insights and advantage. Together, we can create healthy, productive workplaces for employees, cities that are centers for prosperity for their citizens, and built spaces and places that create a net benefit to the economy, the environment and the community.

avisonyoung.ca/valuations

To learn more, please contact us at: canada.valuation@avisonyoung.com





(re) imagine your future





BE THE EXPERT

Colliers is seeking motivated appraisers to join our Valuation and Advisory Services team. Colliers recently introduced new market leading report writing software which upon its introduction increased average report production speeds by upwards of 30%. Colliers AACI designated appraisers in Canada had an average net compensation in 2019 in excess of \$200,000. Reach out today to learn how to leverage Colliers brand, technology and resources to take your career to the next level.

Contact Brandi Skaggs at **Brandi.Skaggs@colliers.com** to learn more about joining Valuation & Advisory Services at Colliers International.

collierscanada.com



Accelerating success.





'Shaping our Future' Task Force Groupe d'étude 'Définir notre avenir'



Adapt your business to the new reality Adaptez votre entreprise à la nouvelle réalité

COLUMNS

7 Executive Corner

Emerging successfully from the pandemic

46 Legal Matters

Rent review: Span West case comment

50 Professional Practice Matters

Safeguarding appraisals: three tips to protect you and your appraisal from fraud

54 Advocacy

AIC advocates accomplish much on our behalf

58 Marketing & Communications

10 ways to get the most out of a virtual conference

Designations, Candidates,
Students

62 In memoriam

CHRONIQUES

Le coin de l'exécutif

Sortir vainqueur de la pandémie

48 Questions juridiques

Examen des loyers : Commentaire sur l'affaire *Span West*

52 Parlons pratique professionnelle

Sauvegarder les évaluations : Trois conseils pour protéger votre évaluation et vous-même de la fraude

56 Défens

Les défenseurs des intérêts de l'ICE accomplissent beaucoup en notre nom

60 Marketing et communications

10 façons de profiter pleinement d'une conférence virtuelle

Désignations, stagiaires, étudiants

62 En mémoire



The valuation of difficult properties L'évaluation de propriétés difficiles



Dealing with stress and anxiety during COVID-19 Gérer le stress et l'anxiété durant la pandémie de COVID-19

The articles printed in this issue represent authors' opinions only and are not necessarily endorsed by the Appraisal Institute of Canada. Copyright 2020 by the Appraisal Institute of Canada. All rights reserved. Reproduction in whole or in part without written permission is strictly prohibited. Subscription, \$40.00 per year. Printed in Canada.

Les articles imprimés dans ce numéro ne repésentent que l'opinion de leur auteur respectif, mais ne sont pas néces-sairement endossés par l'Institut Canadien des Évaluateurs. Tous droits reservés 2020 par l'Institut Canadien des Évaluateurs. La reproduction totale ou partielle sous quelque form que se soit sans authorisation écrite est absolument interdite. Abonnement \$40.00 par année. Imprimé au Canada.

- * The Appraisal Institute of Canada reserves the right to reject advertising that it deems to be inappropriate.
- ** The publisher and the Appraisal Institute of Canada cannot be held liable for any material used or claims made in advertising included in the Canadian Business Index and available on-line in the Canadian Business & Current Affairs database. ISSN 0827-2697

Publication Mails Agreement #40008249

Return undeliverable Canadian addresses to: Appraisal Institute of Canada 403-200 Catherine St., Ottawa, ON K2P 2K9. Email: info@aicanada.ca

Director - Communications: Paul Hébert, Ottawa Publication management, design and production by: Direction, conception et production par:

3rd Floor – 2020 Portage Avenue, Winnipeg, MB R3J 0K4 Phone: 866-985-9780 Fax: 866-985-9799 E-mail: info@kelman.ca Web: www.kelman.ca

CIAIZ RIMAN ASSOCIATES Managing Editor: Craig Kelman Design/Layout: Kristy Unrau

Marketing Manager: Kris Fillion

Advertising Co-ordinator: Stefanie Hagidiakow





CDC provides quality, professional valuations to our clients on a timely basis with integrity, effectiveness and value.

CDC fournit des évaluations professionnelles de qualité à ses clients, de façon rapide, avec intégrité, efficacité et valeur.



REAL PROPERTY APPRAISALS ÉVALUATIONS IMMOBILIÈRES

Our Value. Your Future.

Notre expertise. Votre avenir

CDC INC. is a national full service appraisal firm

CDC INC. est une firme nationale d'évaluation multiservices

T / Tél.: 1.866.479.7922
F / Téléc.: 1.877.429.7972
E / Courriel: info@cdcinc.ca
W: www.cdcinc.ca

Emerging successfully from the pandemic

BY JAN WICHEREK, AACI, P.APP, AIC President

How successfully a profession and/or business emerges following this pandemic will depend to a great extent on how quickly it identifies and implements long-term necessary changes.

o one yet knows what the post-COVID-19 world will look like. It is possible that things revert back to the way they were more quickly than anyone imagines. That said, it is very difficult to imagine no lasting or consequential changes to the way we work or live.

Certain trends, such as the use of online retail and the move to more flexible working patterns, have accelerated too rapidly in the past few months to fully reverse.

Appraisers must, therefore, consider what these changes might mean for them. In a strange way, the disruption brought by COVID-19 gives all enterprises an opportunity. It is an opportunity to embrace change (in ways and at a speed that most would not have thought possible even a few months ago), to adapt more quickly than their competitors, and to become more relevant to customers and employees alike.

Technology

Companies are getting used to working remotely but, for the most part, have done so while relying on systems and

processes designed to support

face-to-face working and sales.

We have seen a material shift to online learning, remote working, e-health services, e-government services and rises in e-commerce.

Changes will be required to better facilitate interaction between colleagues, and a reassessment of virtual routes to market is overdue for many businesses.

The reality is that post-pandemic, more people are going to be spending more time in their homes. Therefore, it is expected that we will see a rise in smart technologies used in homes. For example, voice-controlled technology is expected to grow significantly over the next few years, as well as conversational artificial intelligence (AI) tech, which will enable the platform to follow much more complex conversations than at present.

Additionally, machine learning and AI are set to be further utilized by companies to aid efficiency in the coming years. Computer based AI removes any possibility of human error and means that vast amounts of information can be navigated, computed and analyzed in much shorter timescales. These machines are more user friendly and reliable, which will likely be a key focus of corporate decision making.

The continued deployment of 5G is set to be extremely beneficial because of higher bandwidth, lower latency, faster browsing speeds and more stable connections. This will ensure faster and more efficient home life and working practices and companies will seek to rely on this technology where they anticipate a long-term move to remote working.



Fairness and equality

How companies acted (and continue to act) during the COVID-19 crisis and the support that they provided to all of their stakeholders and the wider community may well influence future customer behavior, as well as employee retention and recruitment. Companies have had to re-consider their purpose and priorities, and most can see that it makes good business sense for them (especially if, for example, they have benefitted from government support measures) not to abuse their position or to undermine their social license to operate.

Increased scrutiny is likely to endure, and business entities will need to carefully consider the balance between the interests of company members and those of other stakeholders. There are corporate benefits

for companies that are transparent and fair in their behaviour, promote equality, and are considerate of environmental and social issues. In today's digital world, companies earn their reputations slowly, but can lose them quickly.

People and premises

For many people, a big change triggered by the lockdown has been working from home. Companies can expect that employees will want to continue enjoying the flexibility of increased home working. As a result, employers can expect an influx in the number of requests for flexible working situations.

At the same time, the death of the office is probably exaggerated. Companies typically acquired or leased offices for the long-term, so the space will not be

lost immediately. The role of the office as the centre for corporate collegiality may evolve. Over time, we might see office space reinvented as an 'ideas hub,' and the long-term trend will no doubt be for smaller premises. In the short-term, however, companies may be grateful if excess space allows them to appropriately manage social distancing.

Regulation

Emergency funding measures for businesses and individuals are unprecedented peacetime interventions by government. With much economic uncertainty and a government committed to economic intervention, companies will have to get used to operating in a rapidly changing regulatory landscape.

What the last several months have taught us is that the world is less certain and more changeable than we previously thought, something which may persist moving forward. In order to stay relevant and adapt to this period of rapid change, it has not just been employees who have had to become more flexible, company decision-making has also become more agile in lockdown.

COVID-19 may drive fewer changes to the world than we might currently envisage. The 'new normal' may not look that different from the 'old normal,' but the shock to the system of the past few months has caused companies to think and act differently. How they continue to adapt to those points of difference will play a large role in determining their future success.

COVID-19 has impacted all companies differently, however, those that emerge most successfully from its shadow will understand the need for change and have the foresight to identify the changes that they need to make, the commitment to make those changes, and the flexibility to continue to adapt and evolve.

This issue of Canadian Property

Valuation includes resources to help you
both as an individual and as a businessperson during these tumultuous times.

CANADIAN RESOURCE VALUATION GROUP INC.



- Real Estate Appraisals
- Market Analyses
- · Right of Way Valuations
- Expropriation Appraisals
- Litigation Support
- First Nation Claim Analyses
- Farm & Agri-business Consulting
- Agricultural Arbitrations

Suite 101, 24 Inglewood Drive, St. Albert, AB T8N 6K4

Tel: (780) 424-8856 • Fax: (587) 290-2267

www.crvg.com

info@crvg.com

Sortir vainqueur de la pandémie

PAR JAN WICHEREK, AACI, P.APP, Président de l'ICE



Le succès de l'émergence d'une profession et/ou d'une entreprise suite à cette pandémie dépendra en grande partie de la rapidité avec laquelle elle saura identifier et mettre en œuvre les changements nécessaires à long terme.



ersonne ne sait encore à quoi ressemblera le monde après la COVID-19. Il est possible que les choses redeviennent comme elles étaient plus rapidement que ce que l'on imagine. Cela dit, il est très difficile d'imaginer qu'aucun changement durable ou consécutif n'interviendra dans notre façon de travailler ou de vivre.

Certaines tendances, telles que l'utilisation du commerce en ligne et le passage à des schémas de travail plus flexibles, se sont accélérées trop rapidement ces derniers mois pour qu'il soit concevable qu'elles puissent s'inverser complètement.

Les évaluateurs doivent donc réfléchir à ce que ces changements pourraient signifier pour eux. De façon étrange, les bouleversements apportés par la COVID-19 donnent une chance à toutes les entreprises. C'est l'occasion d'accepter le changement (d'une manière et à une vitesse que la plupart n'auraient pas cru possible il y a à peine quelques mois), de s'adapter plus rapidement que leurs concurrents et de devenir plus pertinentes tant pour leurs clients que pour leurs employés.

Technologie

Les entreprises s'habituent au télétravail mais, pour la plupart, elles l'ont fait en s'appuyant sur des systèmes et des processus conçus pour soutenir le travail et les ventes en face à face. Nous avons assisté à un glissement matériel vers l'apprentissage en ligne, le télétravail, les services de santé en ligne, les services d'administration en ligne et l'augmentation du commerce électronique.

Des changements seront nécessaires pour mieux faciliter l'interaction entre collègues, et une réévaluation des voies virtuelles d'accès au marché se fait attendre pour de nombreuses entreprises.

La réalité est qu'après la pandémie, davantage de personnes vont passer plus de temps chez elles. Par conséquent, on s'attend à une augmentation des technologies intelligentes utilisées à la maison. Par exemple, la technologie à commande vocale devrait connaître une croissance importante au cours des prochaines années, ainsi que la technologie d'intelligence artificielle (IA) conversationnelle, ce qui permettra à la plateforme de suivre des conversations beaucoup plus complexes que présentement.

De plus, l'apprentissage machine et l'IA devraient être davantage utilisés par les entreprises pour améliorer leur efficacité dans les années à venir. L'IA basée sur l'ordinateur élimine toute possibilité d'erreur humaine et permet de naviguer, de calculer et d'analyser de grandes quantités d'informations dans des délais beaucoup plus courts. Ces machines sont appelées à se développer, à devenir plus conviviales et plus fiables, ce qui sera probablement un élément clé de la prise de décision des entreprises.



LE COIN DE L'EXÉCUTIF

La poursuite du déploiement de la 5G devrait être extrêmement bénéfique en raison d'une bande passante plus large, d'une latence plus faible, de vitesses de navigation plus rapides et de connexions plus stables. Cela permettra d'accélérer et de rendre plus efficaces la vie à domicile et les pratiques de travail, et les entreprises chercheront à s'appuyer sur cette technologie lorsqu'elles prévoiront de passer à long terme au télétravail.

Équité et égalité

La manière dont les entreprises ont agi (et continuent d'agir) pendant la crise de COVID-19, et le soutien qu'elles ont apporté à tous leurs intervenants et à la communauté au sens large, pourraient bien influencer le comportement futur des clients, ainsi que le recrutement et la fidélisation des employés. Les entreprises ont dû reconsidérer leurs objectifs et leurs priorités, et la plupart d'entre elles peuvent constater qu'il est logique pour elles (surtout si, par exemple, elles ont bénéficié de mesures de soutien du gouvernement) de ne pas abuser de leur position ou d'éroder leur licence sociale d'exploitation.

Une surveillance accrue est susceptible de perdurer, et les entreprises devront examiner attentivement l'équilibre entre les intérêts des membres de l'entreprise et ceux des autres parties prenantes. Les entreprises qui se comportent de manière transparente et équitable, qui favorisent l'égalité et qui tiennent compte des guestions environnementales et sociales en retirent des avantages. Dans le monde numérique actuel, les entreprises gagnent lentement leur réputation, mais peuvent la perdre rapidement.

Personnes et locaux

Pour beaucoup de gens, un grand changement déclenché par le confinement a été de travailler de la maison. Les entreprises peuvent s'attendre à ce que les employés souhaitent continuer à bénéficier de la flexibilité du travail à domicile. Par conséquent, les employeurs peuvent s'attendre à un afflux de demandes de situations de travail flexibles.

Par ailleurs, la mort du bureau est probablement exagérée. Les entreprises acquièrent ou louent généralement des bureaux à long terme, de sorte que l'espace ne sera pas perdu immédiatement. Le rôle du bureau en tant que centre de collégialité des entreprises peut évoluer. Au fil du temps, nous pourrions voir les bureaux réinventés en tant que « carrefours d'idées » et la tendance à long terme sera sans doute aux locaux plus petits. À court terme, cependant, les entreprises pourraient être reconnaissantes si l'espace excédentaire leur permet de gérer correctement la distanciation sociale.



Les bouleversements apportés par la COVID-19 donnent une chance à toutes les entreprises d'accepter le changement, de s'adapter plus rapidement que leurs concurrents et de devenir plus pertinentes tant pour leurs clients que pour leurs employés.

Réglementation

Les mesures de financement d'urgence sont des interventions sans précédent de temps de paix de la part du gouvernement auprès des entreprises et des particuliers. Compte tenu de la grande incertitude économique et de l'engagement du gouvernement à intervenir sur le plan économique, les entreprises devront s'habituer à opérer dans une conjoncture réglementaire en rapide évolution.

Ce que les derniers mois nous ont appris, c'est que le monde est moins sûr et plus changeant que nous le pensions auparavant, ce qui pourrait persister à l'avenir. Afin de rester pertinent et de s'adapter à cette période de changement rapide, il n'y a pas que les employés qui ont dû devenir plus flexibles, la prise de décision des entreprises est également devenue plus agile en période de verrouillage.

La COVID-19 pourrait entraîner moins de changements dans le monde que ce que nous pourrions envisager actuellement. La « nouvelle normalité » ne semble peut-être pas si différente de l'« ancienne normalité », mais le choc subi par le système au cours des derniers mois a amené les entreprises à penser et à agir différemment. La manière dont elles continueront à s'adapter à ces différences jouera un rôle important dans leur réussite future.

La COVID-19 a eu un impact différent sur toutes les entreprises, cependant, celles qui sortiront le mieux de son ombre comprendront la nécessité du changement et auront la prévoyance nécessaire pour identifier les changements qu'elles doivent apporter, l'engagement à effectuer ces changements et la flexibilité nécessaire pour continuer à s'adapter et à évoluer.

Ce numéro d'Évaluation immobilière au Canada comprend des ressources pour vous aider en tant que particulier et en tant que personne d'affaires en ces temps tumultueux.



PROFESSIONAL PRACTICE SEMINAR (PPS) 2020

The deadline for all members to complete the 2020-2021 PPS is June 30, 2021.

The English version of the 2020 Professional Practice Seminar (2020 PPS) launched on Friday, May 1, 2020 on the University of British Columbia (UBC) learning platform.

Members can complete the 2020 PPS on-demand, at their own pace and at a time that suits their schedule.

The 2020 PPS consists of four video-recorded interactive modules: Changes to *CUSPAP*, Insurance, Complaint Resolution, and AIC Regulations. At the end of each module, the participant will complete a multiple-choice 10-question quiz.

The registration fee is \$345 plus tax.

Ensure your compliance with CUSPAP 2020 and register today at: https://www.sauder.ubc.ca/programs/real-estate/credit-programs/appraisal-institute-of-canada-professional-practice-seminar

SÉMINAIRE DE PRATIQUE PROFESSIONNELLE (SPP) 2020

L'échéance d'achèvement du SPP 2020-021 est le 30 juin 2021 pour tous les membres.

La version anglaise du Séminaire de pratique professionnelle 2020 (SPP 2020) a été lancée le vendredi 1^{er} mai 2020 sur la plateforme d'apprentissage de l'Université de la Colombie-Britannique (U.C.-B.).

Les membres peuvent suivre le SPP 2020 sur demande, à leur rythme et à un moment qui convient à leur horaire.

Le SPP 2020 compte quatre modules interactifs enregistrés sur vidéo : modifications aux NUPPEC, assurance, résolution des plaintes, et Règlements de l'ICE. À la fin de chaque module, le participant devra compléter un quiz de 10 questions à choix multiples.

Les frais d'inscription sont de 345 \$, taxes en sus.

Assurez-vous de vous conformer aux NUPPEC et inscrivez-vous dès aujourd'hui à : https://www.sauder.ubc.ca/programs/real-estate/credit-programs/appraisal-institute-of-canada-professional-practice-seminar

SHAPING OUR FUTURE

'Shaping our Future' Task Force

n late 2019, The Appraisal Institute of Canada (AIC) Board of Directors struck a Task Force to undertake a wholesale examination of the disruptors facing our industry, to analyze the impact of those disruptors, and to develop recommendations regarding how the organization can facilitate Members' adaptation to the new marketplace with strategies that will allow them to thrive. Given the magnitude of the market changes facing the membership, especially since the advent of the pandemic, the importance of the Task Force's work cannot be overstated.

Following a rigorous Request for Proposals and evaluation process during the winter of 2019-2020, the Shaping our Future Task Force is pleased to announce that RSM has been selected as the contractor to support AIC in its Shaping our Future exercise. RSM Canada LLP provides public accounting and consulting services and is the Canadian member firm of RSM International, a global network of independent audit, tax and consulting firms with more than 43,000 people in 120 countries. In Toronto, their team comprises 42 partners and over 350 staff, servicing nearly 100 public entities, 150 clients in the non-profit sector, and over 3,000 private company clients in various industries, including finance & insurance, manufacturing, private equity, real estate and construction, technology, business and professional services, and government, health care and education.

Following a delay in project activity due to the pandemic, the project was restarted in June. Since then, the following activities have taken place or have been planned:

■ ■ ■ MEETINGS:

- Two virtual meetings of the Task Force have been held. The Task Force will now meet every two months (more often as required) for the duration of the project.
- Three virtual meetings of the project management working group have taken place. This project management working group will meet monthly (more often as required) for the duration of the project.
- The co-chairs and staff representatives are meeting with the contractor (RSM) on a bi-weekly basis.

■ ■ PROJECT MILESTONES:

- The Task Force provided input into, and approved, RSM's workplan for the project.
- Task Force members were individually interviewed by RSM to gain a better understanding of project expectations.
- Interview matrices have been developed for the key informant interviews. One matrix lists the individuals to be interviewed and cross references those with all the communities of interest we want represented (i.e., members, fee, non-fee,

lenders, insurers, other associations, etc.). The second matrix identifies the subject matter we want to broach in the interviews with each respondent group.

- To date, 47 interviewees have been identified. Interviews are slated to commence in the coming weeks and will carry on for a period of approximately three months.
- Town halls are scheduled to be held over the course of Q1, Q2, and Q3 of 2021.
- The membership survey will be deployed in Q4 of 2021.
- Project completion is expected in Q2 of 2022.

An overview of the project timeline is provided in the accompanying chart.

■ ■ TASK FORCE MEMBERS:

- Peter McLean, AACI, P. App. Fellow
- Suzanne De Jong, AACI, P. App.
- Mike Kirkland, AACI, P. App.
- · Claudio Polito, AACI, P. App. *
- John Manning, AACI, P. App. *

- Christina Bhalla*
- Joanne Slaney, AACI, P. App. *
- Brad Brewster, AACI, P. App. * (co-chair)
- Phil Kempton, AACI, P. App. **
- Deana Halladay, CRA, P. App. **
- Brett Garnett, AACI, P. App. **
- Rob Doyle, AACI, P. App. **
- Marilyn Steranka**
- Dan Brewer, AACI, P. App. ** (co-chair)
- Ayda Chamcham, AACI, P. App. ***
- Marsha Curry***
- Bill Eastcott, AACI, P. App. ***
- Andre Pouliot, AACI, P. App. ***
- Nicholas Ruta, AACI, P. App. ***
- Michael Laporte, AACI, P. App. ***

*Contracting Working Group (consultant selection)

**Data Collection Working Group (Project management)

***Communications Working Group

PROJECT TIMELINE (AS AT OCTOBER 6, 2020)



Research & Analysis Project Overview

PHASE 1: DISCOVERY

Interviews

Document Process

Town Halls

Survey Development

Review Documentation

Distribute Survey

Compile Deliverables

PHASE 2: ANALYSIS

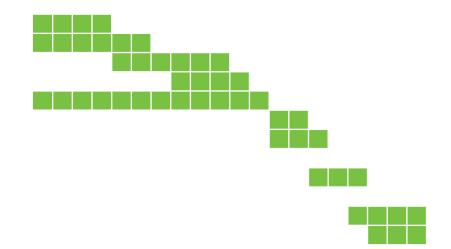
Conduct Analysis: GAP, SWOT, Financial, etc.

PHASE 3: ROADMAP DEVELOPMENT

Compile Findings

Final Deliverable and Roadmap Development





DÉFINIR NOTRE AVENIR

MISE À JOUR Groupe d'étude 'Définir notre avenir'

la fin 2019, le Conseil d'administration de l'Institut canadien des évaluateurs (ICE) mettait sur pied un groupe d'étude pour qu'il entreprenne l'examen approfondi des perturbateurs qui se dressent devant notre industrie, qu'il analyse leurs impacts et qu'il élabore des recommandations sur la façon dont l'organisation peut aider ses membres à s'adapter au nouveau marché, avec des stratégies qui leur permettront de prospérer. Étant donné l'ampleur des changements survenus sur le marché pour les membres, en particulier depuis l'avènement de la pandémie, on ne saurait trop insister sur l'importance du travail effectué par le groupe d'étude.

Suite à une demande de propositions rigoureuse et au processus d'évaluation survenus durant l'hiver 2019-2020, le Groupe d'étude sur le façonnement de l'avenir est heureux d'annoncer que l'on a retenu les services de RSM pour appuyer l'ICE dans son exercice pour façonner l'avenir. RSM Canada LLP fournit des services d'expertise publique et de consultation, alors qu'elle est la firme membre canadienne de RSM International, un réseau mondial de firmes d'audit externe, de taxation et de consultation regroupant plus de 43 000 personnes dans 120 pays. À Toronto, son équipe comprend 42 partenaires et plus de 350 employés desservant près de 600 organisations publiques, 150 clients du secteur sans but lucratif et plus de 3 000 clients de compagnies privées évoluant dans diverses industries, y compris

les finances et l'assurance, la fabrication, l'investissement en capital, l'immobilier et la construction, les services technologiques, commerciaux et professionnels, de même que gouvernements, soins de santé et éducation.

Après une pause forcée de ses activités en raison de la pandémie, le projet a été remis en branle au mois de juin. Depuis lors, les activités suivantes ont eu lieu ou ont été planifiées :

■ ■ RÉUNIONS :

- Le groupe d'étude a tenu deux réunions virtuelles. Il se réunira dorénavant tous les deux mois (plus souvent si nécessaire) pour la durée du projet.
- Le groupe d'étude sur la gestion du projet, de son côté, a tenu trois réunions virtuelles. Ce groupe se réunira une fois par mois (plus souvent si nécessaire) pour la durée du projet.
- Les coprésidents et les représentants du personnel rencontrent l'entrepreneur (RSM) toutes les deux semaines.

■ ■ JALONS DU PROJET:

- Le groupe d'étude a contribué au plan de travail de RSM sur le projet et l'a approuvé.
- RSM a interviewé chaque membre du groupe d'étude pour mieux comprendre les attentes face au projet.

- Des matrices d'entrevue ont été développées pour les entrevues d'informateurs-clés. Une matrice énumère les individus interrogés, qu'elle référence à toutes les communautés d'intérêts que nous voulons voir représentées (p. ex. membres, honoraires, rémunérés, prêteurs, assureurs, autres associations, etc.). La seconde matrice identifie le domaine que nous voulons aborder dans les entrevues avec chaque groupe de répondants.
- À ce jour, on a identifié 47 personnes interrogées. Les entrevues, qui devraient débuter dans les prochaines semaines, se poursuivront pour une période d'environ trois mois.
- Des séances de discussion ouverte sont prévues au cours des T1, T2 et T3 de 2021.
- Le sondage auprès des membres sera déployé pendant le T4 de 2021.
- On prévoit que le projet sera achevé au T2 de 2022.

Un survol de l'échéancier du projet apparaît dans le diagramme d'accompagnement ci-dessous.

■ ■ TASK FORCE MEMBERS:

- Peter McLean, AACI, P.App, Fellow
- Suzanne De Jong, AACI, P.App

- Mike Kirkland, AACI, P.App
- Claudio Polito, AACI, P.App*
- John Manning, AACI, P.App*
- Christina Bhalla*
- Joanne Slaney, AACI, P.App*
- Brad Brewster, AACI, P.App* (coprésident)
- Phil Kempton, AACI, P.App**
- Deana Halladay, CRA, P.App**
- Brett Garnett, AACI, P.App**
- Rob Doyle, AACI, P.App**
- Marilyn Steranka**
- Dan Brewer, AACI, P.App** (coprésident)
- Ayda Chamcham, AACI, P.App***
- Marsha Curry***
- Bill Eastcott, CRA, P.App***
- Andre Pouliot, AACI, P.App***
- Nicholas Ruta, AACI, P.App***
- Michael Laporte, AACI, P.App***
- * Groupe de travail de l'entrepreneur (sélection des conseillers)
- ** Groupe de travail sur la collecte des données (gestion du projet)
- *** Groupe de travail sur les communications

ÉCHÉANCIER DU PROJET (6 OCTOBRE 2020)



Aperçu de la recherche et de l'analyse au cours du projet

PHASE 1 : DÉCOUVERTE

Entrevues

Processus documentaire

Séances de discussion ouvertes

Élaboration du sondage

Examen de la documentation

Distribution du sondage

Compilation des livrables

PHASE 2: ANALYSES

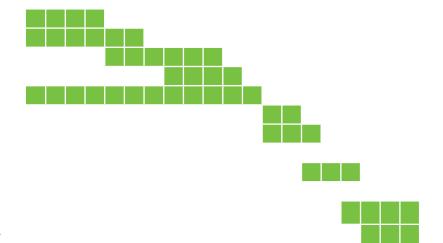
Exécution des analyses : GAP, FFPM, finances, etc.

PHASE 3: DÉVELOPPEMENT DE LA FEUILLE DE ROUTE

Compilation des résultats

Livrable final et développement de la feuille de route





IHECHANGING CANCELLA OF COMMERCIAL THE CANCELLA OF COMME



Oliver Tighe, AACI, P.App Executive Director Colliers International, Ottawa

hange in our profession is inevitable and ongoing. In fact, the pace of change has accelerated so quickly in recent years that it can be a challenge for appraisers to remain current and to ensure that the services being offered are in tune with the latest marketplace demands. As if those challenges are not enough, when a worldwide event such as the COVID-19 pandemic is added to the mix, the adjustments appraisers must make are even greater still.

In the case of appraising commercial real estate, COVID-19 has changed the profession that much faster. Oliver Tighe, AACI, P.App, Executive Director of Colliers International in Ottawa, is on the frontlines of the commercial real estate industry. In the following interview, he shares his thoughts on the industry's COVID-19 repercussions.

What are the most significant changes to commercial real estate appraisal since the advent of COVID-19?

Oliver Tighe: In my estimation, there are three areas that stand out. One is the availability, or lack thereof, of recent and accurate sales data. Two, is the drastically accelerated pace of many pre-COVID real estate trends. And three is the increased likelihood that commercial real estate assets will begin to be utilized in completely new ways.

Where sales data is concerned, before COVID, we were able to readily access recent data that was relevant and comparable to the properties we were valuing. Once COVID hit, most transactions



ground to a halt and those that did take place were impacted in a variety of unique and different ways by the pandemic. As a result, recent comparable sales data was in short supply and this made appraising much more difficult. We had to be much more critical of all the attributes of an asset, as now, more than ever, no two assets are the same.

In the area of marketplace trends, the pandemic has resulted in those trends now developing in a matter of weeks or months rather than years. For example, the decline of big box retail and the emergence of online shopping went from a slow shift to a complete flip. In the last eight months, almost 1,000 retail stores across Canada have or are in the process of permanently closing.

I also expect the way office space is being utilized to drastically change. The demand for office space has reduced across Canada. I recently reviewed the Q3 Colliers Office Market Reports and noted that office availability increased from Q2 in every major market in Canada and that there was a notable increase in sublease space in most major markets. I do not believe this is a short-term impact of COVID, but rather the start of a long-term trend of reduced demand for office space. It is going to be increasingly competitive to secure office tenants and I fully expect in the coming years to see more office buildings offering turnkey spaces for set gross rental rates with no long-term commitment. Essentially, building owners are going to have to be more flexible in how they lease space to tenants if they want to remain competitive.

From a retail perspective, I also expect that we will see a much larger prevalence of percentage of sales lease agreements in the coming years. Historically, percentage of sales lease agreements tended to be only for large scale enclosed malls, but, as retail vacancy continues to rise, I expect landlords to begin offering percentage of sales leases as a way to attract new and growing tenants. This allows a tenant to benefit from a lower upfront rent cost as their business grows, but also for the landlord to benefit from a higher rental rate if the business finds success. As a result, as appraisers we will have to adapt to the valuation of buildings that are not necessarily being used or leased in the same way as they historically have.

Do you expect some or all of these changes to be short-term or more permanent?

OT: Change has always been a factor in the ever-evolving commercial real estate industry, albeit at a somewhat slower pace before the pandemic. Now, the changes have come upon us very quickly and I believe most of them are here to stay. For example, I doubt that big box retailing will ever return to the way it was. As well, many employees will now work remotely from home and never again return to an office environment. I also expect that office space is going to be restructured or reconfigured in ways we have not seen before.

THE CHANGING FACE of commercial real estate appraisal

In spite of all this change, I do not see this being all doom and gloom. Not all companies will abandon their office space or structure, and large Class A real estate properties, which tend to have long-term leases with their tenants, will have time to adapt to our ever changing new reality. Whatever the scenario, I believe that landlords will find ways to evolve, so that, while the commercial real estate market might never be the same, it will survive and flourish in new and exciting ways.

What are the biggest risks and opportunities for Colliers in this evolving marketplace?

OT: Fortunately, well before COVID, Colliers International had the foresight to understand how technology was impacting the profession and to adapt accordingly. We had implemented a completely new technology platform, which includes software to assist with report writing, a web-based sales database, and a cloud-based file management system. When the COVID lockdown started, we did not miss a beat. Our staff was able to complete a file from their basement just as easily as they could from the office, and that way of conducting our business is likely to continue going forward. Being well positioned to deal with these kinds of challenges, we believe there are many opportunities to grow our business going forward.

How are these changes affecting the profession and individual appraisers?

OT: Today's rapidly changing high-tech world certainly brings with it plenty of risk for all appraisers. The marketplace and our clients are demanding cheaper and faster appraisals and there are several AI (artificial intelligence) valuation platforms and companies working to create software that can estimate values using a computer. Since these developments are only going to escalate, appraisers need to meet those challenges head-on in order to not only survive, but to flourish.

I firmly believe that appraisers who are willing to embrace new technology and rethink their processes can have a bright future indeed. The key is to pick a direction, go with it, and be willing to take the upfront 'pain' for the long-term 'gain.' By that, I mean be willing to incur the upfront time and cost to put yourself in position to generate faster and better valuations and to do so working from anywhere (home included). The world we live in is not going to go back to the way things used to be, so it is time to get on with it.

What can appraisers do to 'get on with it' as you say?

OT: First, lose the fear of change. Talk to other appraisers to see what they are doing. Seek out seminars, webcasts, blogs, and other resources that can provide the knowledge you will need in these areas. Find third party companies and consultants who can work with you to implement tools and strategies such as Cloud-based files, web-based file systems, and report-writing software. The resources are out there... you need to commit to implementing them and using them.

Colliers International employs many appraisers. In light of the challenges and opportunities we have discussed here, are you looking for appraisers with a certain skillset?

OT: Rather than looking for a specific skillset, our goal is to hire people who are a good fit with the culture of our group. We want appraisers who are adaptable and willing to learn; people who will take the time and put in the effort to understand the processes and put them into practice for the benefit of our clients and our company. Whether we are living through this pandemic or moving forward once it is over, this outlook and approach is critical to success.

Do you have any final words for appraisers who may be feeling overwhelmed by today's marketplace environment?

OT: Allow me to re-emphasize that I believe there is still a very bright future for people in our profession, if we continue to adapt. While clients are expecting us to provide our services in a more timely fashion, there will always be great demand for personal service, reliability and a quality product. I feel that, for the most part, appraisal fees have leveled off in the commercial real estate field. Rather than looking for ways to lower those fees, the challenge will be to provide the same high-end product much more quickly. The days of having 4-6 weeks to complete an appraisal will soon be gone, so the use of technology is a must in order to effectively meet these marketplace expectations and demands. Costs incurred and time spent adapting to new technology will be more than gained back in efficiency down the road. Simply put, doing the same job in less time will only increase an appraiser's profit margin. The time is definitely now to 'get on with it.'

de l'évaluation immobilière commeciale



Oliver Tighe, AACI, P.App directeur exécutif Colliers International, Ottowa

e changement dans notre profession est inévitable et constant. En fait, le rythme du changement s'est accéléré si rapidement ces dernières années qu'il peut être difficile pour les évaluateurs de rester à jour et de s'assurer que les services qu'ils offrent correspondent aux dernières demandes du marché. Comme si ces défis ne suffisaient pas, lorsqu'un événement mondial tel que la pandémie COVID-19 vient brouiller les cartes, les ajustements que les évaluateurs doivent apporter sont encore plus importants.

Dans le cas de l'évaluation de biens immobiliers commerciaux, la COVID-19 a changé la profession encore plus rapidement.
Oliver Tighe, AACI, P.App, directeur exécutif de Colliers
International à Ottawa, est en première ligne du secteur de l'immobilier commercial. Dans l'interview qui suit, il nous fait part de ses réflexions sur les répercussions de la COVID-19 sur le secteur.

Quels sont les changements les plus importants dans l'évaluation immobilière commerciale depuis l'avènement de la COVID-19?

Oliver Tighe: À mon avis, trois domaines se démarquent. Le premier est la disponibilité, ou l'absence de disponibilité, de données récentes et précises sur les ventes. Deuxièmement, l'accélération drastique de nombreuses tendances immobilières antérieures à la COVID. Et troisièmement, la probabilité accrue que les actifs immobiliers commerciaux commencent à être utilisés de manière totalement nouvelle.



En ce qui concerne les données de vente, avant la COVID, nous pouvions facilement accéder à des données récentes qui étaient pertinentes et comparables aux propriétés que nous évaluions. Après l'arrivée de la COVID, la plupart des transactions ont été interrompues et celles qui ont eu lieu ont été touchées de différentes manières par la pandémie. En conséquence, les données récentes et comparables sur les ventes sont rares, ce qui a rendu l'évaluation beaucoup plus difficile. Nous devons être beaucoup plus critiques à l'égard de tous les attributs d'un bien, car aujourd'hui plus que jamais, il n'y a pas deux biens identiques.

En ce qui concerne les tendances du marché, la pandémie a eu pour conséquence que ces tendances se développent maintenant en quelques semaines ou mois plutôt qu'en quelques années. Par exemple, le déclin des commerces à grande distribution et l'émergence des achats en ligne sont passés d'un lent changement à un revirement complet. Au cours des huit derniers mois, près de 1 000 magasins de détail ont fermé ou sont sur le point de fermer définitivement au Canada.

Je m'attends également à ce que la façon dont les bureaux sont utilisés change radicalement. La demande d'espaces de bureaux a diminué dans tout le pays. J'ai récemment examiné les Rapports sur le marché des bureaux de Colliers pour le troisième trimestre et j'ai constaté que la disponibilité des bureaux a augmenté à partir du deuxième trimestre dans tous les grands marchés du Canada et qu'il y a eu une augmentation notable de l'espace de sous-location dans la plupart des grands marchés. Je ne pense pas qu'il s'agisse d'un impact à court terme de la COVID, mais plutôt du début d'une tendance à long terme de réduction de la demande d'espaces de bureaux. Il sera de plus en plus compétitif de trouver des locataires de bureaux et je m'attends

à ce que, dans les années à venir, davantage d'immeubles de bureaux offrent des espaces clés en main à des taux de location bruts fixes sans engagement à long terme. Pour l'essentiel, les propriétaires d'immeubles vont devoir être plus flexibles dans la manière dont ils louent des espaces aux locataires s'ils veulent rester compétitifs.

Du point de vue du commerce de détail, je m'attends également à ce que le pourcentage de contrats de location-vente soit beaucoup plus important dans les années à venir. Historiquement, le pourcentage de contrats de location-vente ne concernait généralement que les grands centres commerciaux couverts, mais comme le taux d'inoccupation des commerces de détail continue d'augmenter, je m'attends à ce que les propriétaires commencent à proposer un pourcentage de contrats de locationvente afin d'attirer de nouveaux locataires et des locataires en expansion. Cela permet au locataire de bénéficier d'un loyer initial moins élevé lorsque son entreprise se développe, mais aussi au propriétaire de bénéficier d'un taux de location plus élevé si l'entreprise connaît le succès. Par conséquent, en tant qu'évaluateurs, nous devrons nous adapter à l'évaluation de bâtiments qui ne sont pas nécessairement utilisés ou loués de la même manière qu'ils l'ont été historiquement.

Pensez-vous que certains ou tous ces changements seront à court terme ou plus permanents?

OT : Le changement a toujours été un facteur dans le secteur de l'immobilier commercial en constante évolution, bien qu'à un rythme un peu plus lent avant la pandémie. Aujourd'hui, les changements se produisent très rapidement et je pense que la plupart d'entre eux sont là pour rester. Par exemple, je doute

que la vente au détail en grandes surfaces redevienne un jour ce qu'elle était. De même, de nombreux employés travailleront désormais à distance et ne retourneront plus jamais au bureau. Je m'attends également à ce que les bureaux soient restructurés ou reconfigurés d'une manière que nous n'avons jamais vue auparavant.

Malgré tous ces changements, je ne pense pas qu'il s'agisse d'une catastrophe. Toutes les entreprises n'abandonneront pas leur espace ou leur structure de bureaux, et les grandes propriétés immobilières de classe A, qui ont tendance à avoir des baux à long terme avec leurs locataires, auront le temps de s'adapter à notre nouvelle réalité en constante évolution. Quel que soit le scénario, je pense que les propriétaires trouveront des moyens d'évoluer, de sorte que, même si le marché de l'immobilier commercial ne sera peut-être jamais le même, il survivra et s'épanouira de manière nouvelle et passionnante.

Quels sont les plus grands risques et les plus grandes opportunités pour Colliers dans ce marché en évolution?

OT: Heureusement, bien avant la COVID, Colliers International a eu la prévoyance de comprendre l'impact de la technologie sur la profession et de s'adapter en conséquence. Nous avions mis en place une plate-forme technologique entièrement nouvelle, qui comprend un logiciel d'aide à la rédaction de rapports, une base de données de vente sur Internet et un système de gestion de fichiers dans le nuage. Lorsque le confinement causé par la COVID a commencé, nous n'avons pas manqué une seule mesure. Notre personnel pouvait remplir un dossier depuis son sous-sol aussi facilement que depuis son bureau, et cette façon de mener nos affaires va probablement continuer à l'avenir. Étant bien placés pour relever ce genre de défis, nous pensons qu'il existe de nombreuses possibilités de développer nos activités à l'avenir.

Comment ces changements affectent-ils la profession et les évaluateurs individuels?

OT: L'évolution rapide du monde de la haute technologie d'aujourd'hui comporte certainement de nombreux risques pour tous les évaluateurs. Le marché et nos clients exigent des évaluations moins coûteuses et plus rapides. Il existe plusieurs plateformes d'évaluation par intelligence artificielle et plusieurs entreprises qui travaillent à la création de logiciels permettant d'estimer des valeurs à l'aide d'un ordinateur. Comme ces développements ne feront que s'intensifier, les évaluateurs doivent relever ces défis de plein front afin de non seulement survivre, mais aussi de s'épanouir.

Je crois fermement que les évaluateurs qui sont prêts à adopter les nouvelles technologies et à repenser leurs processus peuvent effectivement avoir un brillant avenir. L'essentiel est de choisir une direction, de la suivre et d'être prêt à accepter la douleur initiale pour le gain à long terme. J'entends par là être prêt à consacrer le temps et l'argent nécessaires pour se mettre en position de produire des évaluations plus rapides et

de meilleure qualité, et ce, où que l'on se trouve (y compris à la maison). Le monde dans lequel nous vivons ne va pas revenir à ce qu'il était, il est donc temps de s'y adapter.

Que peuvent faire les évaluateurs pour « s'y adapter », comme vous dites ?

OT: Cessez d'abord d'avoir peur du changement. Parlez à d'autres évaluateurs pour voir ce qu'ils font. Recherchez les séminaires, webcasts, blogs et autres ressources qui peuvent vous fournir les connaissances dont vous aurez besoin dans ces domaines. Trouvez des entreprises et des consultants tiers qui peuvent travailler avec vous pour mettre en œuvre des outils et des stratégies tels que les fichiers dans le nuage, les systèmes de fichiers en ligne et les logiciels de rédaction de rapports. Les ressources sont là... vous devez vous engager à les utiliser et à les mettre en œuvre.

Colliers International emploie de nombreux évaluateurs. Compte tenu des défis et des possibilités dont nous avons parlé ici, recherchez-vous des évaluateurs possédant un certain ensemble de compétences?

OT: Plutôt que de chercher un ensemble de compétences spécifiques, notre objectif est d'embaucher des personnes qui correspondent à la culture de notre groupe. Nous voulons des évaluateurs qui s'adaptent et sont prêts à apprendre, des personnes qui prendront le temps et feront l'effort de comprendre les processus et de les mettre en pratique pour le bénéfice de nos clients et de notre entreprise. Qu'il s'agisse de traverser cette pandémie ou d'aller de l'avant une fois qu'elle sera terminée, cette perspective et cette approche sont essentielles à la réussite.

Avez-vous un dernier conseil à donner aux évaluateurs qui se sentent peut-être dépassés par l'environnement actuel du marché?

OT: Permettez-moi de souligner à nouveau que je crois qu'il y a encore un très bel avenir pour les membres de notre profession, si nous continuons à nous adapter. Si les clients attendent de nous que nous fournissions nos services plus rapidement, il y aura toujours une grande demande pour un service personnalisé, une fiabilité et un produit de qualité. J'ai le sentiment que, pour l'essentiel, les frais d'évaluation se sont stabilisés dans le domaine de l'immobilier commercial. Plutôt que de chercher des moyens de réduire ces frais, le défi sera de fournir le même produit haut de gamme beaucoup plus rapidement. L'époque où l'on disposait de 4 à 6 semaines pour effectuer une évaluation sera bientôt révolue, de sorte que l'utilisation de la technologie est indispensable pour répondre efficacement aux attentes et aux demandes du marché. Les coûts engagés et le temps passé à s'adapter aux nouvelles technologies seront plus que rentabilisés à l'avenir. En termes simples, faire le même travail en moins de temps ne fera qu'augmenter la rentabilité de l'évaluateur. Il est temps de s'adapter.



Reprinted with permission from the September-October 2020 Issue of the Harvard Business Review

t will be quite some time before we understand the full impact of the COVID-19 pandemic. But the history of such shocks tells us two things. First, even in severe economic downturns and recessions, some companies are able to gain advantage. Among large firms doing business during the past four downturns, 14% increased both sales growth rate and EBIT margin.

Second, crises produce not just a plethora of temporary changes (mainly short-term shifts in demand), but also some lasting ones. For example, the 9/11 terrorist attacks caused only a temporary decline in air travel, but they brought about a lasting shift in societal attitudes about the trade-off between privacy and security, resulting in permanently higher levels of screening and surveillance. Similarly, the 2003 SARS outbreak in China is often credited with accelerating a structural shift to e-commerce, paving the way for the rise of Alibaba and other digital giants.

In this article, we discuss how companies can reassess their growth opportunities in the new normal, reconfigure their business models to better realize those opportunities, and reallocate their capital more effectively.

REASSESS GROWTH OPPORTUNITIES

The COVID-19 pandemic has severely disrupted global consumption, forcing (and permitting) people to unlearn old habits and adopt new ones. A study on habit formation suggests that the average time for a new habit to form is 66 days, with a minimum of 21 days. As of this writing, the lockdown has already lasted long enough in many countries to significantly change habits that had been the foundation of demand and supply.

Companies seeking to emerge from the crisis in a stronger position must develop a systematic understanding of changing habits. For many firms, that will require a new process for detecting and assessing shifts before they become obvious to all. The first step is to map the potential ramifications of behavioral trends to identify specific products or business opportunities that will most likely grow or contract as a result. Consider how the pandemic has caused people to stay at home more. Implications include an increase in home office refurbishment, driving greater demand for products ranging from paint to printers. Unless we sensitize ourselves to new habits and their cascading indirect effects, we will fail to spot weak signals and miss opportunities to shape markets.



HOW TO IDENTIFY GROWTH OPPORTUNITIES

The next step is to categorize demand shifts using a simple 2×2 matrix, on the basis of whether they are likely to be short-term or long-term and whether they were existing trends before the crisis or have emerged since it began. The four quadrants distinguish among boosts (temporary departures from existing trends), displacements (temporary new trends), catalysts (accelerations of existing trends), and innovations (new lasting trends). Consider again the behavioral shift of 'stay at home more,' which has had a serious impact on retail shopping. The guestion is, will the shift away from retail stores to online be temporary, or will it be a structural change with permanent knock-on effects in other areas, such as commercial real estate?

We would place shopping in the catalyst quadrant. The pandemic has amplified and accelerated an existing trend rather than created a new one; people were shifting to e-shopping before the lockdown. But the shift is structural rather than temporary, because the scale and duration of the enforced switch, coupled with the generally positive performance of the channel, suggests that, in many shopping categories, customers will see no need to switch back. So retailers must shape their strategies to the new normal. Indeed, before the lockdown, many retailers were responding to the digital challenge by redefining the purpose of the physical store, often by reimagining shopping as not a chore, but an attractive social experience.

This framework can therefore be used to highlight which trends to follow and which to shape more aggressively. Companies cannot pursue all possibilities and should not try to. To get an idea of which ones to back, ask yourself whether any shift in demand is temporary or permanent. Many of the immediately observed shifts in response to COVID-19 were driven by fear of infection or compliance with official directives, and therefore were most likely temporary. But others were accompanied by greater convenience or better economics, so they are more likely to stick.

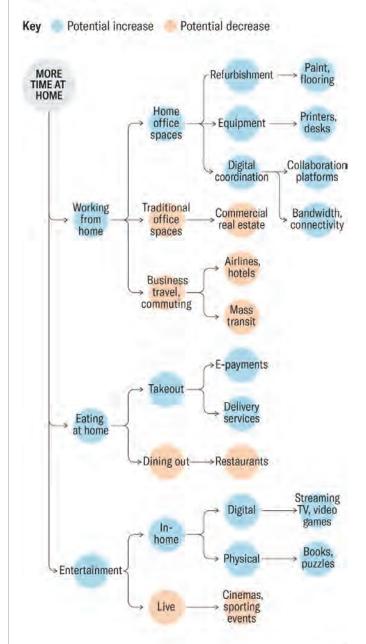
Any analysis of growth opportunities must go well beyond a simple categorization of what you already know. You need to challenge your ideas about what is happening in your traditional business domains by taking a fresh, careful look at the data. This requires that you actively seek out anomalies and surprises.

DIVE DEEP INTO THE DATA

Anomalies usually emerge from data that is both granular (revealing patterns hidden by top-line averages) and highfrequency (allowing emerging patterns to be identified rapidly). As behavior changed with the outbreak of COVID-19, for example, rich sources included data on foot traffic and credit card spending. An analysis showed that the recent drop-off in cinema attendance occurred before theaters were shut down in the United States. This, combined with an existing trend of declining attendance, suggested that the shift was consumer-driven and perhaps likely to persist in the absence of innovation. Live sports attendance, in contrast, declined only when events were officially canceled, suggesting a stronger possibility of a behavioral rebound.

Cascade changes in habit

Start by drilling down from a big behavioral shift to identify specific products or business opportunities that are likely to grow or contract as a result of the pandemic.

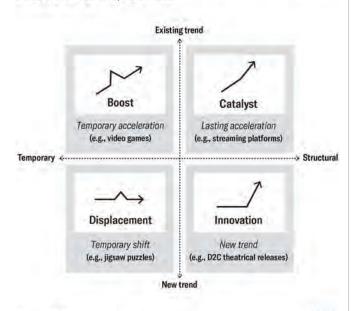


HBR



Identify type and duration of new trends

Categorize behavioral shifts according to whether they are likely to be short- or long-term and whether they existed before the pandemic or are new since it began. Entertainment, for instance, shows opportunities in each of the four quadrants.



Source: BCG Henderson Institute

THER

TAKE MULTIPLE PERSPECTIVES

In the military, a technique for discovering what you do not know is to use the 'eyes of the enemy.' Military leaders ask themselves, what is the enemy paying attention to? They then shift their own attention accordingly to illuminate potential blind spots and alternative perspectives. The same can be applied to industry mavericks and competitors: Who is doing well? What market segments are your rivals focused on? What products or services are they launching? The same principle can be extended to customers: Which ones are exhibiting new behaviors? Which have stayed loyal? What new crisis-induced needs do customers have, and what are they paying attention to? It can even be applied to countries: What patterns emerged in China, where both the outbreak and the recovery came ahead of those in Western nations? In your own organization, ask: which workplace innovations are taking hold in leading firms? What new needs are employees responding to? What opportunities do they represent that could potentially be developed and rolled out more broadly?

Armed with an understanding of where your opportunities lie, you can now move to the next step: shaping your business model to capture them.

RECONFIGURE YOUR BUSINESS MODEL

Your new business model will be shaped by the demand and supply shifts relevant to your industry. Many manufacturing companies, for example, will be profoundly affected by the structural and likely permanent shocks to globalization brought on by the pandemic. With big markets such as the United States raising trade barriers, for example, many companies will need to re-shore critical components in their supply chains – from R&D down to assembly.

To figure out what business model the new normal requires, you need to ask basic questions about how you create and deliver value, who you will partner with, and who your customers will be. As an example, let's look at how retail shopping businesses should be adjusting to the demand shift to digital.

CAN YOU TAKE THE VALUE YOU OFFER ONLINE?

The value that many retailers provide to customers traditionally has come from the quality of their in-store service. Consider the Chinese cosmetics company Lin Qingxuan. It suffered a 90% collapse in store sales after the outbreak, when many locations were forced to close and others saw foot traffic plummet. In response, the company developed a strategy for digital engagement with customers that would replace the store experience: it turned the company's in-store beauty advisers into online influencers. The success of this move has prompted more investment in digital channels. Thanks to that and similar changes, Lin Qingxuan's increased online sales have more than made up for the fall in store sales during the crisis, notably in hard-hit Wuhan.

WHICH PLATFORMS SHOULD YOU WORK WITH?

The pandemic-induced shift to digital shopping has made customers and firms more dependent on big digital platforms, including Google, Amazon, and Apple in the West and Alibaba and Tencent in Asia, along with a newer group of aggressive rivals such as China's Meituan, Russia's Yandex, and Singapore's Grab. Increasingly, a firm's competitive space will be determined by the platform it works with. As retailers seek to carve out a distinctive position for themselves, they will have to learn to work with such platforms to innovate and shape their value propositions. For example, Lin Qingxuan's conversion of shop assistants into online influencers involved working in close partnership with Alibaba. The choice of platform to partner with should be driven by its ability to help you develop the strategic digital capabilities and resources you need to provide value online.

CAN YOU EXPAND YOUR CUSTOMER NICHE?

Digitization provides scope for niche businesses to expand their markets, perhaps across borders or into adjacencies not currently well served. Take the case of VIPKid, one of China's unicorns, which links teachers in English-speaking countries with Chinese

children who want to learn English. With teaching switching from physical to online, the company has seen an opportunity to expand and deepen its links both with students in China and with teachers in the United States, Canada, and the UK. Niche companies in other industries may find potential for online offerings in segments already being served by strong digital providers, because of a selective wariness toward Big Tech that has become more apparent during the crisis. The distribution platform Bookshop.org, for example, links up independent bookstores that are worried about being exploited or ignored by Amazon. My Local Token also taps into a desire for alternatives to Big Tech, providing a cryptocurrency that enables local merchants to lower transaction fees, build customer loyalty, and reinvigorate small businesses. Ventures like these, whose value proposition is rooted in opposition to the network-maximizing ethos of Big Tech firms, could be described as Alt-Tech.

For the vast majority of companies, responding to demand shifts will involve at least some digital transformation – and probably a significant level of it. Microsoft CEO Satya Nadella observed at the end of April, "We have seen two years' worth of digital transformation in two months" among enterprise customers – and the result of those investments will persist long after the crisis. Employees at companies across the board have adjusted to working remotely and collaborating via video conferences. Many of those habits and patterns will stick.

Together, these factors explain why, in a survey of Fortune 500 CEOs, 63% said the COVID-19 crisis would accelerate their technological investment despite financial pressures. Only 6% said it would slow it down. But to make a difference, those IT investments should focus on specific business-model innovations to address new opportunities, rather than increase the use of digital technologies in general.

REALLOCATE YOUR CAPITAL

It may be psychologically hard to do during a crisis, when cash flows are stressed, but now is precisely the time to take a few well-considered risks. Research shows that the most successful companies not only invest more than their peers in new opportunities, but also put their eggs in fewer baskets, devoting more than 90% of net spending to segments with higher growth and returns. These companies recognize that a crisis offers an opportunity to carve out a new competitive position.

Unfortunately, many companies are still defaulting to traditional habits of 'peanut-buttering' new funding across the business and, when necessary, making horizontal cuts rather than targeted ones. According to BCG's survey of leading firms, as of May 2020, only 39% of companies had modified their investment and capital allocation plans to target new growth drivers, and of that minority, only half had made investments in new business models.

RATHER THAN HOARD CASH, CEOS NEED TO ENGAGE IN MORE-AGGRESSIVE CAPITAL INVESTMENT

To avoid that trap, evaluate your capital investment projects along two dimensions: their estimated value tomorrow, after taking into account the impact of demand shifts, and the amount of money needed to keep them alive today in light of often constrained operational cash flows. You can do this at the business unit level, but ideally you should dive deeper to examine specific operations or initiatives. Once you have completed this exercise, you will most likely realize that you need to radically reallocate your capital investment.

In the current environment, larger corporations that are willing to entertain some risks are likely to benefit the most. Financial markets and institutions will be less ready or able to provide capital to smaller firms and start-ups right now. This means that large, established firms with relatively strong cash flows, and more access to capital as a result, will be well placed to take advantage of the opportunities afforded by shifts in demand.

But large companies need to be prepared to take on those risks. Rather than hoard cash and agonize about what might befall a particular sector or geographic region, CEOs should engage in more aggressive, dynamic capital investment. Heightened uncertainty means that organizations cannot accurately predict which businesses will be most successful tomorrow, so they need to take an experimental approach and take steps to diversify their portfolios to include a range of potential bets. The rapid pace of change means that they should frequently update their portfolios, reallocating funding as needed while making sure that they are balanced over time and fit the companies' long-term strategic priorities.

American Express has set the standard in this regard. During the 2008 global financial crisis, Amex was severely threatened by increasing defaults, decreasing consumer spending, and limited access to funding. The company launched a restructuring program to streamline the organization and reduce cash drain, and it entered into the deposit-gathering business in order to raise more capital. Those moves freed up or generated cash that Amex then directed toward longer-term investments in new partnerships and technology, which reimagined the company as not just a card provider, but a platform-supported services company. As then-CEO Ken Chenault noted, "Even as we have cut operating expenses, we have continued to fund major growth initiatives." As a result, Amex's market capitalization grew more than 10-fold after the crisis.

CONCLUSION

In times of crisis, it is easy for organizations to default to old habits – but those are often the times in which new approaches are most valuable. As companies position themselves for the new normal, they cannot afford to be constrained by traditional information sources, business models, and capital allocation behaviors. Instead they must highlight anomalies and challenge mental models, revamp their business models, and invest their capital dynamically to not only survive the crisis, but also thrive in the post-crisis world.



Extrait du numéro de septembre-octobre 2020 de la Harvard Business Review reproduit avec autorisation

l faudra un certain temps avant que nous parvenions à bien comprendre le plein impact de la pandémie de COVID-19. Mais l'histoire des chocs de ce genre nous apprend deux choses. Premièrement, même en cas de ralentissement économique et de récession graves, certaines entreprises sont capables d'en tirer parti. Parmi les grandes entreprises qui ont fait des affaires au cours des quatre derniers ralentissements, 14 % ont augmenté à la fois leur taux de croissance des ventes et leur marqe EBIT.

Deuxièmement, les crises produisent non seulement une pléthore de changements temporaires (principalement des variations de la demande à court terme), mais aussi des changements durables. Par exemple, les attaques terroristes du 11 septembre n'ont provoqué qu'une baisse temporaire du trafic aérien, mais elles ont entraîné un changement durable dans les attitudes de la société concernant le compromis entre vie privée et sécurité, ce qui s'est traduit par une augmentation permanente des niveaux de contrôle et de surveillance. De même, on attribue souvent à l'épidémie de SRAS de 2003 en Chine l'accélération du passage structurel au commerce électronique, ouvrant la voie à la montée d'Alibaba et d'autres géants du numérique.

Dans cet article, nous examinons comment les entreprises peuvent réévaluer leurs possibilités de croissance dans la nouvelle normalité, reconfigurer leurs modèles commerciaux pour mieux réaliser ces possibilités et réaffecter leur capital plus efficacement.

RÉÉVALUEZ LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

La pandémie de COVID-19 a gravement perturbé la consommation mondiale, forçant (et permettant) les gens à désapprendre leurs anciennes habitudes et à en adopter de nouvelles. Une étude sur la formation des habitudes suggère que le temps moyen nécessaire à la formation d'une nouvelle habitude est de 66 jours, avec un minimum de 21 jours. Au moment où nous écrivons ces lignes, le confinement a déjà duré suffisamment longtemps dans de nombreux pays pour modifier de manière significative les habitudes qui étaient à la base de l'offre et de la demande.

Les entreprises qui cherchent à sortir de la crise dans une position plus forte doivent développer une compréhension systématique du changement des habitudes. Pour de nombreuses entreprises, cela nécessitera un nouveau processus de détection et d'évaluation des changements avant qu'ils ne deviennent évidents pour tous. La première étape consiste à cartographier les ramifications potentielles des tendances comportementales

afin d'identifier les produits ou les opportunités commerciales spécifiques qui sont le plus susceptibles de croître ou de se contracter en conséguence. Examinez comment la pandémie a incité les gens à rester plus longtemps à la maison. Les conséguences comprennent une augmentation de la remise à neuf des bureaux à domicile, entraînant une plus grande demande de produits allant de la peinture aux imprimantes. Si nous ne nous sensibilisons pas aux nouvelles habitudes et à leurs effets indirects en cascade, nous ne parviendrons pas à repérer les signaux faibles et nous manquerons des occasions de faconner les marchés.

COMMENT IDENTIFIER LES OPPORTUNITÉS DE CROISSANCE

L'étape suivante consiste à classer les variations de la demande à l'aide d'une simple matrice 2×2, selon qu'elles sont susceptibles d'être à court ou à long terme et selon qu'il s'agit de tendances qui existaient avant la crise ou de tendances qui sont apparues depuis son début. Les quatre quadrants distinguent les poussées (écarts temporaires par rapport aux tendances existantes), les déplacements (nouvelles tendances temporaires), les catalyseurs (accélérations des tendances existantes) et les innovations (nouvelles tendances durables). Revenons sur le changement de comportement consistant à passer « plus de temps à la maison », qui a eu un impact important sur le commerce de détail. La question est de savoir si le passage du commerce de détail au commerce en ligne sera temporaire ou s'il s'agira d'un changement structurel ayant des répercussions permanentes dans d'autres domaines, tels que l'immobilier commercial.

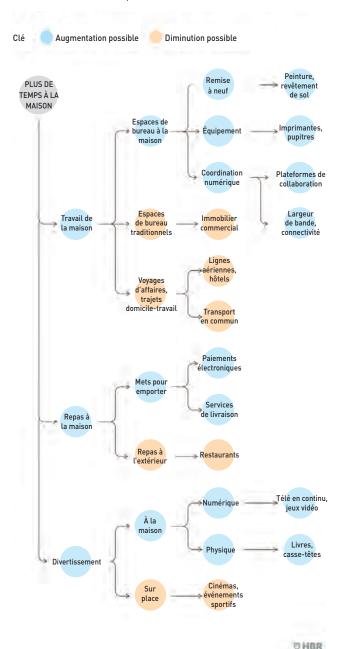
Nous placerions le magasinage dans le quadrant des catalyseurs. La pandémie a amplifié et accéléré une tendance existante plutôt que d'en créer une nouvelle; les gens se tournaient vers les achats en ligne avant le confinement. Mais le changement est structurel plutôt que temporaire, car l'ampleur et la durée du passage forcé, associées aux performances généralement positives du canal d'approvisionnement, laissent penser que, dans de nombreuses catégories d'achats, les clients ne verront pas la nécessité de revenir en arrière. Les détaillants doivent donc adapter leurs stratégies à la nouvelle normalité. En effet, avant le confinement, de nombreux détaillants répondaient au défi numérique en redéfinissant la finalité du magasin physique, souvent en réinventant le magasinage non pas comme une corvée, mais comme une expérience sociale attrayante.

Ce cadre peut donc être utilisé pour mettre en évidence les tendances à suivre et celles à façonner de manière plus agressive. Les entreprises ne peuvent pas exploiter toutes les possibilités et ne doivent pas essayer de le faire. Pour avoir une idée de celles qu'il convient de soutenir, demandez-vous si un changement de la demande est temporaire ou permanent. Bon nombre des changements immédiatement observés en réponse à la COVID-19 étaient motivés par la crainte d'une infection ou par le respect des directives officielles, et étaient donc très probablement temporaires. Mais d'autres s'accompagnaient d'une plus grande commodité ou d'une meilleure rentabilité, et sont donc plus susceptibles de se maintenir.

Toute analyse des possibilités de croissance doit aller bien audelà d'une simple catégorisation de ce que vous savez déià. Vous devez remettre en question vos idées sur ce qui se passe dans vos domaines d'activité traditionnels en jetant un regard neuf et attentif sur les données. Pour ce faire, vous devez rechercher activement les anomalies et les surprises.

Cascade des changements d'habitudes

Commencez par analyser un grand changement de comportement pour identifier les produits spécifiques ou les opportunités commerciales qui sont susceptibles de croître ou de décroître en raison de la pandémie.

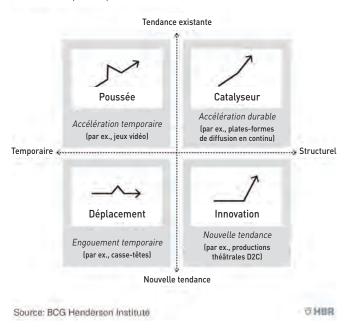


PLONGEZ DANS LES DONNÉES

Les anomalies émergent généralement de données qui sont à la fois granulaires (révélant des modèles cachés par les moyennes de la ligne supérieure) et à haute fréquence (permettant d'identifier rapidement les modèles émergents). Comme les comportements ont changé avec l'épidémie de COVID-19, par exemple, les sources riches comprenaient des données sur le trafic piétonnier et les dépenses par carte de crédit. Une analyse a montré que la récente baisse de la fréquentation des salles de cinéma s'est produite avant l'ordre de fermer les cinémas aux États-Unis. Ceci, combiné

Identifiez le type et la durée des nouvelles tendances

Classez les changements de comportement selon qu'ils sont susceptibles d'être à court ou à long terme et selon qu'ils existaient avant la pandémie ou qu'ils sont nouveaux depuis son début. Le divertissement, par exemple, montre les opportunités dans chacun des quatre quadrants.



à une tendance existante à la baisse de la fréquentation, suggère que le changement est dû aux consommateurs et qu'il est peut-être susceptible de persister en l'absence d'innovation. En revanche, la fréquentation des événements sportifs en direct n'a diminué que lorsque les événements ont été officiellement annulés, ce qui suggère une plus forte possibilité de rebond comportemental.

ADOPTEZ DES PERSPECTIVES MULTIPLES

Dans l'armée, une technique pour découvrir ce que vous ne savez pas est d'utiliser « les yeux de l'ennemi ». Les chefs militaires se demandent à quoi l'ennemi prête attention. Ils déplacent ensuite leur propre attention en conséquence pour éclairer les éventuels points aveugles et les perspectives alternatives. La même chose peut s'appliquer aux anticonformistes et aux concurrents de l'industrie : Qui se tire bien d'affaires? Sur quels segments de marché vos concurrents se concentrent-ils? Quels sont les produits ou services qu'ils lancent? Le même principe peut être étendu aux clients : Quels sont ceux qui affichent de nouveaux comportements? Lesquels sont restés fidèles? Quels sont les nouveaux besoins induits par la crise et à quoi les clients sont-ils attentifs? Ce principe peut même être appliqué aux pays : quels modèles sont apparus en Chine, où l'épidémie et la reprise ont été plus rapides que dans les pays occidentaux? Dans votre propre organisation, demandez-vous: quelles sont les innovations en milieu de travail qui s'imposent dans les grandes entreprises? À quels nouveaux besoins les employés répondent-ils? Quelles opportunités ces nouveaux besoins représentent-ils qui pourraient être développées et déployées plus largement?

Une fois que vous aurez compris où se situent vos opportunités, vous pourrez passer à l'étape suivante : façonner votre modèle d'entreprise pour saisir ces opportunités.

RECONFIGUREZ VOTRE MODÈLE D'ENTREPRISE

Votre nouveau modèle d'entreprise sera façonné par les changements de l'offre et de la demande dans votre secteur. De nombreuses entreprises manufacturières, par exemple, seront profondément affectées par les chocs structurels et probablement permanents de la mondialisation provoqués par la pandémie. Parce que les grands marchés comme les États-Unis, par exemple, élèvent des barrières commerciales, de nombreuses entreprises devront relocaliser des composants critiques dans leurs chaînes d'approvisionnement, depuis la R&D jusqu'aux chaînes de montage.

Pour savoir quel modèle commercial la nouvelle normalité exigera, vous devez vous poser des questions de base sur la manière dont vous créez et fournissez de la valeur, sur les partenaires avec lesquels vous travaillerez et sur vos clients. À titre d'exemple, voyons comment les entreprises de vente au détail devraient s'adapter au déplacement de la demande vers le numérique.

POUVEZ-VOUS OFFRIR EN LIGNE LA VALEUR QUE VOUS OFFREZ À VOS CLIENTS?

La valeur que de nombreux détaillants offrent traditionnellement à leurs clients provient de la qualité de leur service en magasin. Prenons l'exemple de la société chinoise de cosmétiques Lin Qingxuan. Elle a subi un effondrement de 90 % des ventes en magasin après l'épidémie, lorsque de nombreux magasins ont dû fermer et que d'autres ont vu la circulation piétonnière chuter. En réaction, la société a développé une stratégie d'engagement numérique avec les clients qui remplacerait l'expérience en magasin : elle a transformé les conseillers en beauté en magasin en influenceurs en ligne. Le succès de cette initiative a incité à investir davantage dans les canaux numériques. Grâce à cela et à d'autres changements similaires, l'augmentation des ventes en ligne de Lin Qingxuan a plus que compensé la chute des ventes en magasin pendant la crise, notamment à Wuhan, ville durement touchée.

SUR QUELLES PLATEFORMES DEVRIEZ-VOUS TRAVAILLER?

Le passage au commerce numérique induit par la pandémie a rendu les clients et les entreprises plus dépendants des grandes plateformes numériques, notamment Google, Amazon et Apple en Occident et Alibaba et Tencent en Asie, ainsi que d'un nouveau groupe de rivaux agressifs comme le chinois Meituan, le russe Yandex et le singapourien Grab. De plus en plus, l'espace concurrentiel d'une entreprise sera déterminé par la plate-forme avec laquelle elle travaille. Alors que les détaillants cherchent à se tailler une place de choix, ils devront apprendre à travailler avec de telles plateformes pour innover et façonner leurs propositions de valeur. Par exemple, la conversion des vendeurs de Lin Qingxuan en influenceurs en ligne a nécessité un travail en partenariat étroit avec Alibaba. Le choix de la plateforme avec laquelle vous allez travailler en partenariat devrait être guidé par son aptitude à vous aider à développer les capacités et les ressources numériques stratégiques dont vous avez besoin pour apporter de la valeur en ligne.

POUVEZ-VOUS ÉLARGIR VOTRE CRÉNEAU DE CLIENTÈLE?

La numérisation offre aux entreprises à créneau la possibilité d'étendre leurs marchés, peut-être au-delà des frontières ou dans des zones adjacentes actuellement mal desservies. Prenez le cas de VIPKid, l'une des licornes de Chine, qui met en relation des enseignants de pays anglophones avec des enfants chinois désireux d'apprendre l'anglais. Avec le passage de l'enseignement physique à l'enseignement en ligne, l'entreprise a vu une opportunité d'étendre et d'approfondir ses liens à la fois avec les étudiants en Chine et avec les enseignants

aux États-Unis, au Canada et au Royaume-Uni. Des entreprises à créneau dans d'autres secteurs pourraient trouver un potentiel d'offres en ligne dans des segments déjà desservis par de puissants fournisseurs numériques, en raison d'une méfiance sélective envers les grandes technologies qui est devenue plus évidente pendant la crise. La plateforme de distribution Bookshop.org, par exemple, met en relation des librairies indépendantes qui craignent d'être exploitées ou ignorées par Amazon. My Local Token répond également à un désir de trouver des alternatives à la Big Tech, en fournissant une monnaie cryptographique qui permet aux commerçants locaux de réduire les frais de transaction, de fidéliser la clientèle et de revigorer les petites entreprises. Des entreprises comme celles-ci, dont la proposition de valeur est enracinée dans l'opposition à l'éthique de maximisation du réseau des entreprises de Big Tech, pourraient être décrites comme Alt-Tech.

Pour la grande majorité des entreprises, répondre à l'évolution de la demande impliquera au moins une certaine transformation numérique - et probablement à un niveau significatif. Satya Nadella, PDG de Microsoft, a fait remarquer fin avril que « nous avons vu deux années de transformation numérique en deux mois » chez les entreprises clientes - et le résultat de ces investissements persistera longtemps après la crise. Les employés de toutes les entreprises se sont adaptés au télétravail et à la collaboration par vidéoconférence. Plusieurs de ces habitudes et modèles resteront en place.

Ensemble, ces facteurs expliquent pourquoi, dans une enquête menée auprès des PDG des 500 plus grandes entreprises du monde, 63 % d'entre eux ont déclaré que la crise de COVID-19 accélérerait leurs investissements technologiques malgré les pressions financières. Seuls 6 % ont déclaré qu'elle les ralentirait. Mais pour faire la différence, ces investissements informatiques devraient se concentrer sur des innovations de modèles commerciaux spécifiques pour répondre à de nouvelles opportunités, plutôt que d'accroître l'utilisation des technologies numériques en général.

RÉAFFECTEZ VOTRE CAPITAL

Cela peut être psychologiquement difficile à faire en période de crise, lorsque les flux de trésorerie sont stressés, mais c'est précisément le moment de prendre quelques risques bien réfléchis. Des études montrent que les entreprises les plus performantes non seulement investissent davantage que leurs homologues dans de nouvelles opportunités, mais qu'elles mettent aussi leurs œufs dans moins de paniers, consacrant plus de 90 % de leurs dépenses nettes à des segments à croissance et rendement plus élevés. Ces entreprises reconnaissent qu'une crise offre une occasion de se tailler une nouvelle position plus concurrentielle.

Malheureusement, de nombreuses entreprises continuent de ne pas respecter les habitudes traditionnelles consistant à appliquer uniformément les nouveaux investissements à toute l'entreprise et, si nécessaire, à procéder à des coupures horizontales plutôt que ciblées. Selon l'enquête du BCG auprès des grandes entreprises, en mai 2020, seules 39 % des entreprises avaient modifié leurs plans d'investissement et d'allocation de capital pour cibler de nouveaux moteurs de croissance, et de cette minorité, seule la moitié avait investi dans de nouveaux modèles d'entreprise.

Plutôt que de thésauriser de l'argent, les PDG doivent s'engager dans des investissements plus agressifs de leurs capitaux

Pour éviter ce piège, évaluez vos projets d'investissement en capital selon deux dimensions : leur valeur estimée demain, après avoir pris en compte l'impact des changements de la demande, et la somme

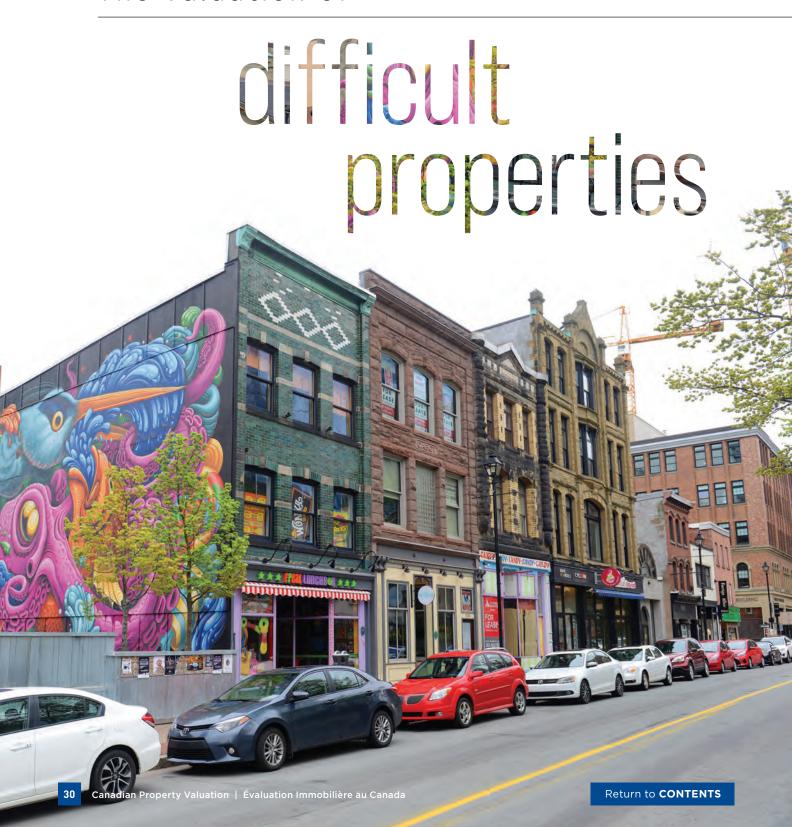
d'argent nécessaire pour les maintenir en vie aujourd'hui, compte tenu des flux de trésorerie opérationnels souvent limités. Vous pouvez le faire au niveau de l'unité d'affaires, mais l'idéal serait de plonger plus profondément pour examiner des opérations ou des initiatives spécifiques. Une fois cet exercice terminé, vous vous rendrez probablement compte qu'il vous faut réorienter radicalement votre investissement en capital.

Dans la conjoncture actuelle, les grandes entreprises qui sont prêtes à prendre certains risques sont susceptibles d'en tirer le plus grand profit. Les marchés et les institutions financières seront moins prêts ou capables de fournir des capitaux aux petites entreprises et aux entreprises naissantes dès maintenant. Cela signifie que les grandes entreprises bien établies, disposant de flux de trésorerie relativement importants et ayant par conséquent un meilleur accès au capital, seront bien placées pour tirer parti des possibilités offertes par l'évolution de la demande.

Mais les grandes entreprises doivent être prêtes à assumer ces risques. Plutôt que d'accumuler des liquidités et de s'inquiéter de ce qui pourrait arriver à un secteur ou à une région géographique en particulier, les PDG devraient s'engager dans des investissements en capital plus agressifs et plus dynamiques. L'incertitude accrue signifie que les entreprises ne peuvent pas prédire avec précision quelles entreprises seront les plus performantes demain, elles doivent donc adopter une approche expérimentale et prendre des mesures pour diversifier leurs portefeuilles afin d'y inclure une série de paris potentiels. Le rythme rapide des changements signifie qu'elles doivent fréquemment mettre à jour leurs portefeuilles, en réaffectant les fonds selon les besoins tout en s'assurant qu'ils sont équilibrés dans le temps et qu'ils correspondent aux priorités stratégiques à long terme des entreprises.

American Express a établi la norme à cet égard. Pendant la crise financière mondiale de 2008, Amex a été gravement menacée par l'augmentation des défauts de paiement, la diminution des dépenses de consommation et l'accès limité au financement. La société a lancé un programme de restructuration pour rationaliser l'organisation et réduire la fuite des liquidités, et elle s'est lancée dans la collecte de dépôts afin de lever davantage de capitaux. Ces mesures ont permis de libérer ou de générer des liquidités qu'Amex a ensuite affectées à des investissements à plus long terme dans de nouveaux partenariats et de nouvelles technologies, ce qui a permis à l'entreprise de se réimaginer non plus comme un simple fournisseur de cartes, mais comme une société de services soutenue par une plate-forme. Comme l'a fait remarquer le directeur général d'alors, Ken Chenault, « Même si nous avons réduit nos dépenses d'exploitation, nous avons continué à financer des initiatives de croissance majeures ». En conséquence, la capitalisation boursière d'Amex a plus que décuplé après la crise.

En temps de crise, il est facile pour les organisations de revenir à leurs anciennes habitudes, mais c'est souvent au moment-même où de nouvelles approches seraient des plus utiles. Alors que les entreprises se positionnent pour la nouvelle normalité, elles ne peuvent pas se permettre d'être contraintes par les sources d'information, les modèles d'entreprise et les comportements d'allocation de capital traditionnels. Elles doivent plutôt mettre en évidence les anomalies et remettre en question les modèles mentaux, réorganiser leurs modèles d'entreprise et investir leur capital de manière dynamique pour non seulement survivre à la crise, mais aussi pour prospérer dans le monde de l'après-crise.





his article deals with valuing properties that are unique, not because of their specific use, but because of their history and architectural appeal.

The former Carnegie Library is located in Ingersoll,

Ontario, which had a population of 13,000 at the date of valuation. It was one of 125 Carnegie libraries built in Canada with funds from the Andrew Carnegie Foundation in the US. The building is a testimony to the awareness of the role of libraries and educational institutions in combatting illiteracy. As well as being a renowned library, it is interesting to note that the building housed Canada's first adult art class.

The building is 119 years old and is historically designated. It is a raised single floor of approximately 4,200 square feet. Almost perfectly square in design, it has a thrust front entrance with a decorative central arch. The corners are jetted to form a column with an iconic capital at the top. The middle support buttresses have a similar capital. The upper part of the building has a band course with some decorative bracketing. The front

and side windows have a brick arch with a top medallion and termination dripstones. The renovations and changes to the building have carefully preserved its architecture and increased the overall utility by opening up the lower level.

The building was purchased in February 2018 and subsequently renovated to provide upper-end quality space for a wide variety of venues. There are no



VIEW OF THE FORMER CARNEGIE



VIEW OF THE BUILDING AFTER PURCHASE

other facilities in Ingersoll similar to this building and the only comparable structure is located 5 km to the south.

The zoning of the property shows a wide variety of potential uses. The properties surrounding the building consist of commercially orientated space, some of which have trade names, while others are commonly found in the marketplace.



VIEW OF THE LOWER LEVEL AFTER RENOVATIONS



VIEW OF THE MAIN FLOOR GATHERING ROOM AFTER RENOVATIONS

Since the opening of the facility, it has been well received by the general public, with several weddings and social events booked. Unfortunately, there are no historical income and expense statements that a valuer could use for an income approach.

A cost approach is out of the question for two reasons. First, these properties are not bought and sold based on a depreciated building value or the land component. Second, there are no land sales in the core area of Ingersoll to support any type of land value. Because of this, the only possible solution to the value of the property is the direct comparison approach.

Regardless of the type of commercial property to be appraised, it is important to determine the general trends in the local community. This can be accomplished by doing four things:

- (1) Since the subject property is located in the core area, walk the downtown core and observe the amount of vacant space. In our case, it was 10%, which is not out of line with communities the size of Ingersoll.
- (2) Analyze the dollar value of building permits issued by the town over the last five to 10 years. Ingersoll is in a positive growth cycle, particularly in the development of residential housing. Commercial development has fluctuated up and down, which is typical of smaller communities like Ingersoll.
- (3) Complete a time plot of all one-floor commercial properties that sold in the community over the last 10 to 20 years. This provides a good view of market activity and, more importantly, its direction.
- (4) Determine the economic strength of the community by viewing the types of local industries as well as other factors such as highway access. For example, Ingersoll is relatively close to Highway 401 and the 2,500-employee CAMI automotive plant is located in the community.

The purpose of gathering this information is to determine the strength of the commercial market in which the valuer is working rather than focusing on the unique commercial property being appraised. The goal is to establish a baseline for the subject property relative to the general composition of its marketplace as a commercial building.

Since marketability is a factor that needs to be considered in valuing unique properties, an appraiser needs to consider the possible market arrangements of the property. (See Table 1)

Table 1

MARKET ARRANGEMENT	BUYERS	SELLERS
Perfect competition	many	many
Oligopsony	few	many
Oligopoly	many	few
Bilateral monopoly	many	one
Monopsony	one	many
Bilateral oligopoly	few	few
Duopoly	many	two
Duopsony	two	many

It also helps to examine the possible uses of the property relative to the zoning bylaw. Another aspect is to lay out the search parameters for similar comparable sales for the direct comparison approach. Table 2 reviews the possible uses of the property under Ingersoll's current zoning bylaw.

Conducting this exercise showed that, relative to the many uses within the zoning bylaw, only a few potential uses were going to emerge. This means that the marketing is going to be 'thin' unless a potential purchaser is able to secure rezoning.

Attention then needed to be turned to identifying sales for the direct comparison approach. This was a daunting task that required reviewing over 2,000 sales of commercial properties throughout Southwestern Ontario. This was accomplished by using PMAC propertyline™ records and methodically going through each sale picture on the computer. Table 3 shows the counties searched.

Table 2			
USES	POSSIBLE Highest and Best use		
Amusement arcade	NO		
Apartment building	NO		
Assembly hall	NO		
Automobile service station	NO		
Bank or financial institution	NO		
Bar or tavern	YES		
Billiard or pool hall	NO		
Boarding or lodging house	NO		
Bowling alley	NO		
Bus station	NO		
Business or professional office	YES		
Business service establishment	YES		
Building supply store	NO		
Commercial school	NO		
Convenience store	NO		
Daycare centre	NO		
Drycleaning establishment	NO		
Dwelling unit converted to 4 units	NO		
Dwelling unit in the upper portion of a non-residential building	NO		
Eating establishment	YES		
Fitness club	NO		
Funeral home	NO		
Government administrative office	NO		
Group home	NO		
Home occupation	NO		
Long-term care facility	NO		
Hotel or motel	NO		
Laundromat	NO		
Medical centre	YES		
Microbrewery	NO		
Motor vehicle dealership	NO		
Multiple unit dwelling	NO		
Parking lot	NO		
Personal service establishment	YES		
Place of worship	YES		
Printing company	NO		
Public garage	NO		
Public library	NO		
Public use	NO		
Recreation building	NO		
Retail store	YES		
Service shop	NO		
Special needs home	NO		
Theatre or cinema	NO		
Veterinary clinic	NO		
Wholesale outlet	NO		

Table 3

COUNTY NAME	NUMBER OF MUNICIPALITIES In the counties
Middlesex	9
Elgin	8
Oxford	8
Perth	6
Niagara	12
Essex	9
Chatham-Kent	1
Huron	9
Wellington	8
Waterloo	7
TOTAL	77

MPAC categorizes sales activity by a given classification. The problem is that not all sales are placed in the right classification. To find the appropriate sales, a variety of real estate product classifications were searched. (See Table 4)

of appraisal

January 1, 2010 to effective date

Table 4

SEARCH PERIOD

CODE	NAME OF REAL ESTATE CLASSIFICATION
400	Small office building under 7,500 square feet
401	Small medical/dental under 7,500
409	Retail one story generally over 10,000 square feet
410	Retail one story generally under 10,000 square feet
411	Restaurant conventional
432	Banks and similar institutions generally less than 7,500 square feet
441	Tavern/public house
445	Limited service hotel
462	Country Inns, small inns
470	Multiplex consisting of retail/offices and other uses greater than 10,000 square feet
471	Same as above less 10,000 square feet
473	Retail with more than 1 non-retail use
477	Retail with offices less than 10,000 square feet. Offices could be on the second floor
499	Unspecified commercial property
600	All institutional properties not specifically defined
610	Other educational institutions
731	Library and/or literary institutions
734	Banquet hall
735	Assembly hall/community hall
736	Clubs, private, fraternity
800	Special purpose
832	Government historical building or monument

Results of the search

After searching through the sales data, there were about 35 observations of properties that were improved with a unique or different building. They were chosen because of architectural interest, original building construction dates, and differences in overall building design and use. The possible number of sales selected represented 1.5% of the entire possible dataset. Of this latter group, there were only about six indexes that could be considered as comparable sales.

The search tells us that properties with unique architectural features that were used as some type of institutional property in the past do not trade very frequently. Certainly, an arguable point is that there are not many of these types of properties in the marketplace. The other statement that could be made is that these properties are present in the marketplace, but they have not traded. This means that they are viable entities and have market acceptance. However, at the end of the day, we are seeing a limited number of sales.

The reason why we do not see many observations of these sales in the marketplace is that they require a large capital input to bring the buildings up to a modern and unique standard. Therefore, there is only a limited number of buyers that wish to preserve and modernize these types of buildings. As well, there is a limited number of buyers who want to purchase these buildings after they have been renovated and modernized. We did not condition on any specific sale price range when we searched for comparable sales.

The following schedules indicate the indexes chosen to provide evidence as to the subject property's value by direct comparison. These indexes represent the entire population of sales data, even though they are drawn out of a common pool.

807 King Street E, Cambridge Date of Sale: May 2016

Sale Price: \$1.363.589



This property is located on the corner of Church Street North and King Street East. The building is 122 years old and is occupied by BMO. The site area is 14,035 square feet. The building is not historically designated. It is designed in the Beaux-Arts style, which is reminiscent of buildings constructed to give some 'drama' to the core area. It features quoined corners, a flat roof, classical columns with capitals, cornice lines with fine details, and an asymmetrical window pattern with arched windows and elements. The building is in good condition. It contains 8,459 square feet.

Units of Comparison Summary Sale Price Per Square Foot of Building: \$161.20

8 Main Street, Cambridge

Date of Sale: November 2018 Sale Price: \$1,056,400



This property is located on the corner of Main Street and Water Street or #24. The site area is 3,676 square feet. The building on the property is 8,165 square feet and is a former Bank of Montreal building. It is occupied by Wozniak Denture Clinic and a 'future' dentistry clinic. The building is not

2.276

NUMBER OF SALES VIEWED

historically designated. However, it was the original place for the Merchants Bank of Canada. It is a Beaux-Art style building, with smooth ashlar limestone sheathing, yellow brick, and polished granite on the exterior. At the time of the sale, the building had been updated.

Units of Comparison Summary

Sale Price Per Square Foot of Building: \$129.38

27 Main Street S, Milverton

Sale Date: July 2017 Sale Price: \$465,000



This property is located on the east side of Main Street South, south of Cruikshank Street. The building is 108 years old and consists of a former library. It is 3,537 square feet. The site size is 6,970 square feet. The building is not historically designated, but a grant was received from the Carnegie Library Foundation to build the building in the community. The building is reported to be in above average condition. It had been sold to be converted into a house and studio. The property is zoned C1. Units of Comparison Summary Sale Price Per Square Foot of Building:

71 Frank Street, Strathroy-Caradoc

Date of Sale: June 2017 Sale Price: \$1,500,000

\$130.14

This property is located on the corner of Centre Street West and Frank Street. The site size is 5,227 square feet. The building is 128 years old and contains 9,900 square feet. This building was originally designed by Thomas Fuller, who was the architect of the Parliament buildings and was given



the contract to construct a Federal Post Office in Strathroy. It was subsequently converted to a restaurant and pub in 2015, along with eight suites known as the Clock Tower Inn in 2007. The building has been upgraded, including a new HVAC, central vacuum, on-demand water heaters, new patio, brick repointing, two sump pumps, renovated front entrances, and a new fire protection panel. The property is historically designated because of its history and its architecture: French Renaissance Revival and High Victorian Gothic Detail.

Units of Comparison Summary Sale Price Per Square Foot of Buildi

Sale Price Per Square Foot of Building: \$151.52

131 Wellington Street, London

Date of Sale: July 2017 Sale Price: \$439,000



This property is located on the corner of Hill Street and Wellington Street. The lot size is 4,400 square feet. The building contains 4,052 square feet. The building is historically designated and was built 127 years ago. It was built by Henry Winder and had been occupied by the Winder family until 1973. The building is a good example of the Italianate style with wide

flush board wood siding, a decorative frieze under the eaves on all four sides, segmental window and door openings, low pitched hip roof, wood quoins on the corners, recessed front doorcase with geometric woodworking detail around the alcove, woodwork in the bottom halves of the sidelights, and a prominent front door with a large distinctive transom. The building has been historically restored and is occupied by some office tenants.

Units of Comparison Summary

Sale Price Per Square Foot of Building: \$108.34

156 Argyle St N, Cambridge

Date of Sale: March 2017 Sale Price: \$1,100,000



This property is located on the corner of Duke Street and Argyle Street North. The site size is 5,940 square feet. The building on the site contains 5,629 square feet. It is 107 years old. This building is a Carnegie Library. It was upgraded/renovated in 2012 with new heating, AC, windows and roof. Very high-end finishing throughout the building includes a tin ceiling, herringbone wood floors, and glass partitions. The lower level has 10-foot ceilings with newly renovated kitchen and washrooms. **The building is not** designated, but is significant because it is one of Carnegie's libraries and is a good example of the Beaux-Arts style with concrete ionic pilasters, a vaulted vestibule roof, art deco wall lamps, and slate hipped gable roof.

Units of Comparison Summary

Sale Price Per Square Foot of Building: \$195.42





Analysis of the data

The differences between the low and high selling prices per square foot of building, inclusive of the land, was 80%. This was unexpected, since we anticipated a much larger spread going into the analysis given the differences in the sales in terms of building size, location, etc. There were no other possible sales to use in the analysis from the database.

The key to the direct comparison puzzle was the selection of the predictor variables that would aid the valuer in both reducing and explaining the 80% difference in the spread of the comparable sale prices. Fortunately, we elected to use quality point as an analytical tool in the direct comparison approach.

The predictor variables found to be the most effective were location, building size, architecture, condition, and lot size. The predictor variables that were not effective were historical designation, zoning, parking, and age of building. It was noted that time was not a factor, since we tried various annual time adjustments and there was no response to the coefficient of variance (%) which is centered on the mean adjusted selling price per square foot of building (main and basement).

For the sake of brevity, we found that the quality point analysis reduced the variation in the overall selling price per square foot of building from 80% to 6%. This was only accomplished by selecting the correct predictor variables, scoring the variables using an ordinal scale of 1-4-9-16-25-36-49, and using a built-in solver found in Excel. All of which was the quality point platform for analysis.

This solver was essential in establishing the weights for each predictor variable. It was interesting to note that the weights allocated to the predictor variables told an important story regarding the processes of reducing variation in the selling prices of the comparables. (See Table 5)

Table 5

PREDICTOR VARIABLES USED IN THE ANALYSIS OF THE COMPARABLE SALES	PERCENTAGE WEIGHT Allocated to the Predictor Variables By the Solver
Location	5%
Building size	11%
Architecture	24%
Condition	52%
Lot Size	8%
TOTAL SCORE OF WEIGHTS	100%

The dominating predictor variables in our case were the architecture of the buildings on the sale properties and their condition. Building size also returned a fairly high weight in explaining the differences in price. The analysis of the data may indicate that, in future valuations of unique properties, these could be potential predictor variables that might help to explain and reduce the selling price of the unique property comparables.

Conclusion

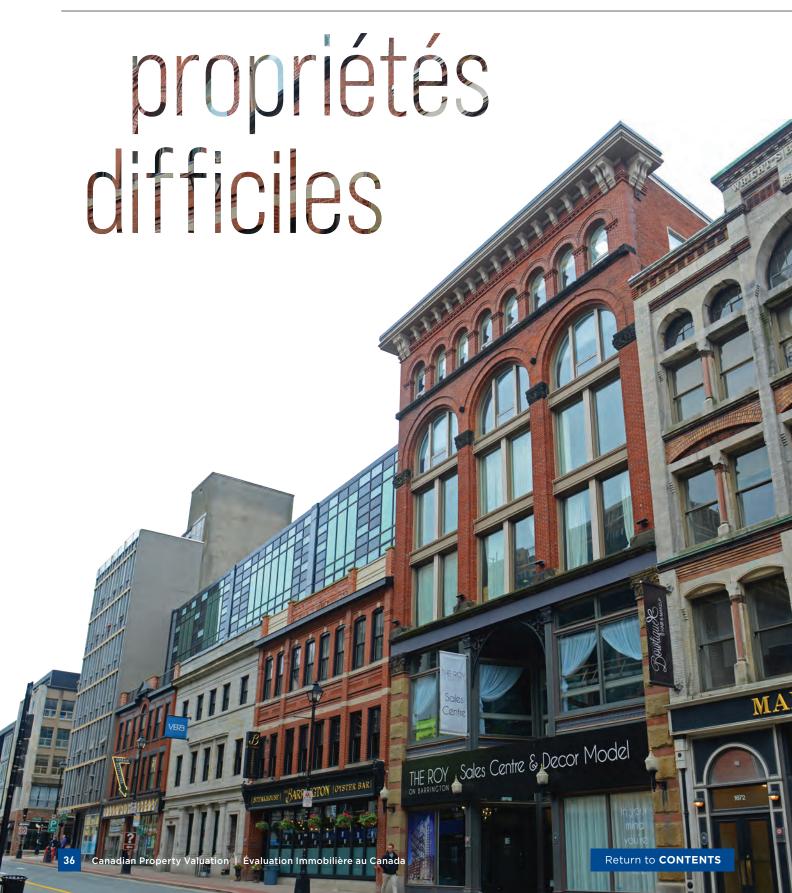
Valuing unique properties, particularly ones with an interesting history and improved with buildings possessing good architectural detail, is a formidable task. It is easy to get overwhelmed with the assignment. To alleviate this burden,

it is important to break the appraisal challenge into manageable parts. Doing so will lead the real estate practitioner to the right valuation conclusion.

Many real estate practitioners do not look beyond the borders of the actual geographical location of the unique property at hand. Location (5%) was not a significant factor in the analysis of our dataset. Therefore, search parameters should include as many similar counties or regions that are located in relatively close proximity. Do not go with the first set of sales that you see. Create a selection of the potential sales and sort them into three categories: very comparable, somewhat comparable, and least comparable.

Finally, isolate the market arrangement of the unique property at hand. This will aid the real estate practitioner in the justification of the end value only after completing good 'on-the-ground' research. The use of quality point analysis is a significant tool in testing for the correct predictor variables and to prove one's adjustments or decisions regarding comparable sales. It does this two ways. First, by observing the COV% (coefficient of variance) around the mean of the adjusted unit of comparison. The lower the number from the 'going in' differences of the sales (80%) indicates that the valuer is on the right track. Second, quality point can use the allocated scores of the predictor variables to predict the actual selling price of each sale. This predicted price is compared to the actual price to measure the residuals. In this analysis, the residuals were between 2.0% and 9.16%, with an average of 5.08%. In other words, this valuer was not far off in the selection of predictor variances and their allocated scores.

As a footnote, the owners of the building have hired a management company to run the facility so that they can attend to other real estate matters.



et article traite de l'évaluation de propriétés uniques, non seulement en raison de leur usage particulier, mais aussi de leur histoire et de leur attrait architectural.

L'ancienne bibliothèque Carnegie

est située à Ingersoll, en Ontario, dont la population était de 13 000 habitants à la date d'évaluation. C'était l'une des 125 bibliothèques Carnegie construites au Canada avec le financement de la Fondation Andrew Carnegie des États-Unis. L'édifice témoigne du fait que l'on reconnaissait le rôle que les bibliothèques et les institutions d'enseignement jouaient dans la lutte contre l'analphabétisme. En plus d'être une bibliothèque renommée, il intéressant de noter que l'édifice abritait la première classe d'arts pour adultes au Canada.

Ayant 119 ans, l'édifice est classé historique. C'est un plancher unique surélevé d'environ 4200 pieds carrés. De conception presque parfaitement carrée, il possède une entrée principale en saillie, ornée d'une arche centrale décorative. Les coins sont angulés pour former une colonne surmontée d'un chapiteau iconique au sommet. Les contreforts centraux ont un chapiteau similaire. La partie supérieure de l'édifice est coiffée d'une bande horizontale ornée de crochets décoratifs. Les fenêtres avant et latérales ont une arche de brigues avec médaillon supérieur et larmier de finition. Les rénovations et les changements apportés à l'édifice ont soigneusement préservé son architecture et augmenté son utilité globale en ouvrant le niveau inférieur.

L'édifice a été acheté en 2018, puis rénové afin d'offrir un espace haut de gamme pour la tenue de plusieurs types d'événements. Il n'y a pas à Ingersoll d'édifice similaire à celui-ci; la seule structure comparable se trouve à 5 km plus au sud.

Le zonage de la propriété permet une grande variété d'utilisations possibles. Les propriétés avoisinant l'édifice sont des espaces commerciaux, dont certains portent une dénomination commerciale, alors que d'autres se trouvent communément sur le marché.

Depuis son ouverture, l'installation a été bien reçue par le public, ayant accueilli plusieurs célébrations de mariages et événements sociaux. Malheureusement, il n'y a pas de revenus historiques ou d'états des dépenses qu'un évaluateur pourrait utiliser dans une méthode du revenu.

Une méthode du coût est hors de question, pour deux raisons. D'abord, ces propriétés ne sont pas achetées et vendues selon la valeur d'immeuble dépréciée ou la composante du terrain. Ensuite, il n'y a pas de ventes de terrains dans la zone centrale d'Ingersoll pour appuyer tout type de valeur de terrain. À cause de cela, la seule solution possible à la valeur de la propriété est la méthode de comparaison directe.

Peu importe le type de bien commercial évalué, il est important de déterminer les tendances générales dans la communauté locale. On peut le faire de quatre façons :



VUE DE L'ANCIENNE BIBLIOTHÈQUE CARNEGIE AVANT L'ACHAT



VUE DE L'ÉDIFICE APRÈS L'ACHAT



VUE DU NIVEAU INFÉRIEUR APRÈS LES RÉNOVATIONS



VUE DE LA SALLE DE RÉUNION DU REZ-DE-CHAUSSÉE APRÈS LES RÉNOVATIONS

- (1) Comme le bien visé est situé dans la zone centrale, marcher au cœur du centre-ville et compter le nombre d'espaces vacants. Dans notre cas, c'était 10 %, ce qui ne différait pas des communautés de la taille d'Ingersoll.
- (2) Analyser la valeur monétaire des permis de construction émis par la ville depuis 5 à 10 ans. Ingersoll connaît un cycle de croissance positive, notamment dans le développement du marché de l'habitation. Le développement commercial a fluctué, à la hausse ou à la baisse, ce qui est habituel dans les plus petites communautés comme Ingersoll.
- (3) Faire un graphique temporel de toutes les propriétés commerciales d'un étage vendues dans la communauté depuis 10 à 20 ans. Cela donne un bon portrait de l'activité du marché et, plus important, de sa tendance.
- (4) Déterminer la force économique de la communauté en observant les types d'industries locales et d'autres facteurs, comme l'accès autoroutier. Par exemple, la ville est située relativement près de l'autoroute 401 et l'usine de production automobile CAMI, employant 2500 personnes, est située dans la communauté.

Le but de réunir cette information est de déterminer la robustesse du marché commercial où l'évaluateur travaille plutôt que de cibler seulement la propriété commerciale évaluée. L'évaluateur veut établir une base de référence pour le bien visé, par rapport à la composition générale de son marché en tant que bâtiment commercial.

Comme la vendabilité est un facteur devant être pris en considération dans l'évaluat ion des propriétés uniques, l'évaluateur doit envisager les mécanismes de régulation du marché qui s'appliquent à la propriété. (Voir tableau 1)

Tableau 1

MÉCANISME DE RÉGULATION DU MARCHÉ	ACHETEURS	VENDEURS
Concurrence parfaite	plusieurs	plusieurs
Oligopsone	quelques-uns	plusieurs
Oligopole	plusieurs	quelques-uns
Monopole bilatéral	plusieurs	un
Monopsone	un	plusieurs
Oligopole bilatéral	quelques-uns	quelques-uns
Duopole	plusieurs	deux
Duopsone	deux	plusieurs

Il est aussi utile d'examiner les utilisations possibles de la propriété relativement au règlement de zonage. Un autre aspect consiste à fixer les paramètres de recherche des ventes comparables similaires pour la méthode de comparaison directe. Le tableau 2 examine les utilisations possibles de la propriété, à la lumière du règlement de zonage actuel d'Ingersoll.

La conduite de cet exercice a montré que, relativement à plusieurs usages permis par le règlement de zonage, seulement quelques usages potentiels allaient émerger. Cela signifie que la mise en marché sera « mince », à moins qu'un acheteur potentiel puisse obtenir un rezonage.

Il a fallu ensuite identifier les ventes pour la méthode de comparaison directe. C'était une tâche intimidante, qui nécessitait l'examen de plus de 2000 ventes de propriétés commerciales à travers le sud-ouest de l'Ontario. Ce fut accompli en utilisant les dossiers de MPAC propertyline et en regardant méthodiquement chaque image de vente sur l'ordinateur. Le tableau 3 montre les comtés recherchés.

MPAC catégorise les activités de vente dans des classes spécifiques. Le problème, c'est que toutes les ventes ne sont pas nécessairement placées dans la bonne classe. Pour trouver les ventes appropriées, on a fait une recherche dans différentes classes de produits immobiliers. (Voir tableau 4)

Tableau 2				
USES	POSSIBLE Highest and Best Use			
Banque ou institution financière	NON			
Bar ou taverne	OUI			
Bibliothèque publique	NON			
Boutique de service	NON			
Bureau administratif gouvernemental	NON			
Bureau commercial ou professionnel	OUI			
Clinique médicale	OUI			
Clinique vétérinaire	NON			
Club de santé	NON			
Concessionnaire automobile	NON			
Dépanneur	NON			
École commerciale	NON			
Édifice sportif ou de spectacle	NON			
Emploi à domicile	NON			
Établissement de nettoyage à sec	NON			
Établissement de restauration	OUI			
Établissement de services aux particuliers	OUI			
Établissement de services commerciaux	OUI			
Établissement de soins prolongés	NON			
Foyer de groupe	NON			
Garage public	NON			
Garderie	NON			
Hôtel ou motel	NON			
Immeuble d'habitation	NON			
Immeuble résidentiel à logements multiples	NON			
Imprimerie	NON			
Laverie automatique	NON			
Lieu de culte	OUI			
Magasin de matériaux de construction	NON			
Magasin de vente au détail	OUI			
Maison pour besoins spéciaux	NON			
Microbrasserie	NON			
Pension de famille ou maison de chambre	NON			
Point de vente en gros	NON			
Salle de billard	NON			
Salle de jeux électroniques	NON			
Salle de quilles	NON			
Salle de réunions	NON			
Salle de théâtre ou de cinéma	NON			
Salon funéraire	NON			
Station d'autobus	NON			
Station-service	NON			
Stationnement	NON			
Unité d'habitation convertie en 4 logements	NON			
Unité d'habitation dans la partie supérieure d'un immeuble non résidentiel	NON			
Utilisation publique	NON			

Tableau 3

NOM DU COMTÉ	NOMBRE DE MUNICIPALITÉS Dans le comté
Middlesex	9
Elgin	8
Oxford	8
Perth	6
Niagara	12
Essex	9
Chatham-Kent	1
Huron	9
Wellington	8
Waterloo	7
TOTAL	77

PÉRIODE DE RECHERCHE

Du 1^{er} janvier 2010 à la date réelle d'évaluation

Tableau 4

CODE	NOM DE LA CLASSE IMMOBILIÈRE
400	Petit immeuble de bureaux de moins de 7500 pieds carrés
401	Petite clinique médicale/dentaire de moins de 7500 pieds carrés
409	Magasin de vente au détail d'un étage habituellement de plus de 10 000 pieds carrés
410	Magasin de vente au détail d'un étage habituellement de moins de 10 000 pieds carrés
411	Restaurant conventionnel
432	Banques et institutions similaires généralement de moins de 7500 pieds carrés
441	Taverne/maison publique
445	Hôtel offrant des services limités
462	Auberges rurales, petites auberges
470	Multiplexe (détail/bureaux et autres usages) de plus de 10 000 pieds carrés
471	Même que ci-dessus, moins de 10 000 pieds carrés
473	Détail avec plus d'un usage non-détail
477	Détail avec bureaux de moins de 10 000 pieds carrés - les bureaux pourraient être au deuxième étage
499	Propriété commerciale non spécifiée
600	Toutes les propriétés institutionnelles non définies spécifiquement
610	Autres établissements d'enseignement
731	Bibliothèque et/ou instituts littéraires
734	Salle de réception
735	Salle de réunions/salle communautaire
736	Clubs, privés, confréries
800	Usage déterminé
832	Édifice ou monument historique gouvernemental

NOMBRE DE VENTES VUES

2276

Résultats de la recherche

Après avoir exploré les données de vente, on a observé 35 propriétés qui ont été améliorées avec un bâtiment unique ou différent. Les bâtiments ont été choisis pour leur intérêt architectural, leur date de construction originale et leurs différences globales de conception et d'utilisation. Le nombre possible de ventes sélectionnées représentait 1,5 % de tout le jeu de données possible. Dans ce dernier groupe, il y avait seulement six index qui pouvaient être considérés comme des ventes comparables.

La recherche nous dit que les propriétés possédant des caractéristiques architecturales uniques qui ont servi à certains types de propriétés institutionnelles dans le passé ne se vendent pas très souvent. On peut certainement arguer qu'il n'existe pas beaucoup de ces types de propriétés sur le marché. Un autre argument qui pourrait être avancé est que ces propriétés existent sur le marché, mais qu'elles n'ont pas fait l'objet d'une transaction. Cela signifie qu'elles sont des entités viables et qu'elles sont acceptées sur le marché. Toutefois, au bout du compte, nous constatons un nombre de ventes limité.

La raison pourquoi nous n'observons pas beaucoup de ces ventes sur le marché est qu'elles exigent un capital important pour amener les immeubles à une norme moderne et unique. Ainsi donc, peu d'acheteurs souhaitent préserver et moderniser ces types d'immeubles. De surcroît, il n'y a pas beaucoup d'acheteurs qui veulent acquérir ces immeubles après qu'ils aient été rénovés et modernisés. N'avons pas posé de conditions sur une fourchette de prix de vente spécifique en cherchant les ventes comparables.

Les annexes suivantes indiquent les index choisis pour fournir des données probantes sur la valeur du bien visé pour la méthode de comparaison directe. Ces index représentent l'ensemble complet des données de vente, même si elles viennent d'un bassin commun.

807, rue King Est, Cambridge

Date de vente : Mai 2016 Prix de vente : 1 363 589 \$



Cette propriété est située à l'intersection des rues Church Nord et King Est. L'édifice a 122 ans et il est occupé par la BMO. La superficie du site est de 14 035 pieds carrés. L'édifice n'est pas classé historique. Il est conçu dans le style Beaux-Arts, rappelant les édifices construits pour donner une « touche dramatique » à la zone centrale. Il possède des coins en relief, un toit plat, des colonnes classiques avec chapiteaux. une ligne de corniche finement ouvragée et un patron de fenêtres asymétrique avec fenêtres et éléments coiffés d'une arche. L'édifice est en bonne condition. Il fait 8459 pieds carrés.

Sommaire des unités comparées Prix de vente de l'édifice, au pied carré : 161,20 \$

8, rue Main, Cambridge

Date de vente : Novembre 2018 Prix de vente : 1 056 400 \$



Cette propriété est située à l'intersection des rues Main et Water, ou n° 24. La superficie du site est de 3676 pieds carrés. L'édifice, dont la superficie est de 8165 pieds carrés, est une ancienne Banque de Montréal. Il est occupé par la Wozniak Denture Clinic et par une « future » clinique de dentisterie. L'édifice n'est pas classé historique. Cependant, c'est le lieu original de la Merchants Bank of Canada. Il est de style Beaux-Arts, avec un revêtement de pierre taillée polie, de la brique jaune et du granit poli à l'extérieur. Au moment de la vente, l'édifice avait été mis à jour.

Sommaire des unités comparées

Prix de vente de l'édifice, au pied carré : 129,38 \$

27, rue Main Sud, Milverton

Date de vente : Juillet 2017 Prix de vente : 465 000 \$



Cette propriété est située du côté est de la rue Main Sud, au sud de la rue Cruikshank. L'édifice, qui a 108 ans, est une ancienne bibliothèque. Il fait 3537 pieds carrés. La superficie du site est de 6970 pieds carrés. L'édifice n'est pas classé historique, mais la Carnegie Library Foundation a donné une subvention pour que l'on construise le bâtiment dans la communauté. On rapporte que l'édifice est dans une condition supérieure à la moyenne. Il avait été vendu pour être converti en maison et en studio. La propriété est zonée C1.

Prix de vente de l'édifice, au pied carré :

130,14 \$

71, rue Frank, Strathroy-Caradoc

Date de vente : Juin 2017 Prix de vente : 1 500 000 \$

Cette propriété est située à l'intersection des rues Centre Ouest et Frank. Le site fait 5227 pieds carrés. L'édifice a 128 ans et il fait 9900 pieds carrés.



Conçu à l'origine par Thomas Fuller, qui était l'architecte des édifices du Parlement et à qui on a confié la tâche de construire un bureau de poste fédéral à Strathroy, l'édifice a ensuite été converti en restaurant et pub en 2015, avec huit suites appelées Clock Tower Inn en 2007. L'édifice a été mis à niveau, incluant : nouveau système de CVC; système central d'aspiration; chauffe-eau sur demande; nouveau patio; repointage de la brique; deux pompes de puisard; entrées avant rénovées; et nouveau panneau de protection incendie. La propriété est classée historique en raison de son histoire et son architecture : détails de la Renaissance française et du Néogothique de l'apogée victorienne.

Sommaire des unités comparées

Prix de vente de l'édifice, au pied carré : 151,52 \$

131, rue Wellington, London

Date de vente : Juillet 2017 Prix de vente : 439 000 \$



Cette propriété est située à l'intersection des rues Hill et Wellington. Le lot fait 4400 pieds carrés. L'édifice fait 4052 pieds carrés. Classé historique, il a été érigé il y a 127 ans. Construit par Henry Winder, il avait été occupé par la famille Winder jusqu'en 1973. L'édifice est un bel exemple du style italianisant, avec : parement en larges planches de bois sans saillies; frise décorative sous les corniches, des quatre côtés; baies de portes et fenêtres segmentées; toit en croupe à faible pente; coins de bois en relief; chambranle de porte avant renfoncé, avec boiseries géométriques autour de l'alcôve; boiseries dans la moitié inférieure des fenêtres flanquantes; et porte avant éminente, avec un grand menau horizontal distinctif. L'édifice a été restauré historiquement il est occupé par des locataires de bureaux.

Sommaire des unités comparées

Prix de vente de l'édifice, au pied carré : 108,34 \$

156, rue Argyle Nord, Cambridge

Date de vente : Mars 2017 Prix de vente : 1 100 000 \$



Cette propriété est située à l'intersection des rues Duke et Argyle Nord. Le site fait 5940 pieds carrés, alors que l'édifice fait 5629 pieds carrés. Il a 107 ans. Cet édifice est une bibliothèque Carnegie. Il a été mis à niveau/ rénové en 2012, avec de nouveaux systèmes de chauffage et de climatisation, de nouvelles fenêtres et un nouveau toit. La finition très haut de gamme à travers l'édifice comprend un plafond en étain, des planchers de bois à bâtons rompus et des cloisons vitrées. Le niveau inférieur a des plafonds de 10 pieds de hauteur ainsi qu'une cuisine et des toilettes récemment rénovées. L'édifice n'est pas classé historique, mais il est important, car c'est une des bibliothèques Carnegie, un bon exemple du style Beaux-Arts, avec : pilastres d'ordre ionique en béton; toit du vestibule voûté; lampes murales art déco; et toit à pignon à pan coupé en ardoises.

Sommaire des unités comparées

Prix de vente de l'édifice, au pied carré : 195,42 \$

Analyse des données

Les différences entre les prix de vente élevés et bas des édifices, au pied carré, incluant le terrain, étaient de 80 %. C'était inattendu, car nous anticipions une étendue beaucoup plus grande au début de l'analyse, étant donné les différences dans les ventes en ce qui concerne la taille des édifices, leur emplacement, etc. Il n'y avait pas d'autres ventes possibles à utiliser dans l'analyse à partir de la base de données.

La clé du casse-tête de comparaison directe fut la sélection des variables libres qui aideraient l'évaluateur à réduire et à expliquer la différence de 80 % dans l'étendue des prix de ventes comparables. Heureusement, nous avons décidé d'employer le point de qualité comme outil d'analyse dans la méthode de comparaison directe.

Les variables libres qu'on a trouvé les plus efficaces étaient l'emplacement, la taille de l'édifice, l'architecture, la condition et la grandeur du terrain. Les variables libres inefficaces étaient le classement historique, le zonage, le stationnement et l'âge de l'édifice. Il a été noté que le temps n'était pas un facteur, car nous avons essayé différents rajustements annuels de temps et il n'y avait pas de réponse au coefficient de variance (%), qui est centré sur le prix de vente moyen ajusté de l'édifice, au pied carré (rez-de-chaussée et sous-sol).

Par souci de concision, nous avons trouvé que l'analyse du point de qualité réduisait de 80 % à 6 % la variation dans le prix de vente global de l'édifice, au pied carré. Nous y avons réussi seulement en sélectionnant les bonnes variables libres, notant les variables à l'aide d'une échelle ordinale de 1-4-9-16-25-36-49 et utilisant un solutionneur intégré trouvé dans Excel. Tous ces éléments constituaient la plate-forme du point de qualité pour fins d'analyse. Ce solutionneur était essentiel pour établir les poids de chaque

variable libre. Il était intéressant de noter que les poids alloués aux variables libres en disaient beaucoup sur les processus de réduction des variations dans les prix de vente des comparables. (Voir tableau 5)

Tableau 5

VARIABLES LIBRES Utilisées dans l'analyse Des ventes comparables	POURCENTAGES DE POIDS ALLOUÉS AUX Variables Libres par Le Solutionneur
Emplacement	5 %
Talle de l'édifice	11 %
Architecture	24 %
Condition	52 %
Grandeur du terrain	8 %
SCORE TOTAL DES POIDS	100 %

Les variables libres dominantes dans notre cas étaient l'architecture des édifices sur les propriétés de vente et leur condition. La taille des édifices a aussi donné un poids relativement élevé pour expliquer les différences de prix. L'analyse des données peut indiquer que, dans les futures évaluations de propriétés uniques, ces éléments pourraient être des variables libres potentielles pouvant aider à expliquer et réduire le prix de vente des biens comparables à la propriété unique.

Conclusion

Lorsqu'on doit évaluer des propriétés uniques, particulièrement celles qui ont une histoire intéressante et qui sont améliorées avec des édifices possédant de belles caractéristiques architecturales, c'est une tâche formidable. Il est facile d'être dépassé par le contrat de service. Pour alléger ce fardeau, il est important de diviser l'évaluation en parties gérables. Faire cela mènera le praticien immobilier vers la bonne solution d'évaluation.

Beaucoup de praticiens immobiliers ne regardent pas à l'extérieur de la région géographique où se trouve la propriété unique à évaluer. L'emplacement (5 %) n'était pas un facteur important dans l'analyse de notre jeu de données. Les paramètres de recherche devraient donc inclure autant de comtés ou de régions similaires possibles situés à



proximité relativement immédiate. Ne prenez pas la première série de ventes que vous voyez. Créez une sélection de ventes potentielles et classez-les dans trois catégories : très comparables; plus ou moins comparables; et les moins comparables.

Enfin, isolez le mécanisme de régulation du marché de la propriété unique visée. Cela aidera le praticien immobilier à justifier la valeur définitive, seulement après avoir effectué une « bonne recherche sur le terrain ». L'analyse du point de qualité fut un outil important pour tester les variables libres correctes et prouver nos rajustements ou nos décisions concernant les ventes comparables. Ça se fait de deux facons. Premièrement, en observant le coefficient de variance autour de la moyenne de l'unité de comparaison ajustée. Le nombre le plus bas « au début » de l'analyse des différences entre les ventes (80 %) indique que l'évaluateur est sur la bonne voie. Deuxièmement, le point de qualité peut utiliser les scores alloués des variables libres pour prédire le prix de vente réel de chaque transaction. On compare ce prix prédit au prix réel pour mesurer les variances résiduelles. Dans cette analyse, les variances résiduelles allaient de 2,0 % à 9,16 %, avec une moyenne de 5,08 %. En d'autres mots, cet évaluateur n'était pas loin dans la sélection des variables libres et de leurs scores alloués.

En bref, les propriétaires de l'édifice ont embauché une compagnie de gestion pour exploiter l'installation, afin de pouvoir se consacrer à d'autres enjeux immobiliers.



Adapted from an article by the Canadian Real Estate Association which originally appeared in the fall edition of REAL TIME Magazine

s businesses shut down, borders closed and the world's population stayed indoors to self-isolate during the height of COVID-19, people faced unprecedented levels of stress and anxiety - from worrying about their health, families and finances to an uncertain future.

An infectious outbreak such as COVID-19 causes stress on many levels. According to the Canadian Psychological Association (CPA), this can include fear about your own health and those of your loved ones, changes in sleeping or eating patterns, worsening of chronic health problems and increased use of alcohol, tobacco and other drugs.

"Stressors such as the risk of illness associated with a pandemic will affect people differently," according to a CPA fact sheet. "We can be affected psychologically (e.g., feeling worried), as well as physically (e.g., sleeping poorly). Stressors that are beyond our personal control are especially difficult to cope

Here are some ways Appraisal Institute of Canada (AIC) designated appraisers can deal with stress and anxiety during these unprecedented times.

■ Seek out credible sources of information

We are inundated with information about COVID-19 thanks to television and the Internet. But there is plenty of misinformation being spread on social media – which has, for example, resulted in people drinking bleach to 'kill' the Coronavirus – so be wary

of anything you see on Facebook, Instagram or Twitter. Seek out credible sources of information such as the World Health Organization (WHO), the Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Health Canada, and trusted news outlets.

You can also stay connected to the appraisal community in Canada and see what AIC is doing for your business by visiting our member resource page: COVID-19 Information for Members (https://www.aicanada.ca/members-home/covid-19/). Learn more about current guidelines and resources available to you.

Cut back on news and social media

While it is important to stay informed, it is also important to limit how much time you spend going down the Coronavirus rabbit hole. It is easy to spend hours reading the latest updates, watching news clips, scanning threads on Twitter – all of which increase anxiety. WHO recommends limiting media exposure to twice a day (especially for those already prone to anxiety).

■ Get off the couch

Exercise is one of the best ways to combat stress and anxiety. Indeed, it reduces the body's stress hormones such as adrenaline and cortisol, according to Harvard Health, while stimulating 'feel good' endorphins in the brain. Of course, keeping active can be difficult when you are cooped up inside the house. Walks and runs are still permissible - just make

"It is important to take care of ourselves and others as much as we can, so that we can all weather this crisis together."

sure to stay at least two metres away from others. There are also plenty of online workouts you can do in the comfort of your living room, from HIIT training and bootcamps to yoga, Pilates and dance. FitnessBlender offers more than 500 free online workout videos, Nike Training Club provides free workouts and nutrition advice to its community of 'living room athletes,' and MindBody livestreams workouts from studios in your community.

Keep up healthy eating habits

Increased anxiety levels could lead to stress eating (and stocking up on pantry supplies means there are probably more snacks around the house than usual). While it is important to cut yourself some slack during these difficult times, eating healthy foods ultimately helps to reduce stress and shore up your immune system. Oatmeal, for example, can boost serotonin, a calming brain chemical. Also keep in mind that too much caffeine could make you even more anxious.

■ Avoid substance abuse

While some people turn to potato chips, others turn to alcohol, drugs and cigarettes to deal with their increased anxiety levels. "This may appear to help reduce stress initially, but in the long run can make things worse," according to the Centre for Addiction and Mental Health (CAMH). "The brain and body develop a tolerance to the numbing effects of these substances, and people have to compensate by using more and more. That leads to additional harm and often delays the recovery from the stress."

■ Take care of your brain

Just as important as exercise and nutrition is the state of your mental health. Meditation, deep breathing or relaxation techniques can be immensely helpful, even for those who have never done it before. While there are several formal meditation practices, there is no right or wrong way to meditate. For those who prefer some guidance (and a sense of community), apps such as InsightTimer and Calm can help keep track of daily progress. There are also forms of moving meditation such as yoga, walking and even washing the dishes.

■ Practice good sleep hygiene

Sleep schedules can go by the wayside during self-isolation, when the hours, days and weeks start to blur together. With increased levels of anxiety, some people may have a hard time falling asleep; others may oversleep. CAMH recommends keeping a consistent sleep schedule, practicing relaxation or meditation before bedtime, and scheduling physical activity earlier in the day. 'Sleep hygiene' means keeping your bedroom dark, the temperature cool and avoiding TV or screen time before bed.

■ Connect with others

Even while self-isolating and social distancing, staying connected – at least virtually – with family, friends, even clients is critically important for mental health and wellbeing. Take it a step beyond text messaging, whether through a phone call, or video chat (there are plenty of video chat services available, like Zoom, FaceTime and Skype). It is also a good way to stay connected with clients and conduct virtual site inspections.

If keeping busy helps you cope, you can focus on doing things to grow your business like updating your Customer Relationship Management (CRM) system, listening to real estate and finance podcasts, or creating social media content.

■ Seek out formal supports

There are more formal supports for those who need them, such as online support groups, distress lines and app-based self-management tools. Anxiety Canada offers self-management strategies for anxiety on its website, as well as the MindShift CBT app that uses cognitive behavioural therapy for 'mental health relief.' The Canadian Mental Health Association also has a self-directed course called Bounce Back Online to help manage low mood, stress and anxiety. If in crisis, contact Crisis Services Canada online or by phone at 833-456-4566.

These are difficult times, so it is important to take care of ourselves and others as much as we can, so that we can all weather this crisis together.



Adapté d'un article de L'Association canadienne de l'immeuble, publié d'abord dans l'édition d'automne du magazine EN DIRECT

lors que les entreprises fermaient, les frontières se resserraient et que la population mondiale demeurait à l'intérieur pour s'isoler durant le pic de COVID-19, les gens faisaient face à des niveaux de stress et d'anxiété sans précédents – inquiets pour leur santé, leurs familles, leurs finances et leur avenir incertain.

Une éclosion infectieuse comme la COVID-19 cause du stress à plusieurs niveaux. Si l'on en croit la Société canadienne de psychologie (SCP), cela peut inclure la peur concernant votre santé ou celle de vos proches, les changements dans les habitudes de sommeil et d'alimentation, l'aggravation des problèmes de santé chroniques et la consommation accrue d'alcool, de tabac et d'autres drogues.

« Les stresseurs comme le risque de maladie associée à une pandémie toucheront les gens différemment », selon une feuille de renseignements de la SCP. « Ne pouvons être affectés psychologiquement (p. ex. ressentir de l'inquiétude) aussi bien que physiquement (p. ex. mal dormir). Les stresseurs que ne pouvons pas contrôler personnellement sont particulièrement difficiles à bien gérer. »

Voici quelques façons dont les évaluateurs désignés de l'Institut canadien des évaluateurs (ICE) peuvent gérer le stress et l'anxiété durant cette période sans précédent.

Cherchez des sources d'information crédibles

Nous sommes bombardés d'informations sur la COVID-19 qui nous viennent de la télévision et de l'Internet. Mais, il y a beaucoup de mésinformation répandue dans les médias sociaux – qui a, par exemple, incité des gens à boire de l'eau de Javel pour « tuer » le coronavirus; alors, méfiez-vous de ce que vous lisez sur Facebook, Instagram ou Twitter. Trouvez des sources d'information de confiance, comme l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), les Centers for Disease Control and Prevention (CDC), Santé Canada et des médias fiables.

Vous pouvez aussi demeurer connecté(e) avec la communauté des évaluateurs du Canada et voir ce que l'ICE fait pour votre entreprise, en consultant notre page de ressources réservée aux membres : Information sur la COVID-19 pour les membres [https://www.aicanada.ca/fr/accueil-des-membres/covid-19/]. Apprenez-en davantage sur les directives et sur les ressources qui vous sont présentement disponibles.

Réduisez les nouvelles et les médias sociaux

Même s'il faut rester informé, il est aussi important de limiter le temps que vous passez dans la trappe du coronavirus. On peut facilement passer des heures à lire les dernières mises à jour, regarder des séquences d'actualités et explorer les fils sur Twitter – toutes des choses qui augmentent l'anxiété. L'OMS recommande de limiter à deux fois par jour notre exposition aux médias (surtout pour les personnes sujettes à l'anxiété).

Levez-vous du canapé

L'exercice est une des meilleures facons de combattre le stress et l'anxiété. En effet, il réduit les hormones de stress du corps, comme l'adrénaline et le cortisol, selon Harvard Health, tout en stimulant les endorphines du cerveau, qui procurent un sentiment de bien-être. Évidemment, demeurer actif peut être difficile si on est enfermé à la maison. Marcher et courir sont toujours permis – assurez-vous simplement de rester à au moins deux mètres des autres. Il y a aussi beaucoup de séances d'exercice que vous pouvez suivre en ligne dans le confort de votre salon, allant de l'entraînement par intervalles à haute intensité (HIIT) aux camps d'entraînement, en passant par le yoga, pilates et la danse. FitnessBlender offre plus de 500 vidéos de séances d'exercice en ligne gratuites, Nike Training Club fournit des entraînements gratuits et des conseils nutritionnels à sa communauté d'« athlètes au salon » et MindBody diffuse en direct des séances d'exercice à partir de studios de votre communauté.

Gardez des habitudes d'alimentation saines

La plus grande anxiété pourrait mener à manger pour diminuer le stress (et remplir le garde-manger de provisions signifie qu'il y a probablement plus de collations à la maison qu'à l'habitude). Même s'il est important d'être indulgent envers vous-même durant ces temps difficiles, manger des aliments sains vous aident ultimement à réduire le stress et à soutenir votre système immunitaire. Le gruau, par exemple, peut stimuler la sérotonine, un produit chimique du cerveau qui a un effet calmant. Souvenezvous aussi que beaucoup de caféine pourrait vous rendre encore plus anxieux(se).

Évitez l'abus d'alcool ou d'autres drogues

Alors que certaines personnes se jettent dans les croustilles, d'autres se tournent vers l'alcool, la drogue ou la cigarette pour contrôler leurs plus haut niveaux d'anxiété. « Ça peut sembler aider à réduire le stress au début, mais, à long terme, ça peut aggraver le problème », selon le Centre de toxicomanie et de santé mentale (CAMH). « Comme le cerveau et le corps développent une tolérance aux effets engourdissants de ces substances, les gens doivent compenser en les consommant de plus en plus. Cela mène à plus un plus grand préjudice et retarde souvent la quérison du stress. »

Prenez soin de votre cerveau

Tout aussi important que l'exercice et la nutrition, c'est l'état de votre santé mentale. La méditation, la respiration profonde

ou les techniques de relaxation peuvent être extrêmement utiles, même pour les personnes qui ne les ont jamais pratiquées. Alors qu'il existe plusieurs pratiques officielles de méditation, il n'y a pas de bonne ou mauvaise façon de méditer. Pour les gens qui préfèrent être guidés (avec un sentiment de communauté), des applications comme InsightTimer et Calm peuvent les aider à suivre leurs progrès chaque jour. Il existe aussi des formes de méditation en mouvement comme le yoga, la marche et même le lavage de vaisselle.

Pratiquez une bonne hygiène du sommeil

Les périodes de sommeil peuvent être perturbées durant l'autoisolement, quand les heures, les jours et les semaines commencent
à se ressembler. Avec les niveaux d'anxiété accrus, certaines
personnes peuvent avoir de la difficulté à s'endormir et d'autres
peuvent trop dormir. Le CAMH recommande de respecter un horaire
de sommeil constant, de pratiquer la relaxation ou la méditation
avant d'aller au lit et de prévoir de l'activité physique plus tôt dans
la journée. L'« hygiène du sommeil » signifie garder la chambre à
coucher dans le noir, la température fraîche et éviter les temps de
télé ou d'écran avant de dormir.

Connectez-vous avec les autres

Même en s'isolant volontairement et en respectant la distanciation sociale, demeurer connecter – au moins virtuellement – avec la famille, les amis et même les clients est d'une importance critique pour la santé mentale et pour le bien-être. Allez plus loin que les messages textes, soit par téléphone ou par appel vidéo (il y a plusieurs services d'appels vidéo disponibles, comme Zoom, FaceTime et Skype). C'est aussi une excellente façon de demeurer connecté avec les clients et d'effectuer des inspections de site virtuelles.

Si demeurer occupé vous aide à surmonter le stress, vous pouvez vous concentrer sur des initiatives qui feront croître votre entreprise, comme mettre à jour votre système de gestion des relations avec la clientèle (GRC), écouter des balados sur l'immobilier et la finance ou créer du contenu pour les réseaux sociaux.

Cherchez des soutiens formels

Il existe des soutiens formels pour ceux et celles qui en ont besoin, comme les groupes de soutien en ligne, les lignes d'écoute téléphonique pour les personnes en détresse et les outils d'autogestion fournis par des applications. Anxiety Canada offre dans son site Web des stratégies d'autogestion de l'anxiété, tandis que MindShift CBT est une application qui utilise une thérapie comportementale cognitive pour obtenir un « soulagement pour la santé mentale ». L'Association canadienne pour la santé mentale offre également un cours autonome en ligne, appelé Retrouver son entrain, pour aider à gérer le manque d'entrain, le stress et l'anxiété. Si vous êtes en état de crise, communiquez avec Services de crises du Canada, en ligne ou par téléphone, au 833-456-4566.

Nous vivons des temps pénibles, alors il est important de prendre soin de nous-mêmes et des autres autant que possible, afin de pouvoir traverser la tempêtes tous ensemble.



Rent review: Span West case comment

BY JOHN SHEVCHUK
Barrister & Solicitor, C.Arb, AACI(Hon), RI

n previous articles in this publication, I wrote about rent review based on market rents and when there will be a deviation from that standard.¹ In this article, the question is revisited in the context of the Saskatchewan Court of Queen's Bench decision in Bank of Nova Scotia v. Span West Farms Ltd. [Span West].² Although not receiving much judicial comment subsequent to its publication, Span West provides an interesting perspective of market rents for rent review purposes and it addresses the right to appeal a rent review award.

Span West arose out of an appeal of a rent review arbitration decision interpreting and applying the following clause:

25.04 Arbitration

The amount of the rent, based upon current market rentals prevailing at the commencement of the applicable renewal term for comparable locations and premises, not including leasehold improvements effected by or on behalf of the Bank, to be paid by the Tenant to the Landlord during the renewal term of this lease as provided for herein shall be agreed to by the parties, and if the parties cannot agree, the rent shall be settled by the award of three arbitrators or majority of them, one to be named by the Landlord, and one by the Tenant, and the two thus chosen to select a third, at least ninety (90) days before the expiration of the Term and any renewal thereof, and the award made by majority of them shall be made before the expiration of this Term and any renewal hereof, and shall be binding upon the parties hereto. The expenses of the arbitration shall be borne equally by the parties. The arbitration shall be conducted in accordance with the Arbitration Act of the Province of Saskatchewan.

The arbitration award

In their decision, a majority of the board of arbitrators noted the parties' agreement that rent based on "current market rentals prevailing at the commencement of the applicable renewal term" called for an objective determination rent, i.e., without reliance upon subjective circumstances peculiar to the landlord or the tenant. It was further agreed that the rent was to be set based on comparable locations and premises.

However, the majority of the board said the challenge was determining what were "comparable locations and premises." They wrote that the best possible comparable would be an identical building located immediately across the street from the subject premises, but no such premises existed. Not surprisingly, the arbitrators concluded that they had to consider premises in other locations and then adjust the rents for those premises up or down for application to the subject premises. A majority of the arbitrators concluded that the best comparables were in the local downtown business district on the main street.

The parties presented a pool of comparables with rents ranging from \$12.00 to \$21.00 per square foot, the most expensive being premises occupied by the Royal Bank of Canada. The arbitrators held that the bank premises were the best comparable of the lot, but not perfect – in short it had features that made it a better location relative to the subject. They also concluded that the best comparable did not create "current market rentals for comparable locations and premises." The remaining four premises had rents significantly lower than the Royal Bank of Canada premises. The arbitrators settled on \$18.00 per square foot as the rent for the renewal period, stating that the Royal Bank of Canada premises "over balances (sic) the much lower rates paid for the other properties."

The tenant appealed the arbitration award.

The issues on appeal to the court

Two of the issues addressed by the court in the tenant's appeal were as follows:

- a) Was a right of appeal excluded by the terms of the lease?
- b) Did the arbitrators correctly interpret "current market rentals for comparable locations and premises?"

Was a right of appeal excluded?

The arbitration clause in Span West provided in part as follows:

25.04 Arbitration

The amount of the rent ... to be paid by the Tenant to the Landlord during the renewal term of this lease ... shall be agreed to by the parties, and if the parties cannot agree, the rent shall be **settled** by the award of three arbitrators or majority of them ... and the award ... shall be **binding** upon the parties ...

The landlord argued that "settled" and "binding" had the effect of removing the right of appeal of the arbitrator's decision. Previous court cases referred to by the court held that insertion of the phrase "final and binding" could have the effect of precluding an appeal of an arbitral award in a rent review. The court stated the issue as whether "settled" and "binding" had the same effect as "final and binding."

At paragraph 17, the court held that "settled" is equivocal; it may be read as meaning "to ascertain, to establish or to fix," but it does not abrogate a right of appeal under arbitration legislation. However, the court wrote the following at paragraph 18:

18 The remaining issue is whether the absence of a right to appeal an arbitrator's award in s. 25.04 should be read as an implicit waiver of the right of appeal available under s. 45 of the Act, or a mere indication that the parties never directed their minds to the issue. Following the reasoning applied by Finlayson J.A. in *L.I.U.N.A.*, *supra*, I am satisfied that the absence of a right of appeal provision in the Lease, a lengthy document covering all aspects of the tenancy arrangement in detail, confirms the parties did not intend awards made under s. 25.04 to be subject to appellate review. In other words, when read in conjunction with the old and new Acts [of Saskatchewan], s. 25.04 implicitly eliminates the right of appeal under the Act.

The court could have stopped there, but it went on to address the interpretation of "current market rentals for comparable locations and premises."

"Current market rentals for comparable locations and premises"

The court concluded that "current market rentals for comparable locations and premises" has a different meaning than "market rents." The explanation is found at paragraphs 27 and 28 of *Span West*:

27 "Market rent" has a prospective element to the extent it considers the rental rate a premises would attract if offered to the market at large on the day the tenant exercised its renewal right. It also takes into account rents payable under existing leases

of similar premises. In contrast, the approach employed in s. 25.04 only considers current rents payable for comparable locations and premises and fixes the rent for the renewal term with reference thereto. The results achieved by these two approaches may be substantially different, as illustrated by the following example:

Assume the existing rental rate for the leased premises is \$5.00 per square foot on the date a lease comes up for renewal and the existing rental rate for comparable locations and premises then is \$6.00 per square foot. If a very active real estate market exists on the renewal date, or equivalent rental space is in short supply, the subject leased premises would command a rental rate much higher than \$6.00 per square foot. Conversely, if the real estate market is materially depressed on the renewal date the market rent for the premise may be much less than \$5.00 per square foot. The approach prescribed by the Lease would produce a renewal rental rate in the neighbourhood of \$6.00 per square foot in either scenario.

28 The self-evident purpose of the criteria employed by the Lease is to cushion the parties from the vagaries of rapidly fluctuating real estate markets. I am satisfied that the board understood and properly interpreted the subject provision and therefore dismissed the landlord's appeal to the extent it is based on the second issue.

Closing

The conclusion of the court in *Span West* that the right of appeal had been abrogated by the terms of the lease has had a subsequent mixed reaction with at least one court refusing to adopt the reasoning of the Saskatchewan Queen's Bench.³

There appears to have been no judicial consideration of the conclusion in *West Span* regarding the prospective nature of "market rent" and the implications of "current" and "prevailing" as the basis for determining rent for a renewal period. It is impossible to say the extent to which the case has influenced arbitration awards in rent review proceedings. However, the case does offer the possibility that an arbitration panel could agree that use of words like "current" and "prevailing" convey an intention to set rents based on what is existing at the time of the review rather than what would be negotiated as at the renewal date.

End notes

- 1 Rent Review: Does the Existing Lease Matter? (Canadian Property Valuation, 2018 Volume 62 Book 3); Rent Review Clauses: Market-Based or Not? (Canadian Property Valuation, 2017 Volume 61 Book 4)
- ² 2003 SKQB 306,
- Fern Trust (Trustee of) v. Trevail Mining (New Brunswick) Ltd., 2019 ONSC 4225 (Ont. S.C.J.) at para. 19-21

This article is provided for the purposes of generating discussion and to make practitioners aware of certain challenges presented in the law. It is not to be taken as legal advice. Any questions relating to the matters discussed herein should be put to qualified legal and appraisal practitioners.



Examen des loyers : Commentaire sur l'affaire Span West

PAR JOHN SHEVCHUK avocat-procureur, C.Arb, AACI(Hon), RI

ans des articles précédents de cette publication, j'ai parlé de l'examen des loyers sur la base des loyers du marché et du moment où il y aura un écart par rapport à cette norme.¹ Dans cet article, la question est réexaminée dans le contexte de la décision de la Cour du Banc de la Reine de Saskatchewan dans l'affaire Bank of Nova Scotia v. Span West Farms Ltd. [Span West].² Bien qu'elle n'ait pas fait l'objet de beaucoup de commentaires judiciaires après sa publication, l'affaire Span West offre une perspective intéressante des loyers du marché à des fins d'examen des loyers et elle aborde le droit de faire appel d'une décision d'examen des loyers.

L'affaire *Span West* est née d'un appel d'une décision arbitrale d'examen de loyer interprétant et appliquant la clause suivante :

25.04 Arbitrage

Le montant du loyer, basé sur les loyers courants du marché en vigueur au début de la période de renouvellement applicable pour des lieux et locaux comparables, à l'exclusion des améliorations locatives effectuées par ou pour le compte de la banque, à payer par le locataire au propriétaire pendant la période de renouvellement du présent bail, comme prévu dans les présentes, doit être convenu par les parties, et si les parties ne peuvent s'entendre, le loyer sera réglé par la décision de trois arbitres ou de la majorité d'entre eux, l'un devant être nommé par le propriétaire, l'autre par le locataire, et les deux ainsi choisis devant en choisir un troisième, au moins quatre-vingt-dix (90) jours avant l'expiration de la durée et de tout renouvellement de celle-ci, et la décision arbitrale rendue par la majorité d'entre eux sera rendue avant l'expiration de la présente durée et de tout renouvellement de celle-ci, et liera les parties aux présentes. Les frais de l'arbitrage sont supportés à parts égales par les parties. L'arbitrage doit être mené conformément à la loi sur l'arbitrage de la province de la Saskatchewan.

La décision arbitrale

Dans sa décision, la majorité du conseil d'arbitrage a noté l'accord des parties selon lequel un loyer basé sur « les loyers du marché en

vigueur au début de la période de renouvellement applicable » exigeait une détermination objective du loyer, c'est-à-dire sans se fonder sur des circonstances subjectives propres au propriétaire ou au locataire. Il a en outre été convenu que le loyer devait être fixé sur la base de lieux et de locaux comparables.

Cependant, la majorité du conseil a déclaré que le défi consistait à déterminer ce qui constituait des « lieux et locaux comparables ». Ils ont écrit que le meilleur comparable possible serait un bâtiment identique situé immédiatement en face des locaux en question, mais de tels locaux n'existent pas. Sans surprise, les arbitres ont conclu qu'ils devaient prendre en compte les locaux situés dans d'autres endroits et ensuite ajuster les loyers de ces locaux à la hausse ou à la baisse pour les appliquer aux locaux concernés. Une majorité d'arbitres a conclu que les meilleurs comparables se trouvaient dans le quartier des affaires du centre-ville, sur la rue principale.

Les parties ont présenté un ensemble de comparables dont les loyers allaient de 12 à 21 dollars, le plus cher étant les locaux occupés par la Banque Royale du Canada. Les arbitres ont estimé que les locaux de la banque étaient les meilleurs comparables du lot, mais qu'ils n'étaient pas parfaits - en bref, ils présentaient des caractéristiques qui en faisaient un meilleur emplacement par rapport au sujet. Ils ont également conclu que le meilleur comparable ne créait pas « des loyers courants sur le marché pour des emplacements et des locaux comparables ». Les quatre autres locaux avaient des loyers nettement inférieurs à ceux des locaux de la Banque Royale du Canada. Les arbitres ont fixé le loyer à 18 dollars pour la période de renouvellement, déclarant que les locaux de la Banque Royale du Canada « dépassent les taux beaucoup plus bas payés pour les autres propriétés ».

Le locataire en a appelé de la décision arbitrale.

Les questions en appel devant le tribunal

Deux des questions abordées par le tribunal dans le cadre de l'appel du locataire étaient les suivantes :

Un droit d'appel était-il exclu par les termes du bail?

b) Les arbitres ont-ils correctement interprété « les loyers actuels du marché pour des emplacements et des locaux comparables »?

Un droit d'appel était-il exclu?

La clause d'arbitrage dans l'affaire *Span West* prévoyait en partie ce qui suit : **25.04 Arbitrage**

Le montant du loyer ... que le locataire doit payer au propriétaire pendant la période de renouvellement du présent bail ... doit être convenu par les parties, et si les parties ne peuvent s'entendre, le loyer sera **réglé** par la décision de trois arbitres ou de la majorité d'entre eux

... et la décision ... *contraindra* les parties ...

Le propriétaire a fait valoir que les termes « régler » et « contraindre » avaient pour effet de supprimer le droit d'appel de la décision arbitrale. Dans des affaires précédentes auxquelles la Cour s'est référée, l'insertion de l'expression « définitif et contraignant » pouvait avoir pour effet d'empêcher l'appel d'une décision arbitrale dans le cadre d'un examen de loyer. La Cour a déclaré que la question était de savoir si les termes « régler » et « contraindre » « avaient le même effet que « définitif et contraignant ».

Au paragraphe 17, la Cour a estimé que « réglé » est équivoque; il peut être lu comme signifiant « constater, établir ou fixer », mais il n'abroge pas un droit d'appel en vertu de la législation sur l'arbitrage. Toutefois, la Cour a écrit ce qui suit au paragraphe 18 :

18 La question qui subsiste est de savoir si l'absence de droit d'appel d'une décision arbitrale à l'article 25.04 doit être interprétée comme une renonciation implicite au droit d'appel prévu à l'article 45 de la loi, ou comme une simple indication que les parties n'ont jamais réfléchi à la question. Suivant le raisonnement appliqué par le juge Finlayson dans l'affaire *L.I.U.N.A.*, supra, je suis convaincu que l'absence d'une disposition relative au droit d'appel dans le bail, un long document couvrant en détail tous les aspects du contrat de location, confirme que les parties n'avaient pas l'intention que les décisions rendues en vertu de l'article 25.04 soient soumises à un examen en appel. En d'autres termes, lorsqu'il est lu conjointement avec l'ancienne et la nouvelle loi [de la Saskatchewan], l'article 25.04 élimine implicitement le droit d'appel prévu par la loi.

Le tribunal aurait pu s'arrêter là, mais il a poursuivi en abordant l'interprétation des « loyers actuels du marché pour des emplacements et des locaux comparables ».

« Les loyers courants sur le marché pour des emplacements et des locaux comparables »

Le tribunal a conclu que l'expression « des loyers courants sur le marché pour des emplacements et des locaux comparables » a un sens différent de « loyers du marché ». L'explication se trouve aux paragraphes 27 et 28 de *Span West* :

27 Le « loyer du marché » a un élément prospectif dans la mesure où il considère le taux de location qu'un local attirerait s'il était offert sur le marché au sens large le jour où le locataire a exercé son droit de renouvellement. Il tient également compte des loyers payables au titre de baux existants de locaux similaires. En revanche, l'approche utilisée

dans l'article 25.04 ne prend en compte que les loyers actuels payables pour des lieux et des locaux comparables et fixe le loyer pour la période de renouvellement en se référant à ceux-ci. Les résultats obtenus par ces deux approches peuvent être sensiblement différents, comme l'illustre l'exemple suivant :

Supposons que le taux de location actuel des locaux loués est de 5,00 \$ le pied carré à la date de renouvellement du bail et que le taux de location actuel pour des locaux et emplacements comparables est alors de 6,00 \$ le pied carré. Si un marché immobilier très actif existe à la date de renouvellement, ou s'il y a une pénurie de locaux équivalents, les locaux loués en question commanderont un taux de location bien supérieur à 6,00 \$ le pied carré. À l'inverse, si le marché immobilier est très déprimé à la date de renouvellement, le loyer du marché pour le local peut être bien inférieur à 5,00 \$ le pied carré. L'approche prescrite par le bail produirait un taux de renouvellement du loyer de l'ordre de 6,00 \$ le pied carré dans les deux cas.

28 L'objectif évident des critères utilisés par le bail est de protéger les parties contre les aléas des fluctuations rapides des marchés immobiliers. Je suis convaincu que la commission a compris et correctement interprété la disposition en cause et a donc rejeté le recours du propriétaire dans la mesure où son appel est fondé sur la deuxième question.

Conclusion

La conclusion du tribunal dans l'affaire *Span West* selon laquelle le droit d'appel avait été abrogé par les termes du bail a eu par la suite une réaction mitigée, au moins un tribunal ayant refusé d'adopter le raisonnement de la Cour du Banc de la Reine de Saskatchewan.³

Il semble qu'il n'y ait eu aucun examen judiciaire de la conclusion de l'affaire West Span concernant la nature prospective du « loyer du marché » et les implications des termes « courant » et « en vigueur » comme base de détermination du loyer pour une période de renouvellement. Il est impossible de dire dans quelle mesure l'affaire a influencé les décisions arbitrales dans les procédures d'examen des loyers. Toutefois, l'affaire offre la possibilité qu'un groupe d'arbitrage puisse convenir que l'utilisation de termes tels que « courant » et « en vigueur » traduit une intention de fixer les loyers sur la base de ce qui existe au moment de l'examen plutôt que sur ce qui serait négocié à la date de renouvellement.

Notes de fin de texte

- Examen du loyer: À quoi sert le bail? (Évaluation immobilière au Canada, 2018 Volume 62 Tome 3); Clause dans un examen de loyer: Fondé ou non sur le marché? (Évaluation immobilière au Canada, 2017 Volume 61 Tome 4)
- ² 2003 SKQB 306.
- Fern Trust (Trustee of) v. Trevail Mining (New Brunswick) Ltd., 2019 ONSC 4225 (Ont. S.C.J.) aux paragraphes 19-21

Cet article a pour but de susciter la discussion et de sensibiliser les praticiens à l'évolution du droit. Il ne s'agit pas d'un avis juridique. Toute question découlant de cet article dans des circonstances particulières devrait être dirigée à des juristes et à des évaluateurs qualifiés.

Safeguarding appraisals:

Three tips to protect you and your appraisal from fraud

oes the property at
123 Smith Street actually
exist? Do you know where
your appraisal report went?
Tampering is not new, but improvements
in technology and a fast moving real
estate market have created new
opportunities for fraudsters.

Appraisal Institute of Canada (AIC) Members have long provided the real estate industry with a safeguard against appraisal and real estate fraud. These Members provide trusted, independent professional advice and opinions of value on real property that can detect and prevent fraud. Advice and opinions so trusted, that many fraudsters will attempt to make fraudulent use of AIC Member reports and even of their names and designations. Often, a Member's professional network will spot these fraudulent reports, but Members are cautioned to remain vigilant and protect their work and professional credentials to the utmost of their ability.

The role of a professional AIC-designated appraiser is an important one. Although it may go unnoticed and happen behind the scenes between lenders, insurers, mortgage brokers or appraisal management companies, it is a critical component of the success and integrity of the real estate industry.



An unbiased professional opinion adds a layer of objectivity to a real estate decision. This impartiality is critical – especially if emotions, time and money might taint a transaction.

AIC Members' professional valuation practices have helped Canada's economy remain strong during past global financial crises when many of the world's leading economies faltered. As the COVID-19 pandemic continues, Members will continue to help Canada's economy remain stable by providing their real estate expertise and knowledge to the real estate market and their sound valuation advice to clients and key stakeholders.

Detecting and preventing fraud

Appraisals supported by a personal on-

site inspection are the most effective way to mitigate lending and property investment risk. A personal on-site inspection will confirm the occupancy, the condition of the property, the neighborhood characteristics, and, ultimately, the existence of the property. This due diligence ensures that the valuation is based on the true condition of the property rather than an inaccurate or fraudulent description and perhaps even falsified photos of the property.

Understanding the dynamics of the transaction for a property: list prices, sales prices, number of days on the market, who the buyers and the sellers are, and especially 'quick flips' (properties that have changed hands within a short period of time) can alert clients to suspicious activity and assist in fraud detection and prevention.

Altered reports

A common way for a Member or client to be defrauded occurs when someone who has gained access to his or her report, alters it in some way – usually by altering text/information in the report in a .pdf document. Many fraudsters are adept in the alteration of .pdf documents and the fraudulent report can appear nearly flawless. Often, the only way these fraudulent reports are discovered is when the Member receives an inquiry from a lender or mortgage broker about relying on 'their report' and uncovers the alterations. Often, the person who calls is someone with whom they have a long-standing professional relationship and the report just looks 'off' to them or does not seem indicative of the Member's usual work.

Identity theft

Another method of appraisal fraud involves identity theft. In these instances, the Member's

name and/or company name is included in a fraudulent report. Again, often the only way these fraudulent reports are discovered is when the report is brought to the Member's attention by a third party and they confirm that they have not produced that report.

What to do to protect your reports and your identity:

- Password-protect your reports
- If the assignment does not seem appropriate or 'on the level:'
 - Decline an assignment
 - Decline to provide a reliance letter
- Ensure your online presence is upto-date – if you leave a firm, do your utmost to remove all information about your former employment
 - This can also mean ensuring that third-party business directorytype websites are updated

Advice from the RCMP -When you think you have been the victim of fraud:

https://www.antifraudcentrecentreantifraude.ca/scams-fraudes/ victim-victime-eng.htm#a3

Collect your thoughts

• Stay calm. Gather all information and documents about the fraud

Contact the police

 Report the incident to your local police and get a file number for future reference. If you learn of further suspicious activity on your credit report, contact your local police to update your file.

Contact the AIC

info@aicanada.ca



Sauvegarder les évaluations :

Trois conseils pour protéger votre évaluation et vous-même de la fraude

st-ce que la propriété du
123, rue Duberger existe
réellement ? Savez-vous
ce qu'il est advenu de votre
rapport d'évaluation ? La falsification
n'est pas chose nouvelle, mais les
améliorations technologiques et le
marché immobilier en rapide évolution
ont créé de nouvelles opportunités pour
les fraudeurs.

Les membres de l'Institut canadien des évaluateurs (ICE) constituent depuis longtemps pour l'industrie immobilière une sauvegarde contre la fraude en matière d'évaluation et d'immobilier. Ces membres fournissent des conseils et des opinions sur la valeur fiables et indépendants sur les biens immobiliers qui peuvent servir à détecter et à prévenir la fraude. Les conseils et opinions des membres de l'ICE sont tellement dignes de confiance que beaucoup de malfaiteurs tenteront d'utiliser frauduleusement leurs rapports, voire même leurs noms et leurs désignations. Il arrive souvent que le réseau professionnel d'un membre débusque un rapport frauduleux, mais on conseille aux membres de demeurer vigilants et de protéger leur travail et leurs accréditations professionnelles du mieux qu'ils le peuvent.

Le rôle d'un évaluateur professionnel désigné de l'ICE est d'une grande importance. Bien qu'on ne le remarque peut-être pas et qu'il soit plus évident en coulisses entre prêteurs, assureurs, courtiers hypothécaires ou sociétés de gestion d'évaluations, c'est un élément critique au succès et à l'intégrité de l'industrie immobilière.

Une opinion professionnelle impartiale augmente l'objectivité d'une décision immobilière. Cette impartialité est primordiale, surtout si les émotions, le temps et l'argent peuvent influencer une transaction.

Les pratiques d'évaluation professionnelle des membres de l'ICE ont aidé l'économie du Canada à rester forte durant les crises financières internationales passées où plusieurs des grandes économies du monde ont vacillé. Alors que la pandémie de COVID-19 se poursuit, les membres continueront à favoriser la stabilité de l'économie du pays en fournissant leur expertise et leurs connaissances immobilières au marché de l'immobilier et leurs excellents conseils d'évaluation aux clients et aux principaux intervenants.

Détecter et prévenir la fraude

Une évaluation reposant sur une inspection personnelle des lieux est la façon la plus efficace de réduire les risques du prêt et de l'investissement dans une propriété. Une inspection personnelle sur place confirmera l'occupation, la condition de la propriété, les caractéristiques du voisinage et, en bout de ligne, l'existence même de la propriété. Cette diligence raisonnable assure que l'évaluation soit fondée sur la condition réelle de la propriété plutôt que sur une description inexacte ou frauduleuse, et peut-être même sur des photos falsifiées de celle-ci.

Comprendre les facteurs intervenant dans la transaction d'une propriété : prix courant; prix de vente; nombre de jours sur le marché; qui est l'acheteur et le vendeur; et, surtout, une « opération de vente-achat » (propriété qui change de mains dans un court laps de temps) peut permettre d'alerter les clients au sujet d'activités suspectes et aider à détecter et à prévenir la fraude.

Rapports modifiés

Une façon courante de frauder un membre ou un client est lorsqu'une personne obtient l'accès à son rapport, le modifie de quelque façon – habituellement en altérant le texte ou l'information du rapport dans un document PDF. Beaucoup de fraudeurs aiment bien trafiquer des documents PDF et faire en sorte que le rapport

semble presque sans défaut. Souvent, la seule façon de déceler ces rapports frauduleux est lorsque le membre reçoit une demande de renseignements de la part d'un prêteur ou d'un courtier hypothécaire, pour savoir s'il peut se fier à « son rapport », et découvre les modifications qu'on y a apportées. La personne qui téléphone entretient ordinairement une relation professionnelle de longue date avec le membre ayant rédigé le rapport, qui lui paraît « curieux » ou qui ne semble pas refléter le travail habituel du membre.

Vol d'identité

Une autre méthode de fraude en matière d'évaluation implique le vol d'identité. Dans ces cas, le nom du membre et/ou de la compagnie est inclus dans le rapport frauduleux. Encore une fois, souvent la seule façon dont on découvre un rapport frauduleux, c'est quand il est porté à l'attention du membre par une tierce partie et que le membre confirme qu'il n'a pas produit le rapport.

Choses à faire pour protéger vos rapports et votre identité :

- Protégez vos rapports avec un mot de passe
- Si le contrat de service ne semble pas approprié ou « au niveau » :
 - Refusez le contrat de service
 - Refusez de fournir une lettre de fiabilité
- Assurez-vous que votre présence en ligne soit à jour – si vous quittez une firme, tâchez de supprimer toute l'information relative à votre emploi antérieur
 - Cela peut aussi vouloir dire s'assurer que les sites Web de type répertoire d'affaires tiers soient mis à jour

Conseils de la GRC - Si vous croyez avoir été victime d'une fraude :

https://www.antifraudcentrecentreantifraude.ca/scams-fraudes/ victim-victime-fra.htm

Réfléchissez

 Restez calme. Rassemblez toute l'information et la documentation sur la fraude.

Appelez la police

 Signalez l'incident à votre service de police local et obtenez un numéro de dossier aux fins d'utilisation ultérieure. Si vous relevez des transactions suspectes dans votre rapport de solvabilité, mettez à jour votre dossier auprès de votre service de police.

Contactez l'ICE

info@aicanada.ca





AIC advocates accomplish much on our behalf

MICHAEL KIRKLAND, AACI, P.APP

he Appraisal Institute of Canada (AIC) has a long and successful track record of working on behalf of our Members and our profession to ensure that our voice is being heard in matters relating to real estate across Canada. In the following interview, Advocacy Committee Chair Mike Kirkland, AACI, P.App shares his insight on the Committee's recent activities and the accomplishments they have realized.

You are the current Chair of the AIC Advocacy Committee. What is your background in the profession?

MK: I am a fee appraiser and partner at ARA-Kirkland, Balsom and Associates located in St. John's, NL. I have been a member of the AIC for 20 years and started volunteering on day one. This was mainly because of direction given to me by my father and businesses partner, Jerome Kirkland, AACI, P.App. Over the years, I have been a part of various committees and held various roles including the NL-AIC national advocacy representative, NL-AIC national director; and NL-AIC provincial president. I have also served on the national Communications and Admissions & Accreditation committees. I have been involved with the national Advocacy Committee since June 2019, first as Co-Chair and then Chair since June 2020.

What does advocacy mean for you and why do you think it is so important?

MK: Advocacy entails working on behalf of Members to effectively influence public policy through our ongoing relationships with all levels of government as well as creating and building relationships with industry stakeholders. It has been a key component of the AIC's Strategic Plan and, as a result, we are the leading voice for the appraisal profession in Canada. Through effective advocacy, we can positively influence the future policies/legislation of government and

other key regulatory stakeholders to both protect the public interests and to create opportunities for our Members.

Has anything in particular surprised you since taking on these positions with the Advocacy Committee?

MK: When I first became Co-Chair, I was surprised at the substantial amount of activity that takes places on a national and provincial level. Our Committee has regular conference calls with cross country updates that provide the opportunity to share successes and collaborate on new ideas. Last February was the first Hill Day I attended and it was an extremely positive experience. Meeting with key decision makers in Ottawa was a definite highlight for me. I also became aware of the amount of preparation required by AIC staff to make these events effective.

What do you see as being the AIC's most recent major accomplishments on the advocacy front?

MK: Since advocacy became a standalone committee with AIC, it has flourished. We continue to be the "go to" association on appraisal related issues. For the past three years, the AIC's President and CEO have appeared before the House of Commons Standing Committee on Finance. The most recent presentation resulted in all three of AIC's recommendations being reflected in the Standing Committee's report and the AIC being widely guoted within the report.

We also held our Third Annual Hill Day in Ottawa in February of 2020, with AIC volunteers from across the country meeting with over 25 MPs and elected officials – a dramatic increase in the number of meetings and industry participation from previous years. The feedback from the meetings was very positive.

Two examples of developments arising from our advocacy efforts include: the brief address by the Federal Minister Responsible for CMHC and the National Housing Strategy, Minister Hussein, at our

national AGM; as well as AIC's webinar with the Parliamentary Secretary to the Minister of National Revenue, Francesco Sorbara.

The AIC National was also instrumental in supporting dozens of successful provincial advocacy initiatives from coast to coast.

If there was one thing you want to tell your fellow Members about the role of the Advocacy Committee, what would that be?

MK: Without a doubt it would be that our Committee works extremely hard to promote the AIC on a national and provincial level. We continuously look for new ways to promote our Members and to move the AIC forward. It is challenging for an organization to make its voice heard through the countless lobbyists in Ottawa, particularly given the fact that we have a smaller membership compared to others in the industry. With the assistance of some outside resources, our AIC staff has enhanced the position of the Institute and the entire appraisal profession with influencers within the federal government and with other national real estate organizations. In fact, we have heard from many that the AIC punches well above its weight to ensure its voice is heard.

What does your Committee hope to accomplish in 2021?

MK: The COVID-19 situation will change how the AIC advocates in the coming year. Some unique approaches will have to be implemented during these unprecedented times. The AIC was fortunate to be able to hold its annual Parliament Hill Day only a few weeks prior to the wide-scale breakout of COVID-19 in Canada. Now, with the difficulty in holding face-to-face meetings and so many Canadians working from home, advocacy approaches will have to adapt. Our Committee has already started meeting with MPs/MPPs/MLAs and other associations through platforms such as Zoom. We realize that the government is dealing with significant issues relating to the pandemic and economic recovery and our recommendations are in line with those efforts.

Where do you see the AICs advocacy efforts a few years down the road?

MK: The AIC Board fully supports the AIC Advocacy Committee and its development of strategies to build on the momentum that has been created over the course of the last several years. While we are making progress, I think we can always do better to make a name for ourselves within government and with other real estate industry organizations. As we continue to make progress, we hope that governments and industry stakeholders will increasingly see us as an important voice and player in the real estate industry.

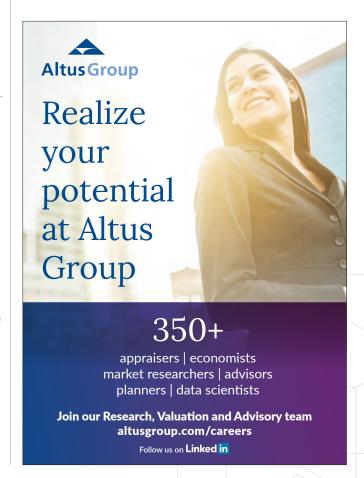
How is AIC's advocacy activity relevant to individual AIC Members?

MK: The goal of our advocacy efforts is to create more opportunities for our Members. While some of our

recommendations may not jump off the page to every Member, we must understand that advocacy is a long-term commitment. We cannot make our recommendations to government appear to be self-serving or they will be ignored. Our approach at our February 2020 pre-COVID Hill Day in Ottawa was to make the three following recommendations to MPs:

- **1. Updating flood maps across Canada** to better inform and protect the public and the real estate market as a whole.
- 2. Exempting mortgage renewals from the application of the stress test under Bill 203.
- Combatting money laundering through a Beneficial Ownership Registry.

The purpose of bringing forward these three issues was for the protection of the public and the interest of consumers. These issues also require expert knowledge and expertise from AIC Members. The more we are in front of key decision makers and make the case for the public, the more we have credibility as being unbiased and the more our recommendations will be considered to create policies that will benefit the public and our Members.





Les défenseurs des intérêts de l'ICE accomplissent beaucoup en notre nom

MICHAEL KIRKLAND, AACI, P.APP

'Institut canadien des évaluateurs (ICE) fait ses preuves depuis longtemps en travaillant pour le compte de ses membres et de notre profession pour assurer que notre voix soit entendue sur les enjeux liés à l'immobilier à travers le Canada. Dans l'entrevue qui suit, le président du Comité de défense des intérêts, Mike Kirkland, AACI, P.App, partage sa perspective sur les récentes activités du comité et sur les réussites obtenues.

Vous êtes l'actuel président du Comité de défense des intérêts de l'ICE. Quelles sont vos antécédents professionnels ?

MK: Je suis évaluateur à honoraires et partenaire chez ARA-Kirkland, Balsom and Associates à St. John's, T.-N. Je suis membre de l'ICE depuis 20 ans et j'ai commencé à faire du bénévolat dès le premier jour. Cela est principalement dû à la direction que m'a donnée mon père et partenaire d'affaires, Jerome Kirkland, AACI, P.App. Au fil des années, j'ai siégé à divers comités et joué différents rôles, incluant représentant national de défense des intérêts à l'ICE-TN, directeur national de l'ICE-TN et président provincial de l'ICE-TN. J'ai aussi servi à l'échelle nationale, au Comité des communications et au Comité des admissions et de l'accréditation. Je suis impliqué dans le Comité national de défense des intérêts depuis juin 2019, étant d'abord coprésident, puis président, depuis juin 2020.

Qu'est-ce que la défense des intérêts signifie pour vous et pourquoi pensez-vous qu'elle soit si importante?

MK: La défense des intérêts, ça veut dire travailler au profit des membres pour influencer efficacement sur les politiques publiques à travers nos relations soutenues avec tous les ordres

de gouvernement, mais aussi créer et renforcer nos relations avec les intervenants de l'industrie. Ce fut un élément clé du plan stratégique de l'ICE et, grâce à lui, nous sommes aujourd'hui la voix prépondérante de la profession d'évaluateur au Canada. Grâce à des initiatives efficaces de défense des intérêts, nous pouvons avoir une influence positive sur les futures politiques et lois des gouvernements et d'autres intervenants réglementaires clés, à la fois pour protéger les intérêts du public et pour créer des opportunités à l'intention de nos membres.

Est-ce qu'une chose en particulier vous a surpris depuis que vous occupez ces postes au sein du Comité de défense des intérêts ?

MK: Quand j'en suis devenu le coprésident, ce qui m'a le plus surpris, c'est le grand nombre d'activités qui se déroulent à l'échelle nationale et provinciale. Notre comité tient périodiquement des conférences téléphoniques, avec des mises à jour à l'échelle du pays qui sont l'occasion de partager nos succès et de collaborer sur de nouvelles idées. En février dernier, j'ai participé à ma première Journée sur la Colline et j'ai trouvé cette expérience extrêmement positive. Rencontrer les décideurs clés à Ottawa fut définitivement un fait saillant pour moi. J'ai aussi réalisé l'envergure des préparations requises de la part des employés de l'ICE pour assurer l'efficacité de ces événements.

Selon vous, quels sont les accomplissements majeurs les plus récents de l'ICE sur le front de la défense des intérêts ?

MK: Depuis que ce champ d'activité est devenu un comité autonome de l'ICE, il a prospéré. Nous continuons d'être l'association « à consulter » sur les enjeux touchant l'immobilier. Depuis trois ans, le président et le chef de direction de l'ICE

ont comparu devant le Comité permanent des finances de la Chambre des communes. La dernière présentation a fait en sorte que toutes les trois recommandations de l'ICE ont été citées dans le rapport du comité permanent, alors qu'on y a mentionné l'ICE à plusieurs reprises.

Nous avons également tenu notre troisième Journée annuelle sur la Colline, en février 2020, alors que des bénévoles de l'ICE venant de partout au pays ont rencontré plus de 25 députés et représentants élus – une augmentation spectaculaire du nombre de réunions et de la participation de l'industrie par rapport aux années précédentes. La rétroaction suivant les réunions fut très positive.

Deux exemples des développements rendus possibles par nos initiatives de défense des intérêts sont la brève allocution à notre AGA de l'honorable Ahmed Hussen, ministre fédéral responsable de la SCHL et de la Stratégie nationale sur le logement, ainsi que le webinaire de l'ICE présenté avec Francesco Sorbara, secrétaire parlementaire de la ministre du Revenu national.

Le bureau national de l'ICE a aussi joué un rôle important pour appuyer des douzaines d'initiatives provinciales de défense des intérêts d'un océan à l'autre qui ont remporté un franc succès

Si vous aimeriez dire une chose à vos confrères et consœurs sur le rôle que joue le Comité de défense des intérêts, qu'est-ce que ce serait ?

MK: Sans aucun doute, ce serait que notre comité travaille très fort pour promouvoir l'ICE, tant à l'échelle nationale que provinciale. Nous cherchons continuellement de nouvelles façons de promouvoir nos membres et de faire progresser l'ICE. C'est tout un défi pour une organisation de se faire entendre à travers les innombrables lobbyistes à Ottawa, en particulier parce que nous avons un plus petit nombre de membres par rapport à d'autres dans l'industrie. Avec l'aide de quelques ressources externes, le personnel de l'ICE a amélioré la position de l'Institut et de toute la profession d'évaluateur grâce à des influenceurs au sein du gouvernement fédéral et avec d'autres organisations immobilières nationales. En fait, on a souvent entendu dire que l'ICE lance des coups de poing qui sont bien au-dessus de sa catégorie de poids pour assurer que sa voix soit entendue.

Qu'est-ce que votre comité espère accomplir en 2021 ?

MK: La pandémie de COVID-19 changera la façon dont l'ICE défend les intérêts de ses membres au cours de l'année à venir. Il faudra mettre en œuvre des approches uniques durant ces temps sans précédents. L'ICE a été chanceux de pouvoir tenir sa Journée annuelle sur la Colline parlementaire seulement quelques semaines avant l'éclosion à grande échelle de la COVID-19 au Canada. Aujourd'hui, avec la difficulté de tenir des réunions en personne et avec tant de Canadien qui

doivent travailler de la maison, les méthodes de défense des intérêts devront s'adapter. Notre comité a déjà rencontré des députés fédéraux, provinciaux et territoriaux, ainsi que d'autres associations, sur des plates-formes comme Zoom. Nous comprenons que les gouvernements ont d'immenses défis à relever en matière de pandémie et de rétablissement économique. Nos recommandations vont de pair avec leurs efforts.

Où voyez-vous les initiatives de défense des intérêts de l'ICE d'ici quelques années ?

MK: Le Conseil de l'ICE appuie sans réserve son Comité de défense des intérêts et son élaboration de stratégies conçues pour profiter de l'élan créé depuis plusieurs années. Alors que nous faisons des progrès, je pense que nous pouvons toujours faire mieux pour nous faire un nom auprès du gouvernement et avec d'autres organisations du secteur immobilier. En poursuivant notre marche en avant, nous espérons que les gouvernements et les intervenants de l'industrie nous considéreront comme une voix importante et un joueur d'avant-plan dans l'industrie de l'immobilier.

Quelle pertinence les activités de défense des intérêts de l'ICE ont-elles pour les membres individuels de l'Institut ?

MK: Le but de nos efforts de défense des intérêts est de multiplier les opportunités pour nos membres. Bien que certaines de nos recommandations ne sautent pas nécessairement aux yeux de chaque membre, nous devons comprendre que la défense des intérêts repose sur un engagement à long terme. Il ne faudrait pas que le gouvernement considère que nos recommandations veulent servir nos propres intérêts. Dans ce cas, il les ignorerait. Notre stratégie à la dernière Journée sur la Colline, à Ottawa (février 2020 – pré-COVID), était de faire les trois recommandations suivantes aux députés :

- Mettre à jour la cartographie des inondations à travers le Canada pour mieux informer et protéger le public et l'ensemble du marché immobilier.
- 2. Exempter les renouvellements hypothécaires du test de tension en vertu du projet de loi 203.
- 3. Lutter contre le blanchiment d'argent avec un Registre de propriété effective.

Nous avons voulu soulever ces trois enjeux pour favoriser la protection du public et l'intérêt des consommateurs. Ces enjeux requièrent également les connaissances spécialisées et l'expertise des membres de l'ICE. Plus nous comparaîtrons devant les décideurs clés et nous plaiderons pour le public, plus notre crédibilité augmentera en tant qu'organisation impartiale et plus nos recommandations seront prises en considération pour élaborer des politiques qui bénéficieront au public et à nos membres.

10 ways to get the most out of a virtual conference



s industry and professional development events move to an online experience, follow these tips to maximize your socially distanced education and networking

As the COVID-19 pandemic is still sweeping the nation, many conference host organizations have cancelled their in-person events and opted for a socially distanced online experience instead.

The 2021 AIC Annual Conference will be held virtually next June (details to follow). Instead of booking your flights and hotel reservations, read these 10 tips for getting the most out of your next virtual conference.

1. Be in the moment

Do not be afraid to attend online social events, ask questions in the chat, and reach out to other participants.

Although you will not be in the room with a speaker, try to dedicate your time and attention to the online session. It may be tempting to multitask, since you will be on your computer, but it is best to schedule time specifically for the sessions you want to attend. Put your phone on silent, turn off email notifications, and limit distractions so that you are able to pay attention and get the most out of the conference.

2. Make sure your computer is ready

Be sure to check in early to ensure that you have the applications you need and they are all up to date. This may seem obvious, but you do not want to be late or miss your session because you do not have the latest version of Zoom.

3. Notes or no notes?

Check in with presenters/organizers ahead of time to see if they are recording the sessions or if they will be sending out their notes

after the presentation. If they are, you do not have to worry about scribbling notes down while the speaker is talking and can focus on what is being said. If they are not, then make sure you have a notebook ready. If you can, print out the slides in advance so you can highlight what is most applicable to you.

4. Be social

Although you will not be traveling together in person, you can still discuss and debrief sessions. Schedule a Zoom meeting or phone call at the end of the day to debrief and rehash the presentations with your friends and colleagues. Being able to discuss what you learned makes it more beneficial for you and everyone else, and will help you to recall the information later on. Also, be sure to utilize the chat function during your sessions.

5. Networking is still doable

Unfortunately, there will not be any in-person theme parties, but virtual events still provide opportunities to get to know other participants. Many conferences are hosting virtual social events for participants to get to know each other. These events will give you an opportunity to meet others in your field and discuss the day's meetings. Be sure to check out the conference's social media channels and hashtags as well to connect with other participants.

6. Dress the part

A virtual conference may be less formal than an in-person educational session, but you should still dress appropriately – business casual, or what you would wear to the in-person event if you are attending video group or networking events. You are still making an impression on camera, and you want to make sure it is a good one. That being said, if your camera is not on, feel free to lounge in some sweatpants (one advantage of attending a virtual conference)

7. Visit the exhibit hall

Although vendors will not be setting up their physical booths in the exhibit hall, speakers and company representatives still have the opportunity to host virtual booths to show off their products. A virtual exhibit hall will enable you to check out the information they have and virtually chat with other participants in the exhibit hall as well. You will be able to click through the various booths, watch the vendors' videos and product demonstrations, and ask any guestions you may have to inform your purchasing process.

8. Pack your schedule

One advantage of attending a virtual conference is that most sessions will be recorded and available for later viewing. This means you no longer have to choose between two sessions that are at the same time and can instead attend both in your own time.

9. Confirm your contact info

Make sure that your full name and phone number or email (if you want) is associated with your registration to ensure that other participants are able to get in touch with you. Every platform is different, but it is important to ensure that you have the right contact information to leave with a vendor or contact.

10. Embrace the awkward

Everyone is still working out the kinks and getting used to meeting and working online. There may be some awkward moments, but just go with it! Do not be afraid to attend online social events, ask questions in the chat, and reach out to other participants.

We are all in this together and everyone is trying to make the best of our current situation.

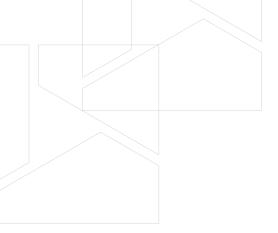


A properly handled claim can make a large difference in the outcome of the claim

The approach of Verity Claims Management to every claim will be to provide "Fundamental True Value." Our claims handling services are grounded in the following principles:

- Client-focused service
- Collaboration with other service providers
- Careful and thorough analysis and investigation
 - Prompt and clear reporting to clients

1860 Appleby Line-Suite 420, Burlington, ON L7L 7H7 KatjaK@verityclaims.ca | 647-884-5065 9776478 Canada Inc.



10 façons de profiter pleinement d'une conférence virtuelle

lors que l'industrie et les événements de perfectionnement professionnel se tournent de plus en plus vers l'expérience en ligne, suivez ces conseils pour maximiser votre éducation et votre réseautage à distance sociale

La pandémie de COVID-19 faisant toujours rage au pays, plusieurs organisations présentant des conférences ont annulé leurs événements en personne et opté plutôt pour l'expérience en ligne à distance sociale.

Le Congrès annuel 2021 de l'ICE sera présenté virtuellement en juin prochain (détails à venir). Au lieu de réserver vos billets d'avion et vos chambres d'hôtel, suivez ces 10 conseils pour profiter au maximum de votre prochaine conférence virtuelle.

1. Soyez dans l'instant présent

N'hésitez pas à participer à des événements sociaux en ligne, à poser des questions dans le clavardoir et à tendre la main aux autres participants.

Même si vous ne serez pas dans la même salle que le conférencier, essayez de consacrer votre temps et votre attention à la séance en ligne. Il peut être tentant de faire plusieurs choses à la fois, car vous serez à votre ordinateur; mais, il est bien mieux de réserver du temps spécifique pour les séances qui vous intéressent. Mettez votre téléphone en mode silencieux, éteignez les notifications de courriel et limitez les distractions afin de pouvoir porter toute votre attention au congrès et de profiter pleinement de celui-ci.

2. Faites en sorte que votre ordinateur soit prêt

Faites des vérifications à l'avance pour vous assurer d'avoir toutes les applications nécessaires et qu'elles soient toutes à jour. Ça peut sembler évident, mais vous ne voudriez pas être en retard

à votre séance parce que vous n'avez pas téléchargé la dernière version de Zoom.

3. Prendre des notes ou pas ?

Vérifiez auprès des présentateurs/organisateurs au préalable pour savoir s'ils enregistrent les séances ou s'ils enverront leurs notes après la présentation. Si les séances sont enregistrées, vous n'avez pas à vous préoccuper de gribouiller des notes quand le conférencier parle et vous pouvez vous concentrer sur ce qu'il dit. Si elles ne le sont pas, alors assurez-vous d'avoir un calepin à portée de la main. Si possible, imprimez les diapositives à l'avance afin de souligner ce qui s'applique le plus à votre agence.

4. Soyez social(e)

Même si vous ne voyagerez pas ensemble en personne, vous pouvez toujours débattre et débreffer les séances avec votre équipe. Prévoyez une réunion Zoom ou un appel téléphonique en fin de journée pour débreffer et repasser les présentations avec vos amis et vos collègues. Pouvoir discuter de ce que vous avez appris rend l'expérience plus bénéfique pour vous et pour les autres, alors que ça vous aidera à vous souvenir de l'information par la suite. De plus, assurez-vous d'utiliser la fonction de clavardage durant vos séances.

5. Le réseautage est encore possible

Malheureusement, il n'y aura pas de réceptions thématiques en personne, mais les événements virtuels sont quand même des occasions d'apprendre à connaître d'autres participants.

Beaucoup de congrès présentent des événements sociaux virtuels pour permettre aux participants de faire connaissance. Ces événements vous donneront l'opportunité de rencontrer d'autres personnes dans votre champ d'activité et de discuter des réunions



de la journée. Ne manquez pas de vérifier les canaux et les motsclics des réseaux sociaux du congrès et de vous connecter avec d'autres participants.

6. Habillez-vous pour l'occasion

Une conférence virtuelle peut être moins formelle qu'une séance d'éducation en personne, mais vous devez quand même vous habiller de façon appropriée – tenue d'affaires décontractée ou ce que vous porteriez à l'événement en personne si vous participiez à un groupe vidéo ou à des événements de réseautage. Vous donnez quand même une impression à la caméra et vous tenez à ce qu'elle soit bonne. Ceci dit, si votre caméra n'est pas allumée, sentez-vous libre de porter un pantalon en molleton (un avantage de participer à une conférence virtuelle).

7. Visitez la salle des exposants

Bien que les vendeurs n'installent pas leurs kiosques physiques dans la salle des exposants, les conférenciers et les représentants des compagnies auront quand même l'opportunité de tenir des kiosques virtuels pour montrer leurs produits. Une exposition virtuelle vous permettra de vérifier leur information et de bavarder en ligne avec d'autres participants dans la salle des exposants. Vous pourrez cliquer sur les différents kiosques, regarder les vidéos et les démonstrations de produits des vendeurs et poser toutes vos questions pour éclairer votre processus d'achat.

8. Remplissez votre horaire

L'avantage de participer à une conférence virtuelle est que la plupart des séances seront enregistrées et que vous pourrez les revoir plus tard. Ça signifie que vous ne devez plus choisir entre deux séances présentées en même temps et que vous pouvez décider d'assister à l'une ou l'autre quand ça vous conviendra.

9. Confirmez vos coordonnées

Assurez-vous que votre nom complet et votre numéro de téléphone ou votre courriel (si vous le souhaitez) soient associés à votre inscription pour que les autres participants puissent vous contacter. Chaque plate-forme est différente, mais il est important que vous laissiez les bonnes coordonnées à un vendeur ou un contact éventuel.

10. Attendez-vous à l'inattendu

Tout le monde essaie de s'habituer aux rencontres et au travail en ligne et de corriger les défauts qui se présentent. Il y aura peut-être des moments gênants, mais suivez le courant! N'ayez pas peur de participer à des événements sociaux en ligne, des poser des questions dans le clavardoir et de tendre la main aux autres participants.

Nous sommes tous dans le même bateau et nous faisons de notre mieux dans la situation actuelle.

🔼 DESIGNATIONS CANDIDATES STUDENTS / DÉSIGNATIONS STAGIAIRES ÉTUDIANTS

AIC designations granted / Désignations obtenues de l'ICE

The Appraisal Institute of Canada (AIC), together with the provincial associations and the provincial bodies affiliated with the AIC, commend the following Members who completed the rigorous requirements for accreditation as a Designated Member of the AIC during the period August 11 to October 23, 2020:

L'Institut canadien des évaluateurs (ICE), en collaboration avec les associations provinciales et les organismes provinciaux affiliés à l'ICE, félicitent les membres suivants qui ont complété le programme rigoureux d'accréditation à titre de membre désigné de l'ICE durant la période du 11 août, 2020 au 23 octobre 2020 :

AACI, P.App

Accredited Appraiser Canadian Institute

Ben Chisholm Krista Lawson

British Columbia / Colombie-Britannique

Jeffrey Chun Fung To

Manitoba

Preston A. Hartwig

Ontario

Nicole Kanun Jed Lin Ryan Mancini Kris McCoubrey Danny Su

CRA, P.App

Canadian Residential Appraiser

Ontario

David Cai Lawrence Ketchmark Dan C. Platonov Zhenhong Tan

International

Ugiomo Elizabeth Agbonifo

In Memoriam / En memoire

The following AIC Members have passed away. On behalf of everyone connected with the Institute and the profession, we extend our sincerest sympathies to their families, friends and associates.

Les membres suivants de l'ICE sont décédés. Au nom de tous ceux qui oeuvrent de près ou de loin au sein de l'Institut et de la profession, nous exprimons nos plus sincères condoléances à leurs familles, amis et associés.

William Brewda, Candidate (Retired), Willowdale, ON

Emanuel Cohen, AACI, P.App, Calgary, AB

John E. (Stan) Gelmici, Candidate (Retired), Edson, AB

D. Alan McGugan, AACI, P.App, Kingston, ON

Candidates / Stagiaires

AIC welcomed the following new Candidate members during the period August 11 to October 23, 2020:

L'ICE souhaite la bienvenue aux personnes suivantes qui ont joint les rangs des membres stagiaires durant la période du 11 août, 2020 au 23 octobre 2020 :

Alberta

Grant Warren Coburn Affan Ahmad Faroogi Ryan Hayman Jasper Lee Alyssa Snyder

British Columbia / Colombie-Britannique

Alanna Robyn Cairns Sylvia Eun Sil Clippingdale Oscar Ozgur Demirbas Xuntao Dong Mehrdad Ghassemi Bahnemiry Tik Lun (Alan) Kam Sangmin (Sam) Lee Brendan Ng Pinder Singh Pooni Mohit Kumar Shah Victoria Lin Steele Alex Steinley Ashish Verma

Manitoba

Kristen Helen Irene Cress

Newfoundland

Rohit Madan

Nova Scotia / Nouvelle-Écosse

Jaime Lynn Ling

Ontario

Daniel Adams Damilola Aguda Jessica L. Alderson Kim Ariss Danielle Catherine Baker Patrick Taras Bralski Jane Choi Janelle DaRosa William Ryan Farber Michaela Marie Fazekas Alex (Sangbin) Han Shai Levy Xiao Liu Rachael O. Lockhart Christian Loebach Ana Lupas Saad Manzoor Benjamin Miles

Michael C. Ouellette Mihirkumar Himanshu Pandya Jasmin Patel Mathew Remmelzwaal-Simmons Travis William Sartori James Henry John Sibbald Rebecca J. Simon Ellie M. Skalosky Stacie VanEvery Michael Vecchio Francis Voo Josh Watson Tony Yang

Prince Edward Island / Île-du-Prince-Édouard

Paul MacKav

Quebec / Québec

Steve Cesar Shanny-Ann Foucher Danny Masciotra Zhi Bing Bing Peng Antonio Romero

Students / Étudiants

This category of membership serves as the first step on the path to designation for those completing their requirements for Candidate membership. Students considering the appraisal profession as a career option are also welcomed to this category of membership.

Cette catégorie d'adhésion constitue la première étape sur la voie de la désignation pour ceux qui s'affairent à compléter les exigences de la catégorie de membres stagiaire. Les étudiants qui contemplent une carrière comme évaluateur professionnel sont acceuillis dans cette catégorie de membres.

Alberta

David Scott Duncan Blake Jordan Gourley

British Columbia / Colombie-Britannique

William (Will) Camilo Ethier Colon Raheleh Karimzadeh Vy Nguyen

Ontario

John Alexander Carney Lauren Chan Gean Lee Charles Lemire Rishi Manishkumar Madani Madison McCorkle Connor C. McLean Mehran Meschian

Gurtej (Nikki) Pannu Bhavesh Patel Mohammad Rashed Meenakshi Sharma Matt Smith Allan Paul Van Berkel



Proud professional liability insurance partner of the Appraisal Institute of Canada

Learn more at www.trisura.com









Trisura Guarantee Insurance Company is a Canadian owned and operated Property and Casualty insurance company specializing in niche insurance and surety products. We are a proud supporter of the Insurance Brokers Association of Canada.



Join CBRE's Valuation and Advisory Services Team

At CBRE, you have the ability to take charge of your career and enjoy an inclusive, collaborative environment. Work on an industry-leading team that provides unmatched client services by leveraging best in class research, technology and industry expertise.

CBRE Build on Advantage

Paul Morassutti, AACI, MRICS
Executive Vice President

paul.morassutti@cbre.com +1 416 4<u>95 6235</u>

www.cbre.ca/vas