



Office
des transports
du Canada

Canadian
Transportation
Agency

Office des
transports du
Canada

Plan stratégique 2011-2014

Rendre les
transports efficaces
et accessibles
pour tous





© Ministre des Travaux publics et des
Services gouvernementaux Canada, 2011

Imprimé et relié au Canada

ISBN 978-1-100-97229-9
Numéro de catalogue : TT2-2/2011F-PDF

Disponible sur divers supports.

Le présent rapport et d'autres publications
de l'Office des transports du Canada sont
disponibles sur le site Internet à
www.otc.gc.ca.

On peut également obtenir des renseigne-
ments sur l'Office des transports du
Canada en composant sans frais le
1-888-222-2592 ou 1-800-669-5575 (ATS).

Toute correspondance doit être adressée à :
Office des transports du Canada
Ottawa ON K1A 0N9
Courriel : info@otc-cta.gc.ca



Table des matières

Message du président et premier dirigeant	2
Aperçu	4
À propos de nous	4
Vision et mission	7
Nos valeurs	7
Milieu opérationnel	8
Évolution de l'industrie et des politiques	9
Renouvellement de la réglementation	10
Progrès technologiques	10
Milieu de la fonction publique	10
Miser sur trois années de succès	11
Tenir compte de la rétroaction des clients	13
Tenir compte de la rétroaction des employés	18
Établir une nouvelle orientation	18
Face à l'avenir	19
Priorités stratégiques	20
Service à la clientèle	22
Renouvellement du régime de réglementation	28
Les gens	35
Étapes de mise en œuvre	41
Évaluation de notre rendement	42



Message du président et premier dirigeant

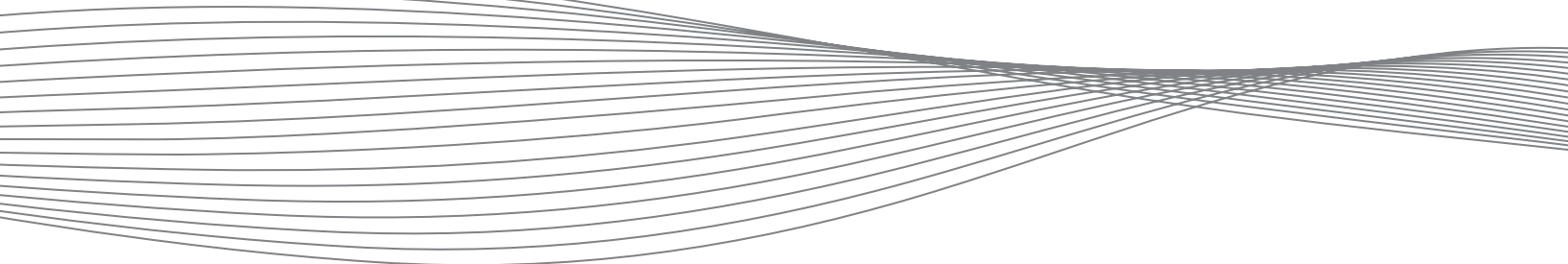
Guidé par son Plan stratégique 2008-2011, l'Office des transports du Canada a travaillé fort pour continuer à améliorer sa réputation en tant que tribunal et organisme de réglementation économique fiable et respecté.

Je suis fier de pouvoir dire que l'Office a fait d'importants progrès vers la création d'une organisation plus efficiente, tournée vers l'avenir et centrée sur la clientèle. Nos réalisations au cours des trois dernières années témoignent de l'utilité de disposer d'un plan stratégique à la fois solide, clair et axé sur les résultats qui est mis en œuvre de façon efficace par une équipe compétente et engagée.

Tant au Canada qu'à l'étranger, le secteur des transports, les besoins et attentes des utilisateurs et des fournisseurs des services de transport, ainsi que l'environnement dans lequel nous sommes appelés à accomplir nos activités continuent d'évoluer et de changer – et l'Office doit pouvoir répondre à ces changements.

Notre Plan stratégique 2011-2014 s'appuie sur les investissements que nous avons faits pour bâtir un solide fondement – soit un fondement qui nous permettra de remplir notre mandat avec efficacité grâce à la prestation de services de haute qualité. Ce plan fera en sorte que l'Office soit bien préparé pour anticiper et relever les défis futurs et les attentes plus élevées de nos clients et de nos intervenants, tout en continuant à produire un rendement supérieur.

Bien que de portée ambitieuse, notre plan stratégique vise à garantir l'utilisation optimale des ressources dont dispose l'Office. Le plan tient



compte des nouveaux enjeux clés et prépare l'Office à bien s'y adapter. Il reflète aussi les commentaires obtenus au sujet de notre rendement et ce que nous avons appris par l'intermédiaire de notre programme continu de sondages sur la satisfaction des clients et de nos nombreux efforts de sensibilisation auprès de nos clients et de nos intervenants. En outre, il est soutenu par un ensemble complet de mesures du rendement et d'objectifs revus à la hausse touchant la vaste gamme des services que nous fournissons.

Allant de l'avant, nous nous concentrerons sur trois priorités clés :

- **Service à la clientèle.** Nous améliorerons nos relations avec nos clients et nos intervenants tout en continuant à établir des processus de règlement des différends plus efficaces et davantage adaptés aux besoins;
- **Renouvellement du régime de réglementation.** Nous moderniserons nos mécanismes de réglementation essentielle et prendrons des mesures pour que leur administration soit efficace, simple et conviviale;
- **Gens.** Nous ferons le nécessaire pour maintenir un effectif durable et spécialisé et un milieu de travail favorable en reconnaissant que des employés engagés, avertis et compétents sont cruciaux si nous voulons continuer à fournir des services de qualité.

Chacune de ces priorités est appuyée par des plans d'action détaillés qui renferment des produits livrables et des échéances spécifiques. L'Office continuera de rendre compte des progrès réalisés à l'égard de ces priorités et de son rendement vis-à-vis des cibles fixées dans son Rapport annuel, dans les rapports qu'il soumet aux organismes centraux fédéraux et sur son site Web.

En traçant une voie claire pour les trois prochaines années, nous nous assurerons que nos efforts collectifs, ainsi que nos ressources financières et humaines, seront entièrement et efficacement consacrés à l'atteinte des objectifs que nous nous sommes engagés à réaliser dans notre Plan stratégique.



Geoff Hare
Président et premier dirigeant

Aperçu

À propos de nous

L'Office des transports du Canada est un tribunal quasi judiciaire indépendant et un organisme de réglementation économique. Il prend des décisions sur un vaste éventail de questions au sujet des modes de transport aérien, ferroviaire et maritime relevant de l'autorité du Parlement, comme le prévoit la *Loi sur les transports au Canada* et d'autres textes législatifs.

Cassandre Della Zazzera
Gestionnaire, Licences et
affrètements aériens
Direction des approbations
réglementaires et de
la conformité





Parmi les éléments de notre mandat, il faut mentionner :

- **Réglementation économique**, pour octroyer des autorisations et des licences, mais aussi prendre des décisions sur un large éventail de questions ayant trait au transport aérien, ferroviaire et maritime de compétence fédérale,
- **Règlement des différends**, afin de régler les plaintes sur les services, les taux, les droits et les frais de transport,
- **Accessibilité**, pour veiller à ce que le réseau de transport national soit accessible à tous, particulièrement aux personnes ayant une déficience.

La majeure partie de nos activités et de notre charge de travail résulte de la demande des utilisateurs et des exploitants du réseau national de transport. La prestation de services efficaces et réceptifs aux utilisateurs et aux exploitants est essentielle à la prospérité économique et sociale du Canada, ainsi qu'au transport efficace des marchandises et à la mise en relation des habitants de ce vaste territoire.

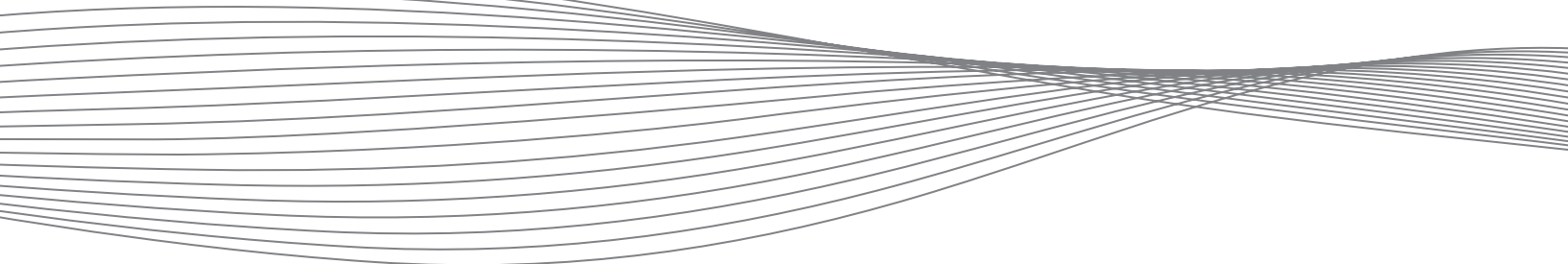


L'Office collabore avec de nombreux partenaires pour contribuer à soutenir un réseau de transport qui donne des résultats concluants pour tous les Canadiens.

Pour s'acquitter du mandat de l'Office, cinq membres à plein temps sont nommés par le gouverneur en conseil. Ces membres sont les décideurs quasi judiciaires de l'Office, chargés d'émettre des décisions et des arrêtés au sujet des plaintes ou des demandes, et de régler d'autres questions qui touchent le réseau national de transport du Canada.

L'Office compte également sur une équipe pluridisciplinaire qualifiée pour réaliser sa vision d'un réseau national de transport encore plus efficace et accessible.

Ces rôles sont étayés par un vaste éventail de fonctions internes, notamment les services juridiques, le secrétariat, les communications, les ressources financières et humaines et les technologies de l'information, qui appuient les besoins des programmes et d'autres responsabilités ministérielles de l'Office.



Lorsqu'ils fournissent des services aux clients et aux intervenants, les membres et le personnel de l'Office obéissent aux normes les plus strictes d'efficacité, de transparence, d'impartialité et d'équité envers toutes les parties.

Pour d'autres précisions sur le fonctionnement de l'Office, visiter l'adresse www.otc.gc.ca/fra/apropos.

Vision et mission

Notre vision est un réseau de transport national concurrentiel et accessible qui répond aux besoins des Canadiens et de l'économie canadienne.

Notre mission est d'être un tribunal et un organisme de réglementation économique respecté et digne de confiance grâce au règlement efficace des différends et à une réglementation économique essentielle.

Nos valeurs

- **Intégrité.** Nous agissons avec honnêteté, équité et transparence.
- **Gens.** Nous traitons les gens avec équité, courtoisie et respect, et favorisons un milieu de travail coopératif et enrichissant.
- **Service de qualité.** Nous fournissons des services de la plus haute qualité grâce à notre expertise, à notre professionnalisme et à l'efficacité de nos interventions.
- **Communication.** Nous favorisons l'échange de points de vue et d'informations d'une manière constructive et en temps voulu.
- **Innovation.** Nous capitalisons sur la pensée créatrice qui favorisera notre amélioration continue.
- **Responsabilisation.** Nous assumons pleinement la responsabilité de nos obligations et de nos engagements.

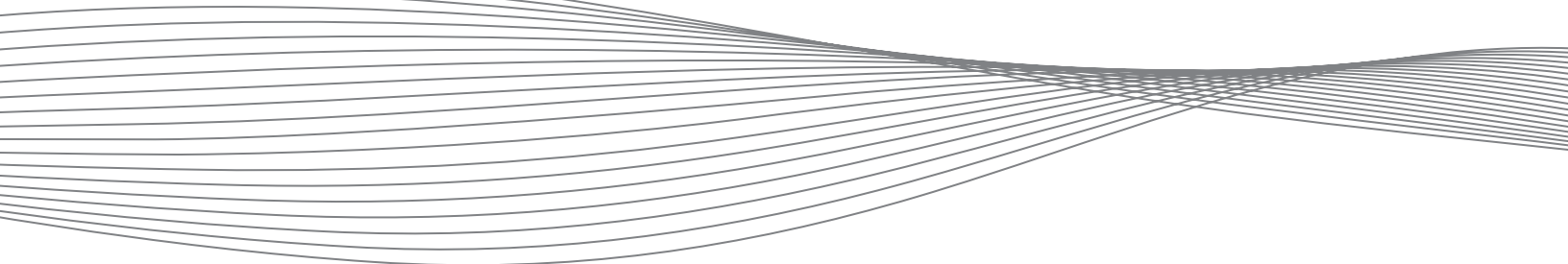


Milieu opérationnel

Le milieu où évolue l'Office a considérablement changé depuis son dernier exercice de planification stratégique en 2008.

Meenakshi Muthuraman
Agente, Systèmes
des ressources humaines
Direction des ressources
humaines





Il existe plusieurs enjeux, certains nouveaux et d'autres existants mais dont l'importance est devenue plus critique, auxquels notre organisation doit réagir dans son horizon de planification.

L'Office doit évoluer dans un environnement de plus en plus complexe et au rythme de plus en plus rapide. Il doit également faire preuve de souplesse face aux enjeux émergents et existants qui réclameront toute son attention et son intervention au cours de la période couverte par le Plan stratégique 2011-2014.

Évolution de l'industrie et des politiques

L'industrie canadienne des transports et le contexte politique ont nettement évolué. Par exemple :

- Un accord historique et exhaustif de transport aérien a été signé avec l'Union européenne et ses 27 États membres, dont plusieurs avec qui le Canada n'avait jamais signé au préalable d'accord aérien bilatéral;
- Un certain nombre d'exploitants de services d'affrètement et de compagnies aériennes ont cessé leurs activités, à cause de la précarité de la conjoncture économique. De même, le trafic passagers a nettement diminué en 2008 et en 2009, avant de remonter doucement en 2010 à ses niveaux d'avant la récession;
- La sensibilisation accrue à l'égard des besoins des voyageurs ayant une déficience a fait en sorte que certaines compagnies aériennes et ainsi que certains exploitants de traversiers et de gares de voyageurs ont fait de nets progrès pour ce qui est d'offrir des trajets plus sûrs et plus pratiques grâce à l'amélioration des communications avant les déplacements ou de l'accessibilité à bord et dans les gares;
- Un certain nombre de recommandations ont été formulées afin d'améliorer l'efficacité du réseau de transport ferroviaire des marchandises à l'appui de l'activité économique du Canada. L'Office est en bonne posture pour appuyer les recommandations de l'industrie en élargissant l'éventail des modes de règlement des différends qu'il offre aux expéditeurs, aux compagnies de chemin de fer et à d'autres parties, comme des modes alternatifs de résolution de conflits commerciaux.



Renouvellement de la réglementation

Un autre facteur décisif réside dans l'évolution de la façon dont est administrée la réglementation. La politique des transports, les attentes des intervenants à l'égard d'une transparence et d'une cohérence encore plus grandes, l'orientation globale du gouvernement en vue d'une simplification du cadre de réglementation et l'expérience que nous avons acquise au fil des ans de l'administration des responsabilités réglementaires signalent tous le besoin de procéder à un examen et à un renouvellement du régime de réglementation administré par l'Office.

C'est en tenant compte de tous ces facteurs que nous nous efforçons de mieux remplir notre mandat :

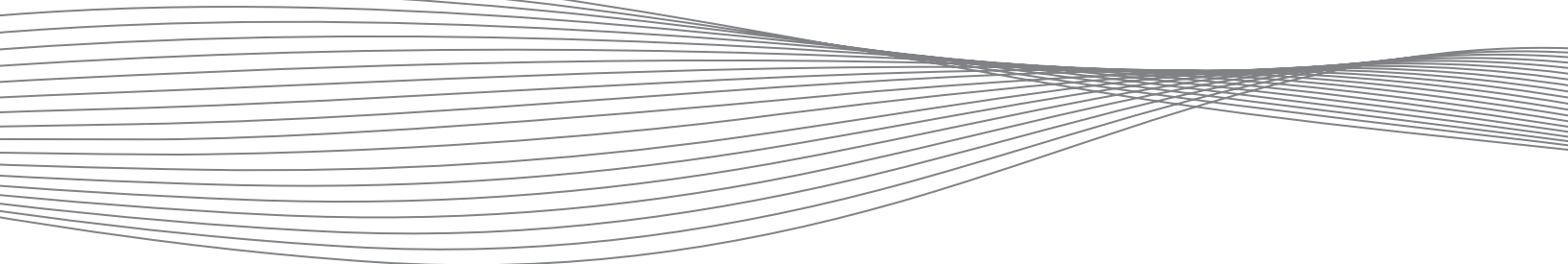
- en concevant de nouveaux modes de prestation des services pour servir nos clients et nos intervenants avec plus d'efficacité;
- en simplifiant les exigences réglementaires;
- en transmettant les attentes de l'Office de manière plus efficace.

Progrès technologiques

Bien que les Canadiens et le gouvernement doivent tous deux relever le défi de suivre le rythme rapide des progrès technologiques, de tels progrès peuvent également présenter de nouvelles possibilités. Depuis plusieurs années, les organismes utilisent les nouvelles technologies pour resserrer leurs liens avec leurs clients et leurs intervenants. Nos propres clients et intervenants s'attendent eux aussi à ce que nous nous servions de la technologie pour améliorer la prestation de nos services et nos activités de sensibilisation.

Milieu de la fonction publique

De plus, toute la fonction publique du Canada est confrontée au défi de devoir simultanément mieux servir les Canadiens et de réagir aux changements démographiques qui se produisent dans un contexte de compressions budgétaires. Dans son *Plan d'action 2010-2011 pour le renouvellement de la fonction publique*, le greffier du Conseil privé fait valoir que : « Le renouvellement de la fonction publique est primordial et ce, plus que jamais en raison du contexte actuel de contraintes budgétaires. Il faut recourir à une meilleure planification, au recrutement ciblé et au perfectionnement des employés, puis toujours apporter des améliorations à notre milieu de travail.



Ces démarches nous permettront ainsi de devenir plus efficaces, en plus de renforcer notre capacité de relever les défis nationaux et internationaux qui se présentent au Canada. Nous devons demeurer dynamiques et compétents dans ce monde complexe et imprévisible.»

Le Plan du greffier du Conseil privé exhorte également les organismes de la fonction publique à renouveler les milieux de travail :

- en faisant appel à de nouvelles technologies;
- en se concentrant sur l'innovation;
- en simplifiant les règles et les politiques;
- en gérant les risques avec rigueur.

Au cours des trois prochaines années, l'Office devra relever ces défis et répondre à ces attentes dans un contexte de compressions budgétaires croissantes. Cela l'obligera à gérer ses activités avec des ressources limitées et à opérer des choix stratégiques pour déterminer où et comment nous entendons utiliser ces ressources.

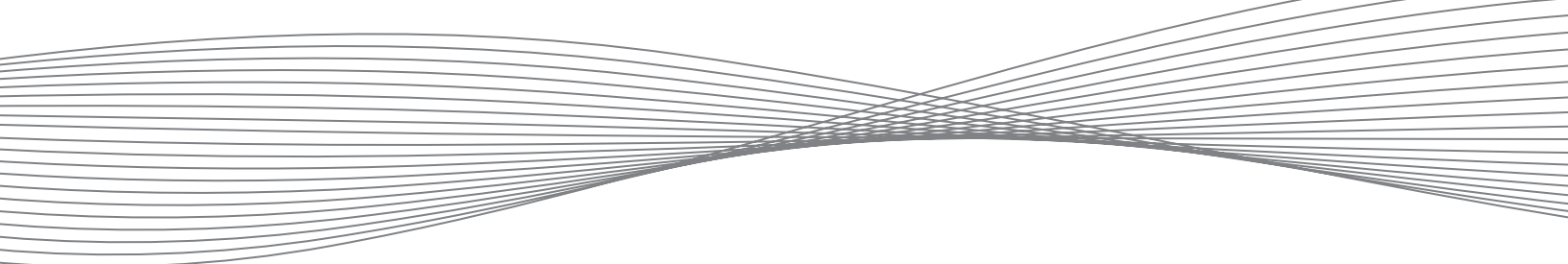
Miser sur trois années de succès

L'Office a essentiellement atteint les objectifs qu'il s'était fixés dans son Plan stratégique 2008-2011, et est en bonne posture pour poursuivre ces réalisations.

La clé de cette réussite a été l'adoption d'une nouvelle structure organisationnelle qui reconnaît les deux secteurs d'activités distincts de l'Office : l'administration de la réglementation économique et le traitement des plaintes au moyen du règlement des différends. Cette nouvelle structure nous a permis de beaucoup mieux gérer notre charge de travail et de resserrer la collaboration dans l'ensemble de l'Office.

Parmi ses principales réalisations dans le secteur clé du règlement des différends, l'Office :

- a réussi à éliminer un important retard dans les cas à trancher;
- a adopté des politiques révisées de gestion des cas pour mieux gérer et suivre le processus de traitement des dossiers, augmentant ainsi l'efficacité du travail et promouvant des pratiques exemplaires;
- a élargi son rôle dans les modes alternatifs de résolution des conflits, notamment la facilitation et la médiation.



Pour ce qui est des principales initiatives de réglementation, en plus d'avoir très nettement simplifié ses procédures d'approbation réglementaire, l'Office :

- a opéré un important rajustement du calcul du plafond de revenu pour le transport du grain de l'Ouest, qui reflète mieux les changements survenus dans les coûts de l'industrie;
- a collaboré de près avec Transports Canada et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international pour régler un différend entre le Canada et les États-Unis au sujet des affrètements aériens pour les équipes de sport professionnel;
- a amorcé des consultations sur l'actualisation et le renouvellement de ses règlements, comme le *Règlement sur les transports aériens*, la méthode d'établissement du coût du capital des compagnies de chemin de fer, les taux d'interconnexion et les tarifs de distribution limités;
- a entrepris la modernisation de son régime de réglementation.

Depuis trois ans, l'Office a également travaillé fort pour resserrer ses relations avec ses clients, ses intervenants et partenaires. Par exemple, en plus d'avoir adopté un certain nombre de nouveaux mécanismes pour améliorer les communications externes et le dialogue, l'Office :

- a adopté un modèle de prestation des services axé sur les clients afin de mieux répondre aux demandes de renseignements des clients, des intervenants et du grand public;
- a publié un certain nombre de publications pour aider les Canadiens à régler certains différends, comme *Plaintes concernant le bruit et les vibrations ferroviaires : trouvons ensemble des solutions*, et les aider à voyager aisément, comme *Soyez maître de votre voyage*, guide à l'intention des personnes ayant une déficience;
- a procédé à la refonte complète de son site Web pour en enrichir le contenu et faciliter l'accès à ses services.

Enfin, nous avons poursuivi la mise en œuvre de projets de transfert des connaissances, d'initiatives de recrutement et de possibilités de formation et de perfectionnement pour nos employés. Nous avons également lancé un nouveau site Intranet pour fournir des renseignements plus utiles et actuels et des outils de travail indispensables à nos employés.



Tenir compte de la rétroaction des clients

Pour juger des succès de l'Office en tant qu'organisme ayant à cœur les intérêts de ses clients, celui-ci a conçu et mis en place un programme pluriannuel détaillé d'enquête sur la satisfaction des clients, qui a suscité une importante rétroaction de la part des fournisseurs et des utilisateurs des services de transport.

La rétroaction continue sur nos services, nos relations et notre rendement s'inscrit dans notre processus d'amélioration constant et s'est révélée précieuse dans le façonnement des priorités de l'Office pour 2011-2014. Ces renseignements ont permis à l'Office de mieux comprendre la réceptivité et la qualité de ses services et processus, de cerner les secteurs et les priorités à améliorer et d'illustrer les progrès pour les rendre plus clairs, plus simples et plus efficaces.

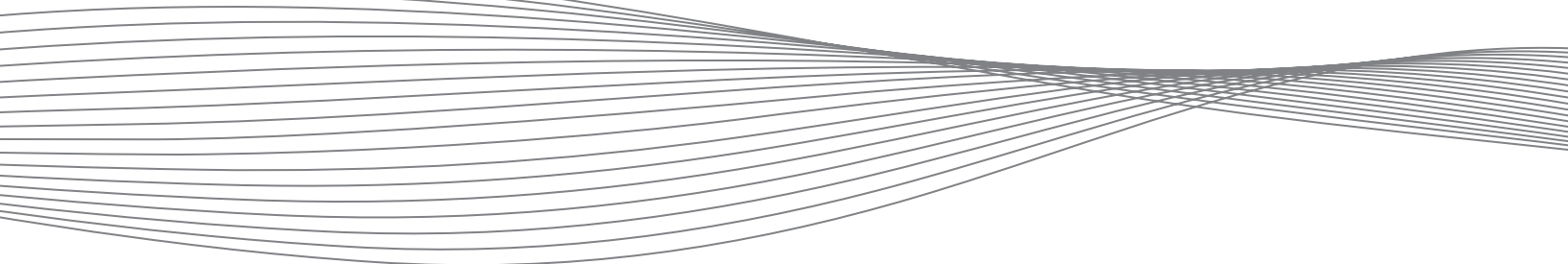
« Des gens bien, intelligents, qui font de leur mieux pour trouver un équilibre entre les intérêts privés et publics. » - Un client de l'industrie



<p>Clients</p>	<p>Les utilisateurs de services de transport et les fournisseurs de services de l'industrie qui sont parties à un différend (par exemple les voyageurs aériens et les transporteurs aériens canadiens et étrangers; les expéditeurs ferroviaires et les compagnies de chemin de fer; les expéditeurs maritimes et les propriétaires et exploitants de navires canadiens, de même que les administrations de pilotage; les fournisseurs de services de transport urbain de passagers; les personnes ayant une déficience).</p>
<p>Intervenants</p>	<p>Segments de l'industrie aérienne, ferroviaire et maritime qui sont réglementés par l'Office ou dont les intérêts sont directement touchés par les règlements qu'administre l'Office (par exemple les transporteurs aériens nationaux et étrangers, les compagnies de chemin de fer de compétence fédérale, les expéditeurs maritimes et les propriétaires et exploitants de navires canadiens).</p>
<p>Partenaires</p>	<p>Autres ministères ou organismes gouvernementaux œuvrant dans le réseau de transport fédéral (par exemple Transports Canada, Agence des services frontaliers du Canada, Agence canadienne d'évaluation environnementale, Administration canadienne de la sûreté du transport aérien, gouvernements provinciaux, associations de l'industrie).</p>

Personnel et services de l'Office

Dans l'ensemble, les principaux intervenants sont élogieux à l'égard des employés et des processus de l'Office. L'Office est décrit comme une institution qui fait preuve d'une «volonté évidente de s'attaquer aux problèmes et de trouver des solutions». Le personnel de l'Office fait l'objet d'une évaluation extrêmement flatteuse de la part de ceux qui interagissent avec lui au quotidien, et il est essentiellement perçu comme abordable, utile et souple.



Les clients ne tarissent pas d'éloges sur tous les attributs de service, depuis la facilité d'accès jusqu'à la politesse des employés de l'Office. De fait, quelle que soit la nature de leurs transactions, deux clients sur trois sont satisfaits de la qualité générale des services fournis par l'Office.

Modes alternatifs de résolution des conflits

Les clients souscrivent avec enthousiasme aux modes alternatifs de résolution des conflits de l'Office et nous incitent à promouvoir le recours à des modes informels et alternatifs de résolution des conflits comme la médiation et la facilitation.

Mémoire institutionnelle et transfert des connaissances

L'impression de perte de mémoire institutionnelle possible en raison des départs à la retraite et du roulement du personnel est un sujet de préoccupation pour nos clients et nos intervenants, qui voient là un problème que l'Office doit s'employer à régler de manière proactive.

Les clients et les intervenants appuient les efforts déployés par l'Office pour atténuer l'impact de ce défi d'ordre démographique.

Communication et dialogue

L'industrie et les associations sont généralement satisfaites de leur dialogue avec l'Office. Toutefois, elles estiment qu'un plus grand nombre de possibilités de dialogue, formelles et informelles, pourraient être bénéfiques.

Même si les clients et les intervenants reconnaissent les améliorations effectuées au site Web, ils s'attendent à d'autres améliorations sur le plan de l'organisation, de l'exhaustivité et de la clarté des renseignements fournis.

Processus de l'Office

Les clients et les intervenants font valoir qu'il faut d'autres renseignements pour mieux faire comprendre les processus de l'Office.

Ils veulent également des processus plus simples et plus rapides pour l'émission des décisions, notamment le dépôt de demandes sur le Web. Par ailleurs, nos clients sont à la recherche d'autres mécanismes de communication, en particulier pour les personnes ayant une déficience.

Renée Langlois
Rédactrice-révisseuse principale
Secrétariat





Règlements et administration

Pour l'essentiel, les intervenants voient dans l'Office un organisme de réglementation efficace et efficient de l'industrie; toutefois, ils estiment que des améliorations sont possibles dans l'actualisation des règlements et l'amélioration du délai d'exécution des processus réglementés.

D'importantes actualisations de la réglementation sont déjà en cours, notamment en ce qui concerne le *Règlement sur les transports aériens*, le *Règlement sur l'interconnexion du trafic ferroviaire* et la Méthode d'établissement du coût du capital des compagnies de chemin de fer.

L'Office estime que la modernisation de son régime de réglementation est une priorité afin d'en maximiser l'efficacité et l'efficience, en tenant compte des mécanismes modernes de prestation des services.

Pour plus de renseignements sur les résultats du sondage de l'Office sur la satisfaction des clients, consulter le site www.otc.gc.ca/fra/sondages.



Tenir compte de la rétroaction des employés

L'Office a également accompli d'importants progrès au chapitre d'un certain nombre de défis et de besoins sur le plan des ressources humaines et du milieu de travail. Après avoir attentivement analysé les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2011, nous avons activement sollicité la contribution des employés de l'Office. Ceux-ci nous ont fait part d'un certain nombre de domaines devant être améliorés.

Dans ce nouveau plan stratégique, l'Office répond aux suggestions des employés sur les mesures à prendre pour assurer un milieu de travail respectueux, améliorer les communications et le dialogue, mieux orienter les nouveaux employés, améliorer la résolution des conflits et renforcer le perfectionnement professionnel.

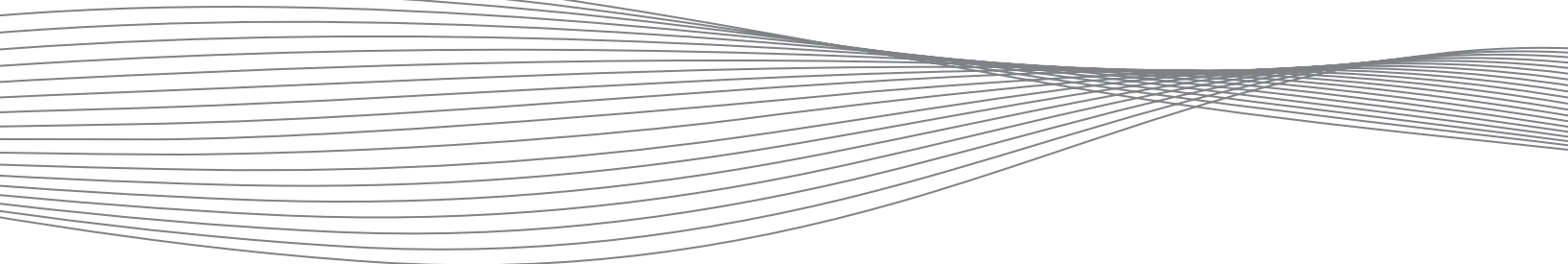
Des ressources ont été affectées et d'importantes initiatives sont en cours. Bien que des résultats se fassent déjà sentir, l'Office poursuivra un parcours de mesures soutenues, coordonnées et énergiques dans le cadre de son engagement à faire de l'Office un employeur de choix.

Établir une nouvelle orientation

Ayant maintenant achevé la mise en œuvre de son premier plan stratégique pluriannuel, l'Office entend tirer parti des résultats obtenus pour orienter ses activités au cours des trois prochaines années.

Le Plan stratégique 2011-2014 a également bénéficié de ce que nos clients, intervenants et employés nous ont dit quant aux éléments sur lesquels nous devons nous concentrer pour orienter nos activités au cours de cette période. Les procédés de consultation grâce auxquels nous avons obtenu des avis et des conseils ont permis d'établir nos priorités stratégiques et d'appuyer le plan d'action.

Les activités de l'Office au cours des trois prochaines années lui permettront de suivre les changements qui surviennent dans le secteur des transports, l'évolution de la politique des transports et l'incidence des faits nouveaux dans l'économie mondiale et l'économie canadienne.



À mesure que l'économie se rétablit et reprend de la vigueur, nous nous attendons à une hausse de la demande de la part des utilisateurs et des fournisseurs de services de transport à la fois pour nos services de réglementation et nos services formels et alternatifs de règlement des différends.

C'est sur cette toile de fond qu'a été élaboré le Plan stratégique 2011-2014 et que l'Office a cerné les principaux enjeux qui réclameront toute son attention entre 2011 et 2014. Parmi ceux-ci, mentionnons :

- offrir des services de règlement des différends de qualité supérieure qui soient équitables, réceptifs, opportuns et qui répondent aux besoins de nos clients;
- moderniser davantage le régime de réglementation de l'Office et son administration, notamment par des instruments non réglementaires comme des lignes directrices et des codes de pratiques;
- veiller à ce que l'Office renforce les stratégies de recrutement, de maintien en poste et de transfert de connaissances pour maintenir et perfectionner un effectif qualifié et compétent;
- s'adapter à la conjoncture fiscale du gouvernement fédéral.

Face à l'avenir

Les pages qui suivent énoncent nos nouvelles priorités stratégiques, les mesures et les résultats attendus qui, ensemble, appuieront la vision de l'Office et garantiront que ses activités :

- reflètent ses valeurs;
- cadrent avec les politiques et les priorités du gouvernement;
- répondent aux besoins et aux attentes changeants de nos clients et de nos intervenants;
- confirment la mission de l'Office en tant que tribunal et organisme de réglementation économique respecté et digne de confiance.

Priorités stratégiques

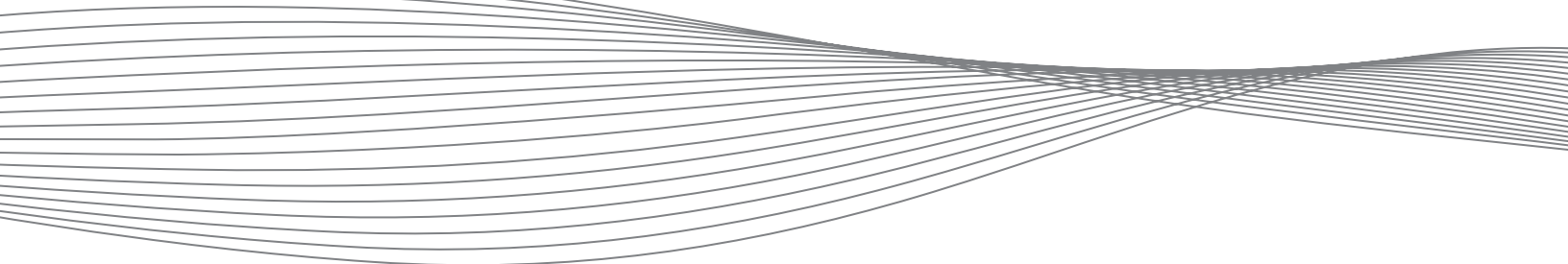
Dale McKeague
Directeur
Direction des déterminations
et analyse de l'industrie



L'Office poursuivra trois priorités stratégiques au cours des trois prochaines années.

- 1 L'une des clés du succès de l'avenir de l'Office est le **service à la clientèle** de qualité supérieure.

En améliorant et en modernisant ses services, l'Office pourra mieux répondre aux besoins de ses clients. Par ailleurs, en ayant conscience de la conjoncture qui ne cesse d'évoluer, nous serons en mesure de prévoir les changements et de réagir de manière proactive aux exigences changeantes de nos clients.

- 
- 2 La capacité de l'Office de voir sa vision se concrétiser dépend d'un régime de réglementation efficace et efficient qui répond aux besoins de l'industrie canadienne du transport tout en servant les intérêts de tous les Canadiens.

Nous sommes résolus à examiner et à renouveler le **régime de réglementation** et la façon dont il est administré pour tenir compte de la réalité en évolution constante du réseau de transport canadien et demeurer cohérent avec les priorités du gouvernement.

- 3 Enfin, la capacité de l'Office de demeurer un tribunal et un organisme de réglementation économique efficace repose sur les connaissances, les compétences et le dévouement de **ses gens**.

Dans une conjoncture où les défis démographiques sont importants, nous continuerons de maintenir et d'enrichir les connaissances de l'Office par des mesures efficaces de recrutement et de perfectionnement. Nous sommes résolus à continuer à investir dans notre atout le plus précieux : nos gens.

Priorité stratégique	Résultat
Service à la clientèle	Nos services de règlement des différends sont de qualité supérieure et nos clients sont bien renseignés et servis de manière réceptive et en temps opportun.
Renouvellement du régime de réglementation	Nos approches réglementaires et non réglementaires et leur administration sont à jour, bien comprises et suivies de manière efficace et efficiente.
Les gens	Nos employés sont mobilisés, renseignés, respectés et ils fournissent d'excellents services.

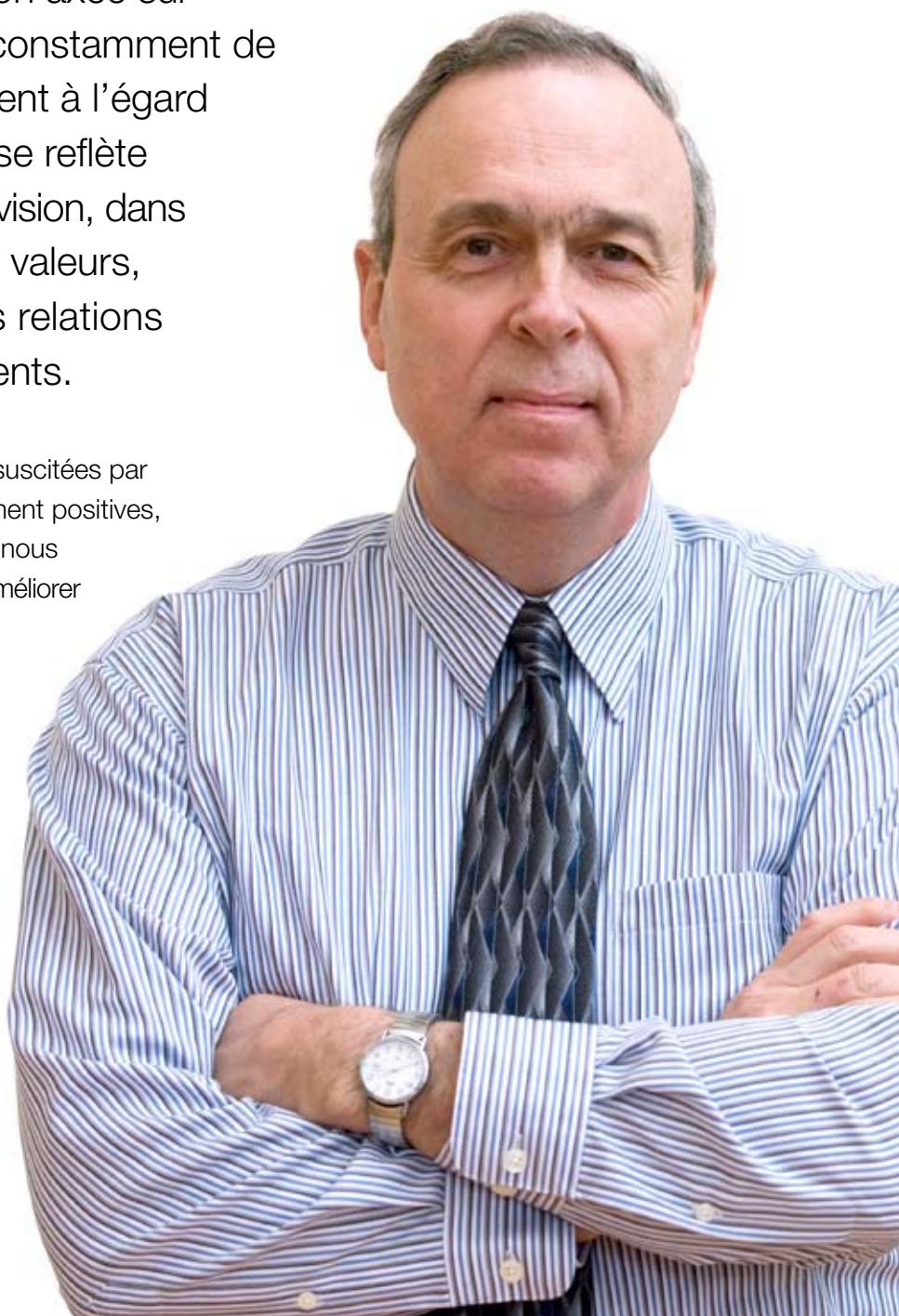


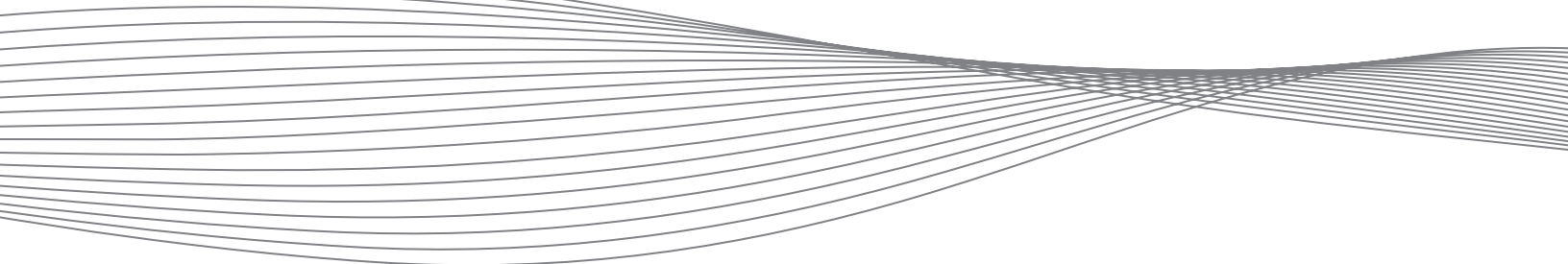
Service à la clientèle

L'Office a travaillé fort pour bâtir et mériter sa réputation d'organisation axée sur les services qui s'efforce constamment de s'améliorer. Cet engagement à l'égard de services de qualité ne se reflète pas seulement dans notre vision, dans notre mission et dans nos valeurs, mais également dans nos relations quotidiennes avec nos clients.

Cela étant dit, même si les réactions suscitées par les travaux de l'Office sont très largement positives, certains commentaires indiquent que nous devons attacher plus d'importance à améliorer la rapidité de nos processus et de nos services.

André Paquette
Ingénieur principal, Infrastructure
Direction des différends ferroviaire,
aérien et maritime





En tant que tribunal quasi judiciaire dont la mission est de rendre des décisions sur les différends entre les fournisseurs de services de transport et leurs utilisateurs, l'Office continue d'apporter des améliorations en matière de service pour assurer que ses décisions sont équitables, transparentes et prises en temps opportun.

Du fait de l'inclusion officielle de ses services de médiation dans la *Loi sur les transports au Canada*, l'Office a créé une unité de services des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) et a élaboré des lignes directrices pour simplifier sa façon de régler les différends selon deux processus distincts : informel et formel.

L'Office poursuivra ses efforts en vue d'offrir, de promouvoir et d'élargir le recours aux MARC en tant qu'option rentable et rapide permettant de cerner les questions et de régler les différends de manière informelle, ce qui réduit le besoin de recourir aux procédures quasi judiciaires formelles.

De plus, nous reconnaissons que le maintien et l'amélioration de communications ouvertes sont indispensables si nous voulons nous assurer que nos clients sont au courant des décisions et qu'ils comprennent les divers processus de règlement des différends qui leur sont accessibles.

L'Office est également résolu à continuer de mesurer le niveau de satisfaction des clients afin d'évaluer l'efficacité de ses services et de s'améliorer constamment pour répondre aux besoins des utilisateurs et des fournisseurs de services de transport.

Résultat stratégique : service à la clientèle

Les services de règlement des différends de l'Office sont de qualité supérieure et les clients sont bien informés en plus d'être servis de manière équitable, réceptive et rapide.

Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Service de qualité</p> <p>Nos services de règlement des différends sont de qualité supérieure.</p> <p><i>Résultat souhaité : Le règlement des différends est rapide et efficace, et offre des options efficaces aux clients.</i></p>	<p>Améliorer les méthodes et les procédures de gestion des cas.</p>	<p>Des outils de gestion des cas qui améliorent la clarté et qui favorisent des économies de gestion.</p> <p>Des processus et des procédures simplifiées pour améliorer la cohérence et la rapidité d'exécution des méthodes formelles et informelles de règlement des différends.</p>	<p>Le traitement des cas formels a été simplifié par un triage préliminaire et la délégation au personnel des questions administratives.</p> <p>Le recours à la facilitation pour les cas relatifs au bruit et aux vibrations, entre autres, est plus fréquent.</p> <p>Des procédures, des listes de vérification, des techniques et des gabarits rendent la gestion de cas plus efficace.</p> <p>Les processus visant la tenue d'audiences publiques, la médiation dans les cas de plaintes et l'arbitrage des différends ont été améliorés.</p>

>>

Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Service de qualité (suite)</p>	<p>Instaurer des ressources nouvelles, élargies et axées sur les clients afin de faciliter la compréhension des services de règlement des différends de l'Office et l'accès à ceux-ci.</p>	<p>Un ensemble de lignes directrices, de formulaires et de processus en matière de règlement des différends visant à faciliter l'accès des clients aux services de règlement des différends de l'Office et à les sensibiliser à cet égard.</p> <p>Un accès amélioré aux services de règlement des différends de l'Office et à l'information pour les personnes ayant une déficience.</p> <p>Des procédures modernisées et simplifiées pour faciliter le règlement efficace des différends en temps opportun.</p> <p>Des ressources d'information améliorées et axées sur le client qui répondent aux besoins changeants des utilisateurs et des fournisseurs de services de transport.</p>	<p>Des lignes directrices concernant les plaintes et des outils de travail ont été élaborés concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le transport aérien; • La médiation et l'arbitrage; • Le niveau de service et les franchise-ments routiers. <p>Les règles de procédure de l'Office relatives aux différends, y compris les procédures visant les parties non représentées, ont été révisées.</p> <p>L'accès en ligne aux services de règlement des différends de l'Office et aux ressources connexes a été amélioré.</p> <p>Des publications, telles la brochure « <i>Prenez l'air averti</i> », et des outils spécialisés destinés aux passagers aériens (portant p. ex. sur les bagages et les interruptions de vol) ont été actualisés.</p> <p>La méthodologie utilisée par l'Office pour l'évaluation du bruit ferroviaire a été publiée.</p>

>>

Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Service de qualité (suite)</p>	<p>Favoriser l'utilisation des modes alternatifs de résolution des conflits (MARC) et en faire la promotion de manière active.</p>	<p>Un nouveau processus d'arbitrage de l'Office visant à offrir plus d'options concernant les MARC.</p> <p>Un ensemble de lignes directrices pour les MARC et d'autres outils qui amélioreront la compréhension par les clients du programme des MARC de l'Office.</p> <p>Une stratégie relative aux MARC et un plan de sensibilisation visant à informer les clients.</p>	<p>Les procédures et les normes en matière d'arbitrage et le manuel sur l'arbitrage ont été conçus et mis en œuvre.</p> <p>De nouvelles lignes directrices et un code de pratique sur les modes alternatifs de résolution des conflits sont disponibles.</p>
<p>Développement de relations</p> <p>Nos clients sont bien informés. Nous comprenons leurs besoins et nous y répondons.</p> <p><i>Résultat souhaité : Des relations constructives et positives avec nos clients.</i></p>	<p>Entamer un dialogue proactif avec les clients afin de mieux comprendre leurs besoins.</p>	<p>Consultations régulières auprès des comités consultatifs et des associations de l'industrie.</p> <p>Programme actif de sensibilisation des clients afin de les amener à mieux comprendre la <i>Loi sur les transports au Canada</i> et les processus de l'Office.</p> <p>Des communications bidirectionnelles continues avec les clients afin de mieux comprendre leurs besoins.</p>	<p>Des réunions et des consultations ont lieu avec les transporteurs, les expéditeurs et les associations de l'industrie portant sur diverses questions touchant les transports aérien, ferroviaire et maritime au moyen de différents mécanismes.</p> <p>Des consultations sont menées en personne et en ligne auprès du Comité consultatif sur l'accessibilité de l'Office.</p>

>>

Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Développement de relations (suite)</p>			<p>Des tables rondes sont organisées trimestriellement avec la participation du comité consultatif technique sur le bruit et les vibrations ferroviaires.</p>
<p>Développement de relations (suite)</p>	<p>Évaluer la satisfaction des clients et le rendement des programmes afin de cerner les possibilités d'amélioration et de répondre aux besoins des clients</p>	<p>Un programme exhaustif d'évaluation de la satisfaction des clients afin d'évaluer le niveau de satisfaction des clients à l'égard des services de règlement des différends de l'Office et de cerner les possibilités d'amélioration.</p> <p>Un processus consultatif multimodal sur l'accessibilité du réseau de transport fédéral.</p> <p>Intégration des commentaires des clients concernant les services, les produits et la rapidité de l'Office dans l'évaluation du rendement aux fins d'amélioration continue.</p> <p>Établir des normes de rendement des services, assurer le suivi des progrès et faire des comptes rendus aux clients.</p>	<p>Des plans d'action ont été élaborés en fonction de la rétroaction obtenue dans le cadre de consultations et des résultats obtenus lors de sondages menés auprès des clients.</p> <p>Le cadre de mesure du rendement concernant les services de règlement des différends a été actualisé.</p>



Renouvellement du régime de réglementation

L'Office est chargé d'élaborer et d'administrer des approches réglementaires et non réglementaires à l'égard d'un vaste éventail de questions qui concernent les modes de transport aérien, ferroviaire et maritime de compétence fédérale.

La politique nationale des transports permet au marché de s'autoréglementer dans une large mesure. Toutefois, elle reconnaît que des règlements peuvent s'imposer pour atteindre les objectifs du public ou lorsque des parties ne sont pas desservies par une concurrence efficace.

La rétroaction de nos intervenants révèle que ceux-ci comptent sur l'Office pour qu'il actualise ses règlements afin de refléter l'évolution de la conjoncture et des besoins des intervenants. Un régime de réglementation modernisé, qui comporte des règlements essentiels, des lignes directrices et des codes de pratiques, et qui en assure l'administration, sera plus cohérent avec le cadre stratégique actuel des transports et du gouvernement. Il améliorera également la transparence du processus décisionnel de l'Office, réduira le besoin d'applications inutiles, facilitera le traitement des demandes et renforcera la conformité.

L'Office reconnaît par ailleurs qu'il existe des possibilités inexploitées de faire un usage efficace des technologies de l'information afin de servir les intervenants plus rapidement et efficacement. Le fait d'offrir des services sur le Web et de simplifier les processus commerciaux permettra à l'Office de mieux répondre aux besoins des intervenants.



Ces efforts visant à renouveler le régime de réglementation de l'Office exigeront un dialogue continu avec les intervenants, aussi bien formel qu'informel. L'augmentation des activités de sensibilisation contribuera à :

- résoudre les problèmes avec efficacité;
- améliorer la compréhension des exigences réglementaires et la conformité à ces exigences;
- sensibiliser davantage l'Office aux points de vue, aux préoccupations et aux nouveaux besoins des intervenants.

Résultat stratégique : renouvellement du régime de réglementation

Les approches réglementaires et non réglementaires de l'Office et leur administration sont à jour, bien comprises et suivies de manière efficace et efficiente.

Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Régime de réglementation essentiel</p> <p>Le régime de réglementation de l'Office est modernisé.</p> <p><i>Résultat souhaité: Un régime de réglementation efficace et transparent en ce qui concerne les règlements essentiels et les approches non réglementaires.</i></p>	<p>Examiner et mettre à jour de manière systématique la réglementation de l'Office.</p>	<p>Modernisation du <i>Règlement sur les transports aériens</i>.</p> <p>Actualisation de la réglementation portant sur les personnes ayant une déficience.</p> <p>Les règlements de l'Office sur le transport ferroviaire et aérien sont examinés et modifiés pour tenir compte de l'orientation du gouvernement et de la <i>Directive du Cabinet sur la rationalisation de la réglementation</i>.</p>	<p>Les modifications aux parties I-VII du <i>Règlement sur les transports aériens</i> ont été mises en œuvre.</p> <p>Les modifications au <i>Règlement sur la formation du personnel</i> ont été mises en œuvre.</p> <p>Le <i>Règlement sur le calcul des frais ferroviaires</i> a été révisé.</p>

>>

Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Régime de réglementation essentiel (suite)</p>	<p>Élaborer et mettre à jour des approches non réglementaires afin d'obtenir les résultats souhaités.</p>	<p>Notes d'interprétation qui permettent aux intervenants de mieux comprendre certains sujets précis ou certaines questions particulières.</p> <p>Lignes directrices qui fournissent aux intervenants l'approche procédurale et substantielle de l'Office en ce qui concerne certains secteurs de la réglementation.</p> <p>Actualisation des codes de pratiques en ce qui concerne les transports accessibles.</p>	<p>Des notes d'interprétation ont été publiées relativement à diverses questions, telles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • En quoi consiste un service de transport aérien accessible au public ; • Qui exploite un service de transport aérien; • Accessibilité des conditions de transport aux bureaux des transporteurs aériens ; • Programme du plafond de revenu <p>Des lignes directrices de l'Office ont été actualisées ou élaborées relativement à diverses questions, telles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La détermination de la valeur nette de récupération des lignes de chemin de fer; • Les demandes d'autorisation extraterritoriale pour les transporteurs aériens; • Les petites aérogares pour répondre aux besoins des personnes ayant une déficience; • Les fournisseurs de services de transport public; • La location d'aéronef avec équipage et le partage de codes pour les transporteurs aériens. <p>Les codes de pratiques sur l'accessibilité des aéronefs, des traversiers et des voitures de chemin de fer ont été actualisés.</p>

>>

Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Administration efficace</p> <p>L'administration de nos responsabilités réglementaires est rationalisée.</p> <p><i>Résultat souhaité : L'administration du régime de réglementation est efficace, rentable, transparente et réceptive.</i></p>	<p>Simplifier les processus administratifs de l'Office en matière de réglementation.</p>	<p>Nouveaux services en ligne qui améliorèrent les services offerts aux clients de l'Office et qui servent de catalyseur en ce qui concerne la simplification des processus de l'Office.</p> <p>Processus administratifs internes simplifiés en matière de réglementation.</p> <p>Guides d'application, formulaires et autres outils d'information afin de transmettre clairement les processus administratifs et les besoins d'information essentiels de l'Office.</p>	<p>Des cyberservices ont été mis en place pour la prestation en ligne de services réglementaires.</p> <p>Le traitement des demandes d'autorisation réglementaire, de licence et d'affrètement a été révisé et simplifié.</p> <p>La nouvelle méthode d'établissement du coût du capital des compagnies de chemin de fer a été élaborée.</p> <p>Des guides ont été actualisés relativement à diverses questions, telles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les frais ferroviaires pour les franchisements (barème A); • Les franchisements routiers; • Les demandes d'affrètement; • Le dépôt de demandes de licence aérienne intérieure; • Le dépôt d'un tarif aérien; • Les exigences financières en matière de transport aérien

Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Administration efficace (suite)</p>	<p>Améliorer la conformité à la réglementation en adoptant une approche volontaire et une approche non volontaire.</p>	<p>Amélioration de la compréhension par les voyageurs et les transporteurs aériens de leurs droits et responsabilités.</p> <p>Approche à la gestion du risque visant à surveiller la conformité.</p> <p>S'efforcer d'élargir l'ampleur du Règlement sur les textes désignés afin de permettre l'utilisation des sanctions administratives pécuniaires au sujet de certaines questions ferroviaires particulières.</p>	<p>Le modèle de tarif à l'intention des transporteurs aériens qui exploitent des services réguliers a fait l'objet d'un lancement et d'une promotion.</p> <p>Les conditions de transport des transporteurs aériens qui vendent des services de transport aérien sont disponibles sur leur site Web.</p> <p>Les transporteurs aériens faisant partie du Réseau national des aéroports apposent à leurs bureaux, dans un endroit bien en vue, des affiches qui indiquent que les conditions de transport peuvent y être consultées.</p> <p>Les transporteurs aériens s'assurent de la conformité de leurs tarifs applicables aux services de transport exploités au Canada avec la Convention de Montréal.</p> <p>La conformité aux codes de pratiques volontaires et au règlement a été évaluée et des rapports sur l'accessibilité des exploitants de services de passagers et de terminaux sont disponibles.</p>

Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Administration efficace (suite)</p>	<p>Évaluer et surveiller la satisfaction des intervenants et le rendement des programmes afin de cerner les possibilités d'améliorations.</p>	<p>Communications bidirectionnelles continues avec les intervenants par la consultation, la sensibilisation et la participation.</p> <p>Intégration de la rétroaction des intervenants sur les services, les produits et la réceptivité de l'Office à l'évaluation du rendement en vue d'apporter une amélioration continue.</p>	<p>Les commentaires des intervenants qui ont été obtenus lors de réunions et de la participation de l'Office à des événements organisés par l'industrie ont été étudiés dans le cadre de l'élaboration et de l'administration permanente d'un régime de réglementation modernisé.</p> <p>Les normes en matière de rendement des services ont été évaluées et des rapports de rendement, y compris des mesures correctives, ont été préparés et distribués.</p> <p>La satisfaction des intervenants à l'égard des programmes de réglementation en place a été évaluée et analysée.</p>

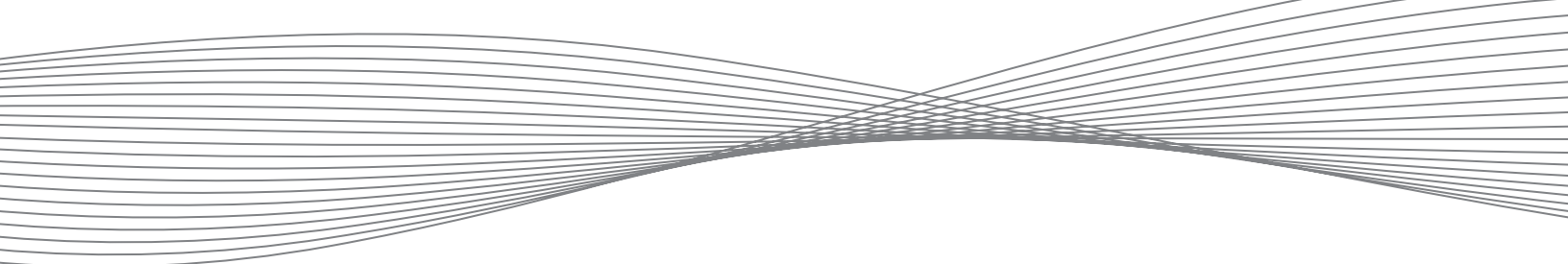


Les gens

L'Office compte sur les connaissances et les compétences de ses employés pour appuyer le processus décisionnel formel et préserver un cadre de réglementation efficace et réceptif.

Jasmine Matin
Ingénieure principale, Infrastructure
Direction des différends ferroviaire,
aérien et maritime





Des employés chevronnés, professionnels et talentueux sont des éléments clés de l'engagement pris par l'Office de mieux répondre aux besoins de ses clients et de ses intervenants et de rehausser sa réputation de tribunal quasi judiciaire et d'organisme de réglementation économique respecté et digne de confiance.

À l'instar d'autres institutions du gouvernement fédéral, l'Office est confronté au défi démographique que posent le départ à la retraite et le roulement du personnel. Des initiatives ciblées de recrutement, le perfectionnement du personnel et le transfert des connaissances sont essentiels pour que les intervenants et les clients continuent d'être confiants que le personnel de l'Office possède l'expertise et la mémoire institutionnelle nécessaires pour lui permettre de remplir son mandat.

Cela étant dit, nous continuerons d'améliorer notre cadre de gestion des ressources humaines afin d'appuyer les employés tout au long de leur carrière à l'Office et de leur permettre de réaliser leurs aspirations professionnelles plus vastes.

L'Office a également accepté les recommandations d'un groupe de travail interne dirigé par des employés et dont le but était de prodiguer des conseils à la haute direction sur la façon d'améliorer le milieu de travail. Des mesures seront prises pour mettre en œuvre les recommandations relatives à la confiance, aux communications et au dialogue, à la résolution des conflits, à l'orientation des nouveaux employés ainsi qu'à la formation et au perfectionnement professionnel.

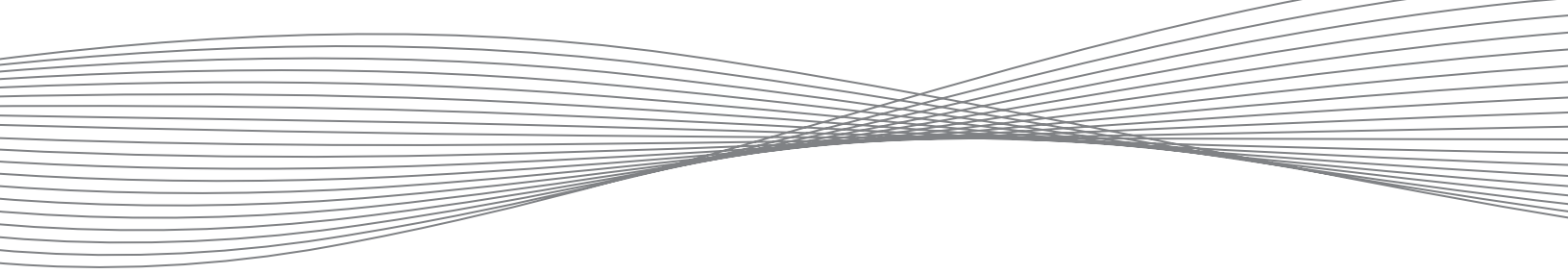
Cela permettra à l'Office de devenir un lieu de travail encore meilleur, tout en préservant et en améliorant l'expertise des employés à l'appui de l'efficacité des services à la clientèle et du renouvellement de la réglementation.

Résultat stratégique : les gens

Les employés de l'Office sont engagés, bien renseignés, respectés et fournissent d'excellents services à la clientèle.

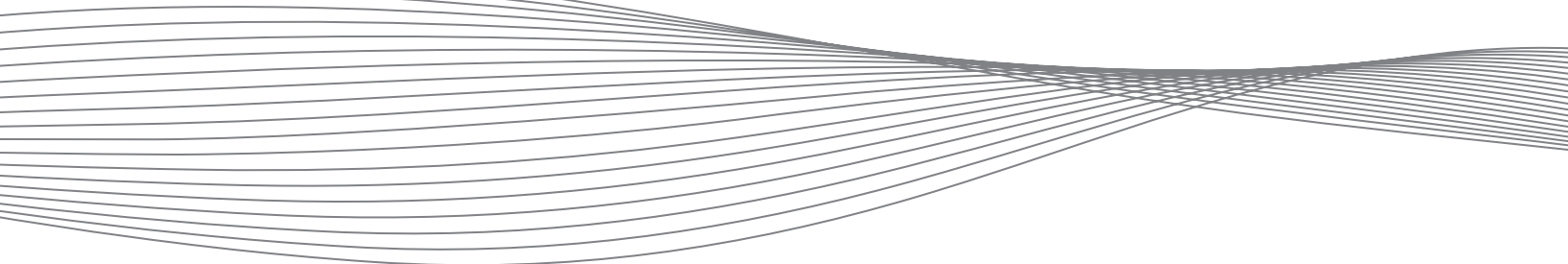
Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Main-d'œuvre durable</p> <p>Notre main-d'œuvre est durable.</p> <p><i>Résultat souhaité : L'Office a la main-d'œuvre nécessaire pour remplir son mandat.</i></p>	<p>Recruter et maintenir en poste des gens qui ont les compétences et les aptitudes dont l'Office a besoin.</p>	<p>Planification intégrée pour assurer le renouvellement des effectifs.</p> <p>Stratégie ciblée de recrutement de l'Office qui répond aux besoins en matière de dotation à court et à long terme.</p>	<p>Les processus de planification des effectifs ont été améliorés.</p> <p>La stratégie de recrutement ciblée de l'Office a été élaborée.</p>
<p>Un milieu de travail positif</p> <p>Notre milieu de travail est positif.</p> <p><i>Résultat souhaité : Nos employés sont respectés, engagés et axés sur le service.</i></p>	<p>Instaurer une culture du travail qui favorise la qualité des services et l'innovation.</p>	<p>Le personnel s'engage à examiner et à élaborer des processus internes qui sont efficaces et efficients.</p> <p>Les employés sont fiers des services de qualité qu'ils fournissent aux clients et aux intervenants.</p> <p>Les réalisations des employés sont soulignées.</p>	<p>Des mécanismes pour encourager les employés à formuler des commentaires sur les processus et sur les façons de les améliorer ont été créés et mis en œuvre.</p> <p>Le nouveau programme de reconnaissance de l'Office a été mis en œuvre.</p>

>>



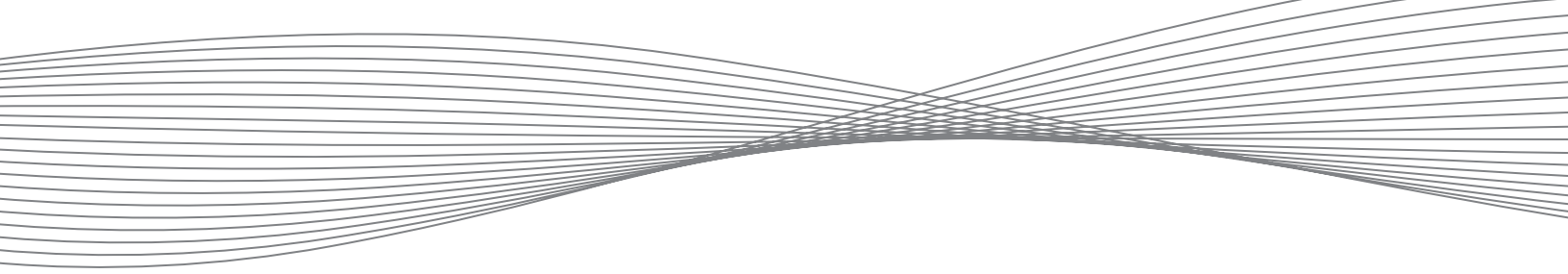
Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
Un milieu de travail positif (suite)	Assurer une communication continue et entretenir le dialogue au sein de l'Office.	Une communication interne améliorée qui favorise le dialogue bidirectionnel.	Des activités de communications internes en vue d'améliorer le dialogue ont été conçues et mises en œuvre. Parmi celles-ci : <ul style="list-style-type: none">• La boucle de communication et de dialogue ;• La formation en matière de communications en milieu de travail. Le cadre de gouvernance de l'Office a été actualisé.

>>



Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
Un milieu de travail positif (suite)	Se faire le champion de valeurs, de l'éthique, du climat de confiance, de l'intégrité et du respect au sein de la fonction publique.	<p>Le respect dans le milieu de travail est encouragé et entretenu.</p> <p>Les employés se respectent mutuellement et lorsque des conflits surviennent, ils sont résolus rapidement et de manière juste.</p> <p>L'Office adopte un code de conduite qui tient compte de ses valeurs et de ses règles d'éthique.</p> <p>Un sondage mené auprès des employés révèle que ceux-ci sont plus engagés.</p>	<p>Les pratiques exemplaires qui favorisent le respect dans le milieu de travail, y compris la formation continue, ont été cernées et mises en œuvre.</p> <p>Le système de gestion informelle des conflits de l'Office a été renouvelé.</p> <p>Le code de conduite de l'Office a été conçu et mis en œuvre.</p> <p>Le cadre d'engagement du personnel a été mis en œuvre.</p>

>>



Objectifs	Mesures stratégiques	Résultats clés	Produits livrables
<p>Des effectifs spécialisés</p> <p>Nos employés sont spécialisés</p> <p><i>Résultat souhaité : Nos employés ont les connaissances, les outils et les compétences nécessaires pour effectuer leur travail et pour développer leur expertise.</i></p>	<p>Veiller à ce que les gens aient les connaissances et les outils nécessaires pour effectuer leur travail.</p>	<p>La documentation institutionnelle est accessible aux employés.</p> <p>Les employés ont accès à des outils efficaces dans leur milieu de travail et à une formation de grande qualité.</p> <p>Des plans d'apprentissage qui offrent aux employés la formation nécessaire pour appuyer leur perfectionnement et leurs aspirations professionnelles.</p>	<p>La stratégie de gestion du savoir a été officialisée.</p> <p>La stratégie d'apprentissage de l'Office, qui comprend les possibilités de formation à l'interne et à l'externe, a été élaborée et mise en œuvre.</p>
	<p>Offrir à nos employés des possibilités de perfectionnement professionnel.</p>	<p>L'Office fournit aux employés une vaste gamme de possibilités pour qu'ils se perfectionnent et développent leur expertise.</p>	<p>Le programme d'affectations de perfectionnement à l'Office, qui a été adapté aux besoins des personnes et de l'Office, a été élaboré et mis en œuvre.</p>



Étapes de mise en œuvre

L'équipe de gestion s'est concentrée sur la création de priorités claires et d'initiatives opérationnelles qui permettent de matérialiser la vision, la mission et les résultats stratégiques de l'Office.

À cette fin, nous sommes résolu à adopter les principaux attributs des organisations très performantes, à savoir :

- viser l'excellence;
- affronter les défis;
- faire place au changement;
- rester axés sur l'avenir en privilégiant une pensée et des mesures novatrices;
- adopter de nouvelles démarches dans l'établissement du parcours de l'avenir de l'Office.

Pour que nous demeurions axés sur nos priorités stratégiques et que nos efforts et ressources soient entièrement cohérents avec notre plan stratégique, la direction de l'Office :

- établira un plan d'action qui cerne les projets et les initiatives clés que l'Office entreprendra pour mettre en œuvre son plan stratégique;
- harmonisera les plans opérationnels et les plans d'investissement dans la gestion de l'information et les technologies de l'information, dans les ressources et les budgets de dotation avec le plan stratégique;
- mesurera notre rendement, examinera notre progrès et fera des ajustements s'il y a lieu pour assurer que nous atteignons les résultats souhaités;
- rendra compte chaque année de la mise en œuvre du plan stratégique.

Évaluation de notre rendement

Pour mesurer les progrès réalisés à l'égard de la fourniture de services de qualité et de la publication de décisions et de déterminations en temps opportun, l'Office s'efforcera d'atteindre les principaux objectifs de rendement énoncés ci-dessous entre avril 2011 et mars 2014.

En assurant une surveillance continue et en établissant des prévisions, nous serons en mesure d'évaluer nos réalisations et s'il y a lieu d'apporter des modifications.

Outre ces mesures du rendement, l'Office rend compte d'un vaste éventail de mesures ayant trait à la gestion des ressources humaines dans son Rapport de responsabilisation en matière de dotation. D'autres mesures proviennent des sondages de satisfaction des clients et du Sondage triennal auprès des fonctionnaires fédéraux.

	Indicateur	Objectif
Transparence	Pourcentage de décisions formelles publiées sur le site Web de l'Office le jour ouvrable suivant	100 %
Médiation et facilitation efficaces	Pourcentage de différends réglés par médiation dans un délai de 30 jours (lorsqu'aucune prolongation n'est requise)	100 %
	Pourcentage de plaintes sur le transport aérien réglées par facilitation dans un délai de 90 jours	80 %

>>

	Indicateur	Objectif
Médiation et facilitation efficaces	Pourcentage de différends sur le transport ferroviaire et sur les transports accessibles réglés par facilitation dans un délai de 30 jours	80 %
Règlement de différends en temps opportun	Pourcentage de différends de nature complexe réglés dans un délai de 90 jours (après la clôture des actes de procédure)	80 %
	Nombre de jours requis pour régler tous les autres différends (sauf ceux liés aux demandes de cabotage)	120 jours
	Pourcentage de différends liés aux demandes de cabotage (faisant l'objet d'une offre de navire) réglés dans un délai de 90 jours	80 %
Déterminations réglementaires en temps opportun	Niveau de conformité avec les exigences réglementaires et d'accessibilité volontaire prévues	100 %
	Pourcentage de licences de service de transport aérien délivrées dans un délai de 14 jours (lorsque la demande est complète)	90 %
	Pourcentage de permis d'affrètement et de modifications à ceux-ci émis dans un délai de 30 jours suivant la date de réception de la demande	92 %
	Pourcentage de demandes de cabotage traitées avant le début de l'activité (lorsqu'aucune opposition n'est signalée)	95 %
	Pourcentage d'autorisations internationales de services exploités en partage de codes et de location d'aéronefs avec équipage rendues dans un délai de 45 jours	100 %
	Pourcentage de déterminations liées au transport ferroviaire rendues dans un délai de 120 jours	95 %
	Satisfaction des clients	Pourcentage de satisfaction globale en matière de services à la clientèle