



# Plan d'affaires de l'ATC 2009-2010 à 2011-2012

Approuvé par le Conseil d'administration  
Avril 2009



Association des transports du Canada  
[www.tac-atc.ca](http://www.tac-atc.ca)

## TABLE DES MATIÈRES

A.	Processus d'élaboration du plan d'affaires.....	112
B.	Principes directeurs approuvés par le Conseil d'administration et stratégies et calendriers proposés.....	334
C.	Plan de travail proposé pour l'exercice 2009-2010 et prévisions budgétaires triennales.....	111112
D.	Décisions du Conseil d'administration.....	28
	DOCUMENT D'APPUI NO. 1 : RAPPORT DES RÉSULTATS - ENQUÊTES AUPRÈS DES ADMINISTRATEURS ET MEMBRES DE L'ATC (2008).....	29
	DOCUMENT D'APPUI NO. 2 : QUESTIONS À DISCUTER.....	50

## PLAN D'AFFAIRES DE L'ATC POUR LES EXERCICES 2009-2010 À 2011-2012

Le présent rapport expose le plan d'affaires de l'ATC proposé pour les exercices 2009-2010 à 2011-2012. Il se compose des quatre parties suivantes :

- Partie A : Processus d'élaboration du plan d'affaires
- Partie B : Principes directeurs approuvés par le Conseil d'administration et stratégies et calendriers proposés
- Partie C : Plan de travail proposé pour l'exercice 2009-2010 et prévisions budgétaires triennales
- Partie D : Recommandations

### A. Processus d'élaboration du plan d'affaires

En avril 2008, le Conseil d'administration de l'ATC a approuvé un processus d'élaboration d'un nouveau plan d'affaires pour la période de trois exercices allant de 2009-2010 à 2011-2012.

La première étape du processus consistait à obtenir, en avril 2008, les avis du Conseil d'administration au sujet de la pertinence de la mission, des objectifs stratégiques et des stratégies de mise en œuvre du plan alors en vigueur. Les étapes ultérieures prenaient la forme d'une recherche auprès des membres et des clients et d'entrevues avec les administrateurs qui ont abouti à l'établissement d'une liste de questions pour alimenter les discussions avec les administrateurs de l'ATC et les présidents de ses différents conseils. Les résultats de ces discussions constituent la base des principes directeurs qui ont servi à élaborer les stratégies et les calendriers proposés et, finalement, les prévisions budgétaires triennales.

Le travail préliminaire effectué par le secrétariat a été validé par le Comité exécutif et a été approuvé par le Conseil d'administration le 20 avril 2009. La mise en œuvre devrait débiter tout de suite.

Les résultats ayant mené à l'élaboration des principes directeurs, des stratégies et des objectifs sont présentés dans deux documents d'appui.

Le **document d'appui n° 1** contient un rapport intitulé ***Rapport des résultats – Enquête auprès des administrateurs et des membres de l'ATC (2008)***. Le rapport présente un résumé des résultats de la recherche auprès des membres et des clients concernant leurs besoins, leurs attentes et leurs perceptions à l'égard d'un éventail complet des produits, services et programmes offerts par l'ATC. Il comprend aussi un résumé des résultats détaillés des entrevues individuelles menées auprès des administrateurs de l'ATC sur différents sujets, dont la valeur et le rendement de l'ATC, les futurs défis politiques, économiques, sociaux, technologiques et environnementaux auxquels l'ATC devra faire face et les orientations possibles de l'ATC dans l'avenir, y compris de modifications au congrès annuel et la nature des célébrations du centenaire de l'ATC.

Le **document d'appui n° 2** intitulé *Questions à discuter* présente une liste de questions qui a été communiquée au Conseil d'administration et aux présidents des différents conseils de l'ATC pour discussion lors d'une conférence sur le Web tenue au début novembre 2008. Les questions et les documents d'accompagnement ont servi à établir les principes directeurs de l'élaboration du nouveau plan triennal.

## **B. Principes directeurs approuvés par le Conseil d'administration et stratégies et calendriers proposés**

En novembre 2008, les administrateurs et les présidents des conseils de l'ATC ont adopté un ensemble de principes directeurs devant encadrer l'établissement des stratégies et du calendrier de réalisation du nouveau plan d'affaires triennal. Les principes directeurs adoptés par le Conseil d'administration et les stratégies et échéanciers proposés sont présentés ci-après.

Le plan d'affaires de l'ATC pour 2009-2010 à 2011-2012 doit :

**Principe directeur 1 : rechercher en premier lieu à développer les points forts de l'ATC, plutôt que d'apporter d'importants changements aux modèles de gouvernance et de gestion actuels.** S'inscrivant dans la foulée du plan d'affaires actuel, cela impliquera, entre autres :

- a. l'utilisation continue de la méthode fondée sur une moyenne pluriannuelle pour comptabiliser les revenus nets d'exploitation de l'ATC, en raison principalement de la nature cyclique des revenus que l'ATC obtient de la vente de publications et du congrès;
- b. la majoration légère et progressive des cotisations annuelles pour toutes les catégories de membre, le bien-fondé de la majoration devant être démontré annuellement;
- c. le soutien financier et en nature continu de la Fondation de l'ATC;
- d. le respect et le maintien de l'énoncé de mission et des objectifs stratégiques actuels de l'ATC;
- e. la réitération du mandat technique non partisan de l'ATC, qui confirme que la défense d'intérêts particuliers sera exclue du champ d'activités de l'ATC;
- f. la réitération que le rôle de l'ATC en matière d'élaboration de politiques gouvernementales doit se limiter à la collecte d'information et l'animation de forums de discussion, et ce, dans le but de rassembler des résultats de recherche et de l'information sur les bonnes pratiques en matière de politiques, tout en veillant à ce que les sources d'information soient neutres et non-partisanes;
- g. la recherche continue de nouveaux moyens d'ajouter de la valeur au statut de membre en sondant l'opinion des membres et des clients à intervalles réguliers sur les produits et services de l'ATC. Cela sera fait en utilisant une gamme variée d'outils de sondage;
- h. un engagement renouvelé à l'égard du régime d'établissement du prix des produits de l'ATC, qui est fondé sur la tarification en fonction du marché;
- i. un engagement renouvelé à l'égard des orientations du programme de gestion des projets parrainés par l'ATC;
- j. la diffusion continue des communications à l'intention des membres, incluant les Nouvelles de l'ATC, sur support papier et en version électronique.

**Stratégies et calendriers de réalisation :**

**Année 1 :**

- Reporter la majoration des cotisations pour toutes les catégories de membres, en raison de l'état de santé financière actuel de l'ATC.
- Ajouter au site Web de l'ATC un énoncé réitérant le mandat technique et non partisan, excluant la défense d'intérêts particuliers, ce qui explique la position et le rôle de l'ATC quant aux questions de politiques.

**Année 2 :**

- Majorer les cotisations des membres en fonction d'un ajustement au coût de la vie, sur confirmation du besoin de le faire.

**Année 3 :**

- Majorer les cotisations des membres en fonction d'un ajustement au coût de la vie, sur confirmation du besoin de le faire.
- Procéder à des enquêtes de satisfaction des membres et des bénévoles et tenir compte des résultats dans l'élaboration du prochain plan d'affaires triennal.

**En cours :**

- Axer les activités de l'ATC sur le respect de l'énoncé de mission et l'atteinte des quatre objectifs stratégiques
- Employer la méthode de la moyenne pluriannuelle pour comptabiliser les revenus nets, selon les besoins.
- Continuer de remettre une contribution annuelle maximale de 6000 \$ à la Fondation de l'ATC, sous réserve de la justification des besoins, de même que des services en nature à un niveau comparable aux dernières années.
- Continuer de sonder l'opinion des membres suite aux événements spéciaux.
- Continuer d'établir les prix des publications de l'ATC selon la méthode du « prix du marché ».
- Continuer de gérer le programme des projets parrainés par l'ATC.
- Continuer à diffuser les communications aux membres, tel que Nouvelles de l'ATC, en versions papier et électronique.

**Mission/Vision**

**Principe directeur 2 :** Communiquer dans les énoncés de valeurs de l'ATC l'importance de l'apport des bénévoles et résumer dans un énoncé de vision l'orientation future de l'ATC.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1 :**

- Ajouter au libellé de la déclaration des valeurs de l'ATC un énoncé soulignant l'importance de l'apport des bénévoles.
- Mettre sur papier l'énoncé de vision de l'ATC.

## Communications

**Principe directeur 3 :** Explorer de nouveaux moyens abordables de promouvoir activement auprès du public l'importance des transports.

### Stratégies et échéanciers :

#### Année 1:

- Inviter le Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines à identifier de nouveaux moyens abordables de promouvoir auprès du public et des étudiants l'importance des transports.
- Explorer les possibilités de promouvoir, par l'entremise du site Web de l'ATC les possibilités de promouvoir auprès du public et des étudiants l'importance des transports.

#### Année 2:

- À titre d'initiative d'essai, inclure à chaque numéro des Nouvelles de de l'ATC un article mettant en évidence d'importantes réalisations dans le domaine des transports et ce, d'une perspective historique.
- Effectuer les modifications requises au site Web de l'ATC pour mettre davantage en valeur l'importance des transports, selon les besoins.

#### Année 3:

- Décider s'il est opportun d'inclure à chaque numéro des Nouvelles de de l'ATC un article-vedette mettant en évidence d'importantes réalisations dans le domaine des transports et ce, d'une perspective historique.

#### En cours:

- Appuyer les initiatives du Groupe de travail sur le centenaire portant sur la promotion de l'importance des transports.

**Principe directeur 4 : Améliorer la transmission des informations essentielles aux décideurs.**

### Stratégies et échéanciers :

#### Année 1 :

- Dresser une stratégie pour la préparation de dossiers d'information à l'intention des instances décisionnelles au sujet des principaux guides et autres publications de l'ATC.
- Dresser une stratégie pour l'organisation de réunions au sommet pour cadres dirigeants et politiciens en rapport aux enjeux émergents et ce, dès que ces enjeux surgissent.

#### Années 2 et 3 :

- Rédiger des dossiers d'information sur les principaux guides et autres publications de l'ATC.
- Évaluer le besoin d'organiser des réunions au sommet, conformément à la stratégie proposée.

**Principe directeur 5 :** Revoir l'image de marque et l'identité visuelle de l'ATC (p.ex., les publications de l'ATC)

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1 :**

- Engager un cabinet d'experts-conseils en marketing pour revoir l'image de marque et l'identité visuelle des publications de l'ATC.

**Années 2 et 3 :**

- Mettre en œuvre les recommandations découlant de la revue de l'image de marque et l'identité visuelle.

**Tendances et enjeux émergents**

**Principe directeur 6 :** Développer les mécanismes requis pour permettre au Conseil d'administration d'offrir aux conseils et aux groupes de travail de l'ATC l'orientation stratégique requise pour l'établissement des priorités parmi les enjeux émergents et les changements affectant les organismes membres de l'ATC.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1:**

- Ajouter un nouveau point à l'ordre du jour ayant pour objet de permettre au Conseil d'administration d'identifier et prioriser les nouveaux enjeux et les tendances émergentes auxquels l'ATC devrait répondre.

**Années 2 et 3 :**

- Discuter des priorités des conseils et des groupes de travail lors de chaque réunion du Conseil d'administration.

**Principe directeur 7 :** Libérer des fonds des réserves sans restrictions de l'ATC pour la réalisation de travaux de recherche exploratoire sur les enjeux émergents et prioritaires identifiés par le Conseil d'administration, en vue d'encadrer l'examen approfondi de ces enjeux par les conseils et groupes de travail de l'ATC.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1:**

- Ajouter à l'ordre du jour un nouveau point ayant pour objet de permettre au Conseil d'administration de discuter ainsi que des enjeux prioritaires et enjeux émergents du bien-fondé d'attribuer les fonds requis pour entreprendre les travaux découlant de ces enjeux..

**Années 2 et 3 :**

- Revoir les besoins de financement lors de chaque réunion du Conseil d'administration.

**Produits et services**

**Principe directeur 8 :** Revoir la politique d'établissement du coût des publications de l'ATC, élaborée dans le cadre du plan d'affaires précédent, en vue de créer de nouvelles possibilités de vente ou de diffusion des publications à faible volume et des publications datant de quelques années, et en vue d'encourager l'achat des publications virtuelles.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1 :**

- Élaborer une politique tarifaire pour les publications électroniques.

**Année 2 :**

- Identifier les possibilités de diffusion internationale des publications de l'ATC et les mettre en œuvre, lorsque faisable.

**En cours :**

- Rechercher des possibilités d'accroître les ventes de publications à faible tirage, par exemple au moyen de liquidations ou en regroupant les publications apparentées ou les anciennes et nouvelles versions des mêmes publications pour en favoriser l'écoulement.
- Accroître les efforts de marketing dans les médias imprimés et électroniques (p. ex., par la préparation d'un nouveau catalogue des publications, l'ajout d'annonces dans les Nouvelles de l'ATC).

**Principe directeur 9 :** Étudier les moyens d'améliorer davantage le processus d'élaboration des projets parrainés, notamment en incluant la prise en compte des contraintes d'ordre politique à titre d'élément structurant des travaux.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1 :**

- Documenter la démarche actuelle d'établissement des projets parrainés et ensuite la communiquer aux conseils, groupes de travail et comités permanents.
- Rédiger un article sur la démarche actuelle et la publier dans les Nouvelles de l'ATC.
- Discuter de la démarche actuelle avec les conseils et groupes de travail de l'ATC.

**Année 2 :**

- Recommander au Conseil d'administration des modifications à la démarche d'établissement des projets parrainés, si nécessaire.

**Année 3 :**

- Mettre en œuvre toute nouvelle démarche d'établissement des projets parrainés jugée nécessaire par le Conseil d'administration.

**Principe directeur 10 :** Réaliser un examen stratégique du congrès annuel de l'ATC et des activités connexes portant sur des enjeux très précis, incluant la documentation et les communications produites pour l'hôte et le comité organisateur, les frais d'inscription et les coûts de participation, la tendance à accroître la durée du congrès, la composition des ateliers et le besoin de rendre les séances du congrès accessibles par voie électronique.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1 :**

- Effectuer un examen interne du calendrier des réunions des comités, de la composition des ateliers, des frais d'inscription et d'hébergement, et de la possibilité d'offrir des séances de formation en marge du congrès.
- En liaison avec l'examen interne ci-haut, identifier les répercussions sur les réunions techniques du printemps.

- Engager des experts-conseils pour identifier les possibilités de livrer le contenu du congrès à ceux qui sont dans l'impossibilité d'y assister, par exemple au moyen d'un système de vidéoconférence en direct.
- Effectuer une revue du processus, de la documentation et du plan de communication employés pour informer et appuyer les hôtes retenus et futurs et leurs comités d'organisation.

**Années 2 et 3 :**

- Mettre en œuvre les changements jugés nécessaires à l'amélioration du congrès annuel et des réunions techniques du printemps.
- Mettre en œuvre les changements jugés nécessaires aux processus, à la documentation et au plan de communication en vue d'appuyer plus efficacement les hôtes et les comités organisateurs.

**Principe directeur 11 :** Évaluer de nouveaux modèles de prestation de la formation axée sur la propriété intellectuelle de l'ATC, en offrant la formation au moyen de techniques variées et novatrices, en anglais et en français.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1 :**

- Revoir et documenter les programmes et les services de formation actuels.

**Année 2 :**

- Engager des experts-conseils pour examiner les programmes et les services de formation actuels et recommander de nouveaux modèles de prestation des services de formation (p. ex., l'octroi de licences pour la prestation de cours ou le cyberapprentissage).

**Année 3 :**

- Mettre en œuvre les changements jugés nécessaires au programme de formation.

**Principe directeur 12 :** Accélérer le rythme de l'adoption de la publication virtuelle exclusive de tous les documents de l'ATC, dans une optique d'achever cette transition dans un délai de trois ans.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1 :**

- Élaborer une stratégie et un échéancier axés sur l'adoption de la publication virtuelle exclusive de toutes les nouvelles publications de l'ATC dans un délai de trois ans.

**Années 2 et 3:**

- Mettre en œuvre les recommandations.

**Relations avec les membres et les intervenants**

**Principe directeur 13 :** Étudier les moyens de mieux répondre aux besoins des membres francophones.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1 :**

- Mettre sur pied un groupe de travail, composé de membres francophones, ayant pour mandat d'examiner les produits et services de l'ATC offerts en français et d'identifier les moyens de mieux répondre aux besoins des membres d'expression française.
- Examiner la politique actuelle en ce qui a trait à la traduction des publications de l'ATC et au financement de la traduction.

**Années 2 et 3 :**

- Mettre en œuvre les recommandations du Groupe de travail des membres d'expression française, selon ce qui est opportun et selon les fonds disponibles.
- Mettre en pratique dès son adoption la politique sur la traduction des publications de l'ATC.

**Principe directeur 14 :** Étudier la possibilité d'établir des liens stratégiques avec les associations industrielles dans les domaines connexes, en vue d'effectuer des rapprochements et mieux comprendre le point de vue des autres intervenants, incluant les entrepreneurs et les fournisseurs de produits et services.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1 :**

- Revoir les accords de partenariats canadiens existants dans le but de renforcer les relations, lorsque opportun, et d'identifier des objectifs spécifiques à atteindre.
- Consulter les autres intervenants, incluant les entrepreneurs et les fournisseurs, en vue d'identifier des occasions de collaboration et des nouveaux membres potentiels.

**Années 2 et 3 :**

- Œuvrer à l'atteinte des objectifs établis en ce qui a trait aux partenaires canadiens existants.
- Solliciter la participation et l'adhésion d'autres groupes, lorsque opportun.

**Principe directeur 15 :** Renforcer les partenariats internationaux existants, plutôt que de rechercher de nouveaux partenaires, et étudier la possibilité d'effectuer des missions d'études à l'étranger en rapport aux enjeux prioritaires.

**Stratégies et échéanciers :**

**Année 1 :**

- Revoir les accords de partenariats internationaux existants dans le but de renforcer les relations, lorsque opportun, et d'identifier des objectifs spécifiques à atteindre.
- Étudier la possibilité d'effectuer des missions d'études à l'étranger en rapport aux enjeux prioritaires et aux tendances émergentes; établir une marche à suivre s'y rattachant.

**Années 2 et 3:**

- Œuvrer à l'atteinte des objectifs établis en ce qui a trait aux partenaires internationaux existants.
- Organiser les missions d'études techniques jugées opportunes.

## **Gouvernance**

**Principe directeur 16 :** Étudier les moyens de restructurer l'ordre du jour des réunions du conseil d'administration afin d'accorder plus de temps à la discussion des enjeux émergents tout en diminuant le temps accordé aux questions d'information décrites dans les notes documentaires.

### **Stratégies et échéanciers :**

#### **Année 1 :**

- Produire un nouveau gabarit d'ordre du jour pour les réunions du Conseil d'administration

#### **Années 2 et 3 :**

- Mettre en application le nouveau gabarit d'ordre du jour pour les réunions du Conseil d'administration.

**Principe directeur 17 :** Établir un énoncé de politique précisant les conditions régissant les présentations aux représentants élus et au personnel clé des organismes dont font partie les administrateurs de l'ATC.

### **Stratégies et échéanciers :**

#### **Année 1 :**

- Produire un projet de politique administrative concernant les présentations aux représentants élus et au personnel clé des organismes dont font partie les administrateurs de l'ATC.

#### **Années 2 et 3 :**

- Donner les présentations conformément aux dispositions de la politique administrative entérinée par le Conseil d'administration.

## **C. Plan de travail proposé pour l'exercice 2009-2010 et prévisions budgétaires triennales**

Les pages qui suivent exposent le plan de travail détaillé et le budget pour l'exercice 2009-2010 ainsi que les prévisions budgétaires préliminaires pour les exercices 2010-2011 et 2011-2012, prévisions qui sont sujettes à un ajustement et à une approbation ultérieurs selon les résultats des exercices précédents.

En résumé, au cours de l'exercice 2009-2010, l'ATC devrait fonctionner selon un budget équilibré de 3,3 millions de dollars (à l'exclusion des prélèvements sur les réserves approuvés par le Conseil d'administration).

Le budget proposé pour 2009-2010 repose sur la décision du bureau de direction de renoncer à une hausse des cotisations correspondant à l'augmentation du coût de la vie, décision qui entraînera une perte de recettes estimée à 14 000 \$. L'équilibre budgétaire du fonctionnement est atteint malgré les contributions à la réserve pour les indemnités de départ à la retraite et la perte de contribution aux services généraux en raison de l'achèvement du programme d'étude du rendement à long terme des chaussées. Le budget prévoit le prélèvement de certains fonds précédemment affectés par le Conseil d'administration ou le Bureau de direction, y compris les fonds récemment affectés pour couvrir le déficit actuariel du régime de pension à prestations déterminées des employés.

Bien que les budgets pour les trois exercices du plan d'affaires reposent sur des estimations réalistes des recettes nettes du congrès annuel et de la vente de publications, il est impossible d'évaluer les effets du fléchissement actuel de l'économie. Si les recettes nettes provenant de ces deux sources ne répondaient pas aux attentes, les fonds en réserve de l'ATC semblent amplement suffisants pour faire face à la situation jusqu'à ce que l'économie revienne à la normale.

Le plan d'affaires permet au Conseil d'administration d'affecter certaines de ses réserves non affectées dans l'éventualité où des occasions extraordinaires se présenteraient et qu'il souhaiterait fournir des fonds de démarrage à des activités spéciales, selon le mérite de chacune. Les réserves non affectées de l'ATC à la fin de 2008-2009 (immobilisations non comprises) devraient diminuer pour passer de 439 000 \$ environ à 433 000 \$ environ à la fin de 2009-2010.

Les prévisions budgétaires préliminaires pour les exercices 2010-2011 et 2011-2012 montrent à tout le moins un équilibre avant les prélèvements à même les réserves approuvés par le Conseil d'administration. En outre, on n'a relevé jusqu'à présent aucun problème d'importance autre que ceux mentionnés ci-dessus et méritant d'être porté à l'attention du Conseil d'administration pour les exercices 2010-2011 ou 2011-2012.

Les tableaux 1 à 3 présentent les recettes, les dépenses et les recettes nettes prévues pour les exercices 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012. Ils montrent aussi, pour fins de comparaison, les résultats prévus à la fin de l'exercice 2008-2009. Les tableaux 4 et 5 renseignent sur l'utilisation des fonds affectés par le Conseil d'administration et l'état des réserves de l'ATC pour les mêmes périodes.

Le plan d'affaires de l'ATC pour les exercices 2009-2010 à 2011-2012 réaffirme la mission de l'ATC (voir l'encadré ci-après), qui reconnaît son expertise en matière de routes et deux autres domaines clés auxquels elle porte un intérêt particulier, soit les liens entre les routes et les autres modes de transport ainsi que les transports urbains.

***MISSION***

L'ATC est une association d'envergure nationale dont la mission est de promouvoir la sécurité, la sûreté, l'efficacité, l'efficacités et le respect de l'environnement dans le cadre de la prestation de services financièrement durables de transport, le tout à l'appui des objectifs sociaux et économiques du Canada.

L'Association est une tribune neutre de mise en commun et d'échange d'idées, d'informations et de connaissances sur les lignes directrices techniques et les bonnes pratiques pertinentes à ses domaines d'intérêt.

À l'échelle du pays, l'Association s'intéresse principalement au secteur routier et à ses liens et interrelations stratégiques avec les autres composantes du réseau de transport.

En milieu urbain, l'Association s'intéresse non seulement au transport des personnes et des marchandises, mais encore à la prestation de services à la collectivité et aux incidences de toutes ces activités sur les modèles d'aménagement du territoire.

Le plan d'affaires continue d'être axé sur l'atteinte de quatre objectifs stratégiques :

1. être le centre d'expertise du Canada en matière de transports et offrir une tribune neutre d'échange d'idées et de discussion sur les questions techniques du domaine;
2. sensibiliser davantage le public à l'importance de la contribution des transports au bien-être socioéconomique du Canada ainsi que contribuer à la création d'un bassin canadien de professionnels des transports et à la tenue à jour des compétences techniques de ces derniers;
3. être la principale source de diffusion de documents d'information sur les transports auprès des praticiens canadiens de ce domaine;
4. élaborer et tenir à jour des recueils de lignes directrices et de bonnes pratiques visant principalement les routes et les questions connexes de transport.

Le plan d'affaires réitère le mandat technique non partisan de l'ATC et il confirme que la défense d'intérêts particuliers, hormis la promotion dynamique de l'importance des transports, sera exclue du champ d'activités de l'ATC. Le plan prévoit par ailleurs une expansion des activités de l'ATC en matière de collecte d'informations et de forums de discussion, et ce dans le but de rassembler des résultats de recherche et de l'information sur les bonnes pratiques visant des domaines de politique, attendu que ces

sources d'information devront être soigneusement choisies en plus d'être neutres et de nature non partisane.

En résumé, le plan d'affaires prévoit :

- le maintien du statu quo en ce qui concerne la gouvernance et les modèles de gestion de l'ATC;
- la reconnaissance de l'importance des bénévoles de l'ATC, en adoptant un énoncé à cet effet parmi les énoncés de valeurs de l'ATC;
- l'élaboration d'un énoncé de vision pour l'ATC;
- la détermination et la mise en œuvre de nouvelles façons peu coûteuses de faire valoir activement l'importance des transports auprès du grand public;
- la dissémination de l'information essentielle aux décideurs;
- la création d'un nouveau style de présentation favorisant la marque et l'identité visuelle des publications de l'ATC;
- l'ajout d'un point à l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration afin de permettre à celui-ci d'établir l'ordre de priorité des nouveaux enjeux et des nouvelles tendances et de discuter le besoin d'un financement connexe;
- l'élaboration d'une nouvelle stratégie de prix et de marketing pour la vente des publications;
- le maintien du modèle actuel de parrainage de projets, tout en examinant de façons d'affiner le processus connexe et d'inclure les contraintes d'ordre politique dans le travail effectué;
- une revue stratégique du congrès annuel et de ses activités connexes, axée sur des points très particuliers, comme la logistique, les communications avec le comité organisateur, et la diffusion de certaines communications en directes;
- une revue des modes de prestation actuels de la formation;
- l'élaboration d'une stratégie et d'un calendrier pour passer intégralement à la publication sans papier dans un délai de trois ans;
- la création d'un groupe de travail pour examiner les façons de mieux répondre aux besoins des membres francophones de l'ATC;
- la revue de la politique en vigueur concernant la traduction des publications de l'ATC et son financement;
- le renforcement des partenariats de l'ATC aux plans canadien et international
- la détermination des possibilités de collaboration avec d'autres groupes, comme les entrepreneurs et les fournisseurs;
- la détermination des possibilités de missions d'études à l'étranger et l'élaboration d'un processus pour ces visites;
- l'examen de nouvelles façons peu coûteuses d'accroître la sensibilisation du public à l'importance des transports pour le bien-être socioéconomique des Canadiens;
- l'élaboration d'un nouveau modèle d'ordre du jour pour les réunions du Conseil d'administration, afin de permettre de discuter des nouveaux enjeux et des nouvelles tendances;
- l'élaboration d'une politique concernant les présentations au sujet de l'ATC aux organismes respectifs de ses administrateurs;

Un certain nombre de stratégies accompagnées de leur calendrier de mise en œuvre respectif sont exposées à la section B du présent rapport. Les stratégies proposées pour

le premier exercice du plan d'affaires ont été intégrées dans le plan de travail et le budget proposés pour l'exercice 2009-2010 de la façon indiquée ci-après.

Le plan d'affaires prévoit les mesures exposées ci-après au regard de chacun des quatre objectifs stratégiques.

**Objectif stratégique n° 1 :** *Être le centre d'expertise du Canada en matière de transports et offrir une tribune neutre d'échange d'idées et de discussion sur les questions techniques du domaine.*

**Congrès annuel** – Étant donné la très grande réussite du congrès de Toronto et les résultats positifs de l'enquête menée auprès des participants, on ne prévoit pas apporter de changements importants au congrès annuel de 2009 à Vancouver. Toutefois, le nouveau plan d'affaires prévoit une revue stratégique du congrès annuel et de ses activités connexes axée sur des points très particuliers, comme la logistique, le comité organisateur, les communications avec le comité organisateur et la diffusion de certaines communications en directes, qui est susceptible d'entraîner des changements en 2010 et par après.

La séance portant sur les politiques et les séances de présentation par affiches proposées à titre d'essai en 2007 et en 2008, respectivement, sont maintenant institutionnalisées, et on poursuivra les efforts d'« écologisation » du congrès amorcés en 2008. On s'attend à ce que le congrès annuel de 2009 à Vancouver génère des recettes nettes de 157 000 \$ environ, Même en tenant compte des frais afférents à l'embauche de personnel de l'extérieur pour examiner les possibilités de diffusion électronique des documents du congrès dans l'avenir.

**Réunions du printemps** – On conservera la formule actuelle des réunions d'affaires du printemps, en personne, sans exiger de frais d'inscription. Ces réunions offrent des possibilités de réseautage et permettent d'informer les conseils et comités au sujet des activités de l'ATC. On examinera la logistique des réunions dans le cadre de la revue du congrès annuel, et on mettra en œuvre les modifications éventuellement proposées au cours des années suivantes. Les frais nets des réunions du printemps, frais de personnel et débours compris, devraient s'établir à 13 000 \$ en 2009-2010.

**Conseil des ingénieurs en chef** – Le Conseil continuera de mettre en œuvre son plan d'affaires actuel en y apportant des mises à jour annuelles et en présentant des rapports d'étapes semestriels au Conseil d'administration. On prévoit que le CIC et ses comités permanents coûteront 140 000 \$ en frais de personnel et en débours en 2009-2010.

**Conseil de l'environnement** – Le Conseil continuera de mettre en œuvre son plan d'affaires actuel en y apportant des mises à jour annuelles et en présentant des rapports d'étapes semestriels au Conseil d'administration. On prévoit que le CE et ses comités permanents coûteront 42 000 \$ en frais de personnel et en débours en 2009-2010.

**Conseil des transports urbains** – Le Conseil continuera de mettre en œuvre son plan d'affaires actuel en y apportant des mises à jour annuelles et en présentant des rapports d'étapes semestriels au Conseil d'administration. On prévoit que le CTU et ses comités permanents coûteront 54 000 \$ en 2009-2010.

**Programme des petites municipalités** – En avril 2006, le Conseil a approuvé l'institutionnalisation du Forum des petites municipalités et a accepté de créer un programme axé sur les besoins particuliers de cette catégorie de membres de l'ATC. Le programme comprend une séance, lors du congrès annuel, portant sur les questions d'intérêt particulier pour les petites municipalités, un bavardoir dans le site Web de l'ATC et une collection de ressources. Le coût estimatif du Programme des petites municipalités en 2009-2010 est de 13 000 \$.

**Groupe de travail sur les changements climatiques** – Le Groupe de travail continuera de mettre en œuvre son plan de travail actuel en y apportant des mises à jour annuelles et en présentant des rapports d'étapes semestriels au Conseil d'administration. On prévoit qu'il coûtera 23 000 \$ en 2009-2010, dont 10 000 \$ provenant des réserves.

**Objectif stratégique n° 2 : Sensibiliser davantage le public à l'importance des transports pour le bien-être socioéconomique du Canada et contribuer à la disponibilité et à compétence technique des professionnels des transports au Canada.**

**Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines** – Le Conseil élabore des plans de travail et met éventuellement sur pied des comités permanents en accord avec son mandat révisé et approuvé par le Conseil d'administration, notamment de faire valoir l'importance des transports auprès du grand public. Le Conseil devrait continuer de faire des mises à jour annuelles de ces plans et de présenter des rapports d'étapes semestriels au Conseil d'administration. On prévoit que la mise en œuvre du mandat révisé et des plans de travail du CEDRH coûteront 34 000 \$ en frais de personnel et en débours en 2009-2010.

**Cours techniques, séminaires, ateliers et symposiums** – Le programme de formation en 2009-2010 se concentrera sur la préparation et la prestation de cours et de séminaires portant à la fois sur les produits existants et les nouveaux produits techniques de l'ATC. En ce qui concerne les sujets comme la conception géométrique, la sécurité routière et le contrôle de l'érosion et de la sédimentation, on examinera les possibilités d'offrir des cours d'après une analyse du marché et le besoin du plein recouvrement des coûts. Pour les nouveaux produits, on élaborera au cas par cas une analyse de rentabilité assortie d'un plan de marketing approprié, sous réserve du plein recouvrement des coûts et de l'appui des parrains du projet. Les sujets de séminaires éventuels sont notamment les systèmes de gestion environnementale et le cadre des STI pour la gestion du trafic. Dans le cadre de l'élaboration de nouveaux modes de prestation pour le programme de formation, on reverra et documentera le programme de formation actuel en 2009-2010. Le programme de formation devrait générer des recettes nettes de 5 000 \$ environ en 2009-2010.

**Activités de sensibilisation** – Le plan d'affaires précédent prévoyait un modèle de recouvrement des coûts associés aux activités de sensibilisation à l'importance des transports pour le bien-être socioéconomique du Canada, comme le Programme canadien des prix en transports (PCPT) financé par Transports Canada. Le nouveau plan d'activités prévoit la détermination de moyens supplémentaires peu coûteux de faire valoir l'importance des transports auprès du public, y compris l'utilisation du site Web de l'ATC et l'élaboration d'une stratégie pour la tenue de réunions au sommet pour des cadres supérieurs et des personnalités politiques sur de nouveaux sujets,

mais dont on ignore les coûts en 2009-2010 (voir aussi le budget du CEDRH pour d'autres activités de sensibilisation).

Le budget des activités du PCPT s'établit à 16 000 \$ pour 2009-2010 et sera entièrement recouvert auprès de Transports Canada. Bien que les célébrations du centenaire de l'ATC devraient contribuer à l'atteinte de l'objectif de sensibilisation, les frais de soutien de ces activités font l'objet d'un document budgétaire distinct soumis à l'approbation du Conseil d'administration.

**Fondation de l'ATC** – En avril 2006, le Conseil d'administration a renouvelé son engagement envers la Fondation de l'ATC par le biais de services en nature fournis par le directeur général et le directeur des communications et des services aux membres (comme secrétaire-trésorier) ainsi qu'en réduisant la contribution financière annuelle aux frais de fonctionnement, s'il y a lieu. Les frais comptables et d'autres frais directs, comme les frais de vérification, sont recouverts auprès de la Fondation. Une contribution maximale de 6 000 \$, comme en 2008-2009, est prévue au budget de l'exercice 2009-2010.

**Objectif stratégique n° 3** : *Être la principale source de diffusion de documents d'information sur les transports auprès des praticiens canadiens du domaine.*

**Publications** – On suppose la parution de jusqu'à cinq nouvelles publications en 2009-2010. Le plan d'affaires prévoit une revue de l'image de marque et de l'identité visuelle actuelles des publications de l'ATC, ainsi que l'élaboration d'une politique de prix pour les publications électroniques et des efforts de marketing accrus, dont les coûts sont prévus au budget. Les recettes nettes de cette activité devraient s'établir à 137 000 \$ environ en 2009-2010, compte tenu d'une contribution de 24 000 \$ aux réserves pour le Guide de conception géométrique et le Guide d'éclairage.

**Site Web de l'ATC** – Le site Web refondu de l'ATC sera lancé en avril 2009. D'autres modifications seront apportées dans la poursuite du processus de développement et d'après les commentaires reçus des utilisateurs. Le processus pour les achats de publications électroniques a été mise en œuvre et est maintenant à l'essai, y compris l'établissement des protections relatives au droit d'auteur, des protections par mot de passe et d'une structure d'entente avec l'utilisateur final préalable au téléchargement. Une publication est présentement disponible dans ce format et fournira le modèle de toutes les futures publications électroniques, moyennant un investissement supplémentaire minimal. On prévoit que le module de la base de données concernant les membres et les clients (IMIS) pour le traitement des achats de publications en ligne par carte de crédit sera disponible peu après le début de l'exercice.

Un budget de 86 000 \$ est prévu en 2009-2010 pour les activités sur le Web, les mises à jour et l'entretien du nouveau site Web, et pour d'autres traductions.

**Nouvelles de l'ATC** – On continuera de publier les *Nouvelles de l'ATC* en versions papier et électronique. D'après les commentaires positifs obtenus de l'enquête auprès des membres, aucune autre modification de la présentation élaborée en 2007-2008 ne sera requise. On entreprendra en 2009-2010 une revue du format et du contenu rédactionnels en vue d'élargir et d'améliorer le contenu, y compris le contenu éditorial en préparation des célébrations de 2014 et pour maintenir le profil

régulier de la Fondation de l'ATC. Le coût des *Nouvelles de l'ATC*, compte tenu des recettes publicitaires, s'établit à 36 000 \$.

**Répertoire des membres de l'ATC** – On continuera de produire le répertoire sous forme imprimée et sur CD en 2009-2010, d'après les résultats d'un questionnaire posté avec le répertoire de 2007, demandant l'opinion des membres sur le format du répertoire, et les commentaires reçus lors des consultations relatives au plan d'affaires. On prévoit pour 2009-2010 un coût net de production de 17 000 \$, compte tenu des recettes publicitaires.

**Service d'information technique** – On maintiendra le rôle classique d'une bibliothèque de prêt et d'un service de recherche documentaire, tout en renforçant et en élargissant les activités de transfert technologique par le biais du *Bulletin Infotransports* et d'autres moyens semblables. On mènera une enquête sur la recherche-développement dont on partagera les résultats au plan international par le biais de la base de données ITRD. On prévoit que le coût net du soutien au SIT, compte tenu de la contribution de 23 000 \$ de Transports Canada, sera de l'ordre de 67 000 \$.

**Partenariats et nouvelles initiatives** – On verra à renforcer les partenariats existants en déterminant clairement les objectifs à atteindre au plan canadien, avec l'ACTU, la FCM, la SCGC, l'ICTE, l'AQTR, STI Canada et le Centre pour un transport durable, et au plan international, avec l'AASHTO, l'AUSTROADS et le Comité national canadien de l'Association mondiale de la route (AIPCR). On continuera de collaborer étroitement avec le TRB, selon les besoins. On continuera aussi de réfléchir au rôle potentiel de l'ATC dans de nouveaux forums, comme la Table ronde nationale sur l'infrastructure durable, et à rechercher les possibilités d'adhésion d'autres groupes, comme les entrepreneurs et les fournisseurs, et de collaborations avec eux. On examinera enfin la possibilité de visites techniques à l'étranger et le processus afférent à ces visites; on s'attend toutefois à ce que les futurs coûts associés à ces visites soient à tout le moins recouvrables. On estime à 36 000 \$ le coût associé aux partenariats et aux nouvelles initiatives en 2009-2010.

**Objectif stratégique n° 4 : Élaborer et tenir à jour des recueils de lignes directrices et de meilleures pratiques visant principalement les routes et les questions connexes de transport.**

**Projets parrainés par l'ATC** – On maintiendra un programme de parrainage de projets générant des investissements de 500 000 \$ de la part des parrains au cours de l'exercice 2009-2010. On tient pour acquis que les parrains des projets continueront d'assumer tous les frais associés aux projets, notamment pour la traduction (s'il y a lieu), les honoraires d'experts-conseils et de gestion de projets. On effectuera en 2009-2010 une revue du processus d'élaboration des projets de parrainage, dont les recommandations seront mises en œuvre dans les années suivantes. On élaborera aussi, dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'affaires, des stratégies pour la préparation de « documents préliminaires » destinés aux décideurs en ce qui concerne les publications et guides clés ainsi que pour la traduction des publications de l'ATC et le financement connexe.

**Outre les activités de l'ATC menées dans le cadre des quatre objectifs stratégiques que contient le plan d'affaires, il y a lieu de tenir compte de certains autres éléments dans la livraison des produits et services de l'ATC.**

**Services intégrés** – Les frais relatifs aux services intégrés comprennent la part de l'ATC des frais généraux fixes et variables nécessaires au maintien des activités, le reste étant couvert par les programmes du CCATM et du Conseil des sous-ministres. On prévoit des frais fixes de 278 000 \$ en 2009-2010. Ces frais comprennent le loyer, les services d'utilité publique, le matériel (mobilier, matériel informatique, photocopieur, etc.), les fournitures de bureau, les améliorations locatives et frais accessoires, comme les services juridiques. On prévoit des frais variables de 373 000 \$ en 2009-2010. Ces frais comprennent les salaires et les avantages sociaux du directeur général et de son adjointe ainsi que du personnel des services de comptabilité, de gestion de base de données, d'informatique et d'expédition et de réception. En 2009-2010, la part de l'ATC des services généraux devrait s'établir à 652 000 \$ environ sur un budget de fonctionnement total de 3,3 millions de dollars. La hausse des frais des services généraux par rapport aux résultats prévus à la fin de l'exercice précédent (627 000 \$) est principalement attribuable à la perte de recettes provenant du programme d'étude du rendement à long terme des chaussées mené au nom du Conseil des sous-ministres.

**Soutien du Conseil d'administration** – Le poste comporte deux composantes : les réunions du Conseil d'administration et du bureau de direction, et l'élaboration du nouveau plan d'affaires; il est doté d'un budget total de 62 000 \$ en 2009-2010.

On estime à 39 000 \$ les frais de soutien des réunions du Conseil d'administration et du Bureau de direction en 2009-2010. Cette estimation porte sur deux réunions du Conseil d'administration par année et comprend les services de traduction et d'interprétation. Elle comprend les frais afférents au Bureau de direction, comme ceux afférents aux documents de soutien et aux téléconférences. Le plan d'affaires prévoit aussi l'élaboration en 2009-2010 d'un processus pour permettre au Conseil d'administration d'établir l'ordre de priorité des nouveaux enjeux et de considérer le financement connexe.

On estime que les dépenses liées à la mise en œuvre du plan d'affaires proposé s'établiront à 23 000 \$ en 2009-2010. Ces dépenses couvrent notamment l'élaboration d'un énoncé de valeurs reconnaissant les apports des bénévoles; la formulation d'un énoncé de vision pour l'ATC; la préparation d'un document pour clarifier le rôle neutre et non partisan de l'ATC; le soutien du groupe de travail examinant les besoins des membres francophones de l'ATC; la création d'un nouveau modèle d'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration; et l'élaboration d'une politique de présentation d'exposés au sujet de l'ATC au personnel clé ou aux représentants élus des organismes respectifs des administrateurs.

**Recettes provenant des cotisations – Membres issus des administrations fédérale, provinciales et territoriales** – Le plan d'affaires approuvé par le Conseil d'administration en avril 2006 prévoyait une hausse immédiate de 5 % des cotisations des membres issus des administrations fédérale, provinciales et

territoriales et des hausses correspondant à l'augmentation du coût de la vie pour les exercices subséquents, afin de suivre la croissance des frais associés aux services essentiels de l'ATC. On a donc haussé les droits de 1,7 % en 2007-2008. En 2008-2009, le conseil a accepté de renoncer à une hausse des droits, et le Bureau de direction recommande de faire de même en 2009-2010, compte tenu de l'excellente santé financière de l'ATC. La perte de recettes découlant de cette décision sera d'environ 12 000 \$ en 2009-2010, d'après la hausse de l'IPC à Ottawa-Gatineau (le repère dont se sert l'ATC pour déterminer l'augmentation du coût de la vie) de 2,2 % en 2008. Les recettes totales provenant de cette catégorie de membres devraient s'établir à 545 000 \$ en 2009-2010.

**Recettes provenant des cotisations – Autres membres** – Le plan d'affaires approuvé par le Conseil d'administration en avril 2006 prévoyait des hausses correspondant à l'augmentation du coût de la vie pour chacun des trois exercices du plan d'affaires afin d'aider à suivre la croissance des frais associés aux services essentiels de l'ATC. Depuis lors, le Conseil d'administration a accepté de renoncer à une hausse des cotisations pour les membres non issus des administrations fédérale, provinciales et territoriales pour l'année civile 2007 et d'imposer une hausse de 1,7 % au cours de l'année civile 2008, selon l'augmentation de l'IPC à Gatineau-Ottawa (le repère dont se sert l'ATC pour déterminer l'augmentation du coût de la vie) en 2006. Le Conseil d'administration a renoncé à la hausse des cotisations de ces membres pour l'année civile 2009 et propose de faire de même en 2010, compte tenu de l'excellent bilan financier de l'exercice précédent. La perte de revenus découlant de cette décision au cours de l'exercice sera d'environ 2 000 \$, d'après la hausse de l'IPC à Ottawa-Gatineau (le repère dont se sert l'ATC pour déterminer l'augmentation du coût de la vie) de 2,2 % en 2008. Les recettes totales provenant de cette catégorie de membres devraient s'établir à 372 000 \$ en 2009-2010.

Le nombre de membres, y compris les membres issus des administrations fédérale, provinciales et territoriales, devrait rester le même qu'actuellement au cours de l'exercice 2009-2010. Les prévisions des recettes provenant des cotisations des membres non issus des administrations fédérale, provinciales et territoriales reposent sur la répartition suivante des membres :

Catégorie	Nombre	Total des recettes provenant des cotisations (\$)
Municipalités	229	193 260
Entreprises privées	212	132 572
Associations	26	23 018
Administrations publiques	7	13 325
Institutions d'enseignement	34	8 509
Particuliers et autres	20	1 267
<b>Total</b>	<b>528</b>	<b>371 951</b>

À la fin février 2009, on avait perçu près de 85 % des cotisations des membres non issus des administrations fédérale, provinciales et territoriales pour l'année 2009, ce qui se compare aux taux observés à même moment au cours des dernières années.

**Réserve destinée au remplacement de la base de données de l'ATC** – Les améliorations apportées à la base de données concernant les membres et les clients ont été entièrement amorties au cours de la période du plan d'affaires précédent. L'installation du nouveau module d'achat de publications en ligne, qui reste à faire, ne devrait pas nécessiter d'autre financement.

**Autres – Programmes intergouvernementaux** – En plus de remplir les fonctions mentionnées ci-dessus, le secrétariat apporte son soutien aux conseils des ministres et des sous-ministres responsables des transports et de la sécurité routière selon le principe de la rémunération des services. Le Conseil des sous-ministres approuve et contrôle les programmes de travail et les budgets. En se basant sur les chiffres de l'exercice précédent, les recettes totales des Programmes intergouvernementaux pour l'exercice 2009-2010 devraient s'établir à 636 000 \$ environ. On rajustera ces prévisions après que le Conseil des sous-ministres aura approuvé le budget du programme, en avril 2009.

**Réserves non affectées** – Le plan d'affaires permet au Conseil d'administration d'affecter certaines de ses réserves non affectées dans l'éventualité où il souhaiterait fournir des fonds de démarrage à des activités spéciales, ou financer de telles activités, selon le mérite de chacune. Le budget proposé tient compte d'un transfert de 2 000 \$ des fonds affectés aux fonds non affectés, puisqu'il n'est plus nécessaire de prévoir le financement du Concours du meilleur exposé d'étudiant hors du budget de fonctionnement annuel du Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines. Il tient aussi compte d'une affectation par le Conseil d'administration de 325 000 \$ en 2008-2009, approuvée par le Bureau de direction (dont 45 000 \$ devant être dépensés en 2009-2010), pour assumer la part de l'ATC du déficit actuariel de son régime de pension à prestation déterminées, et du maintien d'une réserve de 10 000 \$ pour les dépenses relatives au Groupe de travail sur les changements climatiques. On prévoit que les réserves non affectées de l'ATC diminueront pour passer de 439 000 \$ à la fin de 2008-2009 (immobilisations non comprises) à 433 000 \$ à la fin de 2009-2010.

### **ÉVALUATION DES RISQUES**

La santé financière de l'ATC reste excellente, malgré le financement de dépenses extraordinaires, comme les obligations afférentes à son régime de pension. Les budgets proposés pour les exercices 2009-2010, 2010-2011 et 2011-2012 répondent à l'objectif d'équilibre du plan d'affaires sur une période de trois ans.

Comme par les années passées, les domaines qui comportent le plus d'incertitude et le plus grand risque quant au résultat net d'une année à l'autre restent le congrès annuel et la vente de publications.

En ce qui concerne le congrès annuel, bien qu'on ait supposé des niveaux d'affluence inférieurs à ceux atteints à Toronto, on ignore pour le moment l'effet qu'aura la crise financière actuelle sur les voyages et les inscriptions au congrès, et il se peut donc qu'on tire pas les recettes nettes escomptées du congrès de Vancouver ni peut-être aussi de celui de Halifax en 2010. Bien que cela soit peu probable, s'il advenait une baisse considérable des inscriptions, l'ATC pourrait devoir verser des pénalités d'annulation de 75 000 \$ à 100 000 \$ en 2009-2010.

Quant à la vente de publications, on tient pour acquis que les risques de ne pas réaliser les recettes nettes escomptées sont faibles en raison des nouvelles stratégies de marketing qu'on adoptera en 2009-2010.

Si les recettes nettes provenant de ces deux sources ne répondaient pas aux attentes, les fonds en réserve de l'ATC (notamment ses réserves pour les temps difficiles d'un million de dollars maintenues en cas de cessation des activités de l'organisme, en plus de ses fonds non affectés mentionnés ci-dessus) semblent amplement suffisants pour faire face à la situation jusqu'à ce que l'économie revienne à la normale.

# ASSOCIATION DES TRANSPORTS DU CANADA

## TABLEAU 1 - PRÉVISION DE FIN D'ANNÉE 2009/10 à 2011/12

Produit/service	2008/09 prévision au 31 mars 2009	Budget 2009/10	Budget 2010/11	Budget 2011/12
<b>1. Etre au centre d'expertise en transport au Canada et offrir une tribune neutre d'échange d'idées et de discussion des questions techniques de transport</b>				
a) Congrès annuel	\$ 811,178	\$ 710,065	\$ 728,620	\$ 755,721
b) Réunions du printemps	\$ 1,050	\$ 1,100	\$ 1,200	\$ 1,200
c) Conseil des ingénieurs en chef				
d) Conseil de l'environnement				
e) Conseil des transports urbains				
f) Programme des petites municipalités				
g) Groupe de travail sur les changements climatiques				
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 812,228</b>	<b>\$ 711,165</b>	<b>\$ 729,820</b>	<b>\$ 756,921</b>
<b>2. Contribuer à la création d'un bassin canadien de professionnels des transports et à la tenue à jour des compétences techniques de ces derniers</b>				
a) Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines		\$ 60,000	\$ 70,000	\$ 80,000
b) Cours techniques, programmes de formation, ateliers et symposiums	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 17,000	\$ 17,000
c) Initiatives de sensibilisation à l'importance des transports (PCPT, etc)				
d) Contribution à la Fondation de l'ATC				
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 16,000</b>	<b>\$ 76,000</b>	<b>\$ 87,000</b>	<b>\$ 97,000</b>
<b>3. Réunir et diffuser de l'information à jour sur les transports</b>				
a) Publications	\$ 292,388	\$ 280,538	\$ 289,378	\$ 290,738
b) Site Web de l'ATC	\$ 2,000	\$ 4,000	\$ 4,000	\$ 4,000
c) Nouvelles de l'ATC	\$ 14,000	\$ 14,500	\$ 15,000	\$ 15,500
d) Répertoire des membres de l'ATC	\$ 3,769	\$ 2,750	\$ 2,750	\$ 2,750
e) Service d'information sur les transports (Incl. Bulletin de T2)	\$ 22,138	\$ 23,000	\$ 23,000	\$ 24,000
f) Partenariats et initiatives spéciales				
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 334,295</b>	<b>\$ 324,788</b>	<b>\$ 334,128</b>	<b>\$ 336,988</b>
<b>4. Élaborer et tenir à jour des lignes directrices et des recueils de bonnes pratiques touchant principalement les routes et les questions connexes</b>				
a) Projets parrainés de l'ATC	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 500,000</b>	<b>\$ 500,000</b>	<b>\$ 500,000</b>	<b>\$ 500,000</b>
<b>Soutien organisationnel de base</b>				
a) Services intégrés				
b) Soutien du Conseil d'administration				
c) Services aux membres				
d) Revenus d'intérêts liés aux réserves de capitaux	\$ 130,000	\$ 150,000	\$ 155,500	\$ 162,000
e) Revenus de contributions - F/P/T	\$ 544,604	\$ 544,604	\$ 556,585	\$ 568,830
f) Cotisations des autres membres	\$ 370,449	\$ 371,951	\$ 373,997	\$ 390,634
g) Base de données d'information de l'ATC				
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 1,045,053</b>	<b>\$ 1,066,555</b>	<b>\$ 1,086,082</b>	<b>\$ 1,121,464</b>
<b>6. Autres</b>				
a) Programmes intergouvernementaux	\$ 635,908	\$ 635,908	\$ 635,908	\$ 635,908
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 635,908</b>	<b>\$ 635,908</b>	<b>\$ 635,908</b>	<b>\$ 635,908</b>
<b>7. Contribution spéciale au régime de pension à prestations déterminées</b>				
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL (avant prélèvement dans les réserves)</b>	<b>\$ 3,343,484</b>	<b>\$ 3,314,416</b>	<b>\$ 3,372,938</b>	<b>\$ 3,448,281</b>
<b>Fonds d'utilisation interne restreinte - Voir Tableau 4</b>	<b>\$ 20,000</b>	<b>\$ 29,000</b>	<b>\$ 34,000</b>	<b>\$ 34,000</b>
<b>TOTAL (après prélèvement dans les réserves)</b>	<b>\$ 3,363,484</b>	<b>\$ 3,343,416</b>	<b>\$ 3,406,938</b>	<b>\$ 3,482,281</b>

\*Décision du Bureau de direction 2009/02/05



# ASSOCIATION DES TRANSPORTS DU CANADA

## TABLEAU 2 - DÉPENSES ET PRÉVISIONS DE FIN D'ANNÉE 2009/10 à 2011/12

Produit/service	2008/09 forecast to March 31, 2009	Budget 2009/10	Budget 2010/11	Budget 2011/12
<b>1. Être au centre d'expertise en transport au Canada et offrir une tribune neutre d'échange d'idées et de discussion des questions techniques de transport</b>				
a) Congrès annuel	\$ 538,274	\$ 552,639	\$ 589,226	\$ 597,609
b) Réunions du printemps	\$ 10,181	\$ 14,058	\$ 14,535	\$ 14,845
c) Conseil des ingénieurs en chef	\$ 125,000	\$ 140,000	\$ 145,000	\$ 150,000
d) Conseil de l'environnement	\$ 39,900	\$ 42,000	\$ 44,000	\$ 46,000
e) Conseil des transports urbains	\$ 51,000	\$ 54,000	\$ 56,000	\$ 58,000
f) Programme des petites municipalités	\$ 11,000	\$ 13,000	\$ 14,000	\$ 15,000
g) Groupe de travail sur les changements climatiques	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 13,000	\$ 14,000
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 788,355</b>	<b>\$ 828,697</b>	<b>\$ 875,761</b>	<b>\$ 895,454</b>
<b>2. Contribuer à la création d'un bassin canadien de professionnels des transports et à la tenue à jour des compétences techniques de ces derniers</b>				
a) Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines	\$ 30,000	\$ 34,000	\$ 35,000	\$ 36,000
b) Cours techniques, programmes de formation, ateliers et symposiums	\$ 16,000	\$ 55,000	\$ 60,000	\$ 65,000
c) Initiatives de sensibilisation à l'importance des transports (PCPT, etc)	\$ 16,000	\$ 16,000	\$ 17,000	\$ 17,000
d) Contribution à la Fondation de l'ATC	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 52,000</b>	<b>\$ 111,000</b>	<b>\$ 118,000</b>	<b>\$ 124,000</b>
<b>3. Réunir et diffuser de l'information à jour sur les transports</b>				
a) Publications	\$ 129,663	\$ 143,673	\$ 136,996	\$ 140,580
b) Site Web de l'ATC	\$ 68,659	\$ 89,602	\$ 83,581	\$ 85,672
c) Nouvelles de l'ATC	\$ 48,564	\$ 50,566	\$ 51,990	\$ 53,414
d) Répertoire des membres de l'ATC	\$ 16,008	\$ 19,398	\$ 19,945	\$ 20,505
e) Service d'information sur les transports (Incl. Bulletin de T2)	\$ 88,400	\$ 90,000	\$ 90,000	\$ 92,000
f) Partenariats et initiatives spéciales	\$ 34,800	\$ 36,300	\$ 37,600	\$ 42,300
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 386,094</b>	<b>\$ 429,539</b>	<b>\$ 420,112</b>	<b>\$ 434,471</b>
<b>4. Élaborer et tenir à jour des lignes directrices et des recueils de bonnes pratiques touchant principalement les routes et les questions connexes</b>				
a) Projets parrainés de l'ATC	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000	\$ 500,000
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 500,000</b>	<b>\$ 500,000</b>	<b>\$ 500,000</b>	<b>\$ 500,000</b>
<b>Soutien organisationnel de base</b>				
a) Services intégrés	\$ 626,732	\$ 651,620	\$ 665,712	\$ 679,800
b) Soutien du Conseil d'administration	\$ 72,425	\$ 62,250	\$ 64,350	\$ 75,550
c) Services aux membres	\$ 83,849	\$ 91,516	\$ 92,793	\$ 102,551
d) Revenus d'intérêts liés aux réserves de capitaux	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
e) Revenus de contributions - F/P/T	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
f) Cotisations des autres membres	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
g) Base de données d'information de l'ATC	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000	\$ 15,000
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 798,006</b>	<b>\$ 805,386</b>	<b>\$ 822,855</b>	<b>\$ 857,901</b>
<b>6. Autres</b>				
a) Programmes intergouvernementaux	\$ 635,908	\$ 635,908	\$ 635,908	\$ 635,908
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 635,908</b>	<b>\$ 635,908</b>	<b>\$ 635,908</b>	<b>\$ 635,908</b>
<b>7. Contribution spéciale au régime de pension à prestations déterminées</b>				
	\$ 45,000	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL (avant prélèvement dans les réserves)</b>	<b>\$ 3,205,363</b>	<b>\$ 3,310,530</b>	<b>\$ 3,372,636</b>	<b>\$ 3,447,734</b>
Fonds d'utilisation interne restreinte - Voir Tableau 4	\$ 141,436	\$ 172,749	\$ 122,912	\$ 127,913
<b>TOTAL (après prélèvement dans les réserves)</b>	<b>\$ 3,346,799</b>	<b>\$ 3,483,279</b>	<b>\$ 3,495,548</b>	<b>\$ 3,575,647</b>

\*Décision du Bureau de direction 2009/02/05

# ASSOCIATION DES TRANSPORTS DU CANADA

## TABLEAU 3 - REVENUE NET ET PRÉVISION DE FIN D'ANNÉE 2009/10 à 2011/12

Produit/service	2008/09 forecast to March 31, 2009	Budget 2009/10	Budget 2010/11	Budget 2011/12
<b>1. Etre au centre d'expertise en transport au Canada et offrir une tribune neutre d'échange d'idées et de discussion des questions techniques de transport</b>				
a) Congrès annuel	\$ 272,904	\$ 157,426	\$ 139,394	\$ 158,112
b) Réunions du printemps	\$ (9,131)	\$ (12,958)	\$ (13,335)	\$ (13,645)
c) Conseil des ingénieurs en chef	\$ (125,000)	\$ (140,000)	\$ (145,000)	\$ (150,000)
d) Conseil de l'environnement	\$ (39,900)	\$ (42,000)	\$ (44,000)	\$ (46,000)
e) Conseil des transports urbains	\$ (51,000)	\$ (54,000)	\$ (56,000)	\$ (58,000)
f) Programme des petites municipalités	\$ (11,000)	\$ (13,000)	\$ (14,000)	\$ (15,000)
g) Groupe de travail sur les changements climatiques	\$ (13,000)	\$ (13,000)	\$ (13,000)	\$ (14,000)
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 23,873</b>	<b>\$ (117,532)</b>	<b>\$ (145,941)</b>	<b>\$ (138,533)</b>
<b>2. Contribuer à la création d'un bassin canadien de professionnels des transports et à la tenue à jour des compétences techniques de ces derniers</b>				
a) Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines	\$ (30,000)	\$ (34,000)	\$ (35,000)	\$ (36,000)
b) Cours techniques, programmes de formation, ateliers et symposiums	\$ -	\$ 5,000	\$ 10,000	\$ 15,000
c) Initiatives de sensibilisation à l'importance des transports (PCPT, etc)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
d) Contribution à la Fondation de l'ATC	\$ (6,000)	\$ (6,000)	\$ (6,000)	\$ (6,000)
<b>Sous-total</b>	<b>\$ (36,000)</b>	<b>\$ (35,000)</b>	<b>\$ (31,000)</b>	<b>\$ (27,000)</b>
<b>3. Réunir et diffuser de l'information à jour sur les transports</b>				
a) Publications				
b) Site Web de l'ATC	\$ 162,725	\$ 136,865	\$ 152,382	\$ 150,158
c) Nouvelles de l'ATC	\$ (66,659)	\$ (85,602)	\$ (79,581)	\$ (81,672)
d) Répertoire des membres de l'ATC	\$ (34,564)	\$ (36,066)	\$ (36,990)	\$ (37,914)
e) Service d'information sur les transports (Incl. Bulletin de T2)	\$ (12,239)	\$ (16,648)	\$ (17,195)	\$ (17,755)
f) Partenariats et initiatives spéciales	\$ (66,262)	\$ (67,000)	\$ (67,000)	\$ (68,000)
<b>Sous-total</b>	<b>\$ (34,800)</b>	<b>\$ (36,300)</b>	<b>\$ (37,600)</b>	<b>\$ (42,300)</b>
	<b>\$ (51,799)</b>	<b>\$ (104,751)</b>	<b>\$ (85,984)</b>	<b>\$ (97,483)</b>
<b>4. Élaborer et tenir à jour des lignes directrices et des recueils de bonnes pratiques touchant principalement les routes et les questions connexes</b>				
a) Projets parrainés de l'ATC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Sous-total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Soutien organisationnel de base</b>				
a) Services intégrés	\$ (626,732)	\$ (651,620)	\$ (665,712)	\$ (679,800)
b) Soutien du Conseil d'administration	\$ (72,425)	\$ (62,250)	\$ (64,350)	\$ (75,550)
c) Services aux membres	\$ (83,849)	\$ (91,516)	\$ (92,793)	\$ (102,551)
d) Revenus d'intérêts liés aux réserves de capitaux	\$ 130,000	\$ 150,000	\$ 155,500	\$ 162,000
e) Revenus de contributions - F/P/T	\$ 544,604	\$ 544,604	\$ 556,585	\$ 568,830
f) Cotisations des autres membres	\$ 370,449	\$ 371,951	\$ 373,997	\$ 390,634
g) Base de données d'information de l'ATC	\$ (15,000)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Sous-total</b>	<b>\$ 247,047</b>	<b>\$ 261,169</b>	<b>\$ 263,227</b>	<b>\$ 263,563</b>
<b>6. Autres</b>				
a) Programmes intergouvernementaux	\$ -	\$ -	\$ *	\$ *
<b>Sous-total</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>7. Contribution spéciale au régime de pension à prestations déterminées</b>				
	\$ (45,000)	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL (avant prélèvement dans les réserves)</b>	<b>\$ 138,121</b>	<b>\$ 3,886</b>	<b>\$ 302</b>	<b>\$ 547</b>
<b>Fonds d'utilisation interne restreinte - Voir Tableau 4</b>	<b>\$ (121,436)</b>	<b>\$ (143,749)</b>	<b>\$ (88,912)</b>	<b>\$ (93,913)</b>
<b>TOTAL (après prélèvement dans les réserves)</b>	<b>\$ 16,685</b>	<b>\$ (139,863)</b>	<b>\$ (88,610)</b>	<b>\$ (93,366)</b>

\*Décision du Bureau de direction 2009/02/05

# ASSOCIATION DES TRANSPORTS DU CANADA

**TABEAU 4 - ACTIFS NETS D'UTILISATION INTERNE RESTREINTE - PRÉVISIONS DE FIN D'ANNÉE POUR 2009/10 à 2011/12**

Fonds assujettis à des restrictions d'utilisation par le Conseil d'administration et le Bureau de direction

	Prévisions au 31-Mar-09	Restrictions additionnelles		Utilisations des fonds restreints	Trasnfert	Prévisions au 31-Mar-10	Restrictions additionnelles		Utilisations des fonds restreints	Prévisions au 31-Mar-11	Restrictions additionnelles		Utilisations des fonds restreints	Prévisions au 31-Mar-12
<b>RÉSERVES POUR PUBLICATIONS</b>														
Guide de conception géométrique	\$ 319,876	20,000	1			339,876	20,000			359,876	20,000			\$ 379,876
Guide de conception de l'éclairage routier	21,900	4,000	5			-	4,000			-	4,000			-
<b>AUTRES RESTRICTIONS</b>														
Conseil des transports urbains	10,000		2	(10,000)		-				-				-
Conseil de l'éducatons et du développement des ressources humaines	21,000		3	(21,000)		-				-				-
Concours d'exposés des étudiants	2,000		4		(2,000)	-				-				-
Soutien à la formation et à la planification de la relève	77,071		6	(25,690)		51,381		(25,690)		25,691		(25,691)		-
Préserves pour démantèlement volontaire de l'Association	1,000,000		7			1,000,000				1,000,000				1,000,000
Prix de distinction	18,837		8	(18,837)		-				-				-
Groupe de travail sur les changements climatiques	5,000	5,000	9	(10,000)		-	10,000	(10,000)		-	10,000	(10,000)		-
Révision des publications par des professionnels	50,000		10	(15,000)		35,000		(15,000)		20,000		(20,000)		-
Contribution spéciale au régime de pension à prestations déterminées	325,000		11	(72,222)		252,778		(72,222)		180,556		(72,222)		108,334
<b>Total</b>	<b>\$ 1,850,684</b>	<b>29,000</b>		<b>(172,749)</b>	<b>(2,000)</b>	<b>1,679,035</b>	<b>34,000</b>	<b>(122,912)</b>		<b>1,586,123</b>	<b>34,000</b>	<b>(127,913)</b>		<b>\$ 1,488,210</b>

<sup>1</sup> Augmentation de 200 \$ des fonds assujettis à des restrictions, pour chaque guide vendu à un non-étudiant

<sup>2</sup> Conseil d'administration - 4/22/2002

<sup>3</sup> Bureau de direction - 04/29/2002 // Conseil d'administration - 09/17/2002

<sup>4</sup> Bureau de direction - 11/1/2004 // Conseil d'administration - 04/18/2005

<sup>5</sup> Fonds d'utilisation restreinte augmentés de 100 \$ par guide vendu

<sup>6</sup> Conseil d'administration - 9/19/2006 - (jusqu'à 50 000 \$ par année de soutien à la formation et à la planification de la relève pour un total de 125 000 \$ sur la période de 2,5 années du plan d'affaires) Transfert des réserves sans restrictions aux réserves avec restrictions

<sup>7</sup> Conseil d'administration - 09/20/2006

<sup>8</sup> Bureau de direction - 06/18/2008 // Conseil d'administration - 09/23/2008

<sup>9</sup> Conseil d'administration - 02/04/2008

<sup>10</sup> Conseil d'administration - 02/04/2008

<sup>11</sup> Bureau de direction - 02/05/2009

**TABLEAU 5 - ÉTAT DES CHANGEMENTS DANS LES ACTIFS NETS - PRÉVISIONS DE FIN D'ANNÉE 2009/10 à 2011/2012**

	2009/10 prévisions au 31 mars 2010			2010/11 prévisions au 31 mars 2011			2011/12 prévisions au 31 mars 2012		
	Investissement en appropriations	Restreintes internes	Sans restreintes	Investissement en appropriations	Restreintes internes	Sans restreintes	Investissement en appropriations	Restreintes internes	Sans restreintes
Prévisions - 31 mars 2009	\$ 70,717	\$ 1,850,684	\$ 438,858	\$ 82,146	\$ 1,704,935	\$ 433,315	\$ 89,765	\$ 1,616,023	\$ 425,998
Excédent (déficit) des revenus sur les dépenses			(139,863)			(88,610)			(93,366)
Appropriations (Tableau 4)	15,000		(15,000)	10,000		(10,000)	10,000		(10,000)
Amortissement des appropriations	-3,571		3,571	(2,381)		2,381	(2,381)		2,381
Appropriations (Tableau 4)		29,000	(29,000)		34,000	(34,000)		34,000	(34,000)
Utilisation des fonds restreints (Tableau 4)		(172,749)	172,749		(122,912)	122,912		(127,913)	127,913
Transfert		(2,000)	2,000						
Prévision - au 31 mars	82,146	\$ 1,704,935	\$ 433,315	89,765	\$ 1,616,023	\$ 425,998	97,384	\$ 1,522,110	\$ 418,926

## **D. Décisions du Conseil d'administration**

**Le 20 avril 2009, le Conseil d'administration de l'ATC a adopté les mesures ci-après:**

- *Approuver les stratégies et les objectifs proposés dans le plan d'affaires tout en reconnaissant que pour répondre aux besoins et aux attentes des membres, des coûts supplémentaires devront être engagés et que des rajustements annuels s'imposeront.*
- *Reporter la majoration prévue des cotisations pour toutes les catégories de membres pour l'exercice 2009-2010.*
- *Examiner le besoin de procéder à d'autres majorations des cotisations au cours des années 2 et 3 du plan d'affaires à la lumière des prévisions des résultats de fin d'exercice financier précédent.*
- *Continuer de recevoir au cours des prochaines années des projections financières triennales dans le contexte de l'examen du budget de l'année en cours.*
- *Approuver le plan de travail 2009-2010 et le budget s'y rattachant.*
- *Approuver en principe les prévisions budgétaires pour les exercices 2010-2011 et 2011-2012, tout en reconnaissant qu'elles seront ajustées annuellement.*
- *Exiger le Bureau de direction de suivre de près la situation financière de l'organisation, dans le fléchissement de l'économie courante, et de prendre la mesure appropriée, y compris les ajustements au budget et au plan d'affaires.*

**DOCUMENT D'APPUI NO. 1 : RAPPORT DES  
RÉSULTATS - ENQUÊTES AUPRÈS DES  
ADMINISTRATEURS ET MEMBRES DE L'ATC (2008)**

**RAPPORT DES RÉSULTATS DES ENQUÊTES DE 2008  
AUPRÈS DES ADMINISTRATEURS ET MEMBRES  
DE L'ATC**

**DOCUMENT D'INFORMATION POUR L'ÉLABORATION  
DES PRINCIPES DIRECTEURS DU PLAN D'AFFAIRES  
DE 2009-2010 À 2011-2012 DE L'ATC**

**ASSOCIATION DES TRANSPORTS DU CANADA**  
OCTOBRE 2008

## 1. CONTEXTE

En avril 2008, le Conseil d'administration de l'ATC a approuvé le processus d'élaboration du nouveau plan d'affaires pour la période de trois ans allant de 2009-2010 à 2011-2012.

La première étape de ce processus consistait à obtenir les commentaires du Conseil d'administration en avril 2008 sur la pertinence de la mission, des objectifs stratégiques et des stratégies de mise en oeuvre du plan actuel. **En général, les administrateurs disent appuyer la mission, les objectifs stratégiques et les stratégies de mise en oeuvre du plan actuel (voir l'annexe A). Toutefois, ils suggèrent qu'un énoncé reconnaissant l'importance des contributions des bénévoles soit intégré au texte.**

Les étapes suivantes comprenaient la réalisation d'une recherche auprès des membres et des clients, ainsi que la tenue d'entrevues avec les administrateurs. Les sections 2.0 et 3.0 du présent document présentent respectivement le sommaire des résultats de cette recherche et de ces entrevues.

**Les autres étapes comprenaient l'élaboration des questions dont devra discuter le Conseil d'administration (voir le document distinct intitulé *Questions à discuter*) et dont les réponses serviront de principes directeurs pour l'établissement du nouveau plan d'affaires triennal.** Une fois établis, les principes directeurs seront ensuite utilisés dans le cadre d'une séance de remue-méninges avec le personnel. Cette séance fera ressortir diverses stratégies qui pourront ensuite être examinées et évaluées en profondeur et donner lieu à une discussion subséquente avec le Comité exécutif. La dernière étape correspondra à l'élaboration d'un plan d'affaires préliminaire, qui devra être examiné et approuvé par le Conseil d'administration en avril 2009.

## 2. RECHERCHE AUPRÈS DES MEMBRES DE L'ATC

### 2.1 RÉSULTATS OBTENUS PAR LES EXPERTS-CONSEILS

L'Association des transports du Canada (ATC) a retenu les services de Vision Research Inc. pour réaliser une recherche sur les besoins, attentes et perceptions des membres et des clients à propos d'une vaste gamme de produits, de services et de programmes offerts. Le volet quantitatif de la recherche comprenait la tenue d'une enquête auprès des membres des différentes régions du pays et dont le questionnaire était offert aux répondants en ligne et en format imprimé PDF sur le site Web de l'ATC. Une recherche qualitative a également été réalisée à l'aide de groupes d'étude et d'entrevues téléphoniques avec des membres existants et d'anciens membres de l'Association.

**Le rapport connexe intitulé *Report of Findings: TAC Member Research 2008*, préparé par Vision Research Inc., présente les résultats détaillés des enquêtes réalisées auprès des membres et des groupes d'étude.** Des annexes comprenant toutes les questions ouvertes de l'enquête accompagnent le document.

Les résultats de l'enquête fournissent une grande quantité d'informations sur les besoins des membres lorsqu'ils ont accès aux produits et services de l'ATC, participent à des

programmes et tirent avantage de sa valeur globale. La majorité des répondants à l'enquête indiquent que leur employeur est actuellement membre de l'ATC (85 %).

La majorité des répondants considèrent que les guides techniques et les publications sont les produits qui leur sont les plus utiles (87 %) et qui sont de la plus grande qualité (84 %) par rapport aux autres produits et services de l'ATC. Les répondants sont d'avis que l'ATC pourrait offrir d'autres produits et services en ligne tels que des publications électroniques et des séminaires Web.

Plus de la moitié des répondants (52 %) n'ont pas assisté aux congrès annuels de l'ATC des trois dernières années. Ceux qui ont assisté à ces congrès sont d'avis à 42 % que parmi les activités offertes, les séances offertes étaient les plus pertinentes. De plus, ceux-ci sont également d'avis que les séances et l'emplacement du congrès sont les aspects qui répondent le mieux à leurs besoins. Parmi ceux qui n'ont pas assisté aux congrès des trois dernières années, la principale barrière à leur présence constitue le soutien financier insuffisant de la part des employeurs (31 %).

L'outil de communication de l'ATC qui a reçu la note la plus élevée en termes d'efficacité est le site Web (77 %). Fait intéressant, le bulletin *Nouvelles de l'ATC* a reçu la note la plus élevée en termes de qualité (73 %), et le site Web s'est classé au deuxième rang, 62 % des répondants lui attribuant une note de 4 ou 5 sur une échelle de 1 à 5.

Les trois publications les plus utilisées par les répondants sont le *Guide de conception géométrique*, le *Manuel canadien de la signalisation routière* et le *Guide de conception et de gestion des chaussées*. Les ateliers et séminaires sur le contrôle de l'érosion et des sédiments ainsi que sur la conception géométrique semblent être les ateliers et séminaires qui ont suscité le plus grand intérêt chez les répondants.

Selon les répondants, les plus grands avantages que leur offre l'ATC sont ceux qui sont associés aux lignes directrices, aux publications et aux ressources sur les transports, ainsi que les occasions de réseautage et de collaboration avec d'autres organismes du secteur des transports.

Certains répondants suggèrent de nouvelles orientations pour l'ATC, par exemple une attention accrue à la durabilité environnementale au sein de l'industrie. Ils mentionnent que l'ATC pourrait grandement contribuer aux initiatives de défense de l'environnement et aux initiatives stratégiques. Enfin, ils soulignent le rôle important joué par l'ATC pour le réseautage et le partage de l'information au sein du secteur.

Un peu plus de la moitié des répondants (51 %) sont d'avis qu'il est passablement important que l'ATC finance et organise une célébration nationale pour son centenaire en 2014. De plus, 47 % des répondants croient que le centenaire pourrait être l'occasion de faire connaître le secteur des transports dans son ensemble au Canada.

Près de trois quarts des membres (72 %) se disent généralement satisfaits de l'ATC.

Le volet qualitatif de cette étude portait sur bon nombre des questions étudiées dans l'enquête. Toutefois, l'utilisation de groupes d'étude a permis la réalisation d'une analyse plus approfondie des idées, des sentiments et des perceptions des membres et anciens membres de l'ATC. Comme le démontrent les réponses présentées dans le rapport, quelques thèmes, questions et besoins fréquemment mentionnés par les participants correspondent également à l'information fournie par les répondants à l'enquête.

## **2.2 RECOMMANDATIONS DE L'EXPERT-CONSEIL**

À la suite des résultats obtenus dans le cadre de l'enquête et de la recherche auprès des groupes d'étude, Vision Research Inc. propose que l'ATC mette en oeuvre les principales recommandations suivantes en vue d'améliorer ses services, programmes et produits.

1. **Continuer à fournir des pratiques exemplaires et des lignes directrices techniques à jour et uniformes.** Les participants à l'enquête et aux groupes d'étude indiquent clairement qu'ils ont besoin d'informations à jour sur les lignes et les pratiques exemplaires dans le secteur des transports. Selon eux, ce service correspond à l'une des compétences de base de l'ATC et ils recommandent que l'ATC continue d'améliorer ces lignes directrices et ces pratiques exemplaires et qu'elle continue d'encourager leur utilisation.
2. **Offrir de nouvelles options de formation.** De nombreux participants demandent que l'ATC offre de nouvelles occasions de formation et d'apprentissage, et ils indiquent que la mise en place de telles initiatives serait la principale façon dont ils pourraient tirer profit de l'Association. Que ce soit sous forme de séance préalable au congrès, de séminaire en ligne ou d'une série de séminaires itinérants, les participants s'attendent à ce que l'ATC demeure à l'affût des derniers progrès réalisés dans le secteur et continue de leur offrir des occasions de perfectionnement professionnel. Les professionnels des niveaux inférieurs qui ne peuvent pas se rendre aux congrès annuels de l'ATC devraient particulièrement bien accueillir et approuver les efforts menés pour répondre à ces attentes, surtout si l'accent est mis sur certains sujets prioritaires identifiés dans le rapport.
3. **Diffuser l'information par voie électronique.** Les nouvelles technologies de l'information et des communications modifient la façon dont l'information est recueillie, vendue et emmagasinée, et ces technologies rehaussent les attentes des membres et des clients de l'ATC. Cette dernière doit donc trouver de nouveaux modèles financiers qui lui permettront de s'éloigner des produits fondés sur le papier et de nouveaux modes de prestation de l'apprentissage qui diminueront les coûts et seront accessibles à tous les clients potentiels au pays (et à l'étranger). Nous avons constaté un fort consensus des membres et anciens membres sur ce point; il faut donc en tenir compte.

4. **Mettre l'accent sur la documentation à jour.** De nombreux commentaires formulés indiquent que les membres doivent se sentir bien renseignés sur le secteur des transports au Canada. L'information à jour et dynamique est précieuse. L'ATC doit mener les efforts requis pour que ses publications, ses événements et son site Web relèvent efficacement ce défi. La rapidité à laquelle les renseignements peuvent être rassemblés et partagés deviendra un élément toujours plus important grâce auquel on pourra évaluer le rendement de l'ATC. Les nouvelles approches de financement de la recherche commanditée et les nouveaux modes de diffusion de l'information aideront l'ATC à répondre aux attentes toujours plus grandes des différents intervenants.
5. **Démontrer du leadership en ce qui concerne les changements climatiques.** Cette question est hors de tout doute l'un des sujets qui préoccupent le plus les membres et tous les professionnels du secteur. L'ATC doit miser sur son excellent travail dans ce domaine et jouer un rôle encore plus grand dans l'amélioration des connaissances, des lignes directrices et des pratiques qui aideront le secteur à faire face aux changements climatiques et à atténuer les conséquences de ces changements tout en réduisant l'impact des transports sur l'environnement.
6. **Augmenter le pouvoir des conseils et des groupes de travail.** Une différence majeure a été observée entre les membres et les anciens membres dans le cadre de la recherche qualitative : les anciens membres ne tiraient profit de l'ATC que par l'achat de publications ou presque, tandis que les membres actuels sont plus susceptibles de profiter des occasions de réseautage et de collaboration offertes par les conseils et les groupes de travail. Cet avantage peut être accru par la création de groupes de travail plus pertinents qui seront en mesure de réunir des professionnels qui ont des intérêts semblables et de les convertir en membres actifs qui peuvent pleinement contribuer à la réussite financière et autre de l'ATC.
7. **Examiner l'impact démographique.** Une autre question a aussi été fréquemment mentionnée, bien qu'à un niveau moindre, dans le cadre de l'analyse, soit la question du vieillissement de la population canadienne et de l'impact qu'il aura sur les besoins d'infrastructures de transport et sur les effectifs dans ce secteur. Cette question pourrait permettre la création de nouveaux types de partenariats (p. ex. avec RHDCC, les établissements d'enseignement) et d'approches de valorisation pour les jeunes membres.
8. **Revoir et mettre à jour le site Web pour que les membres puissent obtenir rapidement et efficacement l'information et les ressources dont ils ont besoin.** Le virage vers la diffusion électronique accrue de l'information est une question qui est fréquemment mentionnée par les participants à la recherche. Les membres s'attendent de plus en plus à ce qu'Internet soit une source principale d'accès à l'information et aux publications. Les participants suggèrent aussi qu'Internet soit utilisé pour fournir de la formation et de l'information de manière plus efficace.

9. **Continuer à faire la rotation des emplacements du congrès annuel pour que les membres de différentes régions puissent y assister.** Selon les membres, un des principaux obstacles qui les empêchent d'assister au congrès annuel est le coût associé au déplacement et à l'hébergement. En continuant la rotation des emplacements du congrès annuel, les membres des différentes régions auront davantage la chance d'assister au congrès. On recommande également que l'ATC envisage d'autres formats en ce qui concerne les séances du congrès, notamment la tenue de séances en ligne, pour éliminer cette barrière.
  
10. **Plan pour la célébration du centenaire de l'ATC en 2014.** La majorité des répondants à l'enquête sont favorables aux activités de célébration du centenaire de l'ATC et du secteur des transports au Canada. L'ATC devrait établir des plans dès maintenant en ce qui concerne les véhicules, les activités et les programmes qui pourraient être lancés dans le cadre de la célébration. Celle-ci pourrait représenter une excellente occasion de souligner l'histoire, les faits saillants et les réalisations de l'Association et de l'évolution du secteur des transports du Canada.

Outre les points précédents, l'analyse des réponses obtenues aux questions ouvertes posées aux participants francophones indique que ceux-ci aimeraient que plus de membres francophones fassent partie de l'ATC, que les publications de l'ATC soient plus rapidement disponibles en français et que les traductions en français soient de meilleure qualité.

### **3.0 ENTREVUES AVEC LES ADMINISTRATEURS**

En mai et en juin 2008, des entrevues individuelles ont été réalisées avec 21 des 24 administrateurs de l'Association des transports du Canada sur divers sujets, dont la valeur et le rendement de l'ATC, les défis politiques, économiques, sociaux, technologiques et environnementaux de l'avenir qu'il faudra relever, ainsi que les orientations futures possibles de l'ATC, y compris la modification du congrès annuel et de la nature du centenaire de l'ATC.

Les questions posées pendant les entrevues de l'enquête ont été élaborées avec l'aide de Vision Research Inc. afin que les résultats servent de complément aux résultats des autres enquêtes réalisées par le personnel de Vision Research Inc.

Bien que la plupart des entrevues aient été réalisées par téléphone par le directeur général, quelques administrateurs ont choisi d'y répondre par écrit.

Les pages qui suivent présentent le sommaire des résultats des entrevues réalisées avec les administrateurs.

**Dans l'ensemble, les entrevues avec les administrateurs indiquent un niveau élevé de satisfaction quant au rendement de l'organisation. Les administrateurs y expriment de manière explicite qu'ils désirent que le nouveau plan d'affaires mette l'accent sur les forces de l'ATC plutôt que sur des changements importants.**

#### **3.1 ATC et valeur**

Deux questions ont été posées aux administrateurs à ce sujet.

*Quelle est la valeur de l'ATC pour vous, vos collègues et votre organisation? De quels avantages profitez-vous en tant que membre de l'Association?*

*Si un collègue du secteur des transports vous demande ce que représente l'Association des transports du Canada et ce qu'elle fait, de quelle manière répondrez-vous à cette question? Selon vous, comment peut-on définir l'Association?*

Le sommaire des réponses fournies à ces questions est présenté ci-dessous.

#### **Avantages offerts par l'ATC**

Selon les administrateurs, l'ATC offre les avantages suivants, en ordre décroissant d'importance :

- 1) *il s'agit d'un forum neutre* (pour la recherche, le dialogue et le partage d'idées qui met en vedette le savoir technique canadien, le réseautage et les occasions d'affaires) – mentionné 25 fois;
- 2) *il s'agit d'un fournisseur de produits et de services* (notamment de guides nationaux et de pratiques exemplaires, ainsi que d'occasions de perfectionnement professionnel) – mentionné 15 fois;

- 3) *il s'agit d'un processus peu coûteux et efficace de partage des coûts des projets* (grâce à la gestion commune des projets commandités et l'optimisation des ressources) – mentionné 4 fois;
- 4) *il s'agit d'un outil qui peut influencer les décideurs à propos de questions techniques* (grâce aux guides nationaux et aux pratiques exemplaires) – mentionné 2 fois.

### **Éléments qui définissent l'Association**

Les administrateurs de l'ATC considèrent l'Association comme une *organisation nationale* (mentionné 8 fois) *qui compte une vaste gamme de professionnels des transports* (mentionné 6 fois), *qui fournit un forum de diffusion des connaissances, de réseautage, de partage de l'information et de discussion* (mentionné 14 fois) *ainsi qu'un mécanisme de recherche* (mentionné 6 fois), *qui fait progresser l'état du savoir dans le secteur des transports et qui permet la conception de guides nationaux et de pratiques exemplaires* (mentionné 11 fois) *portant principalement sur des questions techniques* (mentionné 3 fois) *plutôt que sur des enjeux politiques* (mentionné 5 fois), *qui offre une vaste gamme de produits et de services* comme le congrès annuel, les réunions du printemps, les publications et le perfectionnement professionnel (mentionné 4 fois) *et qui peut compter sur un grand nombre de bénévoles dévoués* (mentionné 6 fois).

### **3.2 Rendement actuel de l'ATC**

Trois questions ont été posées aux administrateurs à ce sujet.

*Au cours des deux ou trois dernières années, est-ce que vous ou un de vos collègues avez vécu une expérience positive avec l'ATC? Comment et quand l'Association a-t-elle satisfait ou surpassé vos attentes et offert des avantages à vous-même ou à votre organisation?*

*Maintenant, au cours de la dernière année, est-ce que vous ou un de vos collègues avez vécu une expérience négative avec l'ATC? Est-il arrivé que l'Association ne réponde pas à vos attentes et ne réussisse pas à offrir des avantages à vous-même ou à votre organisation?*

*Lorsque vous pensez à la dernière année ou aux deux dernières années, quelles seraient selon vous les deux ou trois forces principales de l'ATC et quelles seraient ses deux ou trois principales faiblesses? Sur quels éléments l'Association devrait-elle miser et quelles améliorations devrait-elle apporter?*

Les réponses fournies à ces questions sont présentées ci-dessous.

### **Expériences positives**

Les administrateurs mentionnent les expériences positives ci-dessous, en ordre décroissant d'importance :

- 1) *réseautage et perfectionnement professionnel* (y compris le transfert du savoir et l'établissement d'une communauté de personnes aux vues similaires) – mentionné 13 fois;

- 2) *événements* (congrès annuel, réunions du printemps ou parties de ces événements) – mentionné 10 fois;
- 3) *participation et reconnaissance des bénévoles* (Conseil d'administration, comité organisateur des congrès, conseils, comités permanents, comités des projets) – mentionné 6 fois;
- 4) *programmes techniques de l'ATC* (projets parrainés, information à jour, nouvelles idées) – mentionné 5 fois;
- 5) *gouvernance de l'ATC* (satisfaction globale quant au fonctionnement de l'organisation) – mentionné 3 fois;
- 6) *autres, y compris les produits et services de l'ATC* (p. ex. les bulletins et les services d'information), *la capacité d'influer sur les pratiques nationales* (par l'entremise de ses guides et pratiques exemplaires), *l'accent mis sur les changements climatiques et la prise de décision par consensus* – chacun étant mentionné une ou deux fois.

### Expériences négatives

**Un grand nombre d'administrateurs (11) n'ont pas pu indiquer d'expérience négative récente associée à l'Association.** Parmi les expériences négatives mentionnées, seul le *processus onéreux de développement de projet* (trop bureaucratique, sous-financement menant à la modification de la portée des projets, difficile de former des partenariats) a été **mentionné par plus d'un ou de deux administrateurs** (mentionné 4 fois). Les autres expériences négatives mentionnées (sans ordre d'importance en particulier) sont les suivantes :

- *réunions du printemps* (les séances de la fin de semaine nécessitent le paiement d'heures supplémentaires; le contenu technique est inégal; certains comités sont plus gros; le temps manque pour discuter des questions importantes; la qualité de certaines présentations est moindre);
- *incapacité de financer la participation du personnel aux niveaux désirés;*
- *peu d'attention est accordée aux questions du Nord;*
- *visibilité insuffisante auprès des décideurs (politiciens);*
- *réunions du Conseil d'administration fondées sur le processus plutôt que sur le contenu;*
- *le temps requis auprès des administrateurs nuit à leur participation aux séances du congrès;*
- *participation insuffisante des entrepreneurs à l'Association;*
- *perte de l'orientation du Comité permanent de l'entretien et de la construction;*
- *chevauchement des travaux avec d'autres organismes, par exemple WESTAC;*
- *absence de membres provinciaux clés pendant quelques années (ministères des Transports de l'Ontario et de la Colombie-Britannique).*

### Forces de l'Association

Selon les administrateurs, l'ATC possède les forces suivantes, en ordre décroissant d'importance :

- 1) *programme technique de grande qualité* (y compris le travail des comités et la qualité des produits) – mentionné 12 fois;
- 2) *soutien du secrétariat de grande qualité* (y compris les compétences, l'expérience et le dévouement du personnel) – mentionné 8 fois;
- 3) *grande qualité des bénévoles et niveau élevé de dévouement des bénévoles* (y compris la participation à la politique de porte ouverte de l'ATC pour ses conseils et comités permanents) – mentionné 7 fois;
- 4) *excellent rendement global d'entreprise* (l'ATC est considérée comme une organisation bien gérée qui a une grande force et une excellente santé financière, dont les membres ont un bon moral, qui est pertinente pour ses membres et qui bénéficie d'une pleine participation F-P-T et de la part de l'industrie) – mentionné 7 fois;
- 5) *rôle de forum* (pour le réseautage, le partage d'idées et la prospection) – mentionné 6 fois;
- 6) *rentabilité des projets parrainés* – mentionné 3 fois;
- 7) *événements de grande qualité* (congrès annuel, réunions du printemps) – mentionné 3 fois;
- 8) *autres, y compris le niveau d'unanimité aux réunions du Conseil, la neutralité de l'ATC* (ne défend aucun intérêt), *et la réussite de la Fondation de l'ATC* – mentionné une fois chacun.

### **Faiblesses de l'Association**

Trois administrateurs n'ont pas pu indiquer de faiblesse. **Parmi les faiblesses mentionnées, seulement trois ont été mentionnées par plus de deux administrateurs :**

- 1) *programme des projets parrainés* (les thèmes ne sont pas tous pertinents; les projets sont souvent retardés et ils ne sont donc pas tous réalisés en temps opportun; le processus est trop bureaucratique et pas assez simple; les projets techniques manquent de perspective stratégique) – mentionné 7 fois;
- 2) *réunions du Conseil d'administration* (manque de cohésion/opinions différentes; trop axées sur le processus et non sur les questions importantes; nécessitent trop de temps et ne donnent pas le temps pour participer aux activités du congrès) – mentionné 3 fois;
- 3) *congrès annuel* (coûts requis pour y assister; la réussite signifie que trop de choses se passent, ce qui prolonge la durée du congrès; les ateliers servent souvent des buts individuels et sollicitent souvent de l'information auprès des participants plutôt que de leur offrir des occasions d'apprentissage) – mentionné 3 fois.

Les faiblesses suivantes ont aussi été mentionnées une ou deux fois par les administrateurs :

- *l'ATC n'est pas suffisamment visible auprès des décideurs et du grand public;*
- *les ressources sont insuffisantes pour accomplir toutes les tâches;*

- les documents d'information destinés aux gestionnaires sont insuffisants;
- les services et produits bilingues sont insuffisants;
- il est difficile de traiter des questions non techniques et plus générales (telles que les RH) ou des questions non liées aux routes;
- la promotion des réunions du printemps est insuffisante;
- les documents et l'information électroniques sont insuffisants;
- les membres vieillissent.

### **3.3 Changements importants à venir**

Deux questions ont été posées à ce sujet.

*Au cours des deux ou trois prochaines années, quels seront, selon vous, les importants changements politiques, économiques, sociaux, technologiques et environnementaux qui surviendront au pays et qui pourraient avoir des incidences, positives ou négatives, sur vous et votre organisation?*

*Compte tenu de ces importants changements, comment l'ATC pourrait-elle aider votre organisation à tirer profit des changements positifs? Comment l'ATC pourrait-elle vous aider à atténuer les incidences négatives de ces changements?*

#### **Changements importants**

Les changements qui surviendront au pays et qui pourraient affecter les administrateurs et leurs organisations sont indiqués ci-dessous, en ordre décroissant d'importance :

- 1) *changement de l'intérêt manifesté par les politiciens et le public en ce qui concerne les questions environnementales, y compris la durabilité (mobilité durable, nouveaux modes de transport, transport actif, intégration modale, développement durable) – mentionné 27 fois;*
- 2) *sensibilisation accrue aux questions liées aux changements climatiques (y compris la nécessité des stratégies d'adaptation et d'atténuation des risques) – mentionné 13 fois;*
- 3) *hausse du coût du pétrole et de l'essence (ce qui pourrait entraîner une hausse des coûts de construction, le changement des habitudes de déplacement, une hausse des coûts de transport pour les exploitants de véhicules commerciaux et de véhicules de transport en commun et des incidences connexes sur l'économie, le changement de la taille et de la composition des flottes de véhicules) – mentionné 10 fois;*
- 4) *nécessité d'une productivité accrue grâce à l'innovation technologique (STI, conception mécaniste, nouveaux mécanismes de financement, tarification routière, éléments de sécurité à l'intérieur des véhicules, nouvelles pratiques d'affaires) – mentionné 10 fois;*
- 5) *vieillesse des effectifs (attraction, formation et conservation du personnel, planification de la relève et transfert du savoir) – mentionné 7 fois;*
- 6) *vieillesse de l'infrastructure et insuffisance du financement – mentionné 4 fois;*

- 7) *congestion accrue de la circulation et augmentation de la circulation attribuable au transport de marchandises – mentionné 4 fois;*
- 8) *nécessité d'augmenter le rayonnement (auprès de la communauté internationale, du CCATM au sujet de la sécurité routière, des gouvernements provinciaux et territoriaux au sujet de l'harmonisation des normes et du grand public) – mentionné 4 fois;*
- 9) *autres, y compris la nécessité d'examiner les questions de gestion des risques et l'importance du transport comme moteur de la prospérité économique – mentionné une fois chacun.*

### **Façons dont l'ATC peut se préparer au changement**

**Selon des administrateurs, la meilleure façon pour l'ATC de se préparer au changement est de continuer à offrir un forum de discussion et de partage de l'information** – mentionné 22 fois. Les sujets d'intérêt comprennent les changements climatiques, la durabilité, les questions autochtones, l'escalade des coûts de construction, les stratégies de recrutement du personnel, l'attraction de nouvelles personnes dans l'industrie, l'innovation et les nouvelles technologies, la gestion des risques et les systèmes de gestion des biens.

L'ATC peut également se préparer au changement par les façons suivantes (mentionné une ou deux fois) :

- *en intégrant les perspectives stratégiques aux travaux de l'ATC;*
- *en s'adressant à la communauté internationale et au grand public;*
- *en établissant chaque année un nombre cible de documents d'information pour chaque conseil;*
- *en communiquant des éléments clés aux conseils et aux comités permanents et en intégrant la question à l'ordre du jour de chaque réunion;*
- *en créant de nouveaux véhicules de communication (p. ex. les wikis);*
- *en encourageant la coopération régionale et l'harmonisation.*

### **3.4 Orientations futures**

Les administrateurs ont ensuite discuté des projets parrainés par l'ATC qui, dans la plupart des cas, donnent lieu à l'élaboration de lignes directrices techniques, de synthèses des pratiques, de documents d'information et autres publications et qui peuvent également engendrer des séminaires sur ces produits. On a demandé aux administrateurs de répondre à trois questions sur ces produits.

*Quels sont les sujets les plus importants? Selon vous, quelles sont les questions et quels sont les sujets sur lesquels les comités et conseils de l'ATC devraient mettre l'accent au cours des trois prochaines années? (Il peut s'agir de questions déjà à l'étude, mais qui doivent être examinées plus en profondeur ou de nouvelles questions qui n'ont toujours pas été étudiées par l'Association).*

*Quelle est la meilleure façon de distribuer des produits finis aux membres? En ce qui concerne les publications, que recommanderiez-vous en termes de format et*

*de média? En ce qui concerne les séminaires, que recommanderiez-vous en termes d'emplacement et de calendrier?*

*Quelle est la meilleure façon de déterminer les besoins particuliers des membres en termes d'activités techniques de l'ATC? Outre cette discussion et les occasions offertes par les réunions des conseils et des comités, existe-t-il une autre façon pour l'ATC de se tenir au courant de la situation de ses membres et de leurs nouveaux besoins?*

### **Domaines d'intérêt futurs**

Selon les administrateurs, l'ATC devrait, au cours des trois prochaines années, se pencher sur les domaines suivants qui sont présentés en ordre décroissant d'importance :

- 1) *la durabilité* (transport en commun, multimodalisme, développement durable) – mentionné 9 fois;
- 2) *les changements climatiques* – mentionné 6 fois;
- 3) *les questions environnementales* (telles que les solutions de recharge au sel, la consommation d'essence, ainsi que l'importance, les impacts et les possibilités socio-économiques) – mentionné 5 fois;
- 4) *la gestion des biens, y compris le calcul des coûts durant le cycle de vie* – mentionné 5 fois;
- 5) *la technologie et l'innovation* (y compris les STI) – mentionné 4 fois;
- 6) *les perspectives stratégiques* (y compris la tarification routière) – mentionné 4 fois.

Les domaines d'intérêt ci-dessous n'ont été mentionnés qu'une seule fois :

- *la sécurité* (y compris la prévention des collisions);
- *les pratiques d'entretien et de construction* (y compris l'écologisation de la construction);
- *les mesures et seuils de rendement nationaux;*
- *les pratiques en matière de ressources humaines;*
- *la gestion des risques et la responsabilité;*
- *les questions nordiques;*
- *les questions liées aux petites municipalités.*

De plus, un administrateur suggère que le Conseil d'administration établisse un ordre de priorité pour les domaines d'intérêt.

### **Meilleures façons de distribuer les produits finis – publications**

**Un grand nombre** d'administrateurs (11 au total) se disent *satisfaits du statu quo en ce qui concerne les publications et la formation, surtout si l'on tient compte des efforts récemment menés par l'Association pour lancer les publications électroniques tout en maintenant l'accès aux versions imprimées de ces publications*. Selon cinq (5) autres administrateurs, **il est important d'accélérer le déploiement des publications électroniques**.

Les suggestions suivantes n'ont été faites qu'une seule fois :

- *ajouter des éléments comme l'interactivité et les calculatrices aux publications électroniques;*
- *continuer à contribuer au fonds de réserve pour la mise à jour des guides nationaux;*
- *faire preuve de plus de créativité dans la présentation et le format de toutes les publications;*
- *augmenter le nombre de publications en français.*

### **Meilleures façons de distribuer les produits finis – séminaires**

**Un grand nombre d'administrateurs (11 au total) sont satisfaits du statu quo en ce qui concerne la formation** (voir les publications ci-dessus). Selon quatre (4) autres administrateurs, *l'ATC devrait offrir plus de séminaires Web (formation sur le Web) et selon trois (3) autres, elle devrait offrir plus de formation.*

Les suggestions suivantes ont été faites une ou deux fois seulement :

- *plus d'ateliers et de séminaires régionaux;*
- *les coûts des programmes de formation doivent être recouverts;*
- *une approche individuelle doit être maintenue;*
- *plus de séminaires doivent être offerts en français (possiblement en partenariat avec les universités).*

### **Meilleures façons d'obtenir de l'information sur les domaines d'intérêt techniques**

**Les administrateurs se disent en général satisfaits des méthodes qu'utilise l'ATC pour identifier les domaines d'intérêt**, par exemple en utilisant l'information qu'elle reçoit du Conseil d'administration, des conseils, des comités permanents, des clients, des participants au congrès, et des membres en suspens.

Les suggestions suivantes ont également été faites pour l'obtention de l'information requise :

- *créer un forum en ligne offrant un babillard et des sondages électroniques;*
- *augmenter la portée des enquêtes et des groupes d'étude pour qu'ils comprennent les anciens membres des comités et des conseils ainsi que de jeunes professionnels;*
- *obtenir de l'information auprès des intervenants et du grand public.*

### **3.5 Congrès annuel de l'ATC**

Les trois questions suivantes ont été posées aux administrateurs à ce sujet :

*Au cours des trois dernières années, l'emplacement et le calendrier du congrès annuel de l'ATC répondaient-ils à vos besoins et à vos attentes, ou des changements devraient-ils être apportés à cet événement pour qu'il convienne plus à vos besoins et à ceux de vos collègues?*

*Au cours des trois dernières années, le contenu (c'est-à-dire les séances, les ateliers et les thèmes) offert au congrès annuel était-il pertinent et intéressant pour vous en tant que membre, ou des changements devraient-ils être apportés à ce contenu pour qu'il convienne plus à vos besoins et à ceux de vos collègues?*

*Outre les changements dont nous avons discuté, croyez-vous que d'autres changements pourraient être apportés au congrès annuel pour qu'il convienne plus à vos besoins et à ceux de vos collègues?*

### **Calendrier et emplacement du Congrès annuel**

En ce qui concerne le calendrier du congrès annuel, **19 administrateurs sont favorables à ce que l'événement se déroule au mois de septembre ou au mois d'octobre, un autre administrateur ayant indiqué sa préférence pour le mois d'octobre.** Seulement un administrateur a indiqué que le congrès se déroule en même temps que d'autres événements et qu'il préférerait qu'il se déroule à une autre période de l'année.

En ce qui concerne l'emplacement du congrès, **19 administrateurs sont favorables à ce qu'on continue de faire la rotation entre les différentes régions du pays.** Un administrateur suggère que le congrès se déroule toujours dans des grands centres urbains afin de faciliter le déplacement et un autre suggère qu'il se déroule à des emplacements uniques à l'extérieur des grands centres.

Les commentaires mentionnés qu'une seule fois par les administrateurs sont les suivants :

- *différents tarifs d'hébergement devraient être proposés;*
- *la prolongation de la durée du congrès doit être restreinte;*
- *une rotation entre les différentes régions du pays devrait être effectuée pour la tenue des réunions du printemps.*

### **Valeur du contenu du congrès annuel et changements suggérés**

**La grande majorité** (18 administrateurs) **est satisfaite du contenu du congrès annuel et est d'avis que celui-ci est très bien organisé.** Toutefois, certains administrateurs (**4**) suggèrent que la qualité technique doit être renforcée (de meilleurs conférenciers qui possèdent de bonnes aptitudes de présentation; plus de conférenciers de l'étranger; plus de conférenciers qui couvrent des thèmes en particulier) et que les sujets couverts par plusieurs séances et réunions simultanément doivent être restreints (mentionné 3 fois).

Les commentaires mentionnés qu'une seule fois sont les suivants :

- *ce ne sont pas tous les documents qui suscitent l'intérêt des administrateurs;*
- *les documents ne sont pas pertinents pour les décideurs (politiciens);*
- *les séances d'affichage encouragent la discussion et devraient être maintenues;*

- plus de séances de type forum et discussion avec des groupes d'experts devraient être offertes;
- le congrès devrait être plus « écologique »;
- les jeunes doivent participer davantage à l'Association;
- l'événement devrait générer plus de profits;
- la ville-hôte devrait être invitée à participer en même temps que la province-hôte;
- les ateliers devraient porter sur l'enseignement des outils plutôt que sur la collecte d'information;
- les coûts des repas, des activités sociales et des chambres d'hôtel devraient être mieux contrôlés.

### **3.6 Conclusion**

Quatre questions ont été posées aux administrateurs à ce sujet.

*L'ATC célébrera son centenaire en 2014. Croyez-vous qu'une célébration nationale financée par l'Association doit être organisée pour cette occasion? Veuillez justifier votre réponse?*

*Si vous croyez qu'une célébration doit être organisée, devrait-on célébrer l'Association ou le secteur des transports au Canada?*

*Dans le cadre de cette étude, j'aimerais tenir des rencontres individuelles avec les administrateurs et leur personnel. Accepteriez-vous de participer à une telle rencontre?*

*Aimeriez-vous faire d'autres commentaires sous forme de message, d'avertissement, d'encouragement, etc.?*

#### **Soutien manifesté à l'égard d'une célébration nationale financée par l'ATC pour son centenaire**

*La grande majorité des administrateurs (19 administrateurs) appuie le concept d'une célébration nationale financée par l'ATC pour célébrer son centenaire en 2014. Les autres administrateurs appuient cette célébration, mais apportent des conditions telles que le niveau de financement requis ou l'ajout d'un volet visant à célébrer la contribution des bénévoles de l'ATC.*

#### **Nature du centenaire**

*La grande majorité des administrateurs (19 administrateurs) est d'accord pour célébrer les réalisations de l'ATC et celles du secteur des transports au Canada.*

#### **Intérêt manifesté à l'égard d'une rencontre individuelle de suivi**

*Les dix (10) administrateurs des organisations F-P-T et municipales ci-dessous se sont dits intéressés à participer à une rencontre individuelle avec leur personnel :*

- Transports Canada;

- Voirie et Transports Saskatchewan (on y inviterait le ministre et d'autres personnes et groupes concernés);
- Voirie et Travaux publics Yukon (on y inviterait le ministre et d'autres personnes);
- Transports et Travaux publics Terre-Neuve-et-Labrador;
- Transports Québec (lorsqu'il y aura un roulement dans la haute direction);
- Transports et Services gouvernementaux Manitoba (ce pourrait aussi être l'occasion de discuter de l'ATC et de son centenaire avec le ministre);
- ministère des Transports, Territoires du Nord-Ouest;
- ville de Montréal (on y inviterait d'autres personnes comme le représentant de l'exploitant des services de transport en commun);
- Translink (on organiserait un dîner d'apprentissage avec le personnel et une séance d'information pour le Conseil d'administration);
- Municipalité régionale de Halifax (ce pourrait être l'occasion de rencontrer les gestionnaires).

*Toutefois, un administrateur suggère que les rencontres soient intégrées au nouveau plan d'affaires triennal et que les coûts qui y sont associés soient approuvés par le Conseil d'administration.*

#### **Autres messages ou commentaires**

***La grande majorité des administrateurs (16) se dit très satisfaite de l'Association (bon travail; bien organisé; Conseil d'administration efficace; questions étudiées au rang hiérarchique approprié; efforts ciblés et sains; le personnel fait du bon travail; modèle efficace de projet parrainé) ou n'a rien à ajouter.***

Les commentaires suivants n'ont été formulés qu'une seule fois :

- on devrait s'efforcer de renseigner le grand public;
- on devrait continuellement s'adapter au changement;
- on devrait établir un énoncé de vision pour l'organisation;
- on devrait impliquer des entrepreneurs et de jeunes professionnels dans les activités de l'ATC;
- le Conseil d'administration devrait fixer des objectifs et des cibles spécifiques pour chaque conseil et comité;
- on devrait mettre davantage l'accent sur les questions de transport en commun et créer des liens plus étroits avec l'ACTU;
- on devrait surveiller les coûts des produits et services pour assurer les plus hauts taux de participation possible.

## **ANNEXE A – POINTS SAILLANTS DU PLAN D’AFFAIRES 2006-09**

### **Mission et objectifs stratégiques**

Le plan d'affaires 2006-2009 confirme la pertinence de la mission de l'ATC (voir l'encadré ci-contre), mission qui reconnaît d'une part l'expertise de l'organisation dans le domaine du transport routier et, d'autre part, l'intérêt spécial que porte l'Association à deux autres domaines clés, à savoir les interrelations entre les routes et les autres modes de transport ainsi que les transports urbains. Le plan traite de plus d'un nouveau domaine d'intérêt pour les membres de l'ATC, soit la sécurité des infrastructures.

L'ATC est une association d'envergure nationale dont la mission est de promouvoir la sécurité, la sûreté, l'efficacité et le respect de l'environnement dans le cadre de la prestation de services financièrement durables de transport, le tout à l'appui des objectifs sociaux et économiques du Canada.

L'Association est une tribune neutre de mise en commun et d'échange d'idées, d'informations et de connaissances sur les lignes directrices techniques et les bonnes pratiques pertinentes à ses domaines d'intérêt.

À l'échelle du pays, l'Association s'intéresse principalement au secteur routier et à ses liens et interrelations stratégiques avec les autres composantes du réseau de transport.

En milieu urbain, l'Association s'intéresse non seulement au transport des personnes et des marchandises, mais encore à la prestation de services à la collectivité et aux incidences de toutes ces activités sur les modèles d'aménagement du territoire.

Le plan d'affaires continue d'être axé sur l'atteinte de quatre objectifs stratégiques :

1. être le centre d'expertise du Canada en matière de transports et offrir une tribune neutre d'échange d'idées et de discussion sur les questions techniques du domaine;
2. sensibiliser davantage le public à l'importance de la contribution des transports au bien-être socioéconomique du Canada ainsi que contribuer à la création d'un bassin canadien de professionnels des transports et à la tenue à jour des compétences techniques de ces derniers;
3. être la principale source de diffusion de documents d'information sur les transports auprès des praticiens canadiens du domaine;
4. élaborer et tenir à jour des recueils de lignes directrices et de bonnes pratiques visant principalement les routes et les questions connexes de transport.

Le plan d'affaires réitère le mandat technique non partisan de l'ATC et il confirme que la défense d'intérêts particuliers, hormis la promotion dynamique de l'importance des transports, sera exclue du champ d'activités de l'ATC. Le plan prévoit par ailleurs une expansion des activités de l'ATC en matière de collecte d'informations et de forums de

discussion, et ce dans le but de rassembler des résultats de recherche et de l'information sur les bonnes pratiques visant des domaines de politique, attendu que ces sources d'information devront être soigneusement choisies en plus d'être neutres et de nature non partisane

### **Stratégies de mise en œuvre**

En résumé, le plan d'affaires 2006-2009 prévoit ce qui suit :

- des modifications mineures aux modèles de gouvernance et d'affaires de l'organisation, notamment la création à titre expérimental d'un forum de discussion sur les questions de politique, au congrès de l'ATC, ainsi que l'instauration à titre permanent du Forum des petites municipalités par le biais de la création d'un groupe de travail qui relèvera du Conseil d'administration;
- adoption d'une méthode fondée sur une moyenne pluriannuelle pour comptabiliser les revenus nets à l'exploitation de l'ATC, en raison principalement de la nature cyclique des revenus que l'organisation tire de la vente de publications et du congrès;
- faible majoration progressive des cotisations annuelles pour toutes les catégories de membre, étant entendu que le besoin de procéder à d'autres majorations après la première année du plan d'affaires devra être démontrée et que le cas échéant, les nouvelles hausses devront être avalisées par les membres, par le biais d'une enquête;
- optimisation de la valeur des produits que l'ATC offre à ses membres, par exemple le congrès annuel, le site Web, les Nouvelles de l'ATC, le Répertoire des membres et pour ce faire, des enquêtes auprès des membres seront menées, suivi approprié à l'appui;
- efforts continus pour desservir les membres francophones de l'ATC grâce à des alliances stratégiques avec l'Association québécoise du transport et des routes (AQTR) et à la formation du personnel du Secrétariat;
- repositionnement du programme de formation de l'ATC afin d'établir une correspondance plus étroite avec le programme technique de l'organisation, le tout en continuant à tirer parti des succès remportés dans le passé au chapitre notamment des nouveaux moyens et outils d'enseignement et des partenariats stratégiques, et faire en sorte également que le programme de formation atteigne le seuil de rentabilité;
- augmentation des efforts de commercialisation visant le Service d'information technique (services de la bibliothèque de l'ATC);
- adoption d'un modèle de recouvrement des coûts des efforts consentis par l'ATC afin de sensibiliser davantage le public à l'importance des transports pour le bien-être social et économique des Canadiens, et ce à la faveur du Programme canadien des prix en transports (PCPT) qui est parrainé par Transports Canada;
- soutien financier et en nature continu de la Fondation de l'ATC;
- consolidation des partenariats nationaux et internationaux existants et possibilité limitée d'expansion en cette matière aux fins d'inclure le TRB, si la chose se révélait profitable;

- révision du processus d'édition, de la politique de détermination des prix et de la stratégie de distribution des publications de l'ATC et communication des résultats de cet exercice aux membres, s'il y a lieu;
- application continue du modèle actuel des projets parrainés et examen des coûts ainsi que des privilèges des parrains de projets.

## **DOCUMENT D'APPUI NO. 2 : QUESTIONS À DISCUTER**

## QUESTIONS À DISCUTER

**ASSOCIATION DES TRANSPORTS DU CANADA**  
OCTOBRE 2008

## 1. SURVOL

En avril 2008, le Conseil d'administration de l'ATC a approuvé le processus d'élaboration du nouveau plan d'affaires pour la période de trois ans allant de 2009-2010 à 2011-2012.

La première étape de ce processus consistait à obtenir les commentaires du Conseil d'administration en avril 2008 sur la pertinence de la mission, des objectifs stratégiques et des stratégies de mise en oeuvre du plan actuel.

Les étapes suivantes comprenaient la réalisation d'une recherche auprès des membres et des clients, ainsi que la tenue d'entrevues avec les administrateurs.

Le présent rapport est accompagné de deux autres :

Le premier, intitulé *Report of Findings: TAC Member Research 2008 (en anglais seulement)*, produit par Vision Research Inc., présente les résultats détaillés des enquêtes effectuées auprès des membres et des clients de l'ATC en ce qui a trait à leurs besoins et leurs perceptions des programmes et services offerts par l'ATC. Le deuxième rapport, intitulé *Rapport des résultats des enquêtes de 2008 auprès des administrateurs et des membres de l'ATC*, présente un résumé des résultats et des recommandations du premier rapport, de même que les résultats détaillés des entrevues individuelles réalisées auprès d'administrateurs de l'ATC. Ces entrevues couvraient une gamme variée de sujets, incluant le rendement et la valeur ajoutée de l'ATC; les enjeux politiques, économiques sociaux, technologiques et environnementaux émergents; les possibilités d'orientation future de l'ATC, incluant les changements devant être apportés au congrès annuel et le thème et l'envergure des activités du centenaire de l'ATC.

**Les autres étapes comprenaient l'élaboration des questions dont devra discuter le Conseil d'administration (voir la section 2.0 ci-après) et dont les réponses serviront de principes directeurs pour l'établissement du nouveau plan d'affaires triennal.**

Une fois établis, les principes directeurs seront ensuite utilisés dans le cadre d'une séance de remue-méninges avec le personnel. Cette séance fera ressortir diverses stratégies qui pourront ensuite être examinées et évaluées en profondeur et donner lieu à une discussion subséquente avec le Comité exécutif. La dernière étape correspondra à l'élaboration d'un plan d'affaires préliminaire, qui devra être examiné et approuvé par le Conseil d'administration en 2009.

## 2. QUESTIONS À DISCUTER

On demandé aux administrateurs de revoir les questions suivantes, pour ensuite discuter des réponses qui formeront ensemble les fondements des principes directeurs du nouveau plan d'affaires.

1. Dans l'ensemble, les entrevues avec les administrateurs et les membres indiquent un niveau élevé de satisfaction quant à la gouvernance, au programme technique, au rendement et aux produits et services de l'ATC.
  - a. *Le nouveau plan d'affaires devrait-il chercher à développer davantage les points forts de l'ATC où apporter d'importants changements à son modèle de gouvernance et de gestion?*
2. Le Conseil d'administration s'est déjà dit généralement satisfait de l'énoncé de mission, des objectifs stratégiques et des stratégies de mise en œuvre élaborés dans le cadre de plans d'affaires antérieurs, à l'exception de l'ajout possible d'un énoncé reconnaissant l'importance de l'apport des bénévoles.
  - a. *Les administrateurs conviennent-ils que la reconnaissance des bénévoles devrait faire l'objet d'un énoncé distinct? Dans l'affirmative, serait-il opportun de l'ajouter à l'énoncé des valeurs de l'ATC (voir l'annexe B) plutôt qu'à l'énoncé de mission ou aux objectifs stratégiques?*
  - b. *L'énoncé de mission et les objectifs stratégiques actuels (voir l'annexe A) devraient-ils former les assises du nouveau plan d'affaires?*
  - c. *L'ATC devrait-elle produire un énoncé de vision distinct décrivant ce qu'elle cherche à devenir?*
3. Certains membres et certains administrateurs soutiennent que l'ATC devrait assumer un rôle de promoteur des intérêts des membres, en assumant par exemple le rôle de porte-parole de l'industrie. Dans le passé, l'ATC s'est toujours positionnée à titre de forum neutre axé sur les questions d'ordre technique, laissant à d'autres le rôle de promoteur des intérêts.
  - a. *L'ATC devrait-elle continuer d'agir à titre de forum neutre? Autrement, quel rôle devrait-elle chercher à assumer, en tenant compte qu'un nouveau rôle affectait sa capacité à répondre aux besoins de ses membres des gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux?*
  - b. *L'ATC communique-t-elle adéquatement son rôle à titre de forum neutre, et les motifs sous-jacents?*

4. Le modèle d'affaires actuel de l'ATC est fondé sur le principe de la tarification aux prix du marché (c.-à-d., offrir la cotisation annuelle à moindre coût et exiger les prix du marché pour les produits et services). De plus, elle compte sur son très populaire programme de projets parrainés pour la réalisation de lignes directrices, de bonnes pratiques et de projets de recherche.
  - a. *L'ATC devrait-elle maintenir son modèle d'affaires axé sur la tarification aux prix du marché et son programme de projets parrainés?*
  - b. *L'ATC fait-elle bien connaître son programme de projets parrainés, incluant ses détails de fonctionnement et ses succès?*
  - c. *Compte tenu de certains commentaires concernant la nature bureaucratique du processus de mise en œuvre de projets parrainés, le moment est-il venu de revoir le processus pour en identifier les améliorations possibles?*
5. Les membres et les administrateurs reconnaissent que l'ATC est en excellente santé financière, et possède une quantité suffisante de réserves non assujetties à des restrictions.
  - a. *L'ATC devrait-elle étudier la possibilité de financer de nouvelles initiatives stratégiques? Dans l'affirmative, lesquelles? Serait-il opportun d'élaborer de nouvelles lignes directrices à l'usage du Comité exécutif pour l'évaluation des demandes de financement?*
6. On a indiqué que les réunions du Conseil d'administration sont trop axées sur le processus.
  - a. *Quels sont les changements qu'il faudrait apporter aux réunions du Conseil d'administration pour diminuer l'accent sur les règles de procédure, pour les orienter davantage vers l'action et pour en faire des expériences d'apprentissage enrichissantes?*
7. Parmi les produits de l'ATC, le congrès annuel est toujours hautement coté par les participants. Toutefois, on a exprimé certains commentaires sur le coût de participation, la tendance d'allonger la durée du congrès, la nature des ateliers et le besoin de rendre les séances du congrès accessibles par voie électronique (en plus du CD du congrès), c'est-à-dire par vidéoconférence en direct.
  - a. *Serait-il opportun de mandater un expert-conseil d'effectuer un examen stratégique du congrès pour identifier les possibilités d'amélioration?*
8. Certains administrateurs ont fait part de changements et de tendances émergentes au Canada qui pourraient avoir une incidence directe sur leurs activités et leurs

organisations. Cela a également été soulevé par certains membres. Ces tendances émergentes comprennent : un changement de l'intérêt manifesté par les politiciens et le public en ce qui a trait aux questions environnementales, y compris la notion de durabilité; la hausse du coût du pétrole et de l'essence; la nécessité d'une productivité accrue grâce à l'innovation technologique; le vieillissement de la population active; le vieillissement de l'infrastructure et l'insuffisance du financement; la congestion accrue de la circulation et l'augmentation de la circulation attribuable au transport des marchandises; la nécessité d'augmenter les activités de rayonnement.

- a. La structure fonctionnelle actuelle de l'ATC, incluant les quatre conseils (CIC, CEDRC, CE, CTU) et leurs comités permanents, le Groupe de travail sur les changements climatiques et le Programme des petites municipalités convient-elle aux besoins des enjeux émergents? Autrement, que devrait-on faire pour renforcer la structure fonctionnelle?*
9. Les administrateurs ont suggéré à l'ATC de cibler certaines questions prioritaires au cours des trois prochaines années, incluant le développement durable, les changements climatiques, les enjeux environnementaux, la gestion des actifs et la technologie et l'innovation, ainsi que la prise en compte des aspects politiques de ses projets techniques. Ces questions ont aussi été soulevées par plusieurs membres dans le cadre des enquêtes.
  - a. L'ATC tient-elle adéquatement compte de ces aspects prioritaires?*
  - b. La structure fonctionnelle actuelle de l'ATC, incluant les quatre conseils (CIC, CEDRC, CE, CTU) et leurs comités permanents, le Groupe de travail sur les changements climatiques et le Programme des petites municipalités convient-elle aux besoins de ces questions? Autrement, que devrait-on faire pour renforcer la structure fonctionnelle?*
  - c. Le Conseil d'administration devrait-il jouer un rôle de premier plan dans l'établissement des priorités, ou devrait-on maintenir le statu quo en confiant aux conseils et aux comités permanents le soin d'établir les priorités à partir d'une orientation générale issue du Conseil d'administration?*
10. Selon certains administrateurs et certains membres, la meilleure façon pour l'ATC de se préparer au changement est de continuer d'offrir une tribune pour la discussion d'enjeux et l'échange d'information.
  - a. L'ATC en fait-elle assez dans ce domaine? Où faudrait-elle apporter des améliorations?*

11. Dans leurs commentaires, certains membres et certains administrateurs indiquent que l'ATC doit renforcer ses rapports avec la communauté internationale afin d'obtenir un meilleur accès aux idées et aux pratiques novatrices à l'échelle internationale. Jusqu'à présent, l'ATC a établi des accords formels et informels de partenariat avec plusieurs organismes internationaux, incluant Austroads, l'American Association of State Highway Officials (AASHTO), le U.S. Transportation Research Board (TRB) et l'AIPCR (Congrès mondial de la route) par l'entremise du Comité national canadien (CNC).

- a. *L'ATC devrait-elle s'efforcer de renforcer ses activités de collaboration avec ses partenaires internationaux actuels?*
- b. *Existe-t-il d'autres régions du monde à explorer ou d'autres organismes internationaux avec lesquels établir des rapports?*
- c. *L'ATC devrait-elle chercher à élargir son réseau international en établissant des rapports avec les organismes de l'Union européenne ou des pays scandinaves?*
- d. *L'ATC communique-t-elle de manière efficace l'existence et les avantages de ses accords de collaboration internationale?*

12. Le programme de formation est présentement dispensé au moyen de séminaires en salle de classe portant sur des sujets liés aux domaines d'expertise de l'ATC. Au cours des dernières années, des séminaires ont été offerts selon les besoins du moment pour coïncider avec le lancement d'une nouvelle publication, et on s'attend généralement à recouvrer auprès des participants les coûts du séminaire. De plus, on a apporté des modifications au programme de projets parrainés afin d'inclure à la liste des éléments livrables, la possibilité d'élaborer le matériel didactique. Compte tenu du fait que l'ATC offre très peu souvent des activités de formation en français (le plus souvent en raison de la langue de travail de l'auteur), certains répondants, y compris des membres et des administrateurs, ont souligné le besoin d'augmenter les possibilités de formation et de perfectionnement en général, incluant la formation par voie électronique et la formation en français.

- a. *L'ATC devrait-elle continuer de gérer son programme de formation selon le principe du recouvrement des coûts?*
- b. *L'ATC est-elle prête à accroître ses activités de formation (sujets et lieux), compte tenu du fait que cela comporterait certains risques (c.-à-d., dans certains cas, il lui serait impossible de recouvrer ses coûts)?*
- c. *L'ATC devrait-elle offrir un plus large éventail de cours en français, en sachant qu'il pourrait s'avérer difficile d'en recouvrer les coûts et que*

*l'auteur de l'ouvrage en question ne peut s'exprimer en français? Vaudrait-il mieux rechercher des moyens novateurs de dispenser la formation en français, soit en établissant des partenariats ou des contrats de licence avec d'autres organismes, comme le groupe TransForm de l'AQTR ou des universités francophones?*

13. L'ATC a récemment offert à l'essai des séminaires Web comme outil de formation électronique. Lors de ces essais, il s'est avéré difficile de recouvrer les coûts des séminaires. De plus, le taux de participation et le degré de satisfaction des participants n'étaient pas à la hauteur des attentes.
- a. L'ATC est-elle prête à accorder son soutien au développement d'un projet pilote comportant la mise à l'essai d'une technologie de pointe en matière de séminaires Web, en vue de jauger une seconde fois la viabilité de ce genre de produit? Existe-t-il d'autres outils de formation?*
14. Certains administrateurs et certains membres ont suggéré que l'ATC doit recruter un plus grand nombre de membres d'expression française. Ils ont également souligné que la qualité et les délais de production des traductions de ces publications laissent à désirer. Cet enjeu constitue depuis quelque temps une source de préoccupation pour le secrétariat, et des stratégies ont été élaborées et mises en œuvre pour résoudre cet enjeu dans le cadre des activités du plan d'affaires en cours.
- a. L'ATC devrait-elle mettre sur pied un groupe de travail pour étudier les moyens de mieux répondre aux besoins de ses membres d'expression française?*
- b. Faut-il apporter des changements immédiatement? Si oui, lesquels?*
15. Certains membres et certains administrateurs ont noté le manque de participation des fournisseurs et entrepreneurs aux activités de l'ATC.
- a. En plus des membres d'expression française, y a-t-il d'autres groupes de membres potentiels à cibler en vue d'aider à l'ATC à remplir son mandat?*
16. Des administrateurs et des membres ont identifié l'impact démographique à titre d'enjeu dont il faut tenir compte.
- a. Compte tenu du nouveau mandat accordé au Comité permanent de l'éducation et des ressources humaines, l'ATC fait-elle tout en son pouvoir pour répondre aux enjeux liés au vieillissement de la population, incluant la planification de la relève et le transfert du savoir à la génération montante de jeunes professionnels?*

17. Certains administrateurs et certains membres encouragent l'ATC à se diriger vers la diffusion électronique de ses communications et ses publications. Présentement, l'ATC transmet ses bulletins et son répertoire des membres par voie électronique et sur support papier, conformément à la demande des membres telle qu'exprimée au cours de sondages d'opinion antérieurs. De plus, l'ATC est en voie de produire sa première publication virtuelle (le *Guide de conception STI*), et offre depuis quelques années toutes ses publications sur support papier et sur support CD.
- a. *L'ATC devrait-elle adopter une politique quant à la diffusion exclusivement électronique de ses communications, et ce, dans un délai prescrit de deux ans? cinq ans? autre?*
  - b. *L'ATC devrait-elle continuer d'offrir ses publications sous plusieurs formats ou devrait-elle adopter une politique quant à la diffusion exclusivement électronique de ses publications, et ce, dans un délai prescrit de deux ans? cinq ans? autre? Si elle choisit la voie exclusivement électronique, pendant combien de temps devra-t-elle offrir des mises à jour sur support papier à ceux qui possèdent et préfèrent des publications sur support papier?*
18. Certains membres ont invité le secrétariat de l'ATC à faire des présentations aux représentants élus ou aux gestionnaires de leurs organismes.
- a. *Serait-il opportun d'élaborer une politique à cet égard?*
19. Un certain nombre de commentaires isolés ont été émis par des membres et des administrateurs.
- a. *Y a-t-il des enjeux qui n'ont pas été rapportés dans les questions qui précèdent et dont on devrait tenir compte dans le nouveau plan d'affaires?*

## **ANNEXE A – PLAN D’AFFAIRES 2006-09, ÉNONCÉ DE MISSION ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES**

Le plan d'affaires 2006-2009 confirme la pertinence de la mission de l'ATC (voir l'encadré ci-contre), mission qui reconnaît d'une part l'expertise de l'organisation dans le domaine du transport routier et, d'autre part, l'intérêt spécial que porte l'Association à deux autres domaines clés, à savoir les interrelations entre les routes et les autres modes de transport ainsi que les transports urbains. Le plan traite de plus d'un nouveau domaine d'intérêt pour les membres de l'ATC, soit la sécurité des infrastructures.

L'ATC est une association d'envergure nationale dont la mission est de promouvoir la sécurité, la sûreté, l'efficacité, l'efficacités et le respect de l'environnement dans le cadre de la prestation de services financièrement durables de transport, le tout à l'appui des objectifs sociaux et économiques du Canada.

L'Association est une tribune neutre de mise en commun et d'échange d'idées, d'informations et de connaissances sur les lignes directrices techniques et les bonnes pratiques pertinentes à ses domaines d'intérêt.

À l'échelle du pays, l'Association s'intéresse principalement au secteur routier et à ses liens et interrelations stratégiques avec les autres composantes du réseau de transport.

En milieu urbain, l'Association s'intéresse non seulement au transport des personnes et des marchandises, mais encore à la prestation de services à la collectivité et aux incidences de toutes ces activités sur les modèles d'aménagement du territoire.

Le plan d'affaires continue d'être axé sur l'atteinte de quatre objectifs stratégiques :

1. être le centre d'expertise du Canada en matière de transports et offrir une tribune neutre d'échange d'idées et de discussion sur les questions techniques du domaine;
2. sensibiliser davantage le public à l'importance de la contribution des transports au bien-être socioéconomique du Canada ainsi que contribuer à la création d'un bassin canadien de professionnels des transports et à la tenue à jour des compétences techniques de ces derniers;
3. être la principale source de diffusion de documents d'information sur les transports auprès des praticiens canadiens du domaine;
4. élaborer et tenir à jour des recueils de lignes directrices et de bonnes pratiques visant principalement les routes et les questions connexes de transport.

Le plan d'affaires réitère le mandat technique non partisan de l'ATC et il confirme que la défense d'intérêts particuliers, hormis la promotion dynamique de l'importance des transports, sera exclue du champ d'activités de l'ATC. Le plan prévoit par ailleurs une

expansion des activités de l'ATC en matière de collecte d'informations et de forums de discussion, et ce, dans le but de rassembler des résultats de recherche et de l'information sur les bonnes pratiques visant des domaines de politique, attendu que ces sources d'information devront être soigneusement choisies en plus d'être neutres et de nature non partisane.

**ANNEXE B – VALEURS APPROUVÉES PAR LE CONSEIL  
D'ADMINISTRATION DE L'ATC**

**EXCELLENCE** – *L'ATC est déterminée à poursuivre l'excellence.*

En s'efforçant continuellement d'innover et de rechercher des moyens d'apporter des améliorations, l'ATC s'engage à offrir l'excellence en matière de création de savoir et d'élaboration de pratiques.

**RESPECT** – *L'ATC respecte à la fois les gens et leurs idées.*

L'ATC s'efforce continuellement d'instaurer un environnement de collaboration respectant les valeurs et le bien-fondé des travaux des autres personnes avec lesquelles elle collabore.

**INTÉGRITÉ** – *L'ATC fait preuve d'intégrité en toutes circonstances.*

L'Association exerce ses activités selon les règles acceptées de déontologie et elle s'efforce de faire preuve de transparence, d'honnêteté et d'équité dans toutes ses activités.

**OBLIGATION DE RENDRE COMPTE** – *L'ATC rend compte à ses membres.*

L'organisation rend compte de ses activités à ses membres, et ce, selon les termes mêmes de l'énoncé de sa mission.