



EDITORS  
RÉVISEURS  
CANADA

# Plan stratégique 2017–2021

Association canadienne des réviseurs/  
Editors' Association of Canada

Conseil  
d'administration  
national



**EDITORS  
RÉVISEURS**  
CANADA

## **Animateur**

David Kardish, Centre pour l'excellence en communication

## **Rédactrice**

Gael Spivak

## **Révisseure francophone**

Stéphanie Robitaille

## **Révisseure anglophone**

Colette Stoeber

## **Correctrice d'épreuves (version française)**

Luci English Roberge

## **Correctrice d'épreuves (version anglaise)**

Suzanne Nussey

## **Conception et mise en page**

Alexandra Peace

Conseil  
d'administration  
national

## Table des Matières

<b>Résumé</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Contexte</b>	<b>6</b>
<b>Méthodologie</b>	<b>7</b>
<b>Priorités stratégiques</b>	<b>8</b>
Représenter les réviseurs du Canada	9
Bilinguisme et diversité	10
Innovation et agilité	11
Communications et marketing	12
Membres plus nombreux et plus actifs	13
<b>Suivi et évaluation du plan stratégique</b>	<b>14</b>
<b>Annexe 1 – Attentes, points forts et moteurs de la stratégie</b>	<b>15</b>
Attentes pour la séance de planification stratégique	15
Points forts	16
Moteurs de la stratégie (analyse de l’environnement)	17
<b>Annexe 2 – Méthodologie et participants</b>	<b>18</b>
Méthodologie	18
Participants	19
<b>Annexe 3 – Résumé des entrevues</b>	<b>20</b>

## Résumé

Chaque organisation se doit de planifier afin d'être en mesure de se fixer des objectifs et de les atteindre. Dans cette optique, l'Association canadienne des réviseurs (Réviseurs Canada) élabore un plan stratégique tous les cinq ans. Le 30 novembre 2015, un groupe s'est réuni pendant une journée entière pour une séance de planification stratégique animée par un professionnel, en prévision de l'élaboration du plan 2017–2021. Ce groupe était composé du Conseil d'administration national, du directeur général et d'autres membres.

Le plan stratégique 2017–2021 de Réviseurs Canada s'articule autour de cinq priorités de manière à aider l'association à progresser et à prendre de l'expansion au cours des prochaines années :

- Réviseurs Canada sera reconnue comme *la* porte-parole des réviseurs canadiens. (*Représenter les réviseurs du Canada*)
- Réviseurs Canada sera à l'image du Canada d'aujourd'hui : sur les plans linguistique, culturel et géographique. (*Bilinguisme et diversité*)
- Réviseurs Canada adoptera de nouvelles idées. (*Innovation et agilité*)
- Réviseurs Canada fera preuve d'efficacité et de cohésion dans son marketing et ses communications, à l'externe et à l'interne (entre le Conseil d'administration national et ses membres, et parmi ses membres). (*Communications et marketing*)
- Réviseurs Canada comptera un plus grand nombre de membres, et ils participeront activement. (*Membres plus nombreux et plus actifs*)

Le présent document décortique ces cinq priorités, analyse les mesures à prendre pour y répondre et les résultats auxquels les membres peuvent s'attendre.

Si le nombre de membres augmente, ce qui aurait pour effet une hausse des recettes, l'association pourrait revenir à une planification stratégique triennale plutôt que de fonctionner par cycles quinquennaux comme elle le fait actuellement.

## Introduction

Le plan stratégique 2017–2021 vise à ce que Réviseurs Canada concentre l'énergie de ses membres et ses ressources sur les objectifs convenus qui renforceront l'association.

Le plan stratégique de 2012/2013–2016/2017 était axé sur le bénévolat et celui qui précédait avait pour objet la stabilité financière. Réviseurs Canada a atteint plusieurs des objectifs de son dernier plan, malgré que plusieurs facteurs aient freiné sa progression, notamment un nombre limité de bénévoles et les changements technologiques. Le moment est venu de revoir les plans, en partie pour rattraper le retard technologique et pour utiliser la technologie, principalement les réseaux sociaux, de sorte que l'association sera plus en mesure de servir ses membres et de les faire participer.

**Les priorités stratégiques indiquent où concentrer les efforts.**

**Les résultats précisent à quoi s'attendre.**

**Les mesures indiquent comment y parvenir.**

Le bénévolat, qui est un principe essentiel pour une association dirigée par ses membres, fait partie intégrante du présent plan; on le retrouve aussi dans les cinq priorités stratégiques. L'association poursuivra le travail qui a été entrepris dans le cadre du plan précédent (notamment en donnant plus d'ampleur à la reconnaissance des bénévoles, en leur offrant un plus grand nombre de formations et en créant un répertoire des bénévoles). Le plan 2017-2021 inclut également de nouvelles mesures pour le bénévolat qui inciteront davantage de personnes à participer plus activement.

De toute évidence, il faut concentrer les efforts sur l'augmentation du nombre de membres au cours des prochaines années afin de disposer de suffisamment de ressources (financières et humaines) pour assurer la pérennité de l'association et pour la dynamiser.

Le plan stratégique précise à quoi doit ressembler Réviseurs Canada d'ici 2021 : une organisation qui est reconnue à l'échelle nationale, qui encourage la diversité et l'innovation, qui entretient d'excellentes communications et qui compte des membres très actifs.

## Contexte

Le Règlement administratif et les politiques de Réviseurs Canada, de même que ses procédures et lignes directrices, décrivent de quelle façon l'association a été constituée en vue d'accomplir uniformément les tâches administratives : structurer l'association, prendre des décisions, élire des gens, dépenser de l'argent et soutenir les membres. Ces documents de gouvernance s'inspirent de l'objectif principal et de la mission de l'association.

**Objectif principal :** Réviseurs Canada est une mutuelle dont l'objectif principal vise à soutenir et à défendre les intérêts des réviseurs et à promouvoir l'excellence en révision.

**Mission :** En tant qu'association alimentée par une équipe de bénévoles, notre mission consiste à préciser et à promouvoir des normes professionnelles en révision, à mieux faire comprendre l'utilité de la révision et à offrir des produits et des services aux réviseurs tout au long de leur carrière.

L'objectif principal, la mission et les documents de gouvernance expriment les valeurs de l'association en tant qu'organisation. Le présent document s'appuie sur ce fondement solide.



## Méthodologie

Afin d'élaborer la version préliminaire du présent document, le Conseil d'administration national a appliqué une méthodologie de planification stratégique typique, en ayant recours notamment à un animateur qualifié (David Kardish, Centre pour l'excellence en communication).

Les plans stratégiques n'expliquent pas toujours comment les priorités stratégiques ont été établies. Le Conseil d'administration national a décidé d'inclure cette information de sorte que les membres pourront passer en revue la réflexion et les discussions lors de leur lecture du présent document. Incorporer le processus ici démontre également un engagement à faire preuve de transparence et sert à en garder la trace pour les années à venir.

- Les renseignements généraux se trouvent à l'Annexe 1 – Attentes, points forts et moteurs de la stratégie.
- Les détails concernant la méthodologie et les participants figurent à l'Annexe 2 – Méthodologie et participants.
- Le résumé des entrevues est présenté à l'Annexe 3 – Résumé des entrevues.

## Priorités stratégiques

Nos priorités stratégiques doivent cibler les problèmes qui se posent à l'association. Il s'agit des secteurs auxquels il faut accorder de l'attention, consacrer de l'argent et affecter des ressources humaines.

Les participants ont exprimé leur point de vue personnel sur leur vision à long terme de l'organisation. Ils ont ensuite regroupé les idées de tout le monde, puis les ont classées selon leur ordre d'importance. Ils ont dégagé les priorités suivantes :

### Représenter les réviseurs du Canada

Réviseurs Canada sera reconnue comme *la* porte-parole des réviseurs canadiens.

### Bilinguisme et diversité

Réviseurs Canada sera à l'image du Canada d'aujourd'hui : sur les plans linguistique, culturel et géographique.

### Innovation et agilité

Réviseurs Canada adoptera de nouvelles idées.

### Communications et marketing

Réviseurs Canada fera preuve d'efficacité et de cohésion dans son marketing et ses communications, à l'externe et à l'interne (entre le Conseil d'administration national et ses membres et parmi ses membres).

### Membres plus nombreux et plus actifs

Réviseurs Canada comptera un plus grand nombre de membres, et ils participeront activement.

Afin de concrétiser ces priorités, les participants ont déterminé des résultats (buts et objectifs) de même que les mesures à prendre pour atteindre chacune des priorités stratégiques. Ceux-ci sont définis ci-dessous.

## Représenter les réviseurs du Canada

Les employeurs et les clients devraient considérer Réviseurs Canada comme l'endroit où aller lorsqu'ils veulent embaucher un réviseur. Nous devons porter attention au message qui reflète l'association sans donner l'impression d'être vieux jeu, condescendant ou ennuyeux (afin de ne pas perpétuer les stéréotypes sur les réviseurs).

D'autres organisations se déclarent aussi porte-parole des réviseurs. Comment peut-on collaborer avec elles?

Résultat	Mesures
Définir ce qu'est la révision et ce qu'en retire le client.	Tenir un kiosque d'information lors d'événements.
	Faire connaître Réviseurs Canada aux services de ressources humaines.
	Faire des présentations.
	Se servir de la formation pour promouvoir l'association.
	Tourner quelques vidéos promotionnelles.
Être le carrefour : l'endroit où trouver des professionnels de la révision et l'éminente représentante des réviseurs du Canada.	Sensibiliser les gens.
	Créer des mesures incitatives pour promouvoir l'association.
	Développer une synergie avec les autres organisations.
	Avoir une plateforme pour l'enseignement supérieur.
	Créer un centre pour les étudiants (pour bâtir l'avenir).
Être la référence en révision : agrément, normes, formation.	Tenir un kiosque d'information lors d'événements.
	Encourager les membres à fournir du contenu.
	Organiser des midis-conférences.
	S'occuper davantage des relations publiques; mettre en évidence le lien entre l'association et les produits.
	Faire des présentations.
	Diffuser des communiqués.
	Accorder des entrevues à la radio.
	Tourner quelques vidéos promotionnelles.

*reconnue comme  
porte-parole  
des réviseurs au  
Canada*



## Bilinguisme et diversité

À l'heure actuelle, l'association est en bonne position grâce à ses deux employés francophones et à l'examen d'agrément en langue française qui a connu un franc succès. Est-il possible de profiter de la situation, notamment en ouvrant un bureau satellite à Montréal?

Qu'en est-il des sous-groupes, comme dans le cas des réviseurs qui travaillent dans d'autres langues au Canada? Peut-on les soutenir plutôt que de leur offrir des services? Certaines sections entretiennent des liens avec d'autres organisations. Est-ce possible de collaborer avec le Commissariat aux langues officielles et d'autres organismes?

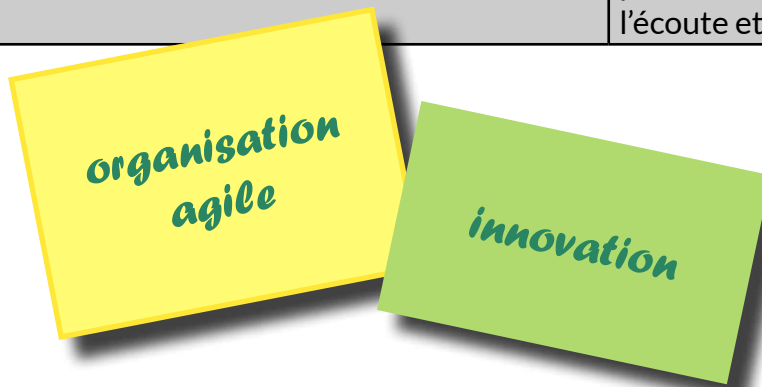
Résultat	Mesures
<b>Bilinguisme</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Offrir tous les services dans les deux langues officielles.</li> <li>• Parvenir à équilibrer les services offerts aux membres francophones.</li> <li>• Changer progressivement les mentalités pour devenir une association vraiment bilingue.</li> </ul>	Dresser un inventaire des services offerts dans les deux langues officielles et se servir des résultats des sondages pour connaître les besoins des deux groupes linguistiques.
	Élargir le volet destiné aux étudiants (côté francophone).
	Faire des recherches sur les organismes pour les réviseurs francophones du Canada.
<b>Diversité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Élargir la portée géographique, en mettant sur pied un plus grand nombre de groupes locaux et en offrant des avantages en ligne aux groupes des régions éloignées.</li> <li>• Augmenter l'attrait aux yeux de tous les types de réviseurs.</li> <li>• Offrir des services aux réviseurs francophones et anglophones à l'extérieur du Canada.</li> </ul>	Offrir de la formation en ligne.
	Fournir de meilleures ressources et un meilleur soutien aux groupes locaux.
	Élargir le volet destiné aux étudiants.
	Aider les réviseurs à interpréter les normes de l'association pour les différents domaines de la révision.
	Faire reconnaître les normes et l'agrément au-delà de l'association.
	Faire en sorte que les programmes d'édition et les autres (notamment les ministères) adoptent les publications de l'association.
	Constituer un répertoire pour les groupes d'intérêt particulier (par exemple, langue, fiction, interne) : sous-groupes techniques, listes de liens, endroits pour communiquer.
	Faire en sorte que l'inscription sur la liste des membres soit faite par défaut plutôt qu'une option.
	Étendre le champ d'action de l'association à l'international.

*nous aurons :  
un nombre plus grand  
et plus diversifié de  
membres qui comprend  
de nombreux domaines  
de la révision*

## Innovation et agilité

Il ne faut pas avoir peur d'échouer : cela peut donner lieu à un gaspillage de ressources, d'argent et d'énergie. On doit plutôt changer la façon de voir les choses afin de cesser de se poser la question « Qu'est-ce qu'il faudrait faire? » Une séance de remue-méninges au congrès, juste avant l'assemblée générale annuelle, peut constituer une occasion de puiser des idées auprès des membres qui y assistent (sans nécessairement participer au congrès).

Résultat	Mesures
<b>Innovation</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incarner la vision qui influence les actions et les perceptions.</li> <li>• Essayer de nouvelles choses; cesser d'avoir peur d'échouer.</li> <li>• Trouver des idées pour de nouveaux cours et webinaires ainsi que pour de nouvelles formations.</li> </ul>	Faire appel au savoir-faire extérieur, se renseigner sur ce que font les autres organisations et s'inspirer des innovations d'autrui.
	Tâcher de changer les mentalités concernant l'incertitude du genre « Comment faire pour y arriver? » Adopter cette attitude.
<b>Agilité</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cesser de toujours refaire les mêmes choses.</li> <li>• Faire avancer les choses.</li> <li>• Commencer par les objectifs qui sont plus faciles à atteindre.</li> <li>• Éviter de procéder n'importe comment, mais utiliser l'outil qu'il faut pour accomplir la tâche.</li> </ul>	Tirer parti des projets qui se présentent rapidement.
	Être prêt à saisir les occasions : prévoir un fonds dans le budget pour les éventualités.
	Discuter des nouveaux projets au début des réunions du Conseil d'administration national plutôt qu'à la fin quand tout le monde est fatigué.
	Veiller à ce que les politiques et les procédures stimulent la capacité d'être à l'écoute et d'agir rapidement.



## Communications et marketing

Le secteur du marketing et des communications a besoin de ressources et il faudrait avoir des plans intégrés. Toutefois, un budget limité signifie que les efforts doivent être au point.

Résultat	Mesures
<b>À l'interne</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres se sentent consultés sur des questions qui leur tiennent à cœur.</li> <li>Les membres sont bien informés sur ce qui se passe à l'association.</li> <li>Les membres disposent de canaux de communication efficaces pour communiquer entre eux.</li> </ul>	Établir un protocole de communication pour le Conseil d'administration national et les comités.
	Améliorer le site Web.
	Mieux utiliser les médias sociaux.
	Offrir un meilleur soutien aux sections et ramifications.
<b>À l'externe</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le site Web est invitant et représente fidèlement l'association.</li> <li>Les activités de communication ciblées touchent les membres potentiels, les clients et les employeurs.</li> </ul>	Poursuivre la conception du site Web.
	Établir des plans pour communiquer avec les membres potentiels, les clients (les employeurs) et les autres organismes partenaires.
	Déceler les lacunes, notamment les secteurs où l'association est moins visible.
	Continuer d'entretenir les communications avec les organismes partenaires.

*communication efficace (dans l'ensemble de l'association)*

## Membres plus nombreux et plus actifs

Les gens comprennent mal que Réviseurs Canada est une association dirigée par ses membres. Il faut mettre davantage l'accent sur cette réalité. Il y a plusieurs façons d'être bénévole et les engagements n'ont pas tous la même durée. Certaines personnes ne sont pas en mesure de répondre aux questions sur le bénévolat lorsqu'elles adhèrent à une association (combien de temps, ce qu'elles veulent faire). Les membres aiment souvent qu'on les invite personnellement à faire du bénévolat. Y a-t-il des options de réduction pour les bénévoles?

Nous avons besoin d'une méthode pour garantir l'adhésion des membres. Certains adhèrent en tant qu'étudiants, suivent beaucoup de formations, puis se trouvent un emploi salarié. À ce moment-là, ils ne renouvellent pas leur adhésion parce que l'organisation leur offre très peu de choses pour les inciter à rester.

Résultat	Mesures
<b>Membres plus nombreux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Augmenter les effectifs à 2000 (membres et affiliés).</li> <li>Améliorer le taux de rétention.</li> </ul>	Proposer des activités et de nouveaux services qui incitent les membres à rester.
<b>Les membres participent activement à la vie associative, notamment lorsqu'ils :</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>parlent de Réviseurs Canada aux autres;</li> <li>sont bénévoles (qu'il y ait ou non une progression);</li> <li>donnent des ateliers aux congrès;</li> <li>participent aux rencontres;</li> <li>interagissent sur les médias sociaux;</li> <li>aident les autres à s'intégrer à l'association;</li> <li>assistent à l'assemblée générale annuelle et votent;</li> <li>répondent aux sondages des membres;</li> <li>présentent des textes à une publication;</li> <li>utilisent le logo de l'association sur leur site Web et comme bloc-signature.</li> </ul>	Créer une trousse d'accueil axée davantage sur les avantages offerts aux membres, y compris le bénévolat.
	Ajouter un champ bénévolat sur le formulaire d'adhésion.
	Améliorer la reconnaissance et l'expérience des bénévoles.
	Prendre contact avec les membres qui ne participent pas; leur demander de l'aide ou des services.
	Solliciter l'avis des membres sur les sujets d'ateliers et de webinaire.
	Ajouter des options numériques pour les votes et les rencontres.
	S'assurer que les gens font la distinction entre l'assemblée générale annuelle et le congrès (les membres peuvent prendre part à l'assemblée générale annuelle même s'ils ne vont pas au congrès).

*augmentation  
du nombre  
d'adhésions*

*augmentation des  
services aux mem-  
bres*

## Suivi et évaluation du plan stratégique

Plusieurs personnes peuvent se servir du plan stratégique pour guider leur travail : les présidents de comité, les conseils de direction des sections, le personnel de la Permanence nationale et le Conseil d'administration national. Tous ces gens devront consulter la liste des mesures et des résultats lorsqu'ils rédigent des plans annuels.

Le Conseil d'administration national devra examiner ce plan chaque année afin de s'assurer qu'il est toujours pertinent et que l'association maintient le cap. Il doit aussi vérifier le rendement de l'association dans l'atteinte des mesures proposées.

**Si le nombre de membres augmente, ce qui aurait pour effet une hausse des recettes, l'association pourrait revenir à une planification stratégique triennale plutôt que de fonctionner par cycles quinquennaux comme elle le fait actuellement.**



## Annexe 1 – Attentes, points forts et moteurs de la stratégie

### Attentes pour la séance de planification stratégique

Dans la première partie de la séance de planification stratégique, les participants ont exprimé leurs attentes par rapport à celle-ci. Leurs réponses ont été regroupées dans les catégories ci-dessous.

Dans l'ensemble, les participants souhaitent améliorer les services, attirer des membres et les garder, et planifier l'avenir. Il n'y a pas lieu de s'étonner puisque les membres parlent de ces sujets depuis quelques années.

Thème	Commentaires
Notre communauté	<ul style="list-style-type: none"><li>• communiquer avec les membres</li><li>• consolider les effectifs</li><li>• aider les groupes locaux</li></ul>
Nos services	<ul style="list-style-type: none"><li>• attirer des membres</li><li>• valoriser les membres</li><li>• s'assurer que les membres connaissent les services</li><li>• garder les membres</li><li>• offrir des services aux francophones</li><li>• demeurer un endroit utile pour les réviseurs chevronnés</li></ul>
Notre pertinence	<ul style="list-style-type: none"><li>• devenir la porte-parole des réviseurs canadiens, dans la réalité et dans les mentalités</li><li>• être pertinent en tant qu'organisme national dans un contexte où les médias sociaux prennent de plus en plus de place</li></ul>
Notre profil	<ul style="list-style-type: none"><li>• faire découvrir Réviseurs Canada aux secteurs à l'extérieur de l'association et les inciter à faire appel à son savoir-faire</li><li>• faire mieux connaître l'association</li><li>• jumeler des membres avec des clients ou des employeurs</li></ul>
Nos partenaires	<ul style="list-style-type: none"><li>• multiplier les partenariats</li><li>• étendre le champ d'action de l'association à l'international</li></ul>
Nos valeurs	<ul style="list-style-type: none"><li>• définir qui nous sommes : nos valeurs</li></ul>
Notre avenir	<ul style="list-style-type: none"><li>• tracer une orientation, élaborer un plan</li><li>• aller au-delà de la viabilité</li><li>• élaborer un plan de relève pour la prochaine équipe de membres qui prendra le relais</li></ul>

## Points forts

Avant d'aborder les problèmes propres à Réviseurs Canada, il est important que les participants se rappellent le bon travail qui a été fait et les domaines où l'association a fait preuve de dynamisme et a pris des initiatives.

Les participants ont trouvé qu'il était facile de dresser une liste. Les membres actuels devraient se reconnaître ici.

Thème	Commentaires
Notre communauté	<ul style="list-style-type: none"> <li>• diversité au sein de l'association : réviseurs, rédacteurs, indexeurs, traducteurs, graphistes</li> <li>• association nationale et bilingue</li> <li>• fort sentiment d'identité en tant que communauté attentionnée ayant le sens du partage et dotée de normes élevées, et qui travaille en collaboration</li> <li>• réussite comme association dirigée par ses membres, ceux-ci consacrent plusieurs heures de bénévolat</li> </ul>
Nos services	<ul style="list-style-type: none"> <li>• agrément</li> <li>• congrès : belle brochette de conférenciers, réseautage</li> <li>• bon éventail d'activités de perfectionnement professionnel et d'ateliers offerts par les sections</li> <li>• réseautage : dans les sections, se faire des amis, trouver des emplois</li> <li>• Répertoire électronique des réviseurs</li> <li>• publications : faire un profit, transmettre un héritage, sauvegarder le savoir, offrir des ressources d'apprentissage</li> <li>• normes professionnelles en révision, en français et en anglais</li> </ul>
Notre pertinence	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bénévolat en tant qu'avantage de l'adhésion : expérience, perfectionnement professionnel, réseautage</li> </ul>
Notre profil	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rôle de chef de file : normes, agrément, contacts internationaux</li> </ul>
Nos partenaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>• partenariats avec d'autres organisations</li> </ul>
Nos valeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• responsabilité financière</li> <li>• camaraderie; entraide</li> <li>• grandes ambitions; détermination à avancer</li> <li>• souci de la qualité</li> </ul>
Notre avenir	<ul style="list-style-type: none"> <li>• association stable qui a su résister (plusieurs membres fondateurs en font toujours partie)</li> <li>• bonne longévité (37 ans), ce qui augure bien</li> </ul>

## Moteurs de la stratégie (analyse de l'environnement)

L'étape de l'analyse de l'environnement de la planification stratégique examine la situation où nous sommes et les moteurs de la stratégie. Les participants ont réfléchi aux risques, aux vulnérabilités et aux problèmes propres à Réviseurs Canada, à l'interne et à l'externe.

Après plusieurs rondes de négociation et d'élimination, les participants ont dressé la liste des problèmes les plus criants de l'association.

### Problèmes internes

- mauvaise communication avec les membres
- perte de concentration (les projets non essentiels ont détourné l'attention; dispersion; un trop grand nombre de projets)
- adoption lente; peur du changement
- insuffisance des services bilingues (on y pense peu ou trop tard)
- manque de ressources humaines et financières (il faut rendre les choses plus faciles : trop de procédures administratives, trop peu de gens pour offrir des services parallèles aux francophones)
- discordes au sein de l'organisation (par exemple, certains préfèrent un modèle de gestion régi par le conseil tandis que d'autres ont une prédilection pour un modèle plus géré par les membres)
- nécessité d'avoir une organisation plus inclusive : (langue, géographie, types de révisions)
- baisse du nombre d'adhésions et vieillissement des membres
- manque de visibilité des avantages offerts aux membres
- aucune voie définie pour les bénévoles

### Problèmes externes

- manque de visibilité dans les entreprises (trop peu d'entre elles connaissent Réviseurs Canada)
- perte de pertinence (surtout pour les réviseurs qui ne sont pas rendus à la même étape)
- concurrence avec les entreprises et les organisations pour offrir la formation



## Annexe 2 – Méthodologie et participants

### Méthodologie

Afin d'élaborer cette stratégie, le Conseil d'administration national a appliqué une méthodologie reconnue pour la planification stratégique, en ayant recours notamment à un animateur qualifié. Ce dernier s'est assuré que toutes les étapes nécessaires pour élaborer un plan stratégique ont été suivies. On a également veillé à ce qu'aucun point de vue ne domine la discussion.

Cette méthodologie consistait à obtenir le plus de commentaires possible avant et lors de la séance de planification tout en faisant en sorte que la quantité d'information demeure gérable et que le nombre de participants soit raisonnable. Cela voulait dire :

- interviewer des personnes qui reflètent la diversité de l'association : dont la provenance, la langue, la durée de l'adhésion et le statut (membre ou affilié) différaient;
- inviter quelques membres locaux à assister à la séance de planification, qui étaient également représentatifs de la diversité;
- convier tout le Conseil d'administration national ainsi que le directeur général à la séance de planification.

Ces personnes ont dit que le prochain plan stratégique devrait porter sur deux problèmes organisationnels de longue date :

- soutenir les membres actuels, surtout ceux qui ont presque atteint l'âge de la retraite;
- attirer de nouveaux membres : ceux qui amorcent leur carrière et ceux qui travaillent déjà comme réviseurs.

Les entrevues ont fait ressortir onze thèmes clés :

- bilinguisme
- agrément
- prise de décisions
- diminution du nombre de membres
- normes professionnelles en révision
- stabilité financière
- gouvernance
- services aux membres
- services en ligne
- publications
- nouvelle image de marque

Plus de détails sur le résumé des entrevues se trouvent à l'Annexe 3 – Résumé des entrevues.

# Merci!

## Participants

### Membres de Réviseurs Canada qui ont été interviewés (avant la séance)

Wendy Barron (Vancouver, représentante étudiante)  
Julia Cochrane (Wolfville)  
Sandra Gravel (Québec)  
Greg Ioannou (Toronto)  
Frances Peck (Vancouver)  
Tamra Ross (Calgary)

### À la séance \*

#### Membres du Conseil d'administration national

Elizabeth d'Anjou  
Stacey Atkinson  
Greg Ioannou  
David Johansen  
Breanne MacDonald  
Patricia MacDonald  
Anne Louise Mahoney  
donalee Moulton  
Marie-Christine Payette  
Margaret Shaw  
Gael Spivak  
Michelle van der Merwe

#### Autres membres de Réviseurs Canada

Heather Ebbs  
Elizabeth Macfie  
Marion Soublière  
Louise Saint-André  
Kaarina Stiff

#### Directeur général

Patrick Banville

### Secrétaire rapporteuse

Alexandra Peace

\* La session s'est déroulée en anglais, mais un groupe de francophones avait été formé pour y participer.

## Annexe 3 – Résumé des entrevues

Le présent résumé regroupe par thèmes les commentaires formulés durant les entrevues. L'intervieweur les a consignés de sorte qu'aucune personne interviewée n'est identifiée.

Ils reflètent les opinions personnelles exprimées lors des entrevues.

### Commentaires généraux

Le prochain plan devrait porter sur deux problèmes organisationnels de longue date :

- soutenir les membres actuels, surtout ceux qui ont presque atteint l'âge de la retraite;
- attirer de nouveaux membres : ceux qui amorcent leur carrière et ceux qui travaillent déjà comme réviseurs.

### Points particuliers

#### Bilinguisme

- Les besoins des membres francophones ont fait l'objet d'un sondage en 2011; bon nombre des besoins signalés ne sont toujours pas comblés.
- Il faut apporter plus de clarté aux publications de Réviseurs Canada (graphisme et contenu) afin de veiller à ce que tous les membres soient représentés de manière adéquate.
- Ce processus de planification doit amener Réviseurs Canada à devenir une organisation culturellement bilingue; mettre en place un plan et un processus de sorte que l'association fait tout simplement les choses de manière bilingue sans avoir à penser à ce qu'elle a à faire.

#### Agrément

- Réviseurs Canada maintient une distinction entre les programmes en langue française et anglaise.
- Le programme en langue française est axé sur les compétences en révision linguistique et par conséquent, se distingue du programme en langue anglaise : 100 personnes se sont présentées au premier examen en français.

#### Prise de décisions

- Les décisions ne sont pas toujours prises en se fondant sur des données probantes; cela a pour résultat que le nombre de membres a baissé.
- L'association a vu le jour grâce à la vitalité de jeunes dans la vingtaine; désormais, Réviseurs Canada est dirigée par des gens dans la cinquantaine; il faut que les rênes soient confiées à des membres plus jeunes.

## Annexe 3 – Résumé des entrevues (suite)

### Stabilité financière

- Il est nécessaire de consolider les finances de l'association et de remettre l'organisation sur une voie financière plus stable et plus prévisible.
- D'importants investissements financiers ont dû être injectés pour mettre sur pied et administrer le programme d'agrément : il faut se pencher sur ce dossier.

### Gouvernance

- Il est important que le Conseil d'administration national et l'organisation en général s'assurent que les régions continuent de participer.
- Plusieurs membres ont quitté l'association (par exemple, la section des Prairies) et d'autres suivront à moins qu'une importance accrue soit accordée à la participation des régions.

### Membres

- Le nombre de membres a diminué.
- Réviseurs Canada manque d'information : il faut que l'association comprenne mieux pourquoi les membres s'en vont et ce qui doit être fait pour renverser cette tendance. De plus, elle doit connaître les motifs pour lesquels certains membres de longue date ont quitté l'organisation.
- Les entrevues que font les sections lors du départ des membres doivent être mieux analysées et utilisées.
- Il faut s'inquiéter de la baisse du nombre des membres et des répercussions que cela entraîne sur les programmes et sur les revenus que rapportent les formations.
- Il n'y a pas suffisamment d'ateliers de perfectionnement professionnel ni d'autres activités dans les régions.
- Les membres francophones ne savent pas trop à quels avantages ils ont droit dans une organisation majoritairement anglophone.
- Il n'y a pas assez de programmes virtuels ni d'activités en ligne.

### Services en ligne

- Réviseurs Canada doit penser sérieusement à offrir de nombreux autres services en ligne en français et en anglais.
- Les membres souhaitent qu'il y ait davantage de séances en ligne : il y a trop d'ateliers en salle, par conséquent un trop grand nombre de membres ne peuvent pas y assister; ceux qui vivent à l'extérieur des grands centres n'ont pas accès à la formation ou au perfectionnement professionnel.
- On met beaucoup trop l'accent sur les rencontres en personne.

## Annexe 3 – Résumé des entrevues (suite)

### Nouvelle image de marque

- Un manque de consultation des membres a engendré plusieurs problèmes.
- Certains membres sont d'avis que la modernisation de la marque projette une image ou vision enfantine pour Réviseurs Canada.
- Le Conseil d'administration national n'a pas tenu compte de la situation ou de l'opinion des membres, ce qui a provoqué le départ de certaines personnes (notamment des membres de longue date).

### Services

- Les services offerts ne sont plus l'exclusivité de Réviseurs Canada; d'autres organisations proposent désormais des services identiques ou semblables.
- Certains services sont également offerts en ligne, par conséquent Réviseurs Canada se doit de proposer de meilleurs services adaptés aux membres actuels et potentiels.

### Normes

- La révision entreprise en 2014–2015 n'a pas été achevée; il y a eu trop de discussions prolongées à l'interne.
- Réviseurs Canada ne prend pas part aux discussions internationales sur les normes, l'association est donc laissée pour compte.

*organisation saine et  
dynamique*