



Plan d'affaires de l'ATC

2008-2011 à 2011*-2011+

Approuvé par le Conseil d'administration
Avril 2008



Association des transports du Canada

www.tac-atc.ca

TABLE DES MATIÈRES

A.	Processus d'élaboration du plan d'affaires	3
B.	Principes directeurs approuvés par le Conseil d'administration; stratégies et échéanciers proposés	5
C.	Plan de travail proposé pour 2012-2013 et prévisions budgétaires triennales....	13
D.	Décisions du Conseil d'administration	30
	DOCUMENT D'APPUI NO 1 : Rapport des résultats – Enquêtes de 2011 auprès des administrateurs et des membres de l'ATC.....	32
	<i>DOCUMENT D'APPUI NO 2 : Questions à examiner.....</i>	<i>49</i>

PLAN D'AFFAIRES DE L'ATC POUR LA PÉRIODE DE 2012-2013 À 2016-2017

Le présent rapport présente le plan d'affaires de l'ATC pour la période de 2012-2013 à 2016-2017. Ce rapport est divisé en quatre parties, comme suit :

- Partie A : Processus d'élaboration du plan d'affaires
- Partie B : Principes directeurs approuvés par le Conseil d'administration; stratégies et échéanciers proposés
- Partie C : Plan de travail proposé pour 2012-2013 et prévisions budgétaires triennales¹
- Partie D : Recommandations

A. Processus d'élaboration du plan d'affaires

En avril 2011, le Conseil d'administration de l'ATC a convenu de prolonger de trois à cinq ans la durée de son plan d'affaires en raison de la stabilité actuelle de l'ATC et du niveau de satisfaction de ses membres. Il a également approuvé un processus pour l'établissement du nouveau plan d'affaires pour la période de 2012-2013 à 2016-2017.

La première étape du processus consistait à obtenir les commentaires du Conseil d'administration en avril 2011 au sujet de la pertinence de la mission, des objectifs stratégiques et des stratégies de mise en œuvre du plan actuel. Les administrateurs ont donné leur appui général à la vision, à la mission, aux objectifs stratégiques, à l'énoncé de positionnement et aux stratégies de mise en œuvre actuels. Toutefois, il a été suggéré que la traduction en français des énoncés de vision et de positionnement soit revue pour assurer la concordance du texte français et du texte anglais. De plus, à la demande du Conseil des transports urbains, le Conseil d'administration de l'ATC a accepté d'examiner la politique courante de tarification pour les publications de l'ATC.²

Les étapes subséquentes de ce processus comprenaient une enquête en ligne auprès des membres, une recherche auprès de groupes de discussion et des entrevues avec les administrateurs, lesquelles ont donné lieu à une liste de questions qui a été utilisée dans le cadre des discussions avec les administrateurs de l'ATC en décembre 2011. Les résultats de ces discussions constituent la base des principes directeurs qui ont servi à élaborer les stratégies et les échéanciers proposés et, finalement, les prévisions budgétaires triennales.¹

Le travail préliminaire effectué par le Secrétariat a été validé par le Comité de direction et est maintenant soumis aux fins d'examen et d'approbation par le Conseil d'administration. La mise en œuvre devrait débiter dès l'approbation du Conseil d'administration obtenue en avril.

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

¹ Bien que le plan d'affaires couvre une période de cinq ans, les prévisions budgétaires sont fournies pour une période de trois ans puisqu'on peut difficilement estimer les revenus et les dépenses au-delà de trois ans.

² Le CTU a proposé que l'on examine différentes solutions. Par exemple, on pourrait divulguer la manière dont le prix d'un produit est fixé et qui fixe ce prix, étudier d'autres façons de répondre aux attentes en matière de revenus, examiner l'importance stratégique de la publication en termes de distribution et utiliser un plus grand nombre de documents gratuits de notions élémentaires. Le CTU a également demandé d'être consulté au sujet des changements potentiels de politique.

Le **document d'appui n° 1** contient un rapport intitulé ***Rapport des résultats – Enquête auprès des administrateurs et des membres de l'ATC (2011)***. Le rapport présente un résumé des résultats de la recherche auprès des membres 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 pour l'avenir, y compris les modifications au congrès annuel.

Le **document d'appui n° 2** intitulé *Questions à examiner* présente une liste de questions qui a été communiquée au Conseil d'administration pour discussion lors d'une téléconférence tenue au début décembre 2011. Les questions et les documents d'information connexes ont servi à établir les principes directeurs de l'élaboration du nouveau plan quinquennal.

B. Principes directeurs approuvés par le Conseil d'administration; stratégies et échéanciers proposés

En décembre 2011, les administrateurs de l'ATC ont approuvé un ensemble de principes directeurs sur lesquels reposeront les stratégies et échéanciers recommandés pour le nouveau plan d'affaires quinquennal. Les principes directeurs adoptés par le Conseil d'administration et les stratégies et échéanciers qui en résultent sont présentés ci-dessous.

Le plan d'affaires de l'ATC pour la période de 2012-2013 à 2016-2017 devra :

Principes généraux

Principe directeur no 1 – Miser sur les forces de l'ATC plutôt que d'apporter des changements majeurs. En vertu du plan d'affaires actuel, cette mesure signifie, entre autres :

- a. Statu quo en ce qui a trait au modèle de gouvernance de l'ATC, à l'exception des changements requis en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*;
- b. appliquer de façon continue la méthode de la moyenne pluriannuelle des revenus nets découlant des activités de l'ATC en raison de la nature cyclique des revenus générés par les publications et les congrès de l'ATC;
- c. augmenter légèrement et de manière graduelle les frais d'adhésion à l'ATC pour toutes les catégories de membres, sous réserve que la nécessité de cette hausse soit démontrée chaque année;
- d. continuer de fournir un appui financier et en espèces à la Fondation de l'ATC;
- e. continuer de mettre l'accent sur la vision, la mission, les énoncés de positionnement et les objectifs stratégiques courants de l'ATC (voir la section C);
- f. réaffirmer le mandat technique non partisan de l'ATC en confirmant que la défense d'intérêts particuliers ne sera aucunement effectuée (voir la section C);
- g. réaffirmer que le rôle de l'ATC en matière de questions politiques se limitera à la collecte d'informations et à la tenue 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 (voir la section C);
- h. poursuivre les efforts visant à trouver des façons d'accroître la valeur offerte aux membres en obtenant les commentaires des membres et des clients sur les produits et les services à l'aide de diverses techniques d'enquête;
- i. renouveler l'engagement pris à l'égard des principes du modèle d'affaires courant de tarification en fonction du marché de l'ATC;
- j. renouveler l'engagement pris à l'égard des principes du programme de projets à financement groupé de l'ATC, mais également en reconnaissant la nécessité d'examiner de nouvelles méthodes de financement pour certaines publications clés;
- k. confirmer l'importance de définir et d'examiner les nouveaux enjeux et les nouvelles tendances pendant les réunions du Conseil d'administration, des conseils et des comités;
- l. réitérer l'importance d'offrir des colloques et des ateliers reposant sur les guides et bonnes pratiques de l'ATC;
- m. maintenir l'engagement visant à offrir des publications en formats variés (version électronique, version imprimée) pour certaines publications clés.

Stratégies et échéanciers :

Première année :

- Revoir la traduction en français des énoncés de vision et de positionnement de l'ATC.
- Augmenter les frais d'adhésion en fonction de l'ajustement au coût de la vie (ACV).
- Déterminer les exigences et les enjeux liés à la demande de maintien du statut de l'ATC en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*.
- Déterminer la fréquence et les méthodes des enquêtes requises auprès des membres et des clients.

Deuxième année :

- Augmenter les frais d'adhésion en fonction de l'ACV, sous réserve que la nécessité de cette hausse soit confirmée.
- Produire les documents de demande de maintien du statut de l'ATC en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*.
- Réaliser les enquêtes déterminées pendant la première année.

Troisième année :

- Augmenter les frais d'adhésion en fonction de l'ACV, sous réserve que la nécessité de cette hausse soit confirmée.
- Présenter une demande de maintien du statut de l'ATC en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* et mettre en place les changements prévus en matière de gouvernance.
- Réaliser les enquêtes déterminées pendant la première année.

Quatrième année :

- Augmenter les frais d'adhésion en fonction de l'ACV, sous réserve que la nécessité de cette hausse soit confirmée.
- Réaliser les enquêtes déterminées pendant la première année.

Cinquième année :

- Augmenter les frais d'adhésion en fonction de l'ACV, sous réserve que la nécessité de cette hausse soit confirmée.
- Réaliser les enquêtes déterminées pendant la première année.
- Réaliser des enquêtes sur la satisfaction des membres et des bénévoles, dont les résultats serviront à l'élaboration du prochain plan d'affaires quinquennal.

En cours :

- Continuer de mettre l'accent sur les énoncés de vision, de mission et de positionnement de l'ATC et sur les quatre objectifs stratégiques.
- Employer la méthode de la moyenne pluriannuelle des revenus nets, au besoin.
- Remettre une contribution annuelle maximale de 6 000 \$ à la Fondation de l'ATC, sous réserve de la justification des besoins, de même que des services en nature à un niveau comparable à celui des dernières années.
- Maintenir le mandat technique et non partisan de l'ATC, ainsi que son rôle restreint en ce qui concerne les enjeux politiques.
- Continuer d'établir les prix des produits et services de l'ATC selon la méthode du « prix du marché ».
- Continuer de gérer le programme des projets à financement groupé de l'ATC.
- Continuer d'offrir des publications en divers formats (en versions papier et électronique).

- Continuer de définir et d'examiner les nouveaux enjeux et les nouvelles tendances pendant les réunions du Conseil d'administration, des conseils et des comités.
- Continuer d'offrir des ateliers et des colloques sur les guides et bonnes pratiques de l'ATC.

Modèle d'affaires

Principe directeur no 2 – Étudier de nouveaux modèles de financement pour assurer le maintien des lignes directrices techniques nationales fondamentales de l'ATC comme le *Guide canadien de conception géométrique des routes* et le *Manuel canadien de la signalisation routière*.

Stratégies et échéanciers :

Première année :

- Définir de nouveaux modèles de financement potentiels et les incidences de ces modèles.
- Évaluer la fréquence des mises à jour et les coûts associés au maintien des lignes directrices fondamentales de l'ATC.
- Consulter le Conseil des ingénieurs en chef.

Deuxième année :

- Établir les recommandations à l'intention du Conseil d'administration.
- Élaborer le plan de mise en œuvre.

Troisième année :

- Mettre les recommandations en place.

Quatrième année :

- Assurer la mise en place continue.

Cinquième année :

- Assurer la mise en place continue.
- Revoir le processus et, au besoin, recommander des changements.

Mandat

Principe directeur no 3 – Tout en continuant de miser sur ses principales forces dans les secteurs de l'infrastructure routière et du transport urbain, l'ATC devrait examiner des façons lui permettant d'élargir la portée des travaux techniques des conseils et des comités par l'entremise d'alliances stratégiques et d'autres méthodes grâce auxquelles une plus grande attention sera accordée aux systèmes de transport intelligent, à la multimodalité, à l'efficacité et à l'intégration des divers modes de transport et à divers enjeux non techniques, tels que ceux liés à la santé et au domaine socio-économique.

Stratégies et échéanciers :

Première année :

- Transmettre le message aux conseils et au groupe de travail.
- Inviter les conseils et le groupe de travail à présenter des suggestions.
- Examiner de nouvelles façons de rehausser le niveau de participation des organisations partenaires.

Deuxième année :

- Rapport à l'intention du Conseil d'administration

Troisième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

Quatrième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

Cinquième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

Réseautage

Principe directeur no 4 – Examiner des façons d’offrir plus d’occasions aux membres de collaborer, de se rencontrer et de partager des idées dans le cadre d’activités autres que les rencontres typiques individuelles, notamment par l’utilisation d’une plateforme de collaboration, de rencontres régionales, de téléconférences, de vidéoconférences, etc.

Stratégies et échéanciers :**Première année :**

- Déterminer les besoins de réseautage des membres et les outils de réseautage disponibles.

Deuxième année :

- Analyser les occasions offertes (FFPM et coûts-avantages), établir un plan et le mettre en œuvre, au besoin, en y incluant la communication avec les membres.
- Rapport à l’intention du Conseil d’administration

Troisième année :

- Poursuivre la mise en œuvre, au besoin, en y incluant la communication avec les membres.
- Effectuer une évaluation et apporter des ajustements.
- Rapport à l’intention du Conseil d’administration

Quatrième année :

- Poursuivre la mise en œuvre, au besoin, en y incluant la communication avec les membres.
- Effectuer une évaluation et apporter des ajustements.
- Rapport à l’intention du Conseil d’administration

Cinquième année :

- Poursuivre la mise en œuvre, au besoin, en y incluant la communication avec les membres.
- Effectuer une évaluation et apporter des ajustements.
- Rapport à l’intention du Conseil d’administration

Nouveaux enjeux et nouvelles tendances

Principe directeur no 5 – Étudier de nouvelles façons de solliciter des opinions sur les nouveaux enjeux et les nouvelles tendances lors du congrès annuel de l’ATC.

Stratégies et échéanciers :**Première année :**

- Documenter les méthodes existantes pour obtenir de l’information.
- Étudier de nouvelles façons d’obtenir de l’information.

Deuxième année :

- Rapport à l'intention du Conseil d'administration
- Mettre les changements en place.

Troisième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

Quatrième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

Cinquième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

Principe directeur no 6 – Concevoir des mécanismes qui permettront au Conseil d'administration de partager l'information dont il dispose sur les nouvelles tendances et les nouveaux enjeux avec les membres de l'ATC, y compris les membres des conseils et des comités.

Stratégies et échéanciers :**Première année :**

- Documenter les mécanismes existants et les publics visés.

Deuxième année :

- Identifier d'autres instruments et publics potentiels.
- Rapport à l'intention du Conseil d'administration

Troisième année :

- Mettre les changements en place.

Quatrième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

Cinquième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

Principe directeur no 7 – Revoir et rafraîchir le plan d'affaires chaque année afin de tenir compte adéquatement des nouveaux enjeux et des nouvelles tendances.

Stratégies et échéanciers :**En cours :**

- Examiner le matériel d'enquête existant, ainsi que les nouveaux enjeux et les nouvelles tendances.
- Rapport à l'intention du Conseil d'administration

Produits et services

Principe directeur no 8 – Continuer à étudier différentes façons d'adapter le congrès annuel de l'ATC aux besoins changeants des participants.

Stratégies et échéanciers :**Première année :**

- Documenter les méthodes existantes pour obtenir de l'information auprès de différents publics.
- Examiner le matériel d'enquête existant et apporter les changements appropriés au congrès.

Deuxième année :

- Rapport à l'intention du Conseil d'administration
- Communiquer les changements aux publics cibles.
- Examiner le matériel d'enquête existant et apporter les changements appropriés au congrès.

Troisième année :

- Rapport à l'intention du Conseil d'administration
- Communiquer les changements aux publics cibles.
- Examiner le matériel d'enquête existant et apporter les changements appropriés au congrès.

Quatrième année :

- Rapport à l'intention du Conseil d'administration
- Communiquer les changements aux publics cibles.
- Examiner le matériel d'enquête existant et apporter les changements appropriés au congrès.

Cinquième année :

- Rapport à l'intention du Conseil d'administration
- Communiquer les changements aux publics cibles.
- Examiner le matériel d'enquête existant et apporter les changements appropriés au congrès.

Principe directeur no 9 – Tout en maintenant la philosophie de tarification en fonction du marché de l'ATC, revoir la tarification des publications, en tenant compte de l'importance de la diffusion du savoir à faible coût et de toute particularité associée au modèle de financement et au mode de publication utilisés.

Stratégies et échéanciers :**Première année :**

- Revoir la politique courante de tarification.
- Déterminer comment accroître la diffusion du savoir à faible coût.

Deuxième année :

- Rapport à l'intention du Conseil d'administration
- Apporter des changements aux pratiques de diffusion du savoir et faire part de ces changements aux publics concernés.

Troisième année :

- Vérifier les résultats et apporter les changements requis aux pratiques de diffusion du savoir.
- Apporter des changements aux pratiques de diffusion du savoir et faire part de ces changements aux publics concernés.

Quatrième année :

- Vérifier les résultats et apporter les changements requis aux pratiques de diffusion du savoir.
- Apporter des changements aux pratiques de diffusion du savoir et faire part de ces changements aux publics concernés.
- Revoir la politique courante de tarification des publications en tenant compte du nouveau modèle de financement qui pourrait s'appliquer aux lignes directrices nationales et aux publications de l'ATC.

Cinquième année :

- Vérifier les résultats et apporter les changements requis aux pratiques de diffusion du savoir.
- Recommander au Conseil d'administration des changements à la politique de tarification des publications de l'ATC.
- Apporter des changements et faire part de ces changements aux publics concernés.

Principe directeur no 10 – Examiner des façons d'accroître l'utilisation des médias électroniques dans le cadre des activités commerciales de l'ATC, notamment pour ses publications, son congrès annuel, ses colloques et ateliers, ses instruments de communication et ses outils de réseautage.

Stratégies et échéanciers :**Première année :**

- Documenter les mécanismes existants.
- Identifier les nouvelles possibilités offertes.

Deuxième année :

- Étudier de nouveaux mécanismes de mise en œuvre pour les possibilités identifiées.

Troisième année :

- Établir des recommandations pour le Conseil d'administration.
- Établir le plan de mise en œuvre.

Quatrième année :

- Mettre les recommandations en place.

Cinquième année :

- Mettre les recommandations en place.
- Examiner et, au besoin, recommander des changements.

En cours :

- Mettre en place des mécanismes peu coûteux et qui produisent de grands impacts.

Relations avec les membres et les intervenants

Principe directeur no 11 – Établir un processus d'identification des besoins spécifiques de tous les groupes de membres, y compris ceux de la jeune génération.

Stratégies et échéanciers :**Première année :**

- Compléter la mise en place de la base de données améliorée.
- Définir les nouveaux besoins en matière de collecte de données.

Deuxième année :

- Établir le plan de communication.
- Recueillir des données et échanger les résultats sur les enjeux collectifs avec les publics cibles.

Troisième année :

- Définir les segments de membres.
- Établir un plan d'adaptation des instruments de communication à la segmentation.

Quatrième année :

- Continuer à adapter les communications à la segmentation.

Cinquième année :

- Continuer d'adapter les communications à la segmentation

Gouvernance

Principe directeur no 12 – Établir un processus par lequel les administrateurs pourront faire connaître les priorités définies aux conseils et aux comités.

Stratégies et échéanciers :**Première année :**

- Documenter le processus courant et identifier les améliorations potentielles.
- Rapport à l'intention du Conseil d'administration

Deuxième année :

- Mettre les changements en place.

Troisième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

Quatrième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

Cinquième année :

- Poursuivre les efforts entrepris.

C. Plan de travail proposé pour 2012-2013 et prévisions budgétaires triennales

Les pages qui suivent exposent le plan de travail détaillé et le budget pour l'exercice 2012-2013, ainsi que les prévisions budgétaires préliminaires pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015, prévisions qui sont sujettes à un rajustement et à une approbation en fonction des résultats subséquents de fin d'exercice de 2012-2013. Les prévisions pour les quatrième et cinquième années du plan (2015-2016 et 2016-2017) seront fournies dans le cadre des exercices de budgétisation triennale subséquents.

Les tableaux 1 à 3 présentent les revenus, dépenses et revenus nets généraux budgétisés pour les exercices 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015 respectivement. Ces tableaux indiquent également, à des fins de comparaison, les résultats prévus pour la fin de l'exercice 2011-2012. Les tableaux 4 et 5 contiennent de l'information sur l'utilisation des fonds à affectations déterminées par le Conseil d'administration et l'état des réserves de l'ATC pour les mêmes périodes respectivement.

En bref, pour l'exercice 2013-2013, les opérations de l'ATC (à l'exclusion des retraits sur les réserves pré-approuvés par le Conseil d'administration) devraient atteindre l'équilibre opérationnel sur un budget total de 4,7 millions de dollars.

Le budget proposé pour 2012-2013 repose sur une faible hausse des frais d'adhésion, laquelle entraînera des revenus additionnels d'environ 30 000 \$. Le budget atteindra l'équilibre opérationnel malgré les versements continus effectués à la réserve des indemnités de départ consécutives à la retraite, la diminution des revenus d'intérêts qui est attribuable aux faibles taux de rendement et les coûts additionnels liés à la hausse des cotisations qui doivent être versées au régime de pension pour couvrir le déficit actuariel du régime de retraite à prestations déterminées du régime de pension de l'ATC et du CCATM. On continue de prendre des dispositions pour effectuer certains retraits dans les réserves de fonds déjà affectés par le Conseil d'administration ou le Comité de direction, notamment les fonds du centenaire de l'ATC.

Même si les budgets des trois années du Plan d'affaires reposent sur des estimations réalistes des revenus nets découlant des congrès annuels et des ventes de publications, les effets du ralentissement économique sont impossibles à évaluer. De plus, Transports Canada a informé l'ATC que l'organisme ne planifie pas continuer à financer le Programme canadien des prix en transports (PCPT). Donc, si on ne trouve aucune autre source de revenus, on peut s'attendre à une perte de revenus de 17 000 \$, ce qui aura des incidences directes sur les résultats financiers. Transports Canada (TC) a également averti l'ATC que le budget fédéral l'empêcherait peut-être aussi d'acquitter la totalité de ses frais d'adhésion. Si les revenus nets étaient moins élevés que prévu, on croit que les réserves de l'ATC suffiraient à faire face à la situation jusqu'à ce qu'on puisse établir un plan et faire approuver ce plan par le Conseil d'administration en vue de résoudre ces problèmes.

Si d'autres circonstances extraordinaires venaient à se présenter, par exemple si des fonds de démarrage devaient être fournis pour des initiatives spéciales, le plan propose de faire preuve de prudence avant d'affecter une partie des réserves sans restriction, lesquelles devraient être d'environ 225 000 \$ à la fin de l'exercice 2011-2012. Cette prudence est requise en raison des incertitudes liées au déficit actuariel du régime de pension et à la diminution potentielle des revenus indiquée ci-dessus.

Les prévisions financières préliminaires pour 2013-2014 et 2014-2015 indiquent un budget des opérations équilibré avant l'application des retraits aux réserves qui ont été approuvés par le Conseil d'administration. De plus, aucun élément d'intérêt autre que ceux présentés ci-dessus ne doit être porté à l'attention du Conseil d'administration pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015.

Le plan d'affaires de l'ATC pour la période de 2012-2013 à 2016-2017 réaffirme les énoncés de mission, de vision et de positionnement de l'ATC (voir l'encadré ci-dessous).

L'énoncé de mission de l'ATC reconnaît son expertise dans le secteur des routes et dans 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'efficacé 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.

Les énoncés de vision et de positionnement de l'ATC reconnaissent le rôle important que joue l'organisme pour l'acquisition et le partage du savoir au nom de ses membres.

VISION

Le Canada sera un chef de file mondial du savoir en matière de transport, au bénéfice de sa population, de son économie et de son environnement. On reconnaîtra l'ATC pour sa capacité de développer l'expertise technique et d'échanger l'information nécessaires pour atteindre cette position et la maintenir.

ÉNONCÉ DE POSITIONNEMENT

L'Association des transports du Canada : relier les gens et le savoir

Le plan d'affaires pour la période de 2012-2013 à 2016-2017 demeure 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.

Le nouveau plan d'affaires de l'ATC a pour but de miser sur les forces de l'ATC plutôt que d'apporter des changements majeurs. En résumé, le plan d'affaires prévoit les mesures suivantes :

- maintenir le statu quo en ce qui concerne la gouvernance et les modèles de gestion de l'ATC, tout en reconnaissant que des changements devront être apportés pour que l'ATC se conforme à la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*;
- créer de nouveaux modèles de financement pour assurer le maintien des lignes directrices techniques nationales fondamentales de l'ATC comme le *Guide canadien de conception géométrique des routes* et le *Manuel canadien de la signalisation routière*;
- faire en sorte que les travaux techniques des conseils et des comités accordent une plus grande attention aux systèmes de transport intelligent, à la multimodalité, à l'efficacité et à l'intégration des divers modes de transport et à divers enjeux non techniques, tels que ceux liés à la santé et au domaine socio-économique;
- étudier de nouvelles façons d'offrir aux membres de nouvelles occasions de réseautage dans le cadre d'activités autres que les rencontres typiques individuelles, notamment par l'utilisation d'une plateforme de collaboration, de rencontres régionales, de téléconférences et de vidéoconférences;
- identifier de nouvelles façons de solliciter des opinions sur les nouveaux enjeux et les nouvelles tendances lors du congrès annuel de l'ATC;
- accroître le partage de l'information sur les nouvelles tendances et les nouveaux enjeux avec les membres de l'ATC, y compris les membres des conseils et des comités;
- mettre à jour le plan d'affaires chaque année afin de tenir compte adéquatement des nouveaux enjeux et des nouvelles tendances;
- adapter le congrès annuel de l'ATC aux besoins changeants des participants;
- mettre en place des mécanismes favorisant la diffusion du savoir à faible coût et la tarification des publications tenant compte du nouveau modèle de financement des projets pouvant s'appliquer aux lignes directrices nationales fondamentales de l'ATC et aux moyens de publication;

- accroître l'utilisation des médias électroniques dans le cadre des activités commerciales, notamment pour les publications, le congrès annuel, les colloques et ateliers, les instruments de communication et les outils de réseautage;
- établir un processus d'identification des besoins spécifiques de tous les groupes de membres, y compris ceux de la jeune génération;
- établir un processus par lequel les administrateurs pourront mieux faire connaître les priorités définies aux conseils et aux comités.

Les 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 au plan de travail et au budget proposés pour l'exercice 2012-2013 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 no 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 et exposition annuels de l'ATC – Étant donné la très grande réussite du congrès d'Edmonton et les résultats positifs de l'enquête menée auprès des participants, on ne prévoit pas apporter de changements importants au congrès et à l'exposition annuels de 2012 à Fredericton. Toutefois, le nouveau plan d'affaires prévoit une analyse des méthodes existantes de sollicitation d'information auprès des congressistes, un examen du matériel d'enquête et la mise en place de changements appropriés sur une base continue au congrès, notamment par l'accroissement de l'utilisation des médias électroniques. Le plan d'affaires prévoit également l'identification de nouvelles façons d'obtenir de l'information sur les nouveaux enjeux et les nouvelles tendances pendant le congrès.

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. Les efforts d'« écologisation » du congrès amorcés en 2008 se poursuivront par la réduction continue du matériel imprimé à l'intention des congressistes et, s'il y a lieu, du matériel obtenu auprès des fournisseurs et du matériel de promotion et de communication général du congrès.

Un nouveau modèle de commandite a été lancé pour le congrès de 2012. Il n'existe maintenant qu'un seul programme de commandite qui a été conçu et qui est géré par le Secrétariat de l'ATC, et les commandites sont vendues à la fois par le Secrétariat et par le comité organisateur local, ce qui n'était pas le cas auparavant puisque nous avions des programmes distincts de commandite au niveau national et au niveau local. Cette approche assurera l'uniformité et l'équité et réduira la confusion en ce qui concerne les possibilités offertes et les frais de commandite. On étudie également d'autres initiatives qui produiraient des revenus, surtout si elles augmentent la valeur de l'expérience offerte aux congressistes et aux membres de l'ATC.

Un nouveau processus d'inscription en ligne plus convivial a été lancé, et ce, grâce aux améliorations apportées au système de base de données interne de l'ATC. L'ATC vise à augmenter le pourcentage des inscriptions en ligne, qui était de 22 % en 2010 et de

57 % en 2011, pour qu'il atteigne 80 % pour le congrès de 2014 à Montréal. De plus, les documents et comptes rendus du congrès pourront être consultés sur le site Web de l'ATC pendant le congrès et non seulement après le congrès. Cette décision a été prise à la suite des nombreuses demandes reçues de la part des congressistes.

Le congrès de 2012 à Fredericton devrait attirer 800 congressistes et générer des recettes nettes d'environ 180 000 \$.

Réunions techniques 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.

Les frais nets des réunions du printemps, frais de personnel et débours compris, devraient s'établir à 30 000 \$ en 2012-2013. Un petit programme de commandite a été mis en place pour les réunions techniques du printemps afin qu'une partie des coûts élevés de ces réunions puisse être récupérée.

Conseil des ingénieurs en chef – Le CIC 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. Le CIC sera invité à élargir la portée de ses travaux conformément au plan d'affaires. On prévoit que les coûts liés au personnel et que les débours du CIC et de ses comités permanents totaliseront 163 000 \$ en 2012-2013.

Conseil de l'environnement – Le CE 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. Le CE sera invité à élargir la portée de ses travaux conformément au plan d'affaires. On prévoit que les coûts liés au personnel et que les débours du CE totaliseront 50 000 \$ en 2012-2013.

Conseil des transports urbains – Le CTU 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. Le CTU sera invité à élargir la portée de ses travaux conformément au plan d'affaires. On prévoit que les coûts liés au CTU et à ses comités permanents totaliseront 56 000 \$ en 2012-2013.

Programme des petites municipalités – En avril 2006, le Conseil d'administration 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 sur le site Web de l'ATC et une bibliothèque de référence. Le coût estimatif du Programme des petites municipalités en 2012-2013 devrait être de 15 000 \$. Même si le Groupe de travail sur les petites municipalités a entrepris l'examen de son mandat et de ses tâches, aucuns frais additionnels ne devraient découler des changements apportés.

Groupe de travail sur les changements climatiques – Ce 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. Les coûts liés au groupe de travail devraient se chiffrer à 22 000 \$ en 2012-2013, une somme de 5 000 \$ provenant des réserves.

Objectif stratégique no 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.*

Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines – Le CEDRH continuera d'apporter des mises à jour annuelles et de présenter des rapports d'étapes semestriels au Conseil d'administration. Le CEDRH sera invité à élargir la portée de ses travaux conformément au plan d'affaires. Afin d'appuyer la mise en œuvre du mandat et des plans de travail du CEDRH, y compris son rôle qui consiste à faire valoir l'importance des transports auprès du grand public, on prévoit que les coûts liés au personnel et des débours du CEDRH totaliseront 38 000 \$ en 2012-2013.

Cours techniques, colloques, ateliers et symposiums – Conformément à l'examen du programme de formation effectué dans le cadre du plan d'affaires précédent, le programme de 2012-2013 continuera de mettre l'accent sur la planification et la prestation de cours et de colloques portant à la fois sur les produits existants et les nouveaux produits techniques de l'ATC. En 2012-2013, on prévoit offrir de nouveaux cours sur la conception et la gestion des actifs de chaussées, la construction et l'exploitation de routes d'hiver, la conception et l'exploitation d'installations cyclables, ainsi que les pratiques efficaces pour la réalisation d'études de planification des transports à long terme. Si la demande le justifie, les colloques les plus populaires de l'ATC seront de nouveau offerts, et ceux-ci porteront sur les audits de la sécurité routière, les pratiques de conception géométrique et le contrôle de l'érosion et de la sédimentation. On travaille également à la préparation de cours par voie électronique, lesquels pourraient comprendre un système de mentor virtuel sur la gestion du savoir, ainsi que des webinaires sur la conception et la gestion d'infrastructures de transport dans les régions du pergélisol. De plus, on étudie la possibilité d'offrir des colloques en français en collaboration avec des partenaires de l'ATC. Si cela se concrétise, des séances en français sur l'hydraulique des ponts, la conception géométrique et le contrôle de l'érosion et de la sédimentation pourraient être offertes. Le programme de formation devrait générer des recettes nettes d'environ 50 000 \$ en 2012-2013.

Initiatives de sensibilisation – Les plans d'affaires précédents prévoyaient un modèle de recouvrement des coûts associés aux initiatives 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. De plus, le plan d'affaires précédent prévoyait la mise en place de moyens supplémentaires peu coûteux de faire valoir l'importance des transports auprès du public, y compris la création de contenu sur le site Web de l'ATC et la publication d'articles périodiques dans les *Nouvelles de l'ATC*, des initiatives qui font maintenant partie des activités continues de l'ATC.

Le budget requis pour appuyer les activités du PCPT devrait être de 17 000 \$ pour 2012-2013. Au cours des années antérieures, la totalité de ce montant était fournie par Transports Canada. Toutefois, Transports Canada a averti l'ATC que l'organisme ne financera plus ce programme. La survie du programme dépendra donc d'autres sources de financement. La cessation de ce programme entraînera une baisse de revenus de 17 000 \$, ce qui aurait un impact direct sur les résultats financiers nets.

Même si les célébrations du centenaire de l'ATC devraient aussi contribuer à l'atteinte de l'objectif de sensibilisation, les coûts liés à cette initiative sont compris dans les fonds affectés à cette fin par le Conseil d'administration à partir de ses réserves en 2009-2010.

Fondation de l'ATC – En vertu du plan d'affaires, 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 versant une contribution financière annuelle de 6 000 \$ en vue des charges d'exploitation (au besoin). Les frais comptables et d'autres frais directs, comme les frais de vérification, sont recouvrés auprès de la Fondation.

Objectif stratégique no 3 – *Être la principale source de diffusion de documents d'information sur les transports auprès des praticiens canadiens de ce domaine.*

Publications – On prévoit qu'environ huit nouvelles publications et six traductions seront produites en 2012-2013 et que les ventes de publications associées aux cours de l'ATC augmenteront. Le Plan d'affaires prévoit qu'en 2012-2013, on effectuera l'examen de la politique courante de tarification des publications et on identifiera de nouvelles possibilités permettant la diffusion accrue du savoir à faible coût. Le plan prévoit également l'examen des possibilités offertes afin d'accroître l'utilisation des médias électroniques pour les publications de l'ATC. On prévoit que les revenus nets découlant de cette activité totaliseront environ 77 000 \$ en 2012-2013, après avoir tenu compte de la contribution aux réserves de publication du *Guide canadien de conception géométrique des routes* et du *Guide de conception des systèmes d'éclairage routier* de 21 000 \$, ainsi que des coûts liés à l'amélioration du logiciel de la base de données des membres et des clients requise pour achever l'automatisation de la librairie.

Site Web de l'ATC – Le nouveau style et la nouvelle structure du site Web de l'ATC ont été lancés en avril 2009. En raison de la constante évolution de la technologie, il est essentiel d'assurer une surveillance continue des réussites du site Web et de la technologie afin d'optimiser l'utilisation de cet instrument dans le cadre des communications avec les membres et les organisations membres. La création de nouveau contenu et la révision du contenu existant sont également prioritaires. En ce qui concerne le plan d'affaires, on étudiera les possibilités qui permettraient l'adoption d'une approche Web plus dynamique relativement au contenu de l'ATC, ainsi que la possibilité d'offrir des fonctions plus interactives sur le site Web. Un budget de 40 000 \$ est requis pour les activités Web de 2012-2013, les mises à jour continues, les traductions et la maintenance du site.

Nouvelles de l'ATC – On continuera, du moins pour le moment, de publier les *Nouvelles de l'ATC* en versions papier et électronique. On entreprendra aussi une revue du rôle et du contenu des *Nouvelles de l'ATC*, et on pourrait effectuer l'intégration d'autres instruments de communication de l'ATC (p. ex., des mises à jour et des articles plus fréquents et plus courts publiés par voie électronique seulement). Le format et le

contenu rédactionnels courants pourraient être légèrement modifiés en 2012-2013. Depuis 2011, la version électronique des *Nouvelles de l'ATC* est offerte en PDF par l'entremise du site Web « My Virtual Paper », ce qui signifie qu'il est possible de consulter et d'examiner toutes les analyses de ce bulletin électronique.

Le coût de production des *Nouvelles de l'ATC*, après déduction des revenus de publicité, sera de 28 000 \$ en 2012-2013.

Répertoire des membres de l'ATC – En 2012-2013, le répertoire des membres de l'ATC vivra une période de transition. La version traditionnelle sur papier et sur cédérom qui était distribuée à 550 représentants des membres de l'ATC a été discontinuée. Puisque l'ATC poursuivra le virage amorcé vers une base de données améliorée, il est donc réaliste et rentable de mettre en place un répertoire en ligne des personnes-ressources des membres par l'entremise de la base de données de l'ATC. On étudie la possibilité de produire un guide ou répertoire des services généraux dans d'autres formats. De plus, il serait très utile de pouvoir utiliser de manière combinée le guide des services généraux et le répertoire des personnes-ressources des membres de l'ATC, et une telle initiative pourrait générer des revenus additionnels pour notre organisation.

Aucun coût n'est prévu pour l'adoption d'un répertoire des membres et des services en 2012.

Service d'information technique – On maintiendra le rôle classique de la bibliothèque de prêt et du 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. Le coût net du soutien fourni au SIT, après déduction de la contribution de Transports Canada de 24 000 \$, devrait être de l'ordre de 69 000 \$.

Partenaires et nouvelles Initiatives – On continuera de renforcer les partenariats existants en déterminant clairement les objectifs à atteindre au niveau canadien, avec l'ACTU, la FCM, la SCGC, l'ICTE, l'AQTR, STI Canada, l'ICU et ACT Canada, ainsi que sur le 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 examinera enfin la possibilité de visites techniques sous réserve du recouvrement des coûts et conformément à la politique d'approbation du Conseil d'administration. Le coût associé aux partenariats et aux nouvelles initiatives devrait être de 36 000 \$ en 2012-2013.

Objectif stratégique no 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.

Projets à financement groupé de l'ATC – On maintiendra un programme dynamique de projets à financement groupé générant des activités équivalant à des investissements de 750 000 \$ au cours de l'exercice 2012-2013. On tient pour acquis que les promoteurs 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. Le nouveau plan d'affaires prévoit l'identification et l'évaluation de nouveaux modèles de financement afin d'assurer le maintien des lignes directrices techniques nationales fondamentales de l'ATC comme le *Guide canadien de conception géométrique des routes* et le *Manuel canadien de la signalisation routière*.

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 prestation 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. La partie de l'ATC des dépenses fixes devrait atteindre 294 000 \$ en 2012-2013. 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. En 2012-2013, les dépenses variables devraient totaliser 441 000 \$. Ces frais comprennent les salaires et les avantages sociaux du directeur général et de son adjoint, ainsi que du personnel des services de comptabilité, de gestion de base de données, d'informatique et d'expédition et de réception. En 2012-2013, la partie de l'ATC des services intégrés devrait correspondre à 735 000 \$ du budget d'exploitation total approximatif de 4,7 millions de dollars. Le budget de 2012-2013 des services intégrés a augmenté d'environ 4,7 % par rapport aux prévisions de fin d'exercice de 2011-2012, et ce, principalement en raison des changements au niveau du personnel.

Les coûts liés aux services intégrés sont inclus dans le budget du Conseil des sous-ministres à la rubrique « Programmes intergouvernementaux » et ils font l'objet d'un recouvrement direct par le biais du financement des programmes. Les coûts liés aux services fournis au CCATM et à la Fondation de l'ATC font l'objet d'un recouvrement total (environ 580 000 \$ en 2012-2013).

Soutien du Conseil d'administration – Cette rubrique comporte deux éléments : les réunions du Conseil d'administration et du Comité de direction, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'affaires, et elle est dotée d'un budget total de 68 000 \$ pour 2012-2013.

Les coûts annuels liés aux réunions du Conseil d'administration et du Comité de direction devraient totaliser environ 43 000 \$ en 2012-2013. Cette estimation repose sur la tenue de deux réunions du Conseil d'administration par année et comprend les services de traduction et d'interprétation. Conformément au plan d'affaires, ces frais comprennent les coûts associés à la demande de maintien du statut de l'ATC en vertu de la *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif*, les coûts d'examen et de mise à jour du plan d'affaires à la fin de l'exercice, les coûts de documentation des mécanismes existants qui permettent au Conseil d'administration de communiquer aux membres de l'ATC de l'information sur les nouveaux enjeux et les nouvelles tendances, ainsi que les coûts liés à l'établissement d'un processus permettant aux administrateurs de mieux faire connaître les priorités aux conseils et comités. Cette rubrique comprend aussi les frais afférents au soutien du Comité de direction, par exemple pour la préparation du matériel d'information et des téléconférences.

Les dépenses associées à la mise en place continue du plan d'affaires courant sont évaluées à 25 000 \$ pour l'exercice 2012-2013. Ces dépenses comprennent notamment la préparation des présentations sur l'ATC aux organisations des administrateurs conformément à la politique du Conseil d'administration.

Services aux membres – Les Services aux membres comprennent des éléments tels que les relations avec les membres et les clients, les procédés et ventes de cotisations, ainsi que la commercialisation, les communications et les relations avec le public et les médias. Conformément au plan d'affaires, le budget couvre les coûts associés au soutien de la Fondation de l'ATC, de la recherche effectuée sur la fréquence et les méthodes des enquêtes requises auprès des membres et des clients, notamment les coûts liés à la définition des besoins de la jeune génération, ainsi que ceux liés à l'examen d'une utilisation accrue des médias électroniques pour faciliter le réseautage, par exemple par le biais d'une plate-forme de collaboration. Les services aux membres devraient entraîner des coûts de 108 000 \$ en 2012-2013.

Produits d'intérêts – Les produits d'intérêts sur le capital investi devraient atteindre 60 000 \$ en 2012-2013; cette diminution par rapport aux années antérieures est attribuable à la baisse des taux d'intérêt.

Recettes provenant des cotisations – F-P-T – Afin de suivre la croissance des frais associés aux services essentiels de l'ATC, le plan d'affaires prévoit une hausse annuelle des cotisations des membres des administrations fédérale, provinciales et territoriales (F-P-T), sauf si les circonstances exigent qu'il en soit autrement. En 2008-2009, 2009-2010 et 2010-2011, on a renoncé à une hausse des droits pour les membres des administrations F-P-T en raison de l'excellente santé financière de l'ATC. Compte tenu du déficit enregistré en 2010-2011, une hausse liée à l'augmentation du coût de la vie de 2,6 % (IPC de 2010 à Ottawa) a été appliquée aux cotisations des membres des administrations F-P-T pour 2011-2012. Puisque l'excédent à l'exploitation pour 2011-2012 est attribuable à un facteur d'équivalence de fin d'exercice imprévu, une autre hausse de 3 % est appliquée aux frais d'adhésion des membres F-P-T pour l'exercice 2012-2013. L'augmentation des revenus associée à l'ajustement au coût de la vie est d'environ 17 000 \$, et le total des revenus découlant de ce segment de membres devrait être de 576 000 \$ en 2012-2013.

Toutefois, le total des frais d'adhésion provenant de ce segment de membres est à risque puisque Transports Canada a averti l'ATC que le budget fédéral l'empêcherait peut-être dorénavant d'acquitter la totalité de ses frais d'adhésion. Si cela se produit, le Conseil d'administration devra étudier un certain nombre d'options afin de compenser cette perte. Toutefois, les réserves sans restriction de l'ATC devraient suffire à couvrir cette perte jusqu'à ce qu'un plan soit approuvé par le Conseil d'administration.

Recettes provenant des cotisations – Autres – Le plan d'affaires prévoit une hausse correspondant à l'augmentation du coût de la vie pour chacun des trois exercices du plan d'affaires quinquennal afin de couvrir en partie la croissance des frais associés aux services essentiels de l'ATC. En 2009, 2010 et 2011, on a renoncé à augmenter les cotisations des membres en raison de l'excellente santé financière de l'ATC. Compte tenu du déficit enregistré en 2010-2011, une hausse des cotisations liée à l'augmentation du coût de la vie de 2,6 % (IPC de 2010 à Ottawa) a été appliquée aux cotisations des membres pour l'année 2012. Puisque l'excédent à l'exploitation pour 2011-2012 est attribuable à un facteur d'équivalence de fin d'exercice imprévu, une autre hausse de 3 % a été appliquée aux frais d'adhésion des membres pour l'année civile 2013. L'augmentation des revenus associée à cette décision pour l'exercice en cours totalisera 13 000 \$, et le total des revenus provenant de ce segment de membres devrait atteindre 393 000 \$ en 2012-2013.

Le nombre de membres, y compris les membres des administrations F-P-T, devrait demeurer à un niveau semblable en 2012-2013. Les prévisions des recettes provenant des cotisations des membres reposent sur la répartition suivante des membres :

Catégorie	Nombre	Total des recettes provenant des cotisations (\$)
Municipalités	237	219 419
Secteur privé	205	146 302
Associations	20	15 726
Particuliers et autres	30	3 290
Institutions d'enseignement	31	7 996
Administrations F-P-T	15	575 526
Total	537	968 259

En date de février 2012, environ 84 % des droits d'adhésion des membres F-P-T pour 2012 avaient été recueillis, un pourcentage qui correspond environ au même nombre de membres qui avaient acquitté leurs droits d'adhésion à la même date l'année dernière.

Autres – Programmes intergouvernementaux – En plus de remplir les fonctions mentionnées ci-dessus, le Secrétariat apporte son soutien au Conseil des ministres et au Conseil des sous-ministres responsables des transports et de la sécurité routière selon le principe de la rémunération à l'acte. Le Conseil des sous-ministres effectue l'approbation et la surveillance des programmes de travail et des budgets. Les revenus totaux découlant des programmes intergouvernementaux, y compris les services intégrés, devraient être d'environ 778 000 \$ en 2012-2013, le budget demeurant le même qu'en 2011-2012. Une fois le budget d'un programme approuvé par le Conseil des sous-ministres en avril 2012, le budget est ajusté en conséquence.

Réserves non affectées – Dans l'éventualité où le Conseil d'administration voudrait fournir des fonds de démarrage ou du financement à des initiatives spéciales, le Plan d'affaires lui permet d'affecter certaines de ses réserves non affectées, selon le mérite de chacune de ces initiatives. Par exemple, en 2009-2010, le Conseil d'administration a décidé de financer le centenaire de l'ATC et d'étudier, au cas par cas, le bien-fondé du financement de la recherche dans les nouveaux secteurs d'intérêt prioritaires. Toutefois, le Conseil d'administration devra faire preuve de prudence lorsqu'il décide d'affecter des réserves non affectées car il doit tenir compte des incertitudes courantes associées au déficit actuariel du régime de pension et de la diminution potentielle des revenus découlant des droits d'adhésion.

Le budget de 2012-2013 tient compte d'un certain nombre de retraits de fonds affectés qui ont été effectués sur les réserves et qui ont été pré-approuvés par le Conseil d'administration. Ces retraits comprennent la somme de 75 000 \$ qui a été retirée pour couvrir les coûts du déficit actuariel imputables à l'ATC et associés à son régime de retraite à prestations déterminées, la somme des débours associés au Groupe de travail sur les changements climatiques (5 000 \$), la somme requise pour couvrir les dépenses associées à la formation du personnel et à la planification de la relève (22 000 \$), la somme requise pour couvrir les coûts de déplacement et d'hébergement des récipiendaires des prix de haute distinction et de distinction de membre honoraire à vie de l'ATC (14 000 \$), la somme requise pour couvrir les coûts de mise en page de certaines publications de l'ATC (5 000 \$), y compris les coûts de production de

documents de notions élémentaires, ainsi que les coûts liés au centenaire de l'ATC (136 000 \$) à partir du montant restant de 300 000 \$ de l'enveloppe d'origine de 360 000 \$ pré-approuvée par le Conseil d'administration.

Les réserves non affectées de l'ATC, qui étaient d'environ 224 000 \$ à la fin de l'exercice 2011-2012 (à l'exclusion des immobilisations), devraient atteindre 240 000 \$ à la fin de l'exercice 2012-2013.

ÉVALUATION DES RISQUES

L'ATC demeure en bonne santé financière malgré les fonds qui ont dû être consacrés à des postes extraordinaires tels que le déficit actuariel de son régime de pension. **Les budgets proposés pour 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015 sont conformes à l'objectif d'équilibre du Plan d'affaires sur une période de trois ans. Toutefois, les résultats ne tiennent pas compte des impacts potentiels du budget fédéral, notamment de la possibilité que Transports Canada soit dans l'incapacité d'acquitter la totalité de ses droits d'adhésion. Si une telle situation venait à se présenter, les réserves de l'ATC suffiraient à faire face à la situation jusqu'à ce que le Conseil d'administration établisse et approuve un plan approprié.**

Comme ce fut le cas lors des années précédentes, les domaines qui comportent le plus d'incertitude et le plus grand risque quant au résultat net d'une année à l'autre demeurent 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 au cours des années record connues récemment, on ignore pour le moment l'effet qu'aura l'instabilité financière actuelle sur les voyages et les inscriptions au congrès, et il se peut donc qu'on ne réalise pas les recettes nettes escomptées des congrès de Fredericton en 2012 et peut-être même de Winnipeg en 2013.

En ce qui concerne les ventes de publications, les risques associés à la non-réalisation des objectifs de revenus nets sont considérés relativement faibles puisqu'un grand nombre de nouvelles publications seront produites et que de nouvelles stratégies de marketing seront adoptées, mais aussi en raison du nombre de cours prévus en 2012-2013 (des cours pour lesquels on utilise les publications de l'ATC comme documents à l'appui).

Si les revenus nets découlant du congrès et des ventes de publications ne répondent pas aux attentes, on croit que les réserves de l'ATC (notamment le fonds de prévoyance d'un million de dollars qui est conservé pour couvrir les coûts liés à l'improbable dissolution de l'organisme en plus des fonds non affectés, dont il est question ci-dessus) suffiraient amplement à faire face à la situation jusqu'à ce que l'économie reprenne son rythme normal.

Le facteur d'équivalence de fin d'exercice fourni par les actuaires du régime est très variable et des écarts importants peuvent être observés d'une année à l'autre, ce qui donne parfois lieu à un excédent, mais parfois aussi à un déficit, selon les circonstances qui prévalent. En 2011-2012, une contribution positive au résultat net a été effectuée en raison du rajustement de fin d'année. Si l'on suppose que les normes comptables courantes utilisées par les vérificateurs de l'ATC sont maintenues, les actuaires du régime de pension de l'ATC prévoient que des rajustements annuels semblables pour la période des prévisions budgétaires devraient être effectués.

TABLEAU 1 - REVENUS ET PRÉVISIONS DE FIN D'ANNÉE 2011/12 à 2014/15

Produit/service	Prévisions 2011/12	Budget 2012/13	Budget 2013/14	Budget 2014/15
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				
a) Congrès annuel	\$ 1,010,776	\$ 887,865	\$ 964,870	\$ 1,367,630
b) Réunions du printemps	\$ 1,125	\$ 1,000	\$ 1,200	\$ 1,300
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				
Sous-total	\$ 1,011,901	\$ 888,865	\$ 966,070	\$ 1,368,930
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				
a) Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines	\$ 120,000	\$ 230,000	\$ 240,000	\$ 250,000
b) Cours techniques, programmes de formation, ateliers et symposiums	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000
c) Initiatives de sensibilisation à l'importance des transports (PCPT, etc)				
d) Contribution à la Fondation de l'ATC				
Sous-total	\$ 137,000	\$ 247,000	\$ 257,000	\$ 267,000
3. Réunir et diffuser de l'information à jour sur les transports				
a) Publications				
b) Site Web de l'ATC	\$ 168,978	\$ 215,500	\$ 226,500	\$ 237,500
c) Nouvelles de l'ATC	\$ 4,000	\$ 5,360	\$ 5,360	\$ 5,360
d) Répertoire des membres de l'ATC	\$ 16,194	\$ 16,150	\$ 16,150	\$ 16,194
e) Service d'information sur les transports (Incl. Bulletin de T2)	\$ 5,705	\$ -	\$ -	\$ -
f) Partenariats et initiatives spéciales	\$ 24,100	\$ 24,100	\$ 24,100	\$ 24,100
Sous-total	\$ 218,977	\$ 261,110	\$ 272,110	\$ 283,154
4. Élaborer et tenir à jour des lignes directrices et des recueils de bonnes pratiques touchant principalement les routes et les questions connexes				
a) Projets parrainés de l'ATC	\$ 800,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 500,000
Sous-total	\$ 800,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 500,000
Soutien organisationnel de base				
a) Services intégrés				
b) Soutien du Conseil d'administration				
c) Services aux membres				
d) Revenus d'intérêts liés aux réserves de capitaux	\$ 65,174	\$ 60,000	\$ 65,000	\$ 65,000
e) Revenus de contributions - F/P/T	\$ 558,765	\$ 575,526	\$ 592,792	\$ 610,576
f) Cotisations des autres membres	\$ 379,931	\$ 392,733	\$ 405,966	\$ 419,645
Sous-total	\$ 1,003,870	\$ 1,028,259	\$ 1,063,758	\$ 1,095,221
6. Autres				
a) Programmes intergouvernementaux	\$ 778,449	\$ 778,449	\$ 778,449	\$ 778,449
Sous-total	\$ 778,449	\$ 778,449	\$ 778,449	\$ 778,449
7. Services corporatifs - Autres	\$ 588,103	\$ 582,314	\$ 592,661	\$ 603,102
8. Fond de pension - Paiements spéciaux supplémentaires				
9. Fond de pension - Ajustement de fin d'année	\$ 113,167	\$ 130,000	\$ 130,000	\$ 130,000
TOTAL (avant prélèvement dans les réserves)	\$ 4,651,467	\$ 4,665,997	\$ 4,810,048	\$ 5,025,856
Fonds d'utilisation interne restreinte - Voir tableau 4	\$ 19,000	\$ 35,125	\$ 38,000	\$ 39,500
TOTAL (après prélèvement dans les réserves)	\$ 4,670,467	\$ 4,701,122	\$ 4,848,048	\$ 5,065,356

TABLEAU 2 - DÉPENSES ET PRÉVISIONS DE FIN D'ANNÉE 2011/12 à 2014/15

Produit/service	Forecast 2011/12	Budget 2012/13	Budget 2013/14	Budget 2014/15
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				
a) Congrès annuel	\$ 743,527	\$ 708,827	\$ 755,513	\$ 1,004,855
b) Réunions du printemps	\$ 19,264	\$ 30,958	\$ 31,901	\$ 32,722
c) Conseil des ingénieurs en chef	\$ 145,000	\$ 163,000	\$ 168,000	\$ 172,000
d) Conseil de l'environnement	\$ 47,000	\$ 50,000	\$ 52,000	\$ 53,000
e) Conseil des transports urbains	\$ 54,000	\$ 56,000	\$ 57,000	\$ 58,000
f) Programme des petites municipalités	\$ 14,000	\$ 15,000	\$ 15,500	\$ 16,000
g) Groupe de travail sur les changements climatiques	\$ 14,000	\$ 17,000	\$ 17,500	\$ 18,000
Sous-total	\$ 1,036,791	\$ 1,040,785	\$ 1,097,414	\$ 1,354,577
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				
a) Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines	\$ 36,500	\$ 38,000	\$ 39,000	\$ 40,000
b) Cours techniques, programmes de formation, ateliers et symposium	\$ 90,000	\$ 180,000	\$ 185,000	\$ 210,000
c) Initiatives de sensibilisation à l'importance des transports (PCPT, etc)	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000
d) Contribution à la Fondation de l'ATC	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000	\$ 6,000
Sous-total	\$ 149,500	\$ 241,000	\$ 247,000	\$ 273,000
3. Réunir et diffuser de l'information à jour sur les transports				
a) Publications				
b) Site Web de l'ATC	\$ 108,098	\$ 138,083	\$ 142,914	\$ 165,517
c) Nouvelles de l'ATC	\$ 33,178	\$ 45,720	\$ 48,544	\$ 54,051
d) Répertoire des membres de l'ATC	\$ 40,486	\$ 44,428	\$ 45,795	\$ 47,528
e) Service d'information sur les transports (Incl. Bulletin de T2)	\$ 19,569	\$ -	\$ -	\$ -
f) Partenariats et initiatives spéciales	\$ 92,000	\$ 93,000	\$ 94,000	\$ 95,000
Sous-total	\$ 324,081	\$ 357,731	\$ 368,753	\$ 401,596
4. Élaborer et tenir à jour des lignes directrices et des recueils de bonnes pratiques touchant principalement les routes et les questions connexes				
a) Projets parrainés de l'ATC	\$ 800,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 500,000
Sous-total	\$ 800,000	\$ 750,000	\$ 750,000	\$ 500,000
Soutien organisationnel de base				
a) Services intégrés	\$ 701,899	\$ 735,230	\$ 749,979	\$ 765,444
b) Soutien du Conseil d'administration	\$ 65,750	\$ 68,050	\$ 65,450	\$ 64,450
c) Services aux membres	\$ 92,453	\$ 108,326	\$ 109,074	\$ 108,923
d) Revenus d'intérêts liés aux réserves de capitaux				
e) Revenus de contributions - F/P/T				
f) Cotisations des autres membres				
Sous-total	\$ 860,102	\$ 911,606	\$ 924,503	\$ 938,817
6. Autres				
a) Programmes intergouvernementaux	\$ 778,449	\$ 778,449	\$ 778,449	\$ 778,449
Sous-total	\$ 778,449	\$ 778,449	\$ 778,449	\$ 778,449
7. Services corporatifs - Autres	\$ 588,103	\$ 582,314	\$ 592,661	\$ 603,102
8. Fond de pension - Paiements spéciaux supplémentaires	\$ 45,223	\$ -	\$ 48,223	\$ 74,460
9. Fond de pension - Ajustement de fin d'année				
TOTAL (avant prélèvement dans les réserves)	\$ 4,582,250	\$ 4,079,571	\$ 4,166,119	\$ 4,246,439
Fonds d'utilisation interne restreinte - Voir tableau 4	\$ 169,156	\$ 465,468	\$ 345,588	\$ 153,975
TOTAL (après prélèvement dans les réserves)	\$ 4,751,406	\$ 4,545,039	\$ 4,511,707	\$ 4,400,414

TABLEAU 3 - REVENUS NETS ET PRÉVISIONS DE FIN D'ANNÉE 2011/12 à 2014/15

Produit/service	Prévisions 2010/11	Budget 2011/12	Budget 2012/13	Budget 2013/14
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				
a) Congrès annuel	\$ 267,249	\$ 179,038	\$ 209,357	\$ 362,775
b) Réunions du printemps	\$ (18,139)	\$ (29,958)	\$ (30,701)	\$ (31,422)
c) Conseil des ingénieurs en chef	\$ (145,000)	\$ (163,000)	\$ (168,000)	\$ (172,000)
d) Conseil de l'environnement	\$ (47,000)	\$ (50,000)	\$ (52,000)	\$ (53,000)
e) Conseil des transports urbains	\$ (54,000)	\$ (56,000)	\$ (57,000)	\$ (58,000)
f) Programme des petites municipalités	\$ (14,000)	\$ (15,000)	\$ (15,500)	\$ (16,000)
g) Groupe de travail sur les changements climatiques	\$ (14,000)	\$ (17,000)	\$ (17,500)	\$ (18,000)
Sous-total	\$ (24,890)	\$ (151,920)	\$ (131,344)	\$ 14,353
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				
a) Conseil de l'éducation et du développement des ressources humaines	\$ (36,500)	\$ (38,000)	\$ (39,000)	\$ (40,000)
b) Cours techniques, programmes de formation, ateliers et symposium	\$ 30,000	\$ 50,000	\$ 55,000	\$ 40,000
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)
Sous-total	\$ (12,500)	\$ 6,000	\$ 10,000	\$ (6,000)
3. Réunir et diffuser de l'information à jour sur les transports				
a) Publications				
b) Site Web de l'ATC	\$ 60,880	\$ 77,417	\$ 83,586	\$ 71,983
c) Nouvelles de l'ATC	\$ (29,178)	\$ (40,360)	\$ (43,184)	\$ (48,691)
d) Répertoire des membres de l'ATC	\$ (24,292)	\$ (28,278)	\$ (29,645)	\$ (31,334)
e) Service d'information sur les transports (Incl. Bulletin de T2)	\$ (13,864)	\$ -	\$ -	\$ -
f) Partenariats et initiatives spéciales	\$ (67,900)	\$ (68,900)	\$ (69,900)	\$ (70,900)
Sous-total	\$ (30,750)	\$ (36,500)	\$ (37,500)	\$ (39,500)
4. Élaborer et tenir à jour des lignes directrices et des recueils de bonnes pratiques touchant principalement les routes et les questions connexes				
a) Projets parrainés de l'ATC	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sous-total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Soutien organisationnel de base				
a) Services intégrés	\$ (701,899)	\$ (735,230)	\$ (749,979)	\$ (765,444)
b) Soutien du Conseil d'administration	\$ (65,750)	\$ (68,050)	\$ (65,450)	\$ (64,450)
c) Services aux membres	\$ (92,453)	\$ (108,326)	\$ (109,074)	\$ (108,923)
d) Revenus d'intérêts liés aux réserves de capitaux	\$ 65,174	\$ 60,000	\$ 65,000	\$ 65,000
e) Revenus de contributions - F/P/T	\$ 558,765	\$ 575,526	\$ 592,792	\$ 610,576
f) Cotisations des autres membres	\$ 379,931	\$ 392,733	\$ 405,966	\$ 419,645
Sous-total	\$ 143,768	\$ 116,653	\$ 139,255	\$ 156,404
6. Autres				
a) Programmes intergouvernementaux	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sous-total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
7. Services corporatifs - Autres	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
8. Fond de pension - Paiements spéciaux supplémentaires	\$ (45,223)	\$ -	\$ (48,223)	\$ (74,460)
9. Fond de pension - Ajustement de fin d'année	\$ 113,167	\$ 130,000	\$ 130,000	\$ 130,000
TOTAL (avant prélèvement dans les réserves)	\$ 69,217	\$ 4,111	\$ 3,044	\$ 101,854
Fonds d'utilisation interne restreinte - Voir tableau 4	\$ (150,156)	\$ (430,343)	\$ (307,588)	\$ (114,475)
TOTAL (après prélèvement dans les réserves)	\$ (80,939)	\$ (426,232)	\$ (304,544)	\$ (12,621)

TABLEAU 4 - ACTIFS NETS D'UTILISATION INTERNE RESTREINTE - PRÉVISIONS DE TROIS ANS 2011/12 A 2014/2015

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

	Prévisions au 31-Mar-12	Restrictions additionnelles		Utilisations des fonds restreints	Trasnfert	Prévisions au 31-Mar-13	Restrictions additionnelles		Utilisations des fonds restreints	Prévisions au 31-Mar-14	Restrictions additionnelles		Utilisations des fonds restreints	Prévisions au 31-Mar-15
RÉSERVES POUR PUBLICATIONS														
Guide de conception géométrique	\$ 376,076	18,300	1	(200,000)		194,376	19,100	1	(213,476)	-	20,000	1	(20,000)	\$ -
Guide de conception de l'éclairage routier	29,700	3,000	2			32,700	3,400	2		36,100	3,500	2		39,600
AUTRES RESTRICTIONS														
Soutien à la formation et à la relève	21,552		3	(21,552)		-		3		-		3		
Aménagement de zone médianes en milieu urbain et rural	9,705		4	(9,705)				4				4		
Réserves pour démantèlement volontaire	1,000,000		5			1,000,000		5		1,000,000		5		1,000,000
Prix de haute distinction	4,149	10,000	6	(14,149)		-	10,000	6	(10,000)	-	10,000	3	(10,000)	-
Groupe de travail sur les changements climatiques	1,337	3,825	7	(5,162)			5,500	7	(5,500)		6,000	7	(6,000)	
Édition professionnelle des publications	48,088		8	(5,000)		43,088		8	(5,000)	38,088		8	(30,000)	8,088
Contribution spéciale au régime de pension à prestations déterminées	100,697		9	(74,460)		26,237		9	(26,237)	-		9		
Réserve pour le centenaire de l'ATC	308,790		10	(135,440)		173,350		10	(85,375)	87,975		10	(87,975)	-
Total	\$ 1,900,094	35,125		(465,468)	-	1,469,751	38,000		(345,588)	1,162,163	39,500		(153,975)	\$ 1,047,688

1. Pour chaque guide vendu à un non-étudiant, augmentation de 200 \$ du fonds d'utilisation restreinte
2. Augmentation des fonds d'utilisation restreinte de 100 \$ pour chaque guide vendu
3. Conseil d'administration - 9/19/2006 (jusqu'à 50,000 \$ par année en guise de soutien à la formation et à la planification de la relève, ce qui correspond à 125,000 \$ pour 2,5 années restantes du plan d'affaires) - Transfert de fonds de la réserve
4. Bureau de direction - 11/22/2006 - Transfert de la réserve du GCG // Conseil d'administration - 04/16/2007
5. Conseil d'administration - 09/20/2006
6. Bureau de direction - 06/18/2008 // Conseil d'administration - 09/23/2008
7. Conseil d'administration - 10/20/2009
8. Conseil d'administration - 02/04/2008
9. Bureau de direction - 02/05/2009 // Conseil d'administration - 04/20/2009 selon le nouveau plan d'affaires
10. Conseil d'administration - 10/20/2009 - Retraits annuels devant être approuvés par le Conseil d'administration dans le budget pour l'année

TABLEAU 5 - ÉTAT DES CHANGEMENTS DANS LES ACTIFS NETS - PRÉVISIONS DE TROIS ANS 2011/2012 A 2014/2015

	2012/13 prévisions au 31 mars 2013			2013/14 prévisions au 31 mars 2014			2014/15 prévisions au 31 mars 2015		
	Investi en immobilisations	Restrictions internes	Sans restrictions	Investi en immobilisations	Restrictions internes	Sans restrictions	Investi en immobilisations	Restrictions internes	Sans restrictions
Prévisions - 31 mars 2012	\$ 69,837	\$ 1,900,094	\$ 223,867	\$ 57,970	\$ 1,469,751	\$ 239,845	\$ 47,387	\$ 1,162,163	\$ 253,472
Excédent (déficit) des revenus sur les dépenses			(426,232)			(304,544)			(12,621)
Acquisition d'immobilisations	10,000		(10,000)	10,000		(10,000)	10,000		(10,000)
Amortissement d'immobilisations	(21,867)		21,867	(20,583)		20,583	(20,269)		20,269
Affectations supplémentaires (Tableau 4)		35,125	(35,125)		38,000	(38,000)		39,500	(39,500)
Utilisation des fonds restreints (Tableau 4)		(465,468)	465,468		(345,588)	345,588		(153,975)	153,975
Prévision - au 31 mars	\$ 57,970	\$ 1,469,751	\$ 239,845	\$ 47,387	\$ 1,162,163	\$ 253,472	\$ 37,118	\$ 1,047,688	\$ 365,595

D. Décisions du Conseil d'administration

Le 16 avril 2012, le Conseil d'administration de l'ATC a adopté les mesures ci-après :

- *approuver les stratégies et échéanciers du Plan d'affaires proposé, tout en reconnaissant que pour répondre aux besoins et aux attentes des membres, ainsi que pour produire les résultats prévus par les activités liées aux stratégies du Plan d'affaires, des coûts supplémentaires devront être engagés et des rajustements s'imposeront;*
- *approuver une majoration des cotisations de 3 % pour toutes les catégories de membres pour l'exercice 2012-2013;*
- *examiner le besoin de procéder à d'autres majorations des cotisations au cours des années 2 et 3 du Plan d'affaires, sous réserve que cette augmentation soit confirmée chaque année;*
- *continuer de recevoir, au cours des prochaines années, les projections financières triennales dans le cadre de l'examen du budget de l'année en cours;*
- *approuver le plan de travail de 2012-2013 et le budget s'y rattachant;*
- *donner son approbation de principe aux prévisions budgétaires pour les exercices 2013-2014 et 2014-2015, tout en reconnaissant qu'elles seront ajustées annuellement;*
- *exiger que le Comité de direction surveille étroitement la situation financière de l'organisme étant donné le ralentissement économique qui prévaut et le déficit actuariel courant du régime de pension et lui demande de prendre les mesures appropriées, y compris en effectuant tout rajustement nécessaire au budget et au plan de travail;*
- *demander au Secrétariat d'interroger les membres afin de déterminer si les fonds suffisants seront disponibles pour couvrir les coûts du PCPT et d'abandonner le programme si les fonds provenant des membres sont insuffisants.*

**DOCUMENT D'APPUI NO 1 : Rapport des résultats –
Enquêtes de 2011 auprès des administrateurs et des
membres de l'ATC**

RAPPORT FINAL

**ENQUÊTES AUPRÈS DES MEMBRES ET DES
ADMINISTRATEURS DE L'ATC DE 2011**

***DOCUMENT D'INFORMATION POUR L'ÉTABLISSEMENT DE
PRINCIPES DIRECTEURS EN VUE DU PLAN D'AFFAIRES DE
L'ATC POUR LA PÉRIODE DE 2012-2013 À 2016-2017***

**ASSOCIATION DES TRANSPORTS DU CANADA
NOVEMBRE 2011**

1.0 CONTEXTE

En avril 2011, le Conseil d'administration de l'ATC a convenu de prolonger de trois à cinq ans la durée de son plan d'affaires en raison de la stabilité actuelle de l'ATC et du niveau de satisfaction de ses membres. Il a également approuvé un processus pour l'établissement du nouveau plan d'affaires pour la période de 2012-2013 à 2016-2017.

La première étape du processus consistait à obtenir les commentaires du Conseil d'administration en avril 2011 au sujet de la pertinence de la mission, des objectifs stratégiques et des stratégies de mise en œuvre du plan actuel. **Les administrateurs ont donné leur appui général à la vision, aux objectifs stratégiques, à l'énoncé de positionnement et aux stratégies de mise en œuvre actuels (voir l'annexe A). Toutefois, il a été suggéré que la traduction en français des énoncés de vision et de positionnement soit revue pour assurer la concordance du texte français et du texte anglais. De plus, à la demande du Conseil des transports urbains, le Conseil d'administration de l'ATC a accepté d'examiner la politique courante de tarification pour les publications de l'ATC.⁽¹⁾**

Les étapes subséquentes de ce processus comprenaient une enquête en ligne auprès des membres, une recherche auprès de groupes de discussion et des entrevues avec les administrateurs. Les sections 2.0, 3.0 et 4.0 présentent le sommaire des résultats de l'enquête, de la recherche et des entrevues respectivement. Les résultats détaillés de l'enquête sont présentés dans trois rapports qui accompagnent le présent rapport : le rapport des résultats de l'enquête auprès des membres (*Report of Findings: TAC Member Survey 2011*) et le rapport des résultats de l'enquête auprès des groupes de discussion (*Report of Findings: TAC Focus Groups 2011*), lesquels ont été préparés par la firme d'enquête professionnelle Vision Research Inc., ainsi que le rapport des résultats des entrevues avec les administrateurs (*Report of Findings – Director Interviews 2011*), qui a été préparé par le directeur général de l'ATC.

Les étapes suivantes prévoient la préparation des questions qui seront étudiées par le Conseil d'administration (voir le document distinct sur les questions à l'étude (*Questions à examiner*)) et des réponses qui serviront de principes directeurs pour l'établissement du nouveau plan d'affaires quinquennal. Une fois établis, les principes directeurs seront utilisés dans le cadre de la séance de remue-méninges du personnel. Cette séance permettra d'assurer la progression de différentes stratégies qui pourront ensuite être examinées et évaluées plus en profondeur avant d'être étudiées avec le Comité de direction. La dernière étape constituera la préparation d'un plan d'affaires préliminaire devant être étudié et approuvé par le Conseil d'administration en avril 2012.

⁽¹⁾Le CTU a proposé que l'on examine différentes solutions. Par exemple, on pourrait divulguer la manière dont le prix d'un produit est fixé et qui fixe ce prix, étudier d'autres façons de répondre aux attentes en matière de revenus, examiner l'importance stratégique de la publication en termes de distribution et utiliser un plus grand nombre de documents gratuits de notions élémentaires. Le CTU a également demandé d'être consulté au sujet des changements potentiels de politique.

2.0 ENQUÊTE AUPRÈS DES MEMBRES DE L'ATC

2.1 OBSERVATIONS DE L'EXPERT-CONSEIL

L'Association des transports du Canada (ATC) a retenu les services de Vision Research pour réaliser une recherche sur les besoins, les attentes et les perceptions de ses membres en ce qui concerne la gamme complète des produits, des services et des programmes offerte par l'ATC. L'élément quantitatif de la recherche comprenait une enquête en ligne auprès des membres des différentes régions du pays et à laquelle pouvaient répondre les membres sur le site Web de l'ATC.

Un rapport connexe sur les résultats de l'enquête auprès des membres (*Report of Findings: TAC Member Survey 2011*) préparé par Vision Research Inc. contient les résultats détaillés de l'enquête en ligne auprès des membres (<http://tac-atc.ca/private/directors/survey-index.htm>).

Les résultats de l'enquête fournissent une grande quantité d'informations sur les besoins des membres qui ont accès aux produits et services de l'ATC, qui participent aux programmes de l'ATC et qui en tirent avantage.

La majorité des membres qui ont participé à l'enquête ont indiqué que leur employeur est actuellement membre de l'ATC (92 %), ce qui représente une hausse par rapport au pourcentage de 2008, lequel était de 85 %.

La grande majorité de ces membres travaillent dans le secteur public (63 %), mais un tiers d'entre eux font partie du secteur privé. Près de la moitié des répondants ont indiqué qu'ils habitaient dans de grandes villes (100 000 à un million d'habitants) et la plupart d'entre eux font partie de la catégorie des 35 à 64 ans (81 %).

La plupart des répondants sont d'avis que les guides techniques et les publications sont les documents qui sont les plus pertinents pour eux (86 %) et sont ceux qui offrent la plus grande qualité (82 %) comparativement aux autres produits et services de l'ATC. Les répondants proposent que l'ATC offre d'autres produits et services en ligne tels que les publications électroniques et les webinaires. Le commentaire prédominant formulé dans le cadre de cette étude portait sur la notion de mise en valeur de l'utilisation des réseaux électroniques pour assurer une meilleure communication avec les membres et un meilleur partage de l'information.

Parmi les services et avantages les plus importants offerts par l'ATC à ses membres, les répondants classent les occasions de réseautage en tête de liste. En ce qui concerne les programmes et les services, la pertinence et la qualité vont de pair. De plus, lorsque les membres indiquent qu'un produit est très pertinent (p. ex., le Service d'information sur les transports et la Bibliothèque, le Bulletin Info Transports), ils ajoutent que la qualité de ce produit est élevée.

Près de la moitié des répondants (45 %) indiquent ne pas avoir participé au congrès annuel de l'ATC au cours des trois dernières années. Ce pourcentage est quelque peu inférieur au pourcentage de 52 % des membres qui indiquaient aussi ne pas avoir participé au congrès lors de l'enquête auprès des membres de 2008. La plupart des répondants indiquent aussi n'avoir participé à aucun congrès ou à un seul congrès au cours d'une période de trois ans.

L'emplacement, les dates du congrès et le coût sont tous des facteurs qui, selon les membres, les ont empêchés d'assister au congrès annuel. Plusieurs personnes en particulier utilisent des mots comme « *exorbitants* » pour décrire les coûts associés au congrès. Les répondants proposent aussi que le matériel et les séances soient offerts en format électronique (p. ex., la tenue de présentations sur le site Web et de séances en continu) pour encourager la participation. Selon les répondants, les séances techniques sont l'aspect le plus pertinent du congrès annuel (90 %) et ils indiquent en général que ces séances sont de grande qualité.

La majorité des répondants sont d'avis que les nouveaux médias sociaux ne les rejoignent pas. Toutefois, l'expert-conseil a observé une nouvelle tendance chez les personnes âgées de 35 ans et moins : celles-ci acceptent plus facilement de recevoir des messages par l'entremise de ces nouveaux réseaux.

En termes de produits et de services, la majorité des répondants à l'enquête indiquent que les publications qui portent sur la conception et la circulation (p. ex., la sécurité routière, les cyclistes) sont celles qui leur sont les plus utiles. Ils affirment aussi beaucoup apprécier les activités de participation, de collaboration et de réseautage que leur offre l'ATC avec d'autres professionnels de l'industrie.

Enfin, 80 % des répondants indiquent être satisfaits ou très satisfaits d'être membres de l'ATC, ce qui représente une amélioration par rapport au pourcentage de 69 % des répondants qui affirmaient avoir un niveau de satisfaction élevé lors de l'enquête de 2008.

En général, les personnes qui participent aux activités de l'ATC et qui se joignent à titre de bénévoles aux comités indiquent un niveau de satisfaction presque identique à celui des personnes qui ne font pas de bénévolat.

D'après les données numériques, les personnes de 65 ans et plus représentent le groupe d'âge le plus satisfait des services de l'ATC parmi les groupes démographiques interrogés.

Les groupes de personnes ayant un niveau d'éducation plus élevé indiquent un niveau de satisfaction plus grande en ce qui concerne l'ATC.

Dans l'ensemble, le pointage de satisfaction le plus élevé a été obtenu auprès des personnes du milieu de travail associatif (100 % indiquent un niveau de satisfaction positive de 4 ou 5), suivies des personnes du milieu de travail du secteur de l'éducation et du secteur privé (75 %) et des personnes du milieu de travail gouvernemental (71 %).

2.2 RECOMMANDATIONS DE L'EXPERT-CONSEIL

À la suite des résultats de l'enquête qui sont indiqués ci-dessus, les principales recommandations générales suivantes devraient être prises en considération par l'ATC dans ses efforts futurs d'amélioration de ses services, de ses programmes et de ses produits.

Utilisation accrue des médias électroniques : déterminer des façons innovatrices d'offrir des formats de communication variés afin d'encourager la participation de tous les membres. Réfléchir à la manière dont les membres reçoivent leur information (p. ex., BlackBerry ou iPod), à la manière dont ils veulent participer (webinaires, présentations en ligne), aux documents téléchargés, aux bulletins électroniques et aux médias sociaux.

Réseautage : continuer d'offrir aux membres des occasions de collaborer, de faire des rencontres et de partager des idées avec d'autres professionnels de l'industrie.

Ressources et éducation : continuer d'offrir des publications et des documents axés sur les besoins de l'industrie, continuer de mieux faire connaître les normes et de les rendre accessibles dans des formats variés (en version électronique ou imprimée), et continuer d'offrir des présentations effectuées par des professionnels de l'industrie.

Leadership en recherche : déterminer les secteurs nécessitant de la recherche dans l'industrie; travailler en partenariat, diriger et assurer le financement en ce qui concerne les travaux de recherche; produire des rapports sur les résultats obtenus et les rendre accessibles aux membres. Transmettre l'information fournie par des membres à tous les autres membres. Ou alors, s'efforcer activement de découvrir des recherches déjà entreprises par des intervenants et travailler en partenariat avec des organisations qui sont importantes pour les membres et rendre l'information accessible en formats variés (série de conférences, webinaires, texte imprimé sur le site Web, etc.).

3.0 RECHERCHE AUPRÈS DE GROUPES DE DISCUSSION

3.1 RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

L'Association des transports du Canada (ATC) a également retenu les services de Vision Research pour réaliser une recherche qualitative à l'aide d'entrevues effectuées par téléphone auprès de groupes de discussion. Les discussions ont fourni de l'information sur les besoins des membres qui ont accès aux produits et services de l'ATC, qui participent aux programmes de l'ATC et qui en tirent avantage. Il est important de souligner que la plupart de l'information reçue était conforme aux résultats des enquêtes réalisées en ligne (voir la section 2.0).

Un rapport connexe sur les résultats de l'enquête auprès des groupes d'étude (*Report of Findings: TAC Focus Groups 2011*) préparé par Vision Research Inc. contient les résultats détaillés des discussions avec les groupes de discussion (<http://tac-atc.ca/private/directors/survey-index.htm>).

Les personnes interrogées fournissent une multitude d'exemples positifs qui, selon elles, démontrent que l'ATC fournit des services et un soutien de grande valeur. Plus

particulièrement, elles croient que les occasions de réseautage avec d'autres professionnels de l'industrie et que la participation aux travaux des comités sont très avantageuses pour les membres. Plusieurs personnes interrogées sont d'avis que l'ATC est une excellente source d'information, particulièrement grâce à ses publications et à ses lignes directrices, et qu'elle constitue une source de référence très prisée pour de nombreux professionnels des transports.

Les personnes interrogées soulignent, en particulier, qu'elles ont le sentiment que l'ATC est bien équilibrée, qu'elle est organisée et qu'elle offre des informations et des services diversifiés à ses membres. Le texte ci-dessous est un extrait de la réponse fournie par un répondant et il illustre bien cette notion.

« Je crois que l'Association est très bien organisée. Elle est très vaste et très diversifiée de sorte qu'elle convient à toutes les méthodes. Elle offre aussi une représentation équilibrée des secteurs provinciaux, municipaux, fédéraux, ainsi que des petites et grandes régions urbaines, rurales du nord et du sud du Canada. Elle ne met pas l'accent sur un secteur en particulier, ce qui est magnifique pour une organisation nationale. Elle permet aussi aux provinces et territoires canadiens de faire des économies en termes de commandite de projets. Nous contribuons, donc nous prenons part aux décisions et nous profitons de la recherche et de la documentation. Nous ne mettons pas toujours en pratique les résultats, mais nous savons que ces résultats aident d'autres municipalités. »

Lorsqu'on a demandé aux participants d'indiquer les faiblesses de l'ATC, les groupes et les personnes interrogées ont pu indiquer une douzaine de secteurs sur lesquels l'ATC devrait porter son attention pour améliorer les services aux membres. Ces secteurs sont indiqués ci-dessous sans ordre particulier :

- accessibilité de l'information des comités;
- utilité des congrès;
- efficacité en ce qui concerne le traitement des enjeux;
- facilité avec laquelle on peut connaître l'état des projets ou publications;
- nature conviviale des documents et lignes directrices de l'ATC;
- calendrier des réunions techniques du printemps;
- partage de l'information, diversité de l'information;
- reconnaissance des bénévoles;
- programmes de formation;
- fiabilité de l'information et du site Web;
- rayonnement auprès d'un public plus jeune;
- partenariats avec les intervenants;
- communication avec les membres.

Les participants des groupes de discussion ont été mis au défi de réfléchir au sujet de l'environnement dans lequel l'industrie des transports évolue et de définir les tendances qui affectent leur réussite ou qui leur imposent des obstacles dans leur vie de tous les jours. De même, ces tendances environnementales peuvent être perçues comme des menaces futures ou des possibilités qui peuvent nuire ou contribuer à leur réussite dans leur champ d'activité. Sans ordre particulier, les tendances suivantes ont été soulignées par les membres de l'ATC :

- progrès technologiques;
- modes de transport écologiques;
- questions environnementales;
- pression liée au financement;
- nécessité d'obtenir de l'information de pointe;
- éducation;
- politique (nationale et mondiale);
- gestion de l'accès;
- lien entre le transport et la santé;
- questions liées aux transports;
- défis budgétaires;
- projets de conception-construction;
- changements aux pratiques de construction/remise en état.

L'équipe de recherche a utilisé les occasions offertes par les discussions pour déterminer ce qui, selon les participants, devait être les priorités futures de l'ATC. Les principaux thèmes des réponses fournies à cette question portaient sur le partage de la recherche et de l'information dans les domaines indiqués ci-dessous. Quelques répondants ont également appuyé leurs points de vue par certains commentaires.

- Matériaux structuraux et de construction
- Sécurité routière
- Éducation
- Groupes d'intérêt particuliers
- Les nouveaux modes de transport
- Transport actif

« Sur le plan structural, j'aimerais qu'on accorde une plus grande attention à ce qui se passe au niveau national en ce qui concerne les différents matériaux, les différentes techniques et les différents processus utilisés pour les techniques de construction et les techniques innovatrices de remise en état. Mais si la perspective est trop large, on peut perdre de vue le but général des transports; nous comprendrons donc si cela n'est pas possible. »

« Le transport actif (le cyclisme, la marche, etc.) prend de plus en plus d'importance. L'ATC pourrait contribuer à la croissance de ce secteur grâce à ses connaissances et à l'établissement de liens entre les intervenants puisque ce secteur est le sujet chaud de l'heure. »

« Nous devons renseigner les usagers du réseau des transports dans le cadre de l'octroi des permis de conduire ou autre et agir en tant que groupe d'experts qui fournit l'infrastructure pour la formation des gens sur l'utilisation de ce réseau. Je n'ai observé aucune initiative dans ce domaine. »

Comme pour l'enquête en ligne, plusieurs sont d'avis que les communications électroniques constituent un moyen important de distribution des produits aux membres et qu'ils assurent la facilité d'accès à ces produits. Ces personnes soulignent en particulier l'importance des messages électroniques, du site Web, des webinaires et des médias sociaux comme moyens privilégiés de distribution des produits et services. Les coûts des colloques et des congrès ont suscité un grand intérêt au sein des groupes de

discussion et cette question est aussi ressortie de l'enquête en ligne. Les discussions libres tenues au sein des groupes de discussion permettaient à l'animateur d'examiner cette question plus en profondeur et d'établir un niveau de coût acceptable pour les colloques ou des formats plus efficaces en ce qui concerne les coûts. Les deux commentaires ci-dessous résument bien les points de vue formulés de manière candide à propos de ces questions :

« Je crois que des frais de 300 à 350 \$ seraient parfaits pour ceux qui veulent assister aux colloques. Cela n'est peut-être pas possible, mais je crois qu'il y aurait plus de participants. Ou peut-être serait-il possible d'assister à une seule journée pour la moitié des frais. »

Que pensez-vous de la possibilité d'offrir ces cours en ligne?

« Ce serait bien, mais l'aspect du réseautage disparaîtrait. Je crois que l'une des raisons pour lesquelles on assiste à ces cours est que l'on veut créer des liens avec d'autres personnes. Mais si des cours étaient offerts en ligne, je les suivrais. »

Les participants aux groupes de discussion et les personnes interrogées sont généralement d'avis que le congrès annuel de l'ATC offre des programmes et des services de grande valeur. Selon eux, le congrès est une merveilleuse occasion de faire du réseautage, d'obtenir de l'information sur les tendances et pratiques de l'industrie et d'acquérir des connaissances pertinentes. Certains répondants sont d'avis que la réunion technique du printemps doit être mieux préparée afin que la productivité globale de cet événement soit améliorée.

Parmi les autres commentaires formulés au sujet du congrès annuel, certains répondants soulignent la nécessité de présenter des sujets plus spécialisés et plus pertinents et ils expliquent avoir de la difficulté à assister au congrès en raison d'un manque de ressources (temps, argent).

3.2 RECOMMANDATIONS DE L'EXPERT-CONSEIL

À la suite des résultats indiqués ci-dessus, les principales recommandations générales suivantes devraient être prises en considération par l'ATC dans ses efforts futurs d'amélioration de ses services, de ses programmes et de ses produits. Ces résultats étaient conformes aux résultats de l'enquête en ligne, mais une plus grande importance a été accordée à la nécessité de mieux guider les activités futures de l'ATC.

Utilisation accrue des médias électroniques : les répondants sont en général d'avis que même si l'ATC offre d'excellents programmes et services, certains membres peuvent ne pas avoir accès à l'information. Un participant aux groupes de discussion explique bien ce sentiment : *« à notre époque, nous devrions pouvoir trouver toute l'information dont nous avons besoin en quelques clics de souris seulement. »* On doit donc offrir des formats de communication variés afin d'encourager la participation de tous les membres. On doit réfléchir à la façon dont les membres reçoivent leur information (appareils mobiles d'accès à internet, documents téléchargeables) et à la façon dont ils veulent participer (webinaires, exposés en ligne et médias sociaux).

Définition des tendances : plusieurs répondants expliquent qu'il est important que l'ATC puisse demeurer à l'affût des tendances, prévoir les enjeux futurs touchant

l'industrie des transports et s'adapter à ces enjeux. Les membres considèrent l'ATC comme l'expert qui les tient au courant des changements, des tendances dans le secteur environnemental (au niveau national et mondial) et dans des secteurs tels que les secteurs démographiques, sociaux, politiques et économiques. « *Examinons ce que nous réserve l'avenir dans cinq ans – je suggère que l'ATC jette un coup d'œil sur les organismes de transport d'autres pays et qu'elle examine leurs plans stratégiques en tant que point de référence.* »

Diversification : dans notre monde de spécialisation accrue, il sera important que l'ATC soit mieux renseignée sur les informations requises par différents segments de membres. Son défi consistera à trouver un juste équilibre entre l'information destinée à tous les membres et l'information plus précise destinée à un secteur en particulier (public ou privé), à une région en particulier (urbaine ou rurale) ou à un secteur d'intérêt en particulier (routes, ponts, cyclisme, matériaux).

Réseautage : continuer d'offrir la possibilité aux membres de collaborer, de se rencontrer et de partager des idées avec d'autres professionnels de l'industrie. Il peut s'agir d'activités auxquelles les membres participent en personne ou d'activités virtuelles. Il ne fait aucun doute que le réseautage constitue l'un des principaux avantages fournis par l'ATC à ses membres.

Ressources et éducation : continuer à offrir des publications et des documents adaptés aux besoins de l'industrie, à faire connaître les normes et à les rendre accessibles sous divers formats (version électronique ou imprimée), et à offrir des activités d'apprentissage dirigées par des professionnels de l'industrie.

Prochaine génération : encourager la participation des jeunes, la prochaine génération des professionnels des transports, et solliciter leur collaboration dès qu'ils deviennent membres de l'ATC afin d'assurer la longévité des niveaux futurs d'adhésion à l'ATC.

4.0 ENTREVIUES AVEC LES ADMINISTRATEURS

4.1 MÉTHODOLOGIE

En juin et en août 2011, des entrevues ont été réalisées avec 17 des 24 administrateurs de l'Association des transports du Canada sur divers sujets tels que les sujets suivants : le rendement et la valeur de l'ATC; les défis futurs sur les plans politique, économique, social, technologique et environnemental qui devront être relevés; les orientations futures potentielles de l'ATC, y compris les changements au congrès annuel.

Les guides d'entrevue ont été préparés avec l'aide de Vision Research Inc. afin que les résultats puissent compléter les résultats des autres enquêtes réalisées avec le personnel (voir les sections 2 et 3).

Même si la plupart des entrevues ont été réalisées par téléphone par le directeur général, quelques administrateurs ont préféré présenter leurs réponses par écrit.

Un rapport connexe sur les résultats des entrevues avec les administrateurs (*Report of Findings - TAC Director Interviews 2011*) contient les résultats détaillés de l'enquête en ligne auprès des membres (<http://tac-atc.ca/private/directors/survey-index.htm>).

4.2 SOMMAIRE DES RÉSULTATS

Les entrevues réalisées auprès des administrateurs indiquent un niveau élevé de satisfaction en ce qui concerne le rendement de l'organisme. Les administrateurs affirment vouloir mettre l'accent sur le nouveau plan d'affaires afin de miser sur les forces de l'ATC plutôt que d'apporter des changements majeurs.

Selon les administrateurs, **les principaux avantages offerts par l'ATC** se rapportent à son rôle de tribune technique neutre et de principal fournisseur de produits et de services. Mais, elle offre également d'autres avantages, notamment en fournissant un processus peu coûteux et efficace de partage des coûts des projets, en servant d'outil pouvant influencer sur les décisions prises à propos des questions techniques et en appuyant les transports en tant que moteur de l'économie par l'entremise de ses bonnes pratiques et guides nationaux.

Les administrateurs perçoivent l'ATC en tant qu'organisme national composé d'une gamme variée de professionnels, de spécialistes et de fonctionnaires du secteur des transports qui fournit à la fois une tribune pour la diffusion du savoir, le partage de l'information et l'étude des enjeux. Selon eux, l'ATC constitue aussi un mécanisme neutre et peu coûteux qui favorise le progrès du savoir dans le secteur des transports et qui permet la conception de bonnes pratiques et de guides nationaux portant principalement sur des questions techniques, mais qui offre également une vaste gamme de produits et services qui contribuent à sa réputation grandissante en tant que centre d'excellence, notamment grâce aux congrès, aux réunions du printemps, aux publications et aux activités de perfectionnement professionnel.

Les éléments suivants sont ceux qui sont le plus souvent soulignés par les administrateurs en tant qu'**expériences positives** liées à l'ATC : les occasions de

réseautage offertes; la pertinence de l'organisation; la qualité des produits et des services; la bonne gouvernance.

Lorsqu'on a demandé aux administrateurs d'indiquer des **expériences négatives**, bon nombre d'entre eux n'en ont trouvé aucune. Le seul problème souligné plus que quelques fois se rapporte au temps requis pour résoudre certains problèmes ou pour obtenir des résultats, notamment les délais requis pour la diffusion et la traduction des publications. D'autres problèmes ne sont mentionnés qu'une seule fois, notamment la gestion des frais associés aux projets parrainés, la pertinence de certains travaux pour les petites administrations, l'absence de webinaires et l'utilisation insuffisante du Web, le remplacement récent de membres du personnel et la durée accrue du congrès annuel.

Selon les administrateurs, les **principales forces** de l'ATC sont les suivantes : une bonne gouvernance, la grande qualité de ses produits et services, ses activités de perfectionnement professionnel et de transfert du savoir. Ses autres forces comprennent, entre autres, la combinaison des approches ascendante et descendante d'établissement des priorités, ainsi que le virage effectué vers des communications et des publications sans papier.

Outre les éléments mentionnés qu'une seule fois, seulement deux **faiblesses** sont soulignées par les administrateurs : la faible visibilité organisationnelle de l'ATC à l'extérieur des milieux de l'infrastructure routière et de la planification municipale et le faible accent mis sur les divers modes de transport, ainsi que l'absence d'activité dans les domaines de la logistique de la chaîne d'approvisionnement et du commerce international. Les éléments mentionnés une seule fois comprennent le coût élevé de certaines publications, la lenteur du virage vers des communications et des publications sans papier, les niveaux de participation insuffisants de la part des municipalités, ainsi que l'absence de guides intelligents et l'utilisation insuffisante du Web.

Les **principaux changements apportés au niveau national** qui devraient toucher les administrateurs ou leur organisme sont, entre autres, les suivants :

- l'augmentation des contraintes budgétaires attribuables à la mondialisation et à l'incertitude de l'économie mondiale, la réduction des budgets et les gouvernements qui s'accrochent;
- intérêt public et politique grandissant au sujet des questions environnementales telles que la durabilité et les changements climatiques;
- les données démographiques changeantes associées au vieillissement de la population et à la nécessité d'assurer la participation de la jeune génération;
- les modèles et les besoins géopolitiques changeants;
- la nécessité accrue de mieux utiliser et gérer les infrastructures.

Les administrateurs sont d'avis que la **meilleure façon pour l'ATC de gérer le changement futur** est de fournir une tribune continue de discussion et de partage de l'information et d'élaborer de bonnes pratiques sur des sujets clés. D'autres options sont aussi suggérées, notamment la prestation de services à valeur ajoutée par la mise en place de projets à financement groupé, le virage vers des ressources en ligne et l'utilisation accrue des options permettant la réduction du nombre de déplacements comme les vidéoconférences, ainsi que la contribution au transfert du savoir par l'établissement de processus de planification de la relève et par la gestion du savoir.

Les administrateurs sont aussi d'avis qu'il est important que l'ATC **se penche sur les questions suivantes** au cours des cinq prochaines années :

- les changements climatiques et l'environnement;
- les nouveaux modes de transport, l'intégration et l'efficacité;
- la sécurité routière;
- les questions non techniques comme les impacts de la mondialisation, la nécessité d'élargir son champ d'activité et de tenir compte des perspectives mondiales, ainsi que l'intégration des facteurs socio-économiques aux travaux de l'ATC;
- l'innovation;
- la conception géométrique.

En ce qui a trait aux sujets ci-dessus, les administrateurs appuient en général les efforts continus de production de guides techniques, de prestation de séances de formation et de mise en place d'activités de transfert du savoir.

Les administrateurs sont également d'avis que l'ATC doit poursuivre les efforts entrepris en vue du virage vers des **publications** sans papier, tout en maintenant l'accès aux versions papier de certaines publications clés, et en vue de la production de guides intelligents afin d'encourager la jeune génération à utiliser les produits de l'ATC.

Un nombre important d'administrateurs sont d'avis qu'une plus grande importance doit être accordée à l'utilisation des médias électroniques pour la **formation, le transfert du savoir et le réseautage**, tout en reconnaissant la valeur des interactions directes pendant les réunions techniques. D'autres suggèrent que le contenu et le calendrier des programmes de formation doivent être mieux adaptés aux besoins des organismes.

En général, les administrateurs se disent satisfaits des **méthodes courantes utilisées par l'ATC pour définir les secteurs d'intérêt**, notamment de l'information qu'elle reçoit du Conseil d'administration, des conseils, des comités permanents, des clients, des congressistes et des membres n'ayant pas renouvelé leur adhésion. Les suggestions proposées par plus d'un administrateur en ce qui concerne l'information reçue comprennent l'élargissement de la portée des discussions pendant les réunions du Conseil d'administration afin que ces discussions portent sur les questions plus générales qui vont au-delà du domaine technique, ainsi que l'expansion du cadre d'enquête de l'ATC afin qu'il encourage la participation des non-membres et des membres inactifs. D'autres suggestions ne sont formulées que par un seul administrateur, notamment le maintien de liens solides avec d'autres organisations comme le TRB, Austroads et l'AIPCR, l'utilisation des médias sociaux, la tenue d'enquêtes continues par courrier électronique et sur le Web afin de mieux cerner les besoins et les sujets d'intérêt, ainsi que la mise en place d'un virage axé sur l'engagement des membres plutôt que sur la satisfaction des clients.

En ce qui concerne le **calendrier et l'emplacement du congrès annuel de l'ATC**, la plupart des administrateurs appuient la tenue de cet événement pendant la période habituelle de septembre et d'octobre et la rotation de l'emplacement dans différentes régions du pays. Certains des commentaires formulés qu'une seule fois indiquent que l'on doit tenir compte des dates d'élection fixes dans certaines provinces lorsqu'on choisit l'emplacement de l'événement, que l'on doit limiter les emplacements choisis aux emplacements qui peuvent maximiser le niveau de participation et réduire les coûts de

déplacement et que l'on doit tenir le congrès, ou peut-être les réunions du printemps, dans le Nord.

En ce qui concerne le contenu du **congrès annuel**, la grande majorité des administrateurs se disent satisfaits de ce contenu et sont d'avis que le congrès est pertinent, intéressant et très bien organisé. D'autres commentaires formulés portent sur des sujets tels que l'augmentation du nombre de séances de présentation d'affiches et l'étude d'un plus grand nombre de sujets destinés à des personnes autres que les ingénieurs.

En ce qui concerne la **durée du congrès annuel et des réunions techniques du printemps**, la plupart des administrateurs sont d'avis que la durée est idéale, mais plusieurs d'entre eux croient qu'il ne faut pas la prolonger et ils suggèrent d'examiner d'autres options plutôt que de prolonger la durée. Un administrateur suggère que l'on doit revoir la nécessité de tenir des réunions pendant la fin de semaine.

La majorité des administrateurs ne suggèrent **aucun autre changement au congrès annuel**, mais certains d'entre eux croient qu'il est nécessaire de continuer à innover et de s'adapter aux besoins, d'éviter tout conflit entre les séances et les ateliers, de continuer à obtenir la participation de conférenciers de renom pour la séance plénière, de mettre en place la diffusion en continu du contenu du congrès et d'adapter les visites à la demande.

En ce qui concerne les **autres messages ou commentaires**, la grande majorité des administrateurs se disent très satisfaits de l'Association (bonne gestion, grand professionnalisme, bonne santé financière) ou n'ont rien à ajouter. Certains commentaires n'ont été formulés que par une seule personne. Ces commentaires portent entre autres sur l'exercice de planification d'affaires comme mécanisme efficace de planification d'avenir et comme mécanisme d'information en vue du plan, sur la nécessité de reconnaître la valeur du réseautage, de revoir le coût des publications, en particulier pour les organismes qui parrainent les projets, de demeurer ouverts aux critiques et aux nouvelles idées, de se tenir à l'écart des questions politiques, de la défense d'intérêts en particulier et de l'arène politique, ainsi que de demeurer conscients que les restrictions budgétaires peuvent limiter des déplacements dans les années à venir.

ANNEXE A – EXAMEN DES POINTS SAILLANTS DU PLAN D’AFFAIRES POUR LA PÉRIODE DE 2009 À 2012

Le Plan d'affaires de l'ATC pour 2009-2010 à 2011-2012 réitère la mission de l'ATC (voir l'encadré ci-dessous), qui reconnaît l'expérience et les compétences de cet organisme dans le domaine du transport routier et dans deux autres secteurs d'intérêt spécial – les liens existant entre le transport routier et les autres modes de transport, ainsi que le secteur des transports urbains.

MISSION

L'ATC est une association d'envergure nationale dont la mission est de promouvoir la sécurité, la sûreté, l'efficacité, l'efficacé et le respect de l'environnement dans le cadre de la prestation de services financérement durables de transport, le tout à l'appui des objectifs sociaux et économicques 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 prévoyait l'élaboration d'énoncés de vision et de positionnement pour l'ATC. Les énoncés suivants ont été adoptés par le Conseil d'administration :

VISION

Le Canada sera un chef de file mondial du savoir en matière de transport, au bénéfice de sa population, de son économie et de son environnement. On reconnaîtra l'ATC pour sa capacité de développer l'expertise technique et d'échanger l'information nécessaires pour atteindre cette position et la maintenir.

ÉNONCÉ DE POSITIONNEMENT

L'Association des transports du Canada : relier les gens et le savoir

Le plan d'affaires pour la période de 2009-2010 à 2011-2012 mettait l'accent sur la réalisation de quatre objectifs stratégiques :

5. 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;
6. 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;
7. être la principale source de diffusion de documents d'information sur les transports auprès des praticiens canadiens de ce domaine;
8. 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 bref, le plan d'affaires pour la période de 2009-2010 à 2011-2012 prévoyait :

- 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 et la disponibilité de documents de congrès par moyen électronique;
- 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 national 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.

DOCUMENT D'APPUI NO 2 : Questions à examiner

QUESTIONS À EXAMINER

***DOCUMENT POUR L'ÉTABLISSEMENT DE PRINCIPES
DIRECTEURS EN VUE DU PLAN D'AFFAIRES DE L'ATC POUR
LA PÉRIODE DE 2012-2013 À 2016-2017***

**ASSOCIATION DES TRANSPORTS DU CANADA
NOVEMBRE 2011**

1. APERÇU

En avril 2011, le Conseil d'administration de l'ATC a convenu de prolonger de trois à cinq ans la durée de son plan d'affaires en raison de la stabilité actuelle de l'ATC et du niveau de satisfaction de ses membres. Il a également approuvé un processus pour l'établissement du nouveau plan d'affaires pour la période de 2012-2013 à 2016-2017.

La première étape du processus consistait à obtenir les commentaires du Conseil d'administration en avril 2011 au sujet de la pertinence de la mission, des objectifs stratégiques et des stratégies de mise en œuvre du plan actuel.

Les étapes subséquentes de ce processus comprenaient une enquête en ligne auprès des membres, une recherche auprès de groupes de discussion et des entrevues avec les administrateurs, dont les résultats sont présentés dans le rapport des résultats des enquêtes auprès des membres et des administrateurs de l'ATC de 2011.

Les étapes suivantes prévoient l'étude d'un certain nombre de questions avec le Conseil d'administration (voir la section 2.0 ci-dessous), ainsi que la préparation des réponses qui serviront de principes directeurs pour l'établissement du nouveau plan d'affaires quinquennal. Une fois établis, les principes directeurs seront utilisés dans le cadre de la séance de remue-méninges du personnel. Cette séance permettra d'assurer la progression de différentes stratégies qui pourront ensuite être examinées et évaluées plus en profondeur avant d'être étudiées avec le Comité de direction. La dernière étape constituera la préparation d'un plan d'affaires préliminaire devant être étudié et approuvé par le Conseil d'administration en avril 2012.

2. QUESTIONS À EXAMINER

Nous demandons aux administrateurs d'examiner les questions ci-dessous afin qu'une réponse collective puisse être établie, laquelle servira de fondement aux principes directeurs du nouveau plan d'affaires.

1. En avril 2011, les administrateurs de l'ATC ont généralement appuyé la vision, la mission et les objectifs stratégiques, ainsi que l'énoncé de positionnement et les stratégies de mise en œuvre actuels (voir l'annexe A).³

Peut-on supposer que l'orientation ci-dessus fournie par le Conseil en avril 2011 est un fondement sur lequel peut reposer l'établissement du nouveau plan d'affaires?

Peut-on également supposer que le modèle de gouvernance, le modèle de fixation des prix/ utilisateurs payeurs et l'approche des projets à financement groupé sont également de tels fondements?

Étant donné les coûts élevés associés à certains guides importants (p. ex., le Guide canadien de conception géométrique des routes), devrait-on examiner d'autres modèles de financement que l'approche des projets à financement groupé pour de tels documents?

2. Certains membres et administrateurs continuent de croire que l'ATC devrait élargir son champ d'activité afin de tenir compte des aspects non techniques (politiques) ou multimodaux (logistique, portes commerciales, etc.) et aussi devenir un porte-parole plus visible pour l'industrie. Les plans d'affaires précédents de l'ATC limitaient le champ d'activité de l'organisme aux questions d'infrastructures routières et de transports urbains et définissaient clairement son rôle dans le secteur politique comme l'indique l'annexe A.

L'ATC devrait-elle continuer de mettre l'accent sur ses principales forces, soit les questions d'infrastructures routières et de transports urbains?

Le mandat de l'ATC en tant que tribune technique neutre devrait-il servir de fondement au plan d'affaires ou l'organisme devrait-il devenir le porte-parole de l'industrie? Si le rôle de l'ATC doit changer, quelle est la nature du rôle que l'organisme devrait assumer si l'on tient du compte du fait que ce changement affectera sa capacité de desservir certains de ses membres gouvernementaux F-P-T?

3. L'ATC a élaboré une politique de fixation des prix des publications qui génère des revenus importants pour l'organisme. La politique courante approuvée par le Conseil d'administration prévoit une fourchette de prix reposant sur la nature des publications (guides ou documents de recherche) et la valeur de la propriété intellectuelle qu'elles contiennent. En avril 2011, à la demande du Conseil des transports urbains, le Conseil d'administration de l'ATC a accepté d'effectuer un examen de la politique courante de fixation des prix des publications de l'ATC.

³ Toutefois, il a été suggéré que la traduction en français des énoncés de vision et de positionnement soit revue pour assurer la concordance du texte français et du texte anglais.

Un administrateur a également suggéré que l'on examine la possibilité d'offrir les publications à des prix plus avantageux que ceux qui sont présentement offerts aux partenaires qui contribuent à leur financement.

Lorsqu'on examine la politique de fixation des prix des publications de l'ATC, peut-on supposer que les publications de l'ATC devraient demeurer une source de revenus importante pour l'organisme?

4. La majorité des membres et des administrateurs ont indiqué que le réseautage leur procure des avantages et qu'il s'agit donc d'un élément essentiel que leur fournit l'ATC.

L'ATC devrait-elle examiner d'autres méthodes de réseautage? Outre les rencontres traditionnelles qui se déroulent pendant les réunions techniques, devrait-elle examiner d'autres moyens qui permettraient à ses membres de collaborer, de se rencontrer et de partager des idées?

5. Plusieurs membres et administrateurs ont souligné l'importance d'accroître l'utilisation des médias électroniques par l'ATC dans le cadre de plusieurs de ses activités, notamment pour ses publications, son congrès annuel, ses colloques et ses ateliers, ainsi que pour ses instruments de communication et ses outils de réseautage, et ce, à l'aide des nouvelles technologies telles que les publications électroniques, les guides intelligents, la diffusion en direct du contenu des congrès, les webinaires, les bulletins électroniques et les fichiers balado, les médias sociaux, etc. Selon les répondants, cette nouvelle orientation offre de nombreux avantages, dont la réduction des coûts, la hausse du niveau d'engagement et de participation des membres, ainsi que l'adaptation accrue de l'organisme aux besoins de la jeune génération. Les répondants ont aussi souligné l'importance de continuer à offrir des publications et documents qui répondent aux besoins de l'industrie et qui sont présentés dans différents formats (versions électronique et imprimée) et de continuer à offrir des colloques et des ateliers fondés sur ces produits.

L'ATC devrait-elle continuer à encourager l'utilisation des médias électroniques et aussi continuer à répondre aux besoins variés de ses membres (comme le stipule la politique courante du Conseil d'administration) en offrant les principales publications en version électronique et imprimée?

6. Certains membres proposent que l'ATC assume un rôle plus grand de chef de file en ce qui concerne l'identification des besoins en matière de recherche et des nouvelles tendances dans le secteur des transports et qu'elle joue un rôle plus proactif en ce qui concerne la diffusion de ces informations aux membres. Par l'entremise de ses enquêtes, l'ATC sollicite de manière active les commentaires de ses membres et de ses administrateurs au sujet des besoins en matière de recherche et des nouvelles tendances, et elle reçoit aussi des renseignements périodiques à ce sujet de la part du Conseil d'administration, des conseils et des comités. L'ATC distribue également le bulletin trimestriel *Info Transports*, qui fournit aux membres de l'information sur les recherches réalisées par d'autres collaborateurs. Pendant les entrevues avec les administrateurs de

l'ATC, les répondants ont mentionné que les méthodes courantes étaient en grande partie suffisantes.

L'ATC devrait-elle prendre d'autres mesures pour obtenir de l'information sur les besoins en matière de recherche et les nouvelles tendances. Le cas échéant, quelles mesures devrait-elle prendre et qui devrait en assumer les coûts?

L'ATC devrait-elle être plus proactive en ce qui a trait à la diffusion de l'information qu'elle recueille sur les nouvelles tendances et les besoins en matière de recherche définis par le Conseil d'administration, les conseils et les comités de l'ATC?

7. Certains membres sont d'avis qu'il est de plus en plus important de bien comprendre les besoins et attentes des différents groupes de membres, y compris le groupe des jeunes membres. L'ATC tente de tenir compte des différents besoins de ses membres à l'aide de ses enquêtes. Elle s'efforce aussi d'encourager la participation de la jeune génération par l'entremise des bourses d'études de la Fondation de l'ATC et le prix annuel de l'exposé étudiant.

L'ATC devrait-elle étudier d'autres besoins de ses membres?

Puisque le plan d'affaires de l'ATC aura maintenant une durée de cinq ans, les enquêtes auprès des membres et des administrateurs seront également réalisées tous les cinq ans. Devrait-on étudier d'autres façons de solliciter les commentaires des membres et des administrateurs sur une base plus fréquente?

8. Certains administrateurs ont indiqué que des changements survenus au Canada devraient avoir un impact sur eux ou sur leur organisme, et bon nombre de ces commentaires ont également été formulés par des membres dans le cadre des enquêtes réalisées. Les principaux changements mentionnés comprennent l'augmentation des contraintes budgétaires attribuables à la mondialisation et à l'incertitude de l'économie mondiale, la réduction des budgets et les changements de gouvernement; le changement continu de l'intérêt public et politique au sujet des questions environnementales telles que la durabilité et les changements climatiques; les données démographiques changeantes associées au vieillissement de la population et à la nécessité d'assurer la participation de la jeune génération; les modèles et les besoins géopolitiques changeants; la nécessité accrue de mieux utiliser et gérer les infrastructures. Au cours des années précédentes, le Conseil d'administration de l'ATC a formé des groupes de travail et des comités afin de donner suite aux besoins particuliers qui se manifestent.

La structure courante de l'ATC (voir l'annexe B) reposant sur les conseils, les comités et les groupes de travail est-elle adéquate pour faire face aux nouveaux changements? Si ce n'est pas le cas, quels secteurs doivent être renforcés?

9. Des administrateurs proposent que l'ATC mette l'accent sur un certain nombre de priorités au cours des cinq prochaines années, notamment les changements climatiques, la durabilité et les questions environnementales; les nouveaux modes de transport, l'intégration et l'efficacité; la sécurité routière; les questions non techniques comme les impacts de la mondialisation, la nécessité d'élargir

son champ d'activité et de tenir compte des perspectives mondiales; les enjeux liés à la santé; l'innovation; la conception géométrique; les facteurs socio-économiques liés aux travaux de l'ATC. Bon nombre de ces questions ont également été soulignées par des membres dans le cadre des enquêtes.

Ces priorités sont-elles suffisamment étudiées par l'ATC? Si ce n'est pas le cas, lesquelles requièrent une attention particulière?

La structure courante de l'ATC (voir l'annexe B) reposant sur les conseils, les comités et les groupes de travail est-elle adéquate pour faire face à ces priorités? Si ce n'est pas le cas, quels secteurs doivent être renforcés?

10. Des administrateurs et des membres sont d'avis que la meilleure façon pour l'ATC de faire face aux changements à venir est de continuer à offrir une tribune de discussion et de partage de l'information, ainsi que de poursuivre la conception de guides techniques, de colloques et d'ateliers.

L'ATC en fait-elle assez dans ce domaine? Est-ce que certains secteurs doivent être renforcés?

11. Le congrès annuel reçoit toujours une évaluation élevée de la part des participants. La majorité des administrateurs ont indiqué qu'ils appuient le calendrier et l'emplacement du congrès annuel. Ils sont également d'avis que le contenu du congrès est pertinent, à jour et intéressant et que l'événement, en tant que tel, est bien organisé. D'autres commentaires formulés portent sur des sujets tels que l'augmentation du nombre de séances de présentation d'affiches, l'étude d'un plus grand nombre de sujets destinés à des personnes autres que les ingénieurs et l'étude de méthodes d'adaptation continue.

Outre la suggestion ci-dessus en vue d'une utilisation accrue des médias électroniques, pouvez-vous indiquer d'autres questions qui doivent être examinées en ce qui concerne le congrès annuel?

12. Certains commentaires n'ont également été mentionnés qu'une seule fois par des membres et des administrateurs.

Existe-t-il d'autres questions qui n'ont pas été traitées et dont le nouveau plan d'affaires devrait tenir compte?

ANNEXE A – EXAMEN DES POINTS SAILLANTS DU PLAN D’AFFAIRES POUR LA PÉRIODE DE 2009 À 2012

Le Plan d'affaires de l'ATC pour 2009-2010 à 2011-2012 réitère la mission de l'ATC (voir l'encadré ci-dessous), qui reconnaît l'expérience et les compétences de cet organisme dans le domaine du transport routier et dans deux autres secteurs d'intérêt spécial – les liens existant entre le transport routier et les autres modes de transport, ainsi que le secteur des transports urbains.

MISSION

L'ATC est une association d'envergure nationale dont la mission est de promouvoir la sécurité, la sûreté, l'efficience, 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 prévoyait l'élaboration d'énoncés de vision et de positionnement pour l'ATC. Les énoncés suivants ont été adoptés par le Conseil d'administration :

VISION

Le Canada sera un chef de file mondial du savoir en matière de transport, au bénéfice de sa population, de son économie et de son environnement. On reconnaîtra l'ATC pour sa capacité de développer l'expertise technique et d'échanger l'information nécessaires pour atteindre cette position et la maintenir.

ÉNONCÉ DE POSITIONNEMENT

L'Association des transports du Canada : relier les gens et le savoir

Le plan d'affaires pour la période de 2009-2010 à 2011-2012 mettait l'accent sur la réalisation de quatre objectifs stratégiques :

9. 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;
10. 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;
11. être la principale source de diffusion de documents d'information sur les transports auprès des praticiens canadiens de ce domaine;
12. 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 bref, le plan d'affaires pour la période de 2009-2010 à 2011-2012 prévoyait :

- 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 et la disponibilité de documents de congrès par moyen électronique;
- 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 national 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.

ANNEXE B – STRUCTURE DE L'ATC

