



Office
des transports
du Canada

Canadian
Transportation
Agency

Étude sur la satisfaction de la clientèle

Rédigé par : Société Ipsos-Reid

Numéro de contrat : 94001-090009/001/CY

POR #: 103-09

Direction des communications

Direction générale

Juin 2010

Canada

Rapport sommaire	1
Contexte et objectifs	1
Méthodologie	3
Étude qualitative	3
Étude quantitative	3
Faits saillants	5
Étude qualitative	5
Enjeux et thèmes multisectoriels	5
Étude quantitative	8
Dialogue et communication	8
Résultats détaillés : étude qualitative	9
Enjeux et thèmes multisectoriels	10
Dialogue et communication	10
Site Web	12
Personnel de l'Office	13
Règlement des différends	16
Facilitation	17
Médiation	17
Arbitrage de l'offre finale (AOF)	19
Décisions formelles	20
Impartialité	22
Transparence	23
Accessibilité et accommodements	23
Comité consultatif sur l'accessibilité	26
Industrie ferroviaire	26
Examen de la méthode d'établissement du coût du capital	28
Plafond de revenu pour le transport du grain	29
Questions de voisinage	30
Questions de passages à niveau et de franchissements	30
Constructions de lignes de chemin de fer	31
Plaintes sur les niveaux de service	32
Autre	33
Industrie du transport aérien	33
Permis, certificats d'exploitations et licences	34
Tarifs	35
Plaintes relatives au transport aérien	35
Accords internationaux	36
Industrie du transport maritime	37
Demandes de licences temporaires et cabotage	38
Appels relatifs aux augmentations de tarifs	38
Résultats détaillés : étude quantitative	40
Sondage sur la facilitation	40
Dialogue et communication	40
Service à la clientèle	45
Le processus de plainte/facilitation	50
Satisfaction à l'égard de l'Office	53
Sondage sur la médiation	57
Avant la médiation	58
Introduction au processus de médiation	58
Pendant le processus de médiation	58
Les forces du médiateur étaient... et Le processus de médiation aurait été plus efficace si...	59

RAPPORT SOMMAIRE

Contexte et objectifs

Ipsos Reid a reçu de l'Office des transports du Canada le mandat de mener une étude sur la satisfaction de la clientèle en lien direct avec l'initiative Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada. Les résultats de l'étude sont destinés à appuyer l'initiative du gouvernement en matière de prestation de services centrés sur le client et à mieux informer les parlementaires sur les programmes et les résultats de l'Office.

Outre ces objectifs plus larges, l'étude est également conçue pour appuyer l'évaluation du cadre de responsabilisation de gestion 2008 de l'Office entreprise par le Conseil du Trésor, pour laquelle l'Office était appelé à mesurer la satisfaction de sa clientèle et à fixer des normes de service et des mesures de son rendement à l'égard de ces normes. L'établissement de données de référence sur la satisfaction de la clientèle est également un élément important de l'initiative d'amélioration de la prestation des services du Secrétariat du Conseil du Trésor.

À l'interne, la satisfaction de la clientèle a été identifiée par l'Office comme un élément clé de son plan stratégique 2008-2011. Dans ce contexte, l'étude sur la satisfaction de la clientèle sera utilisée pour alimenter un processus qui vise à stimuler les échanges entre l'Office et ses clients et intervenants. Elle permettra à l'Office de mesurer ses progrès en fonction de ses principales priorités stratégiques liées à l'amélioration des relations internes et externes par le biais de communications claires et en temps opportun. L'étude permettra également de recueillir des renseignements qui aideront l'Office à réaliser ses autres priorités stratégiques : règlement efficace des différends et réglementation économique; un réseau de transport plus accessible libéré de tout obstacle abusif aux possibilités de déplacement de sa clientèle; appui et écoute active de l'organisation grâce à de solides pratiques de gestion des activités.

Voici une description sommaire des publics cibles et des méthodologies de recherche utilisées pour recueillir les données dans chaque groupe :

- Un sondage en ligne auprès des passagers ayant formulé des plaintes liées au voyage (y compris les personnes ayant une déficience) – cible de n = 200 entrevues quantitatives complétées;
- Un sondage en ligne auprès des personnes ayant pris part au processus de médiation – cible de n = 40 entrevues qualitatives complétées;
- Un sondage en ligne auprès de clients concernant des différends réglés du moyen d'une décision formelle touchant plus d'une partie – cible de n = 30 entrevues quantitatives complétées;
- Un sondage en ligne auprès de clients concernant des pouvoirs accordés par l'Office touchant une seule partie (sauf ceux touchant des voyageurs,

y compris les personnes ayant une déficience) – cible de n = 140 entretiens quantitatives complétés;

- Un sondage en ligne auprès de clients concernant des demandes de renseignements généraux et des demandes d'information – cible de n = 250 entretiens quantitatives complétés;
- Des entretiens téléphoniques qualitatifs en profondeur avec des fournisseurs de services majeurs – 25 entretiens quantitatives complétés;
- Des entretiens téléphoniques qualitatifs en profondeur avec des hauts fonctionnaires – 25 entretiens quantitatives complétés;

Le présent rapport comprend l'étude tant qualitative que quantitative menée par Ipsos Reid pour le compte de l'OTC pour l'année financière 2009-2010.

MÉTHODOLOGIE

Étude qualitative

Deux groupes de répondants d'échelons supérieurs ont été sondés à l'aide d'une entrevue qualitative en profondeur : des fournisseurs de services majeurs et des hauts fonctionnaires. Un total de $n = 31$ entrevues qualitatives en profondeur ont été menées par téléphone entre le 2 mars et le 9 avril 2010.

L'Office a fourni à Ipsos les coordonnées détaillées de l'échantillonnage (nom, organisation, fonction, numéros de téléphone). Ipsos a ensuite fixé des rendez-vous et mené des entrevues en profondeur avec des fournisseurs de services majeurs et des hauts fonctionnaires. Aucune somme n'a été versée en guise de remerciement aux répondants de ce groupe. Les rendez-vous ont été fixés et les entrevues menées par des interviewers chevronnés possédant une vaste expérience de la conduite d'entrevues auprès de personnes de haut rang et/ou d'entrevues délicates.

Tous les clients contactés pour l'étude avaient reçu au préalable une lettre au nom de l'Office des transports du Canada les informant qu'il était possible que l'on communique avec eux pour les inviter à participer à une entrevue. Avant de participer à l'entrevue, les répondants ont été assurés que leurs réponses seraient rapportées après avoir été regroupées et que leurs commentaires personnels ne permettraient pas de les identifier.

Un total de $n = 18$ entrevues en profondeur avec des fournisseurs de services majeurs et $n = 13$ avec des hauts fonctionnaires ont été menées entre le 2 mars et le 9 avril 2010. Chaque entrevue a duré de 30 à 60 minutes. Les 34 intervenants de l'échantillonnage fourni par l'Office ont été contactés dans le cadre de la présente étude. Seulement quatre d'entre eux n'ont pas participé à une entrevue. Dans certains cas, les personnes désignées n'occupaient plus le poste indiqué dans l'échantillonnage; c'est donc leur successeur qui a, au besoin, été invité à participer à l'étude.

Étude quantitative

Pendant l'année financière 2009/2010, l'OTC a élaboré des sondages, en format papier, afin de savoir ce que les clients pensent de six processus. Pendant la même année, l'OTC a réalisé deux des six sondages (médiation et facilitation) à l'aide de questionnaires en format papier. À la demande de l'OTC, Ipsos Reid a combiné en un seul questionnaire bilingue en ligne les six sondages en format papier. Pendant le reste de l'année, Ipsos a mené les sondages en ligne sur la médiation et la facilitation, puis a combiné les données provenant de la version papier et de la version en ligne pour produire l'analyse contenue dans le présent rapport.

Le 22 avril 2010, l'OTC a fait parvenir par courriel des invitations aux répondants de l'échantillonnage décrit dans le tableau ci-après en y joignant les liens exclusifs fournis par Ipsos Reid. Le sondage restera ouvert indéfiniment. La première vague de l'étude de l'année financière 2010/2011 auprès des six publics visés commencera à la fin de juin 2010.

Le tableau ci-dessous présente la répartition de l'univers de l'échantillonnage de l'année financière 2009-2010, le nombre de sondages mis en ligne, le nombre de sondages complétés en partie et le nombre de sondages complétés en entier ainsi que la taille de l'échantillonnage complet qui a été analysé pour produire le présent rapport.

Type de sondage	Univers du sondage	Total mis en ligne	Total complétés (papier/en ligne)	Total complétés en partie (en ligne)	Échantillonnage total analysé (papier/en ligne)
Médiation	38	13	9	0	9
Facilitation	264	116	56	7	63

L'échantillonnage quantitatif est constitué d'un total de $n = 63$ sondages sur la facilitation et de $n = 9$ sondages sur la médiation. En raison du nombre restreint de sondages sur la médiation ($n = 9$), l'analyse des résultats est de nature qualitative.

FAITS SAILLANTS

Étude qualitative

Dans l'ensemble, les intervenants clés ont une opinion positive du personnel et des processus de l'OTC; l'Office est décrit comme une institution qui démontre une « *volonté évidente de s'attaquer aux problèmes et de trouver des solutions.* » En marge des nombreux commentaires positifs et compliments formulés à l'égard de processus et de services précis de l'Office abordés dans cette étude, les participants font aussi une série de suggestions d'amélioration. Ces suggestions sont dans un esprit de collaboration et, dans la majorité des cas, elles sont soumises en toute bonne foi et avec une retenue témoignant du respect porté à l'Office.

« En réalité, il s'agit simplement de procédure et de processus, de prévisibilité et d'équité, et il rend heureux n'importe quel groupe soumis à la réglementation. »

« Ils collaborent très bien en réunion et ils sont honnêtes et ouverts. On obtient de vraies réponses à de vraies questions. Quand on pose une question, on obtient la vérité. On n'aime peut-être pas ce qu'on entend, mais c'est la vérité. Pas de doute, ils font du bon travail. »

« Nous apprécions le traitement et la réponse qu'on a obtenus de l'Office. C'est un organisme de réglementation et cela paraît chez les gens qui y travaillent. L'Office mise sur leurs connaissances et il est véritablement un atout pour régler cette industrie au Canada. »

Enjeux et thèmes multisectoriels

Dialogue et communication

Les dirigeants de l'industrie et des associations sont en général satisfaits du niveau de dialogue qu'ils ont avec les cadres et le personnel de l'Office; toutefois, quelques répondants estiment que les occasions de dialogue, tant officiel que non officiel, pourraient être plus nombreuses. Observation encourageante : les intervenants ayant un point de vue positif sur le dialogue avec l'Office et sur l'accès à l'organisme proviennent de tous les groupes visés par l'étude. Voilà qui montre qu'il n'y a pas de lacune importante dans le service offert à ces groupes en particulier, et que rien ne laisse supposer que certains types d'intervenants sont actuellement mieux servis que d'autres.

Personnel de l'Office

Les répondants font en général une évaluation extrêmement positive du personnel de l'Office auquel ils ont affaire au jour le jour. Le personnel de l'Office est perçu comme étant accessible, courtois, serviable et souple. Parmi les intervenants comme les dirigeants d'associations dont les demandes d'information ou les échanges concernent davantage les politiques, la cueillette

et les échanges d'information qu'ils ont régulièrement avec des interlocuteurs de l'Office sont presque toujours qualifiés de fructueux et positifs. Toutefois, certains répondants se disent préoccupés par le roulement de personnel et la possibilité de perte de la mémoire institutionnelle.

Règlement des différends

Dans l'ensemble, les répondants acceptent avec enthousiasme les modes alternatifs de règlement des différends. La facilitation est bien vue par les exploitants de réseaux de transport et d'autres intervenants, qui jugent que l'Office fait un travail efficace pour ce qui est de faciliter le processus de règlement des différends. En outre, les intervenants encouragent l'Office à favoriser plus souvent ce type de règlement des différends. La médiation mérite encore plus d'éloges de la part des répondants, qui soulignent la somme de ressources que l'Office alloue à ce processus; les répondants estiment que cette mesure est un succès en partie du fait de l'engagement de l'Office à cet égard.

Même s'ils jugent que le processus d'arbitrage de l'offre finale prend du temps et coûte cher, les répondants le perçoivent généralement comme étant juste et donnant des résultats. La perspective d'une procédure d'arbitrage est perçue comme obligeant les deux parties à faire un bout de chemin dans une affaire. Les transporteurs qui, pour la plupart, disposent d'un personnel juridique à l'interne, perçoivent relativement bien une décision formelle rendue par des membres de l'Office, même s'il s'agit selon eux d'un processus long, exigeant et coûteux. Comme le processus est de nature quasi judiciaire, il est entendu qu'il doit respecter la loi.

Impartialité

L'Office est un organisme quasi judiciaire qui a pour tâche, entre autres, de rendre des décisions sur des différends entre les transporteurs et les usagers. Il n'est peut-être pas étonnant d'observer qu'un certain nombre de répondants mettent en doute l'impartialité de l'Office. Des intervenants des deux parties dans diverses affaires – expéditeurs et transporteurs, consommateurs et compagnies aériennes – jugent que l'Office avait un parti-pris pour la partie adverse. Certains répondants reconnaissent même leur propre manque d'objectivité au moment de juger de l'impartialité de l'Office. Toutefois, lorsqu'on examine la totalité des réponses à la question sur l'impartialité de l'Office, il est vraisemblable de dire que l'Office est, en ce moment, assez bien équilibré de l'avis des intervenants dans l'ensemble.

Accessibilité et accommodements

Les questions d'accessibilité et d'accommodements sont des sujets brûlants dans l'industrie aérienne en ce moment, mais les passagers de l'industrie ferroviaire et maritime sont aussi touchés par les décisions de l'OTC en cette matière. La politique « une personne, un tarif » adoptée par l'OTC en janvier 2008, puis la décision du 25 février 2010 sur les allergies ont soulevé des

crainces chez certains qui jugent que, dans le dossier de l'accessibilité, l'Office se comporte davantage en défenseur des consommateurs qu'en organisme quasi judiciaire puisqu'il ne tient pas compte des véritables retombées financières de ces décisions sur l'industrie, une fois combinées et au fil du temps. Dans l'autre camp, les défenseurs des personnes ayant une déficience se réjouissent de ces décisions et se demandent pourquoi les transporteurs sont réticents à accepter des accommodements qu'ils perçoivent comme étant un droit humain.

Industrie ferroviaire

Comme l'industrie ferroviaire au Canada compte seulement quelques transporteurs, les forces normales du marché qui gouvernent l'offre et la demande dans la plupart des industries ne s'appliquent pas, ce qui rend le rôle de l'OTC encore plus crucial. Tant les expéditeurs que les transporteurs comprennent les ramifications de ce marché captif et les deux groupes reconnaissent la nécessité d'une intervention et jugent que l'Office réglemente plutôt bien leur industrie. Au nombre des principaux points soulevés par les répondants, mentionnons la préoccupation à l'égard de la cohérence des décisions de l'Office, qui a une incidence sur la stabilité et sur la capacité d'obtenir les investissements de capitaux nécessaires à la croissance; l'examen de la méthode d'établissement du coût du capital et l'importance de la première décision sur le bruit.

Industrie du transport aérien

Il n'y a pas de plus grand enjeu pour l'industrie aérienne en ce moment, en particulier lorsqu'il s'agit du rôle de l'OTC, que les décisions sur l'accessibilité et les accommodements. Au nombre des autres principales difficultés – et occasions –, mentionnons la reprise après la récession et le retour à la croissance, ainsi que le nouvel environnement mondial concurrentiel. Dans l'ensemble, les dirigeants de l'industrie du transport aérien ont une opinion positive de l'OTC, et ils estiment qu'il fait un excellent travail pour ce qui est de réglementer leur industrie. En outre, de nombreuses divisions administratives de l'OTC obtiennent des notes élevées pour ce qui est de l'accessibilité et de l'efficacité, notamment les équipes qui administrent les permis, les certificats et les licences, le groupe d'administration des tarifs, l'équipe d'administration des plaintes relatives au transport aérien et l'équipe des accords internationaux.

Industrie du transport maritime

Ce sont les répondants actifs dans l'industrie maritime qui semblent avoir le moins d'échanges avec l'Office : un des dirigeants interviewés laisse entendre que c'est le personnel juridique de son organisation qui a un contact un peu plus régulier avec l'Office. Toutefois, l'échantillonnage fourni pour ce secteur était très restreint et il n'est peut-être pas nécessairement représentatif de l'ensemble de l'industrie. Les personnes interviewées croient que l'Office a été réceptif au moment où on l'a contacté. La principale difficulté pour les armateurs en ce qui concerne l'OTC, c'est l'érosion du commerce côtier. L'industrie est aussi

préoccupée par le renouvellement des flottes, les droits de pilotage et l'incidence des projets de réglementation américains.

Étude quantitative

Dialogue et communication

La grande majorité des affaires de facilitation porte sur le transport aérien (96 %). Les plaintes concernent le plus souvent des interruptions de vol (37 %), des problèmes de bagages (24 %) ou de billets (13 %). Plus de deux répondants sur cinq (43 %) ont su qu'un processus de plainte existait par une recherche sur le Web. Dans le cadre de leurs échanges avec l'Office, la majorité des répondants (71 %) ont utilisé le courriel pour obtenir de l'information à propos du processus de plainte, environ la moitié a utilisé le téléphone et 44 pour cent, le site Web de l'Office.

Lorsqu'on demande aux répondants d'évaluer une série de processus de l'Office, ils donnent des cotes élevées dans tous les cas. C'est le professionnalisme (81 % sont d'accord pour dire que le processus a été mené d'une manière professionnelle) et la clarté de l'explication du processus (75 % sont d'accord pour dire que le processus de l'Office leur a été clairement expliqué) qui récoltent les cotes les plus élevées. Toutefois, lorsqu'on demande aux répondants quels sont les deux secteurs à améliorer, 37 % disent qu'ils aimeraient avoir davantage l'occasion de répliquer au point de vue de l'autre partie, et 29 % disent que le résultat pourrait être expliqué plus clairement.

Service à la clientèle

Les répondants font des évaluations très positives de toutes les caractéristiques du service, qu'il s'agisse de la facilité d'accès ou de la courtoisie du personnel de l'Office. Bien que 68 % des répondants soient satisfaits (4 ou 5 sur une échelle de cinq points) du temps requis pour régler la situation, c'est tout de même cet aspect du service qui recueille le moins d'évaluations positives. Il n'est donc pas surprenant d'observer que 35 pour cent des répondants désignent le temps requis pour régler la situation, de même que donner des renseignements clairs et faciles à comprendre (22 %), comme étant des secteurs à améliorer.

Lorsqu'on demande aux répondants d'évaluer des aspects plus précis du service, notamment le site Web de l'Office, l'équité, la réceptivité, les langues officielles et l'information sur le processus, ils donnent des cotes très positives. Deux sur cinq (37 %) n'arrivent pas à désigner des secteurs à améliorer, mais 21 pour cent suggèrent d'améliorer la facilité avec laquelle on peut trouver l'information sur le site Web ou de donner de l'information sur ce qui peut ou ne peut pas être fait dans le cadre du processus de plainte.

Le processus de plainte/facilitation

Plus de quatre répondants sur cinq (85 %) disent qu'il s'est écoulé moins de 19 jours avant qu'on prenne acte de leur plainte; ce délai est jugé acceptable par 96 % des répondants. La moitié des répondants (52 %) disent qu'il s'est écoulé plus de 60 jours entre le dépôt de leur(s) plainte(s) et le règlement. Les trois quarts (73 %) estiment que les plaintes *devraient* être réglées en moins de 60 jours.

Les répondants déclarent, dans une vaste majorité, que le processus de facilitation a comblé leurs attentes (67 %), la moitié affirme qu'il a entièrement comblé leurs attentes (46 %) et un répondant sur cinq (22 %) dit que le processus n'a pas comblé ses attentes.

Satisfaction à l'égard de l'Office

Dans l'ensemble, près de deux répondants sur trois (63 %) sont satisfaits de la qualité du service offert par l'Office. Lorsqu'on leur demande de donner la raison principale de leur degré de satisfaction, la plupart des répondants donnent une explication. Un quart (25 %) justifie principalement sa satisfaction de l'Office par un résultat satisfaisant. Un répondant sur dix (10 %) indique ne pas être satisfait parce que son problème n'a pas été réglé. Si 42 pour cent des répondants ne font pas d'autres commentaires, 35 pour cent formulent des commentaires positifs et seulement 27 pour cent, des commentaires négatifs.

RÉSULTATS DÉTAILLÉS : ÉTUDE QUALITATIVE

Les résultats détaillés de l'étude qualitative sont présentés en quatre sections. Dans la première section, on aborde les thèmes qui sont communs aux secteurs ferroviaire, aérien et de l'expédition et aux associations qui représentent l'industrie et la clientèle. Cela comprend les processus précis de l'Office et les échanges qu'il a avec tous ses intervenants, de même que les observations sur le rôle et la structure de l'Office et sur les relations qu'il entretient avec un grand nombre des intervenants en question. Les répondants n'étaient pas appelés à se prononcer sur toutes les catégories énumérées ici. Par conséquent, dans certains cas, seuls quelques répondants ont soulevé des problèmes particuliers. En outre, certains problèmes qui pourraient devoir en faire partie n'ont pas été indiqués s'ils n'ont pas été signalés pendant l'étude.

En marge des nombreux commentaires positifs et compliments formulés à l'égard de processus et de services précis de l'Office, les répondants font aussi un grand nombre de suggestions d'amélioration ponctuelles de l'Office et de ses principaux processus. Il est important de nuancer ces commentaires en signalant que, dans la majorité des cas, les améliorations suggérées proviennent d'intervenants qui apprécient l'Office et son personnel; ils estiment que, dans l'ensemble, l'Office fait un bon travail, si ce n'est un très bon travail. Ces suggestions sont faites dans un esprit de collaboration et se veulent des critiques constructives.

Les dirigeants interviewés dans le cadre de la présente étude comprennent l'importance des enjeux. Mais on ne s'attend pas à ce que l'Office, dans toute sa complexité, soit parfait, pas plus qu'on ne s'attend à ce qu'il atteigne la perfection. Les intervenants veulent – et ont besoin, parce que l'Office a une incidence profonde sur les industries qu'il dessert – que l'Office continue de changer et de s'améliorer pour s'adapter à leurs industries en constante évolution, en ce moment et à l'avenir.

« Des gens biens, intelligents, qui font de leur mieux pour trouver un équilibre entre les intérêts privés et publics. »

« En général, la relation est plutôt positive, mais il y a des bons et des mauvais jours. C'est une relation complexe, mais généralement bonne, et quand ce n'est pas le cas, il y a une ouverture pour s'attaquer aux problèmes et trouver des solutions. »

« L'équilibre de l'OTC est généralement bon, mais il y a deux difficultés qui pourraient le compromettre, soit la main-d'œuvre de transition et l'idée que nous connaissons une croissance de plus en plus complexe et il faut vraiment que nous sachions ce qui se passe, sans quoi nous commettrons des erreurs de réglementation. »

« J'aime penser que la relation que nous avons avec l'OTC est transparente, ouverte et fondée sur la confiance. »

Enjeux et thèmes multisectoriels

Dialogue et communication

Les dirigeants de l'industrie et des associations sont eux aussi généralement satisfaits du niveau de dialogue qu'ils ont avec les cadres et le personnel de l'Office, mais quelques répondants estiment que les occasions de dialogue, tant officiel que non officiel, pourraient être plus nombreuses. Fait significatif, les répondants qui ont un point de vue positif sur la somme de dialogues qu'ils ont avec le personnel de l'Office et sur l'accès qu'ils y ont proviennent de tous les groupes de répondants ciblés dans cette étude : les associations représentant l'industrie, les expéditeurs et les consommateurs ainsi que les représentants des industries aérienne, ferroviaire et maritime.

« Je sais que l'Office est toujours très ouvert et prêt à écouter les préoccupations que nous soulevons et chaque fois que j'ai eu affaire à eux, dans le cadre d'une offre ou d'un simple appel téléphonique, les gens de l'Office nous ont écoutés attentivement et nous ont aidés à comprendre le processus; ils étaient même disposés à venir nous rencontrer. Nous ne manquons pas d'occasions d'échanger; l'Office a toujours été là pour nous. »

« Avec les gars à qui j'ai eu affaire, nous avons mis au point nos propres moyens de dialogue non officiel en tenant au début de l'année des réunions sur chaque évaluation. Chaque fois que nous sommes allés à Ottawa pour faire des présentations sur nos nouveaux programmes, les membres du personnel ont toujours été formidables pour trouver du temps pour nous. C'est très étonnant parce qu'ils sont très occupés. »

« Nous ne l'avons pas fait depuis plus d'un an et nous sommes allés à l'Office et nous avons eu une réunion pour leur annoncer ce qui s'en vient. Ils ne peuvent pas savoir les choses si elles ne sont pas publiques. C'est donc à nous d'entreprendre ce dialogue. Et

c'est un bon exercice et... l'Office a été ouvert, réceptif, et nous a bien accompagnés. Dans certains cas, la réunion est convoquée par l'Office. La dernière fois, c'était eux et parfois, c'est nous. »

Le dialogue suivi, tant officiel que non officiel, est perçu comme un moyen de faciliter plusieurs fonctions clés. Il donne aux intervenants et à l'Office une occasion de régler des questions mineures ou d'éviter des malentendus qui pourraient devenir des problèmes plus importants. De plus, le dialogue suivi donne aux intervenants l'occasion d'informer le personnel de l'Office de tendances importantes dans l'industrie qui peuvent avoir une incidence sur les politiques et l'ordre du jour de l'Office. Lorsque les intervenants sont renseignés sur les priorités de l'Office ou les questions sur lesquelles il souhaite se concentrer dans un proche avenir, ils peuvent planifier du temps pour ces questions et leur allouer les ressources appropriées. Cela donne aussi à l'Office l'occasion d'expliquer ses propres contraintes en ce qui concerne des problèmes clés des intervenants, ce qui peut régler des conflits possibles avant même qu'ils surgissent.

Un grand nombre d'intervenants signalent que c'est un mélange de dialogue non officiel et officiel qui favorise le plus la communication ouverte et suivie. Le dialogue non officiel peut être établi en s'assurant que les intervenants ont accès aux membres appropriés du personnel pour discuter de problèmes ponctuels, et le dialogue officiel pourrait prendre la forme de réunions prédéterminées – possiblement annuelles – au cours desquelles chacun ferait part à l'autre de ses priorités pour l'année à venir.

« En même temps, il y a des problèmes ou des malentendus mineurs que nous soulevons lors de ces réunions, et c'est ainsi que nous réglons les questions de relations de travail. Nous avons aussi utilisé l'Office pour régler des choses avec les dirigeants ou le personnel. Nous savons à qui nous adresser et il y a toujours quelqu'un pour nous écouter et s'asseoir avec nous au besoin. »

« Nous avons songé à rendre ces réunions périodiques plus officielles et à tenir des rencontres de bavardage semestrielles. Chaque année, nous tenons ici une grande réunion et l'OTC y joue un rôle important puisqu'il établit l'ordre du jour et parle de problèmes plus larges de l'industrie. Cela lui permet de se renseigner et de se tenir à jour. C'est très utile. »

« En qualité de membre, ce que je peux vous dire c'est qu'ils mettent un point d'honneur à venir ici et à rencontrer les personnes appropriées, et je sais que mes membres l'apprécient. »

« Dans le cas des problèmes que je traite avec l'Office, on s'assoit ensemble et on en parle abondamment. Et cela devrait être fait plus souvent pour que l'entreprise comprenne. Il y a des choses qu'on ne voit pas, leurs contraintes, et ces types de communication sont très utiles. »

Un grand nombre d'intervenants demandent à l'Office d'être plus proactif dans la création d'occasions de dialogue. Même si la majorité des répondants estiment qu'ils sont bien reçus, autant par le personnel que par la direction de l'Office, ils semblent être d'avis que l'Office pourrait être plus proactif lorsqu'il s'agit pour les intervenants de convoquer des réunions ou d'amorcer des échanges. Les

répondants savent très bien que le personnel de l'Office est soumis à des contraintes de temps et de ressources, et leurs attentes sont fondées sur une compréhension de ces limites. Toutefois, ils mentionnent souvent que des occasions de dialogue plus nombreuses constituent un outil pour améliorer les fonctions de l'Office. Plusieurs répondants signalent également que, à l'exemple des occasions où des voyages sur le terrain étaient organisés, l'Office pourrait apprendre à mieux connaître leurs activités s'il envoyait du personnel à leurs bureaux plutôt que ce soit le personnel des répondants qui se rende à Ottawa comme c'est presque toujours le cas.

« On pourrait croire que l'OTC est proactif, mais ce n'est pas vraiment le cas, car sa charge de travail ne le lui permet pas. Nous avons demandé que des réunions soient tenues régulièrement avec les dirigeants... pour leur parler de l'impact de leurs décisions. Ils semblent ouverts à cette idée et j'ai rencontré [nom] à quelques reprises lorsque j'avais des problèmes urgents et il m'a dit de me calmer. Ce serait bien pour eux d'être proactifs et de venir nous rencontrer. L'ACSTA l'a fait et cela a été profitable. »

« Nous sommes souvent à l'origine de ce type de réunions et eux, ils ne le font pas beaucoup, même s'ils en ont peut-être l'intention... le dialogue pourrait être meilleur et les problèmes pourraient être mieux cernés. »

« Qu'est-ce qui pourrait être mieux? Une meilleure consultation, une plus grande transparence, un dialogue régulier et continu... lorsqu'il y a un problème particulier, il faudrait être plus proactif et dialoguer davantage pour que nous soyons au courant de ce qui s'en vient. »

« On pourrait tenir un événement annuel avec les intervenants et les praticiens – les avocats qui traitent les dossiers et qui m'appellent pour savoir sur quoi sont fondées les décisions – pour permettre à chacun de laver son linge sale pour évacuer les frustrations accumulées. »

« À mon avis, ce serait utile pour eux de tenir des séances pour que les intervenants parlent de leurs perceptions d'eux-mêmes en ce qui concerne la prise de décisions et les facteurs dont ils doivent tenir compte. Une certaine communication avec la communauté des expéditeurs pour savoir comment ils travaillent et ce qu'ils font, cela pourrait être utile. Le personnel direction et le conseil d'administration devraient parcourir le pays pour faire des présentations et tenir des séminaires pour inviter la communauté des expéditeurs à s'asseoir et à discuter des questions qui sont sources de conflits entre eux et les compagnies de chemin de fer et aussi pour parler de la façon dont fonctionne l'Office en tant qu'arbitre et de ce que sont ses contraintes. »

Site Web

L'information présentée sur le site Web de l'Office est généralement jugée utile et à jour et le site, de navigation facile. Les répondants sont généralement très satisfaits du site Web, et ils sont nombreux à l'utiliser régulièrement pour tenir leur organisation au courant des décisions de l'Office et des nouvelles de l'industrie, et aussi pour renseigner leurs clients ou partenaires internationaux sur les règles et règlements qui régissent le transport au Canada.

« J'aime ce que vous avez fait sur le site Web, les nouveaux outils. Ce matin, vous avez mis la brochure à jour au sujet de [nom, nouvelle], les moteurs de recherche pour les licences qu'il y a depuis deux ans, c'est très bien. Nous l'utilisons pour expliquer les

règles en vigueur au Canada et le Prenez l'air averti montre comment nous fonctionnons avec ces choses. Continuez d'investir dans cela, et d'expliquer le rôle, et les bulletins. »

« Je me suis inscrit sur le service qu'ils ont sur le site Web pour les décisions. Je les trouve et je les regarde; c'est très bien. »

« Nous donnons le lien vers le site Web à l'autre transporteur, et nous lui disons de parler à « X » à l'Office; cela lui donne une idée de ce que c'est; c'est une façon de l'expliquer. À l'interne, quand on envoie un avis aux passagers, c'est un vocabulaire qu'on peut utiliser pour donner des explications. Si vous avez un TA en Ontario ou au Québec, un organisme de contrôle a plus de poids et le Prenez l'air averti explique quelques-uns des principes de base. Et nous passons moins de temps à essayer de l'expliquer aux consommateurs. C'est donc un plus. »

Plusieurs répondants notent que l'Office a été appelé à revampé son site Web pour mieux répondre à un besoin de communication particulier et il l'a fait, ce qui a été fort apprécié. Un répondant suggère tout de même qu'on informe par courriel les intervenants concernés des annonces importantes, comme le dépôt de demandes de licences. Un groupe de défense des consommateurs suggère que les principales décisions de l'Office soient rédigées dans un langage simple et affichées pour que les consommateurs comprennent mieux les retombées des décisions qui les touchent.

« Nous pensions que le site Web pouvait être amélioré, et ils l'ont fait... Je leur donne une bonne note pour cela. »

« Un des problèmes que nous avons eus, et il n'a été réglé qu'au cours des huit derniers mois, c'est que la loi prévoit que l'Office rende public – le fait qu'une demande de licence a été déposée –, mais il n'y avait pas de mécanisme par lequel on pouvait le savoir autrement qu'en appelant. Il fallait les appeler et ils nous le disaient. Mais maintenant, la situation a été rectifiée. Vous allez sur le site Web et ça s'y trouve, mais on aurait aimé qu'ils soient plus proactifs pour le faire. Le nombre de personnes que cela intéresse n'est pas énorme : une liste d'envoi ne contiendrait probablement qu'une trentaine de noms. »

« C'est parfois difficile pour les gens de comprendre les décisions. On les lit, mais on a du mal à comprendre. Ce serait utile s'il y avait une version en langage simple de certaines des principales décisions... Si l'Office pouvait y ajouter des notes pour en expliquer la signification, cela pourrait être utile pour les gens de la communauté. C'est bien tel quel pour les organisations, mais pas pour les individus. »

Personnel de l'Office

Les répondants font en général une évaluation extrêmement positive du personnel de l'Office auquel ils ont affaire au jour le jour. Le personnel de l'Office est perçu comme étant courtois, serviable et souple pour, par exemple, accorder des prolongations aux clients de l'Office pour certains types de demandes d'information. Plusieurs exemples sont donnés de situations où le personnel de l'Office a personnellement communiqué avec les répondants qui étaient nouveaux dans un poste qui comporte beaucoup d'échanges avec l'Office pour s'assurer qu'ils comprenaient bien la procédure. Cela favorise non seulement une transition en douceur lorsque de nouveaux employés entrent en fonction, mais cela établit également les bases d'une bonne relation de travail où les malentendus peuvent être dissipés rapidement et efficacement par un simple

coup de téléphone. Les intervenants dont les demandes d'information ou les échanges concernent davantage les politiques, comme les dirigeants d'associations, la cueillette et les échanges d'information qu'ils ont régulièrement avec des interlocuteurs de l'Office qualifient presque toujours leurs contacts de très fructueux et positifs.

« Je trouve que c'est très bien. Selon ma propre expérience, ils sont toujours très aimables, courtois et serviables et ils accordent des prolongations quand on en a besoin. Il est arrivé qu'une année des employés de l'OTC sont venus au bureau et ils ont pu expliquer comment ils traitent les réclamations. Et c'était particulièrement avantageux pour les nouveaux employés et même pour ceux qui ne connaissaient pas leur rôle. C'est très avantageux et ça n'a pas besoin d'arriver plus qu'une fois par an. Ils ont pris le temps de venir et je crois que cela a beaucoup aidé. »

« Mon premier échange avec l'OTC a été fantastique. La personne de l'OTC a compris que j'étais nouveau dans le poste et, comme elle avait travaillé sur un dossier de bagages avec nous dans le passé, elle a voulu s'assurer que je comprenais le processus. Nous avons eu une réunion d'une heure, et c'est elle qui l'a convoquée. Cela s'est passé au téléphone. Je suis très reconnaissant de ce type de service. »

« Je connais quelques personnes clés à l'Office qui me donnent de l'information et, franchement, j'ai toujours trouvé le personnel très courtois, poli et aussi serviable que possible. »

Une question récurrente, et un sujet de préoccupation pour un grand nombre de répondants, est l'impression de la perte de mémoire institutionnelle en raison d'une récente vague de changement de personnel à l'Office. Même si les répondants admettent volontiers qu'il s'agit de difficultés qu'ils connaissent eux-mêmes dans leur organisation, des répondants de différents secteurs ayant des points de vue différents soulignent qu'il s'agit d'un problème que l'Office devrait s'employer à régler avec ses intervenants d'une manière proactive.

Les décisions de l'Office ont une grande incidence sur l'économie canadienne et un grand nombre des acteurs qui suivent de près les décisions ont une longue mémoire institutionnelle en ce qui les concerne et ils connaissent assez bien les problèmes pour prédire les décisions que rendra l'Office sur certaines affaires. Cela, bien sûr, favorise la stabilité parce que les intervenants comprennent implicitement les retombées de leurs actions et dressent leurs plans d'affaires en fonction de leurs prévisions en ce qui concerne les décisions de l'Office. Lorsque les décisions les surprennent ou qu'elles ne correspondent pas à ce qu'ils avaient déterminé raisonnable aux fins de leur planification, cela peut avoir une grande incidence sur leurs activités. La prévisibilité est importante, et peu importe que le roulement de personnel ait ou non un effet négatif sur celle-ci, des mesures devraient être prises pour faire en sorte que les intervenants soient convaincus que l'Office embauche de nouveaux employés ayant les connaissances et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs tâches, et qui soient bien au fait de l'ampleur des conséquences que certaines décisions de l'Office peuvent avoir sur l'industrie du transport au Canada.

« Cet organisme est nouveau et il a perdu beaucoup de sa mémoire institutionnelle en raison du roulement de personnel. Ils s'en soucient et veulent améliorer les choses et

mieux faire, mais avec tout notre respect, ils n'y arrivent pas. Le fait est qu'il y a une cohérence et une suite dans les méthodes et les décisions passées, et un grand nombre de nos décisions d'affaires sont en partie guidées par les décisions rendues dans le passé. Bien qu'elles ne s'appuient pas obligatoirement sur un précédent, les décisions passées sont une bonne indication, et ce groupe a rendu plus d'une décision qui a remis cela en question. Et cela n'a pas été au détriment des expéditeurs, mais cela a accru le potentiel d'incertitude quant au résultat et les expéditeurs sont alors plus réticents à utiliser leurs services. »

« Surtout, ils sont professionnels, mais en raison du roulement de personnel, un nombre important de nouvelles personnes sans expérience dans le domaine du transport sont arrivées. Il a été difficile de les amener à prendre le rythme et nous les avons aidées en leur donnant un aperçu de ce qu'est l'industrie ferroviaire. Mais il s'agit d'un problème permanent, et il touche les deux côtés. Certains de nos employés plus expérimentés partent aussi à la retraite. »

« Il y a un grand nombre de ressources humaines là-bas qui font ce travail depuis longtemps et il y a une courbe d'apprentissage pour le personnel de l'Office. Nous voulons les aider à prendre les bonnes décisions et à obtenir tous les renseignements nécessaires pour que, quand ils prennent une décision, ils connaissent les dossiers à fond et qu'ils sachent quelles sont les conséquences de leur décision. »

« Il y a eu un grand roulement de personnel et les employés admettent volontiers qu'ils sont nouveaux, mais ils prennent des décisions qui ont un impact considérable sur les expéditeurs partout au pays sans connaître les dossiers à fond. »

« Selon nous, c'est en partie parce qu'ils ont du nouveau personnel, y compris des conseillers juridiques, qui ne comprenait pas la portée de leurs décisions, même dans le cas de décisions très ciblées. »

Les répondants suggèrent que l'Office mette en place un programme de formation plus rigoureux pour faire en sorte que les nouveaux employés aient une meilleure connaissance de l'industrie que l'Office régit et des retombées que leur travail peut avoir sur l'industrie du transport et sur l'économie canadienne dans l'ensemble. Plusieurs laissent entendre que des visites de sites, au cours desquelles les nouveaux employés et les membres peuvent faire connaissance avec les gens de l'industrie, les expéditeurs et les autres intervenants dans leur environnement pourraient permettre de renseigner plus rapidement les nouveaux employés de l'Office sur leur organisation que des rencontres dans les bureaux ou les salles de conférence de l'Office à Ottawa.

« Quelques préoccupations... un grand roulement à l'Office tant chez les membres que chez les employés. Il y a des gens avec peu d'expérience qui doivent traiter des plaintes de plusieurs millions de dollars; ils demandent des plaidoiries et peuvent poser des questions et ensuite, ils rendent des décisions. Je ne dis pas qu'ils ne sont pas intelligents, mais j'ai l'impression qu'ils se contentent de traiter les dossiers de façon théorique, assis dans leur tour d'ivoire, alors qu'il faudrait qu'ils aient plus de connaissances pratiques et de ce qui se passe sur le terrain. Cela existait auparavant, mais avec le roulement de personnel, la mémoire se perd. Aller sur place, regarder les lieux, cela permettrait de prendre des décisions plus éclairées. »

« Je soulignerais également qu'il y a eu un gros changement dans le personnel juridique à l'Office; une partie des connaissances et de la connaissance de l'organisme a disparu, et cela a été un problème. S'il y a de nouveaux jeunes avocats qui arrivent, ils ont assurément besoin de formation. »

On reconnaît que certains des problèmes de roulement de personnel que connaît l'Office sont en partie attribuables à l'industrie qui est allée chercher ses meilleurs éléments et les a embauchés. Les répondants demandent à l'Office d'adopter un plan de relève pour faire en sorte que des changements de personnel à grande échelle ne se reproduisent plus.

« Autrement dit, s'assurer qu'ils ont des ressources humaines suffisantes et un plan de relève qui prévoient des chevauchements. Parce que si les gens et les connaissances partent, comme dans le calcul de la valeur nette de récupération, c'est une expertise particulière qui s'en va... et deux entreprises sont allées chercher des membres de son personnel. Nous avons échoué avec notre propre plan de relève et nous nous livrons à une sorte de braconnage les uns avec les autres. »

« En ce qui concerne les problèmes de transition dans le domaine de la main-d'œuvre, la grande question – et il ne faut pas la perdre de vue – c'est le roulement de personnel dans l'industrie, et c'est la même chose pour l'Office. Il faut la garder au centre de nos préoccupations et c'est un processus qui doit être géré sur une base permanente. »

Au chapitre du personnel, un autre point est soulevé plusieurs fois par les répondants. Il s'agit de la « séparation » du « personnel » et de l'« Office ». Certains répondants trouvent anormal que le personnel participe à la rédaction des décisions, surtout lorsque ce sont les mêmes employés qui interagissent avec les plaignants ou les transporteurs lors de la préparation de leurs arguments. Dans d'autres cas, les répondants estiment que l'Office se « cache derrière » cette séparation, rendant des décisions sur des processus alors que le personnel a assuré les intervenants qu'il ne le ferait pas.

« Il n'y a pas de transparence. Il n'y a pas de garantie quant à la nature des échanges entre le personnel et les décideurs. À ma connaissance, c'est plutôt anormal que le personnel participe à la rédaction de la décision. Ils doivent travailler un peu plus sur leurs procédures établies. Il y devrait y avoir une séparation entre les membres et le personnel – un peu à la manière dont le Tribunal et la Commission des droits de la personne sont séparés. »

« L'Office, c'est l'Office – membres ou personnel ou qui encore? Et l'Office mise là-dessus. Le personnel trouve une solution à la dernière minute, et il n'y a plus de temps pour discuter et comment peut-on identifier de nouveaux éléments à ce moment-là? Ce devrait être stable. Le personnel répond par écrit et dit que la question sera étudiée l'an prochain. Puis, la décision est rendue... il y a eu une décision. Nous répliquons que le personnel a dit qu'il n'y en aurait pas, et ils répondent qu'ils ne sont pas le personnel, mais l'Office. Et maintenant, il faut que je demande à qui je parle? C'est un manque de transparence et d'équité. »

Règlement des différends

Dans l'ensemble, les répondants acceptent avec enthousiasme le choix de processus de règlement des différends. Non seulement ces processus permettent-ils de gagner temps et argent, mais ils favorisent de meilleurs résultats tant pour le plaignant que pour le transporteur. Les discussions face à face, qui permettent un échange verbal, sont perçues comme étant de nature à favoriser une meilleure compréhension de la question en jeu pour les deux parties.

Facilitation

La première étape du règlement des différends, la facilitation, permet « un échange informel entre vous et l'exploitant de services de transport »; « le rôle de l'Office dans ce dialogue informel est d'offrir son expertise et d'aider à définir les questions en cause. »¹ La facilitation est très bien vue par les exploitants de services de transport et les autres intervenants, qui estiment qu'elle donne souvent lieu à des résolutions rapides et faciles qui n'entraînent virtuellement aucun coût pour toutes les parties concernées. Les répondants estiment que l'Office fait un travail efficace pour favoriser ce processus de règlement des différends, mais ils l'incitent à accroître l'assistance qu'il offre et à faciliter plus souvent ce type de règlement des différends.

« Je crois que les entreprises qui ont des discussions informelles quand on les met en contact avec les gens de l'Office en sont plutôt satisfaites et que, à la suite de ces discussions, elles peuvent décider de ne pas porter plainte ou recourir à la médiation. Donc, cela fonctionne bien. »

« Il y avait une plainte et j'ai demandé la médiation, mais l'autre partie n'a pas voulu. J'ai suggéré qu'on se rencontre, mais ils ont dit qu'ils voulaient se rendre jusqu'au procès. Puis j'ai suggéré qu'on se rencontre, et cela a mené à une deuxième rencontre, puis... nous croyions qu'une quatrième rencontre permettrait de régler le problème et ils sont venus et on a réglé l'affaire à la quatrième rencontre. Pourquoi? Parce qu'on s'est rencontré pour essayer de se comprendre et si on a pu le faire nous-mêmes, on pourrait le faire encore mieux avec l'aide de l'Office. »

Médiation

Les transporteurs canadiens sont presque unanimes à louer l'Office pour la médiation. Elle est perçue comme étant économique, transparente et efficace. L'Office reçoit des éloges pour la somme de ressources qu'il accorde à ce processus : les répondants jugent que c'est une réussite en partie en raison de l'engagement de l'Office à cet égard. Elle est reconnue comme un processus qui peut fonctionner dans le cas de différends simples, mais aussi comme un processus qui peut être utilisé pour arbitrer des affaires complexes. La possibilité d'échanges et de discussions face à face peut se traduire par un processus de négociation plus rapide entre les plaignants et les transporteurs; les inexactitudes et les fausses perceptions qui peuvent survenir dans des échanges écrits peuvent être rapidement rectifiées dans un échange face à face puisque les questions peuvent être posées sur-le-champ. Comme le signale un répondant, « *les gens se mettent à parler, et le ton change* ». Le personnel de l'Office reçoit des éloges tant pour son rôle dans la facilitation que pour l'expertise qu'il met « sur la table » dans le processus de médiation.

¹ Site Web de l'Office des transports du Canada, www.otc-cta.gc.ca

« On a fini par se rencontrer et, comme on était face à face, le plaignant s'est rendu compte que l'entreprise avait un côté humain... on s'est laissés sur des bases amicales; c'était fantastique. Le processus de l'Office nous a aidés, nous a mis face à face pour essayer de bâtir une relation et trouver un terrain d'entente. »

« J'ai réellement aimé les processus de médiation et de règlement des différends. Je crois que cela nous a épargné du travail à tous les deux puisque nous avons pu éviter à l'Office d'engager un processus quasi judiciaire, et c'est un meilleur usage des ressources et cela a été un succès. Et j'ai vraiment aimé les ressources qui ont été mises de l'avant... Ils y ont pensé d'avance et l'Office a réellement affecté ses meilleures personnes à notre affaire. »

« ...ils ont eu l'impression que le processus de médiation était transparent, pratique, efficace et économique. »

« Leurs services de médiation ont été excellents. Les problèmes qui font l'objet de différends entre les compagnies de chemin de fer et les membres de la communauté sont souvent difficiles à régler. Les services de médiation permettent aux parties de se rencontrer dans un contexte qui n'est pas judiciaire et où il n'y a pas d'échéances, pour voir s'ils peuvent trouver une solution. Donc, dans le cas de problèmes ardu pour lesquels il n'y a pas de solutions faciles, cela donne une dernière occasion aux gens de parler abondamment des problèmes et d'en arriver à une solution, plutôt que de se voir imposer une solution. »

En ce qui concerne la médiation, les préoccupations sont centrées sur trois enjeux particuliers. Les répondants expriment des préoccupations à l'égard de l'imposition de la médiation obligatoire, qui est présentement en contradiction avec la politique de l'Office :

« Si vous souhaitez résoudre votre différend au moyen de la médiation, communiquez avec l'Office. Le personnel se chargera de communiquer avec l'autre partie pour savoir si elle veut y participer. »

Toutefois, plusieurs répondants – des expéditeurs et des transporteurs – tiennent à souligner qu'ils n'appuient pas la médiation obligatoire. Certains répondants sont aussi d'avis que des personnes, surtout dans le cas de plaintes de consommateurs ou de plaintes relatives à l'accessibilité ou aux accommodements pour les personnes ayant des déficiences, pourraient être intimidées par le processus et aussi par le fait de choisir la médiation comme processus de règlement des différends. Par ailleurs, même si la satisfaction générale à l'égard du processus dans l'ensemble indique que la plupart des médiateurs travaillent bien, les répondants expriment certaines préoccupations en ce qui concerne la qualité et l'impartialité des médiateurs nommés.

« Il me semble que la médiation fonctionne le mieux lorsque les parties sont d'accord avec cette solution, et la médiation forcée serait la deuxième solution, et si une partie souhaite passer directement à l'arbitrage, cela devrait être possible. Je pense que la décision devrait appartenir aux parties en conflit. »

« La médiation, c'est quelque chose que l'Office ne peut ni exiger, ni imposer. »

« La médiation, c'est formidable tant et aussi longtemps que ce n'est pas forcé parce qu'elle serait alors utilisée par les transporteurs comme tactique pour gagner du temps. Les compagnies de chemin de fer aimeraient soutenir qu'avant l'arbitrage de l'offre finale,

nous devrions avoir un moyen d'obtenir une médiation, et nous disons qu'on négocie depuis cinq mois et que l'arbitrage de l'offre finale est le levier dont nous disposons, et la seule raison de recourir à la médiation, c'est d'obtenir plus d'information. »

« Il arrive souvent que les cas que nous avons en médiation soient des cas d'accessibilité, soumis par des plaignants ayant une déficience, et nous tenons automatiquement l'audience où ils se trouvent. C'est une corvée pour moi de me rendre, par exemple, à Sydney en hiver. Nous devons nous y rendre, faire l'aller-retour le même jour. C'est assez exigeant – plutôt une punition pour nous. » Transporteur majeur (aérien)

« L'utilisation de la médiation, même si elle peut régler la plainte d'une personne, comporte une part de difficultés : il arrive souvent que les gens ne soient pas au courant du résultat et ce n'est pas nécessairement équitable parce que la personne dépose une plainte contre une grande société. Et la personne avait l'impression qu'elle était obligée de procéder de cette façon et elle était intimidée. »

« Certains ont plus de talent que d'autres pour la médiation... Je suis généralement très satisfait. »

« Je ne suis pas impressionné par la qualité des médiateurs de l'Office pour aider les parties à en venir à une entente. Les médiateurs n'adoptent pas une approche pratique. Ils ne font que rapporter ce qu'ils ont dit ou organiser la rencontre. Nous parvenons souvent à une entente directement. Ils ne font pas vraiment de médiation. Ils essayaient de nous pousser à traiter avec un médiateur qui avait constaté un conflit d'intérêts. Il a fallu qu'on insiste pour dire qu'on ne voulait pas de médiateur. »

Arbitrage de l'offre finale (AOF)

Même si le processus d'AOF est considéré par de nombreux répondants comme étant un service particulier de règlement des différends dans le domaine ferroviaire, il peut être utilisé dans certains cas pour régler des problèmes touchant le transport de marchandises par voie maritime ou par voie aérienne également. Il fait donc partie de la présente section du rapport. Seuls les expéditeurs qui utilisent le chemin de fer et les gens de l'industrie et des associations ferroviaires se sont exprimés sur la procédure au cours de l'étude. Même s'ils jugent que le processus d'arbitrage de l'offre finale prend du temps et coûte cher, les répondants le perçoivent généralement comme étant juste et donnant des résultats; la perspective d'une procédure d'arbitrage est perçue comme obligeant les deux parties à faire un bout de chemin dans une affaire. Des préoccupations sont soulevées en ce qui concerne le rôle de l'Office dans le processus; les répondants jugent raisonnable que l'Office donne de l'aide aux plaignants, mais il ne devrait pas donner de preuves. Comme dans le cas du processus de médiation, les répondants expriment des préoccupations à l'égard de la qualité de la banque d'arbitres.

« À ma connaissance, les expéditeurs sont généralement satisfaits de l'arbitrage de l'offre finale. Le reproche le plus important, c'est que cela coûte cher de constituer un dossier complet d'AOF, mais je crois que cela fonctionne et les expéditeurs sont généralement satisfaits du résultat. Souvent, cela ne fait qu'amener la compagnie de chemin de fer à la table de négociation et cela même à une entente, ce qui est bon pour l'acheteur et pour le vendeur. »

« L'AOF oblige les parties à se rapprocher parce qu'il faut choisir l'une ou l'autre. Cela force donc à agir. »

« C'est un processus devant l'arbitre et, comme on l'a dit, c'est quelqu'un de l'extérieur. Certaines parties qui se rendent jusqu'à l'arbitrage essaient toujours d'y amener l'Office. Mais l'Office devrait essayer de rester en dehors de ce processus, se contenter de nommer les arbitres et gérer l'échange de renseignements. Il ne devrait pas s'immiscer dans le processus à moins que les deux parties n'en fassent la demande. L'autre partie demande toujours à l'Office de faire une estimation de coûts et il ne devrait pas le faire parce qu'alors, il donne une preuve... Il peut donner de l'aide, mais pas de preuves. »

« Le rôle de l'Office dans l'arbitrage de l'offre finale est très limité... Il s'agit d'avoir une liste d'arbitres qui peuvent mener l'arbitrage et les parties doivent choisir dans cette liste. Il a fait un très mauvais travail à cet égard. Il a demandé qui voulait figurer sur la liste et il a inscrit tous les noms sans faire de tri. On ne peut pas s'improviser arbitre, il faut posséder certaines connaissances. Il y a un avocat qui représente des expéditeurs sur la liste d'AOF. C'est la quintessence du conflit. L'Office devrait s'employer davantage à trouver des gens compétents et expérimentés à inscrire sur la liste. »

Un répondant soumet aussi l'idée d'ajouter un autre niveau d'arbitrage, un processus d'arbitrage à grande vitesse pour les problèmes courants :

« Les plaintes sur le niveau de service, c'est bien pour les problèmes énormes et systémiques. Mais un autre niveau pourrait être ajouté, un processus d'arbitrage à grande vitesse qui se déroulerait rapidement pour les problèmes courants. On pourrait donner beaucoup d'exemples de cas qui attendent 14 jours ou un mois avant qu'un arbitre tranche. Ce serait utile. »

Décisions formelles

Pour les transporteurs, dont la plupart disposent d'un personnel juridique à l'interne, une décision formelle rendue par des membres de l'Office est un processus qui, même s'il est long, exigeant et coûteux, est relativement bien. Comme c'est un processus de nature quasi judiciaire, il est entendu qu'il doit respecter la loi : *« Sa décision est exécutoire et a force de loi comme un jugement de la Cour d'appel fédérale ou une cour supérieure provinciale. »*² Par conséquent, les transporteurs sont à l'aise avec les délais accordés et sont d'avis qu'il y a peu de choses qui peuvent être faites pour les raccourcir. Les répondants expriment certaines préoccupations quant à un certain manque de cohérence dans les règles de procédure régissant les tribunaux, et ils demandent une meilleure définition des affaires à juger dès le début d'une poursuite. Une meilleure définition des affaires pourrait aussi réduire la somme de données qui doivent être partagées et examinées dans le cadre d'une poursuite, un autre avantage à restreindre la définition des affaires.

« Nous avons une audience officielle et c'est là que vous voulez que toute la preuve soit présentée et, pour ce qui est du règlement de plainte, il s'agit d'un processus quasi

² Site Web de l'Office des transports du Canada, www.otc-cta.gc.ca

judiciaire et je ne sais pas combien on peut couper. On pourrait raccourcir le délai, mais parce que c'est quasi judiciaire, il faut se conformer à la loi. »

« En général, les plaintes sont réglées en 120 jours, et lorsque des prolongations sont demandées, nous sommes heureux d'en accorder, ce qui est bien. Vous avez le choix entre une décision rapide et une bonne décision, dont c'est logique de prolonger. »

« J'ai tendance à croire que, sur le plan de la procédure, ils ne sont pas aussi rigoureux qu'ils le pourraient, et les règles de procédures sont publiées, mais on dirait qu'une plainte ne suit jamais ces voies. Donc, d'un point de vue de prévisibilité, il semble y avoir des changements de règles qui rendent le tout difficile. Nous serions mieux servis si les règles de procédure étaient cohérentes – peu importe que les délais restent aussi longs, ils sont les mêmes pour tous. »

« La définition des problèmes au début de la poursuite – lorsqu'un expéditeur dépose une plainte, il n'est souvent pas représenté juridiquement, alors la plainte peut être un peu confuse. Ils sont mécontents et ils expliquent pourquoi par écrit. La compagnie de chemin de fer prend connaissance du document et conclut que, parmi toutes ces plaintes, il n'y a en réalité que quelques problèmes. L'Office pourrait intervenir, entendre les deux parties et décider de déterminer quels sont les problèmes particuliers qu'il étudiera... à mi-chemin, ce qui fait l'objet du différend peut changer et c'est ce qui arrive avec les procédures de l'OTC. »

« Cela a plutôt bien fonctionné, mais nous avons un avocat dans notre personnel. Je crois que le processus a peut-être coûté cher au plaignant. Nous sommes allés ensemble avec l'association sœur et c'était passablement cher pour elle parce qu'elle avait un conseiller juridique externe, alors que nous en avons un à l'interne, mais je crois que l'OTC est plutôt efficace et que ça n'a pas coûté trop cher au bout du compte. »

Il peut sembler à certains expéditeurs que les tribunaux offrent aux transporteurs ferroviaires une occasion de gagner du temps et de rendre la procédure aussi difficile que possible pour la partie adverse. Pour les organismes sans but lucratif dont les ressources sont limitées, le temps que dure la procédure peut nuire à leur capacité de constituer un dossier de plainte simplement parce qu'ils finissent par épuiser leurs ressources.

« Le processus est trop long et coûte trop cher. Et je sais que c'est une source de frustration pour l'Office, alors que pour nous, c'est une tactique de la compagnie de chemin de fer pour rendre le tout aussi peu pratique que possible. Je ne sais pas si l'OTC cherche des solutions et je ne suis pas certain qu'il est en position pour le faire parce que les affaires de procédure et de protocole ne sont pas de sa compétence. Si on pouvait modifier légèrement la loi, ça pourrait aller, mais je ne crois pas qu'un tribunal quasi judiciaire puisse faire pression pour obtenir un pouvoir accru. »

« Les compagnies de chemin de fer sont championnes pour mettre les points sur les « i » et les barres sur les « t », et elles connaissent tous les droits qu'elles ont et cela va à l'encontre de la raison d'être des tribunaux. »

« Le processus a peut-être été beaucoup plus lent qu'on ne l'aurait espéré. [...] À juste titre, le processus devient beaucoup plus long lorsque les transporteurs prennent une attitude combative et qu'ils se battent; nous avons eu de nombreuses audiences et ils ont interjeté appel de la décision finale. [...] Il s'agissait d'une affaire contre une partie adverse bien pourvue en ressources qui a saisi toutes les occasions de gagner du temps. C'est un défi pour l'Office. Puisqu'un organisme sans but lucratif ne dispose pas de ressources abondantes, on aurait pu échouer après avoir dépensé de l'argent qu'on n'avait pas en frais juridiques. »

Impartialité

L'OTC est un organisme quasi judiciaire qui a pour tâche, entre autres, de rendre des décisions sur des différends entre les transporteurs et les usagers. Il n'est peut-être pas étonnant d'observer qu'un certain nombre de répondants mettent en doute l'impartialité de l'OTC; en fait, l'OTC pourrait ne jamais acquérir une réputation de totale impartialité. Toutefois, l'OTC ne peut pas travailler efficacement, avec l'assurance de l'entière collaboration de ses intervenants, si ses efforts pour agir en toute impartialité ne sont pas reconnus.

« La seule valeur de l'OTC, c'est son équité perçue. »

« En tant que bon organisme de réglementation économique, il devrait être impartial et être perçu comme étant impartial. Même si c'est seulement une perception de partialité, il devrait y voir. S'il pouvait analyser et quantifier cette perception de partialité – et elle est peut-être mauvaise –, qu'il s'agisse d'un vrai problème ou simplement de la perception d'un problème, la situation devrait être rectifiée. »

« Chaque fois qu'il y a une décision contre nous, on se demande : qu'est-ce qui est équitable? Dans ces deux décisions, ils n'ont pas été inéquitables et je crois qu'ils ont regardé toutes les preuves. »

Fait intéressant, des intervenants des deux parties dans diverses affaires – expéditeurs et transporteurs, consommateurs et compagnies aériennes – jugent que l'Office avait un parti-pris pour la partie adverse. Certains répondants reconnaissent même leur propre manque d'objectivité au moment de juger de l'impartialité de l'Office. Lorsqu'on examine la totalité des réponses à la question sur l'impartialité de l'Office, il est vraisemblable de dire que l'Office est, en ce moment, assez bien équilibré de l'avis des intervenants. Toutefois, il doit toujours être vigilant en cette matière. Sans la perception d'impartialité, l'Office ne peut pas remplir son mandat. La clé de l'impartialité perçue de l'Office, c'est son rendement. Selon les intervenants, l'Office doit être vu comme un tribunal, qui s'appuie sur la preuve, qui démontre une diligence raisonnable et qui permet à toutes les parties d'exprimer leurs points de vue afin de s'assurer de la confiance des intervenants à l'égard du processus.

« L'impression générale, c'est que l'Office se voit comme un défenseur du public plutôt que comme un organisme impartial. »

« Je ne suis pas sûr d'être nécessairement d'accord avec cela, mais beaucoup de gens dans la communauté des expéditeurs ont tendance à juger que l'Office a un parti-pris pour les compagnies de chemin de fer. »

« J'aimerais le voir viser un meilleur équilibre entre les consommateurs et les transporteurs. C'est un organisme judiciaire et il faut qu'il regarde les choses d'une façon équitable. C'est crucial qu'il soit équitable, mais la plupart des transporteurs jugent qu'il ne l'est pas. S'il est équitable, pourquoi les décisions favorisent-elles toujours le consommateur? Mais je suis biaisé. »

« Je me souviens que mes collègues jugeaient que certaines décisions récentes n'étaient pas équitables, mais que d'autres l'étaient : tout est une question de point de vue. Le processus était-il professionnel et mené adéquatement et avec une diligence

raisonnable, et tous les points de vue ont-ils été bien exprimés? Est-ce que toutes les parties ont eu l'occasion de dire ce qu'elles avaient à dire? Alors, la décision, c'est la décision. Si vous avez confiance dans le processus, c'est équitable. Il y aura toujours un gagnant et un perdant. »

Transparence

De nombreux répondants considèrent que, pour gagner la confiance des intervenants dans l'impartialité de l'Office, il est essentiel d'accroître la transparence : s'il n'y a aucune preuve de partialité, alors il n'y aura aucun soupçon de partialité. Plusieurs répondants suggèrent que l'Office rédige des décisions plus détaillées pour mieux expliquer comment la décision a été rendue. Comme le signale un répondant, le gagnant ne se soucie pas de savoir comment la décision a été rendue, alors, «...l'Office devrait toujours rédiger ses décisions en ayant le perdant à l'esprit. »

« Sur le front des communications, nous souhaitons qu'il y ait de meilleures balises pour les décisions : plus de transparence, plus de franchise et plus de détails. Cela ne veut pas dire qu'il faut divulguer des détails... vous pouvez en faire part globalement, mais en expliquant pourquoi vous avez rendu la décision. »

« La transparence... si les choses étaient plus transparentes, nous aurions l'impression que l'Office est plus équitable et dans le cas de certaines décisions qui ont été rendues, nous aurions tendance à être moins pessimistes et à croire que les gens de l'Office sont étroits d'esprit, qu'ils gardent des cartes dans leur jeu ou qu'ils sont pro-consommateurs. Ensuite, vous sautez à la conclusion qu'ils ne sont pas exacts et qu'ils pourraient être plus disposés à parler... et il y a des personnes à l'OTC qui sont meilleures que d'autres. Je crois qu'il devrait y avoir un minimum de transparence. »

Un manque de transparence est aussi signalé dans les cas où le personnel de l'Office demande de l'information ou des données sans expliquer à quoi elles serviront. Les intervenants estiment que, dans ces cas, on ne leur donne pas l'occasion de s'assurer que toutes les données pertinentes aux besoins de l'Office sont présentées.

« Parfois, le personnel de l'Office nous demande certaines données, et quand nous demandons pourquoi, il ne le dit pas. Par contre, si vous ne fournissez pas les données, cela jouera contre vous dans la décision. Et nous savons tous qu'on peut produire de l'information pour appuyer n'importe quelle position. S'il nous disait qu'il a besoin d'une information X, on pourrait lui dire qu'il lui faudrait aussi cette autre information. Cela devrait être beaucoup plus ouvert, et c'était le cas auparavant. Je ne sais pas ce qui en est la cause. Un membre ou le président devraient y voir parce que cela mine la crédibilité de l'institution. »

Accessibilité et accommodements

Les questions d'accessibilité et d'accommodements sont des sujets brûlants dans l'industrie aérienne en ce moment, mais les passagers de l'industrie ferroviaire et maritime sont aussi touchés par les décisions de l'OTC en cette matière. La politique « une personne, un tarif » adoptée par l'Office en janvier 2008 et confirmée par la Cour suprême du Canada stipule que Air Canada, Air Canada Jazz et WestJet ne peuvent exiger des personnes ayant une déficience

qu'elles paient plus d'un tarif si elles sont accompagnées par un préposé aux soins qui veille à leurs besoins personnels et à leur sécurité en cours de vol comme l'exigent les tarifs intérieurs des transporteurs ou si elles nécessitent un siège supplémentaire pour elles-mêmes, y compris les personnes qui sont reconnues comme ayant une déficience fonctionnelle en raison de leur obésité. Cette décision constituait le point culminant d'un long conflit au cours duquel l'industrie du transport aérien s'est farouchement battue. La décision du 5 février 2010 établissant que trois personnes sont des personnes ayant une déficience dans le contexte des voyages aériens en raison de leur allergie aux chats a aussi sonné l'alarme dans l'industrie. Nombreux sont ceux qui déplorent le fait que l'Office se comporte davantage en défenseur des consommateurs qu'en organisme quasi judiciaire dans le dossier de l'accessibilité, et qu'il ne tient pas compte des véritables retombées financières de ces décisions sur l'industrie, une fois combinées et au fil du temps.

« Les membres notent qu'il y a une tendance vers la défense des consommateurs, et il faut que l'OTC reste fidèle à ses principes. Il peut y avoir cette tendance à ne pas être impartial. Je crois qu'il s'agit de comprendre le fonctionnement des compagnies aériennes et les coûts qui y sont associés. Il faut que l'Office en soit beaucoup plus conscient, qu'il fasse plus de recherche et d'analyse avant de rendre toute décision, surtout lorsqu'il s'agit de questions délicates. »

« La définition de contrainte excessive est un test difficile pour démontrer que nous ne pouvons pas accommoder au-delà de ce point et les résultats des décisions, c'est que nous devons accommoder, et il y a un parti-pris en faveur du passager. On ne peut pas la définir, mais... il est difficile de dire qu'on n'a pas les moyens de fournir une zone tampon pour les allergies aux arachides, mais la crainte, c'est qu'au fil du temps, tous ces facteurs vont rendre difficile la conduite de nos activités. L'OTC doit se rendre compte de l'incidence à long terme de ses décisions au total, pas seulement au cas par cas. »

Dans l'autre camp, les défenseurs des personnes ayant une déficience dénoncent la réticence des transporteurs aériens et ferroviaires à adopter des mesures d'accommodement. Selon eux, c'est une attitude discriminatoire et un manque de perspicacité puisque de plus en plus de Canadiens auront besoin d'accommodements pour voyager en raison du vieillissement de la population. Ils signalent aussi la réticence à accommoder par des moyens simples, comme fournir du sous-titrage dans les systèmes de divertissement, sans qu'il faille les presser instamment de le faire.

« Juste un commentaire : si le coût pour assurer l'accès est réparti sur tous les tarifs, il ne représente pas une augmentation importante d'un tarif... on entend toujours l'argument que c'est trop cher. Mais les décisions disent que ça ne crée pas de contrainte excessive et que c'est raisonnable puisque c'est une mesure qu'il faut prendre. C'est ce qu'il en coûte pour être en affaires. Le public comprend des gens ayant une déficience et le public qui aura besoin d'accès est en croissance dans le contexte du vieillissement de la population... la demande pour le transport accessible continuera de croître. »

« Maintenant, les systèmes de divertissement sont sous-titrés pour les passagers sourds, mais ça a pris des années, et ils disaient que des sous-titres visibles prendraient trop de place dans les deux langues... mais ils ont réussi à le faire. »

En ce qui concerne la suite des choses, même si des codes d'accès volontaire sont en place, les défenseurs des personnes ayant une déficience sont mécontents du degré de conformité volontaire des transporteurs, et souhaitent l'adoption de règles semblables aux normes d'accès réglementé en vigueur aux États-Unis, en Grande-Bretagne et en Australie. Certains répondants, des deux côtés, appuient l'idée de règles sur l'accessibilité et les accommodements : pour certains transporteurs, les règles sont la meilleure solution, celle qui élimine la nécessité de règlement au cas par cas des différends qui touchent uniquement les transporteurs concernés, au profit d'un environnement juste et équitable pour tous les acteurs sur le marché. Les transporteurs ferroviaires surveillent de très près les développements de cette question puisque le service aux passagers continue de croître. Ces transporteurs veulent avoir leur mot à dire, mais ils souhaitent également profiter des conseils et du leadership de l'OTC.

« Notre priorité, c'est l'établissement de règles d'accessibilité qui régiraient tous les modes de transport de compétence fédérale. L'Office doit aller de l'avant et mettre en place des règles pour que les personnes ayant une déficience sachent à quoi s'attendre et que les transporteurs sachent quoi fournir. Nous avons passé plusieurs années à mettre au point des codes de pratiques volontaires pour tous... mais il semble que ces codes ne fonctionnent pas. Et comme les États-Unis, la Grande-Bretagne et l'Australie, il nous faut des normes d'accès réglementé pour assurer l'accessibilité. Le système de traitement des plaintes au cas par cas prend du temps et donne lieu à des solutions individuelles qui ne s'attaquent pas aux questions systémiques. D'autres pays nous surpassent en la matière. »

« J'ai aussi des problèmes avec la loi qui accorde des pouvoirs réglementaires. Ils n'exercent pas ces pouvoirs, mais ils répondent aux plaintes et traitent les affaires sur une base unique, et ils prennent des décisions qui ont un impact uniquement sur le transporteur qui a fait l'objet de la plainte. Il n'y a pas de cohérence dans leurs processus de prise de décisions. Cela relève maintenant du Tribunal canadien des droits de la personne. L'OTC n'a pas adopté de règlement depuis 1996. Adopter un règlement... qui procurerait à tous un environnement juste et équitable. »

« Déficience et accessibilité. Devant la croissance rapide des usagers du transport ferroviaire interurbain et des grands centres urbains, c'est très important pour s'assurer que nous avons la bonne approche. »

« Aux États-Unis, il y a le DOT (Department of Transportation) et l'Europe possède le pouvoir économique pour agir, mais ici, parce que l'OTC est quasi judiciaire, il n'y a même pas une simple liste de règles, il faut toujours négocier. Alors que le Department of Transportation, par exemple, nous dicte les règles à respecter. Pour un certain nombre de questions, comme les fauteuils roulants ou les allergies, s'ils pouvaient nous les soumettre pour connaître notre avis, le transporteur important voudrait à tout prix des conseils. Et ce serait formidable s'il y avait une évaluation standard ou objective, mais c'est difficile d'obtenir cela de l'OTC. Parfois, on aimerait un peu plus de leadership. Oui à la consultation, mais à un certain point, il doit y avoir des règles à suivre. Le problème avec le système de plainte, c'est qu'on ne sait jamais comment ça va se dérouler. Et peut-être que cette coûteuse évaluation devrait être prise en charge par le gouvernement, l'évaluation requise pour établir les normes à suivre par les transporteurs, étant donné qu'elles concernent la sécurité. »

Comité consultatif sur l'accessibilité

Le travail effectué par le Comité consultatif sur l'accessibilité de l'OTC et la possibilité de dialogue et de réaction qu'il procure à l'industrie et aux personnes ayant une déficience sont appréciés par les membres. Les membres notent cependant que le Comité n'a pas siégé annuellement comme prévu, et que les réunions devraient avoir lieu selon le calendrier annuel établi. Les membres notent également que, parallèlement aux réunions annuelles, la tenue de conférences téléphoniques sur des questions ponctuelles précises serait bénéfique pour les membres et pour l'OTC.

« Le groupe de l'accessibilité (le sous-comité) a été particulièrement efficace pour ce qui est de dialoguer avec l'industrie. À ma connaissance, il y a beaucoup de réunions consultatives qui ont été organisées et nous sommes invités et représentés par les membres du sous-comité qui nous font rapport. En ce qui concerne la politique "une personne, un tarif" et la question des allergies, des réunions ont été tenues régulièrement et il y a un certain niveau de satisfaction à l'égard du dialogue. »

« Le Comité consultatif sur l'accessibilité... peut-être la seule chose qui vient à l'esprit, c'est qu'il est supposé se réunir une fois par année et que, jusqu'en mars dernier, il ne s'était pas réuni depuis trois ans. C'est la seule façon pour nous de faire valoir notre point de vue sur les questions de transport... ce comité consultatif est un lien important avec les personnes ayant une déficience. »

« Le mandat du Comité, c'est de tenir une réunion par année et, même si quelques réunions portent sur des sujets précis et que nous tenons des réunions par conférence téléphonique plus souvent, cela peut-être positif et utile. »

Industrie ferroviaire

L'industrie ferroviaire au Canada est unique : elle compte un nombre très restreint de transporteurs, et un grand nombre de lignes de chemin de fer sont exploitées par un seul transporteur. Cela empêche les forces normales du marché qui gouvernent l'offre et la demande dans toute industrie de s'exercer et rend le rôle de l'OTC encore plus crucial. Tant les expéditeurs que les transporteurs comprennent les ramifications de ce marché captif et, bien que les transporteurs souhaiteraient voir les forces du marché jouer un plus grand rôle dans la fixation des prix, ils reconnaissent la nécessité d'une certaine intervention. Les expéditeurs aimeraient qu'il y ait davantage de surveillance, ce qui à leur avis se traduirait par moins de différends dans l'ensemble. Bien que les expéditeurs et les transporteurs ferroviaires expriment des préoccupations en ce qui concerne quelques-uns des processus et politiques de l'Office, la plupart estiment que l'Office est une force positive qui régleme très bien leur industrie. Les acteurs de l'industrie souhaitent que l'Office se tourne vers l'avenir, car on prévoit une croissance de l'industrie ferroviaire dans un avenir prévisible; l'OTC doit s'assurer que sa surveillance économique suive le rythme des réalités de l'industrie.

« Ils savent qu'ils sont les seuls en ville. Les tarifs qu'ils exigent et le service qu'ils offrent visent à posséder ce monopole. Alors, les décisions de l'Office peuvent avoir un impact considérable sur notre industrie. »

« En général, cela a été très positif au cours des dernières années parce qu'ils ont maintenant un cadre législatif pour les aider et nous, les gens de l'industrie, voulons que cette relation fonctionne bien. L'industrie admet volontiers qu'il y a des expéditeurs qui se font prendre, mais que d'autres passent entre les mailles du filet en raison de leur taille. Dans la mesure où c'est fondé sur de bonnes politiques, pourquoi n'aurions-nous pas des moyens adéquats et efficaces pour intervenir au besoin? C'est le rôle de l'Office, et il le fait passablement bien. »

« À mon avis, ils sont trop loin du marché et du processus de décision d'affaires. Un organisme de réglementation devrait regarder les marchés. Et les marchés sont ce qu'ils sont. Certains sont concurrentiels, et d'autres le sont moins. L'Office est un peu interventionniste. Il ne devrait pas se substituer aux forces du marché; il devrait seulement être là lorsque les forces du marché ne fonctionnent pas. »

« Manifestement, ce que fait l'Office, c'est rendre des décisions sur des différends en matière de transport ferroviaire, et ceux-ci sont beaucoup trop fréquents. Nous reconnaissons qu'il doit jouer un rôle de veille permanente, et nous nous attendons à ce qu'il exerce une plus grande surveillance lorsque des différends surviennent. »

« À mesure que l'industrie ferroviaire grandira, et il ne fait pas de doute que ce sera le cas tant du côté des passagers que du côté des marchandises, tous les problèmes comme le voisinage et la logistique deviendront plus complexes. Et, bien que le cadre stratégique soit généralement bon, des difficultés surgiront qui dépasseront les questions de transactions. Alors, nous devons suivre les tendances de près et je prédis un problème plus important. Le cadre stratégique doit évoluer, et l'Office doit penser plus loin. Compte tenu de son rôle dans la réglementation économique, l'OTC est un acteur important. »

Voici, par catégorie, les faits saillants de l'étude qui concernent l'industrie ferroviaire. Pour ce qui est des principaux défis d'actualité dans l'industrie en ce moment, les dirigeants ont des avis différents. On note toutefois quelques thèmes communs, dont une préoccupation à l'égard de la cohérence des décisions de l'Office, qui a une incidence sur la stabilité et sur la capacité d'obtenir les investissements de capitaux nécessaires à la croissance; l'examen de la méthode d'établissement du coût du capital et l'importance de la première décision sur le bruit.

« Pour moi, les problèmes de bruit sont les plus importants et les premières décisions rendues auront une grande importance pour la gestion des prévisions : soit elles réduiront les plaintes, soit elles ouvriront les vannes. Il faudra alors qu'ils s'assurent d'être équilibrés et de savoir quel impact ils auront... cela pourrait toucher les expéditeurs et l'ensemble de l'économie. »

« Nous sortons de la récession et je crois qu'au cours des 12 prochains mois, nous nous concentrerons sur le retour à la croissance. »

« Plus pertinent pour l'Office, c'est l'ensemble de l'environnement réglementaire et la stabilité qui en découle, et cela a été passablement positif. Il est très important de maintenir cette stabilité parce que les investisseurs de l'industrie ont besoin de voir cette stabilité réglementaire, et le rôle des investisseurs est particulièrement important dans un contexte prévu de croissance où des fonds importants pour les dépenses en immobilisations sont nécessaires pour répondre à la demande. »

Examen de la méthode d'établissement du coût du capital

L'examen de la méthode d'établissement du coût du capital rend les transporteurs ferroviaires heureux et les expéditeurs nerveux. Pour les transporteurs ferroviaires, la méthode « *obscure* » utilisée dans le passé rendait difficiles les prévisions; il faut que les transporteurs puissent prévoir le coût du capital de manière assez précise en vue de présenter des plans d'affaires viables. Les transporteurs ferroviaires reconnaissent que le coût du capital ne devrait pas constituer un fardeau exagéré pour les expéditeurs, mais ils tiennent tout de même à un rendement équitable pour les transporteurs. Selon la plupart des répondants qui représentent des compagnies de chemin de fer, le coût pour l'expéditeur ne devrait pas entrer en ligne de compte dans la méthode, et il ne devrait pas être manipulé de façon à refléter un coût plafond prédéterminé pour l'expéditeur.

« Cette année, ils se penchent sur l'ensemble de la méthode et lorsqu'ils ont envoyé les premiers documents, ils ont dit qu'il faut s'assurer qu'elle est adéquate parce que les compagnies de chemin de fer ont droit à un rendement adéquat, mais pas si élevé qu'il faille augmenter le coût pour les expéditeurs. Le coût pour l'expéditeur n'a rien à voir avec le coût du capital... »

« Dans le cas du coût du capital, par exemple, l'Office peut en ce moment le fixer en utilisant trois méthodes différentes, puis il entend toute la preuve, va dans une boîte noire virtuelle et prend une décision... et l'année suivante, ça peut être différent et, en tant que compagnie de chemin de fer, on ne sait pas quelle méthode de calcul il utilisera. La loi ne prévoit pas que vous réglementiez les tarifs, mais c'est ainsi que c'est interprété... Ce qu'on aimerait, c'est que le coût du capital soit ce qu'il est vraiment – calculé, mais pas manipulé. Nous voulons que l'Office adopte une façon transparente de le calculer, au lieu de décider chaque fois laquelle des trois méthodes il utilisera. »

Les expéditeurs craignent une augmentation de leurs coûts et ne croient pas que l'examen de la méthode d'établissement du coût du capital constitue une garantie. Nombre d'entre eux croient aussi que l'examen a été mis en place à la suite de pressions de la part de transporteurs ferroviaires, et qu'ils auraient dû être mis au courant avant la diffusion de l'ébauche du cadre de référence de façon à pouvoir faire valoir leur point de vue.

« Au début, ils ont dit que c'était la volonté des compagnies de chemin de fer, mais ils ne le disent plus aussi fort. Ils savent qu'il aurait dû y avoir plus de consultation [avant l'examen de la méthode d'établissement du coût] avant la mise en place du processus, et ils sont d'accord. La seule raison pour laquelle on se bat, c'est pour faire en sorte qu'il y ait plus de consultations la prochaine fois. »

« Le coût du capital est certainement une préoccupation. L'établissement de provisions comptables pour le coût du capital sera un problème pour les expéditeurs, et ils sont nombreux à estimer que ce n'est pas approprié d'en établir à ce moment-ci. Mais il reste à voir comment cela se traduira et quels problèmes seront soulevés. »

« Un des problèmes, c'est qu'on ignorait que l'Office envisageait de faire un examen jusqu'à ce que l'ébauche du cadre de référence soit publiée... bien sûr, nous voulons essayer de l'influencer et, tout en étant conscients du travail qu'il doit faire, nous voulons partager avec lui ce que nous savons du fonctionnement et de l'attitude des compagnies de chemin de fer pour qu'il comprenne bien la dynamique entre un expéditeur et un

manutentionnaire avant de prendre sa décision. Je crois qu'il doit être en mesure de poser les bonnes questions, mais le fait est que nous n'étions même pas au courant de ce dossier avant que la décision soit prise. »

Plafond de revenu pour le transport du grain

Le plafond de revenu pour le transport du grain est une source d'irritation pour les transporteurs ferroviaires qui, peut-être sans surprise, estiment qu'il est artificiellement bas. Les transporteurs soulignent une tendance de l'Office à rendre des décisions contre eux dans des affaires liées au plafond de revenu comme étant une preuve que l'Office est « biaisé » en cette matière. Les changements ponctuels apportés à l'indice des prix composite afférent au volume en février 2008, qui tiennent compte des frais réels encourus par les transporteurs ferroviaires pour l'entretien des wagons-trémies et réduisent les coûts d'entretien historiquement compris dans les plafonds de revenu, ont entraîné des amendes importantes pour les transporteurs qui ont dépassé leur plafond de revenu. Cela a été interprété par les transporteurs comme étant une autre preuve du « parti-pris de l'Office pour l'expéditeur ». Certains transporteurs jugent que c'est un manque de vision : si le transport du grain n'est pas aussi rentable que d'autres sources de revenu, est-ce que les transporteurs continueront de réinvestir dans cette activité? Et, aux yeux du répondant représentant une association d'expéditeurs qui ne sont pas actifs dans l'industrie céréalière, les précédents créés avec le grain auront une incidence sur son industrie également. Ce répondant suggère que l'Office tienne compte de toutes les industries lorsqu'il prend des décisions sur le transport du grain.

« J'ai passé en revue les décisions en matière de plafond de revenu et... si quelqu'un se penchait sur ces décisions, il pourrait se demander comment il se fait que les compagnies de chemin de fer ont toujours tort... C'est un secteur où l'Office est biaisé. Je ne crois pas qu'ils comprennent l'impact... le grain est le moins rentable des produits que transportent les compagnies de chemin de fer et, dans un magasin, on n'investit pas dans le produit qui rapporte le moins. C'est un manque de vision parce qu'on ne réinvestit pas dans son plus mauvais produit. Ils le placent donc dans une situation risquée. Ils sont bien intentionnés, mais je ne crois pas qu'ils aient une vue d'ensemble de la situation. »

« Je crois que, même s'ils ont toujours eu un penchant pour l'expéditeur, cette tendance a été plus marquée dernièrement qu'au cours des trois ou quatre dernières années. Je vois des signes indiquant que le rôle de l'Office en est un de défenseur ou de protecteur de l'expéditeur. Le dernier signe clair, c'est au moment où il a ajusté l'IPCAV pour tenir compte des coûts d'entretien. Dans les descriptions communiquées, l'Office affirmait qu'il avait le mandat de contrôler les tarifs. »

« L'Office croit probablement faire du bon travail et notre industrie ne voit pas de problèmes avec les décisions au nom de nos entreprises, mais une décision concernant le transport du grain a été rendue et tout le monde sera touché. Il dit que ça ne concerne que le grain et nos avocats lui diront que les compagnies de chemin de fer diront que la même décision devrait être prise pour les autres industries. Il crée involontairement des obstacles pour nous. »

Questions de voisinage

Les transporteurs ferroviaires sont préoccupés par les plaintes concernant le bruit et le voisinage qui ont découlé des modifications de juin 2007 à la Loi sur les transports au Canada – certains affirment que le bruit et le voisinage sont des questions clés pour eux en ce moment. Ces modifications attribuent à l'Office le pouvoir de régler les plaintes relatives au bruit et aux vibrations attribuables à la construction ou à l'exploitation de chemins de fer. (Un dirigeant de lignes aériennes se dit également préoccupé par la décision prochaine sur le bruit.) Le nombre de médiations est devenu un fardeau pour l'industrie ferroviaire, et les répondants craignent que, si la décision prochaine sur le bruit ne favorise pas l'industrie, cela ouvrira les vannes pour les plaintes contre elle, même de la part de plaignants qui ont acheté ou construit une propriété à côté de lignes de chemin de fer ou de gares de triage existantes. Les répondants estiment que la décision du 7 décembre 2009 concernant GO Transit crée un précédent et les transporteurs ferroviaires craignent que d'autres décisions sur les heures d'activités nuisent à leur capacité d'exploitation, ce qui aura une incidence sur eux-mêmes, mais aussi sur les expéditeurs et sur l'économie dans l'ensemble.

« Nous avons eu de nombreuses médiations et, en ce moment, je vois la question du voisinage comme le plus grand défi qui nous attend parce que, avec les modifications à la loi de 2007, elle a fait boule de neige... nous avons réussi à régler la plupart de ces affaires et nous attendons la première décision de l'Office. Ça fait un an, et nous sommes allés en médiation; le plaignant a porté l'affaire à l'autre étape et nous sommes très inquiets parce que nous ne savons pas quelle direction cela va prendre. »

« Quand vous construisez, vous allez rechercher le voisinage de quartiers résidentiels; ça devrait être la même chose si vous venez dans un secteur où il y a des chemins de fer. Il faut qu'ils gèrent les attentes. Il faut qu'il y ait un équilibre. »

« GO Transit fait des travaux de construction pour bâtir une nouvelle ligne et elle fait du battage de pieux. Les gens de la communauté ont porté plainte et la décision est très précise en ce qui concerne l'horaire de travail des ouvriers... si cela devenait une règle pour les compagnies de chemin de fer, nous devons être là en tout temps... nous devons servir les clients qui ont besoin de wagons à 8 heures, à l'ouverture des usines. Il y a des implications pour les compagnies de chemin de fer et pour les expéditeurs. »

« Mon avis sur ces premières décisions qui seront rendues sur le bruit, c'est qu'il s'agira de décisions très importantes et elles seront importantes pour la gestion des attentes. »

Questions de passages à niveau et de franchissements

En ce qui concerne les questions de passages à niveau, plusieurs répondants soulignent un décalage entre Transports Canada et l'Office qui, de l'avis du ministère, accordent trop de nouveaux passages à niveau alors que les lignes directrices de Transports Canada préconisent une réduction des passages à niveau pour des raisons de sécurité. Certains répondants estiment aussi que l'Office autorise trop aisément la construction de nouveaux franchissements par dessertes de lignes de chemin de fer sans avantage financier pour la compagnie de chemin de fer. À leur avis, cette politique date de l'époque où les compagnies de chemin de fer étaient des sociétés d'État, et elle ne correspond plus à la

réalité économique d'aujourd'hui. En ce qui concerne la construction de route au-dessus des lignes de chemin de fer, plusieurs répondants soulignent le succès du règlement extrajudiciaire de différends pour régler des questions de répartition de coûts; un répondant signale en effet que les coûts sans cesse à la hausse de construction de franchissements constituent une préoccupation.

« Je fais partie du Comité directeur de l'examen de la Loi sur la sécurité ferroviaire et, au cours de l'examen, quelques douzaines de recommandations ont été faites et l'une d'elles préconisait davantage de fermetures et de regroupements de passages à niveau pour des raisons de sécurité – donc une réduction des passages –, mais deux organes du gouvernement travaillent dans ce domaine... Le travail de l'OTC, c'est d'autoriser des franchissements et je n'ai eu connaissance d'aucune demande refusée. »

« En ce qui concerne les franchissements de dessertes, l'Office affirme que les deux parties peuvent conclure une entente ou s'adresser à l'Office. Notre problème, c'est que l'Office a toujours dit qu'à moins de causer des dommages, les franchissements sont gratuits pour les services publics; ils assument seulement les coûts de construction. Ils n'ont pas à payer pour occuper l'espace. De l'avis général, cette situation ne correspond plus du tout à la réalité commerciale. Si nous traversons la propriété de quelqu'un, nous payons pour... »

« Je m'occupe des nouveaux passages à niveau et de toutes les améliorations des passages à niveau, ainsi que des installations de dispositifs d'avertissement et de sauts-de-mouton et, dans la plupart des cas, tout va bien. Il s'agit surtout de questions de répartition des coûts entre les constructeurs de route et les compagnies de chemin de fer. Nous apprenons de plus en plus à recourir au règlement extrajudiciaire des différends, et je trouve que ça fonctionne bien. »

« Mais il faut regarder la réalité économique... si une administration routière construit une voie au-dessus d'une ligne de chemin de fer et s'il s'agit d'un franchissement de 60 millions de dollars et que nous avons à en payer la moitié, nous ne retirerons pas de bénéfice de cette ampleur. Les sommes d'argent en cause n'arrêtent pas de grimper. »

Constructions de lignes de chemin de fer

La division qui s'occupe de la construction de lignes de chemin de fer à l'Office, qui a récemment subi une pression importante en raison de l'augmentation du nombre de projets, semble avoir trouvé une méthode de travail presque parfaite, selon les dirigeants de l'industrie ferroviaire. La raison la plus manifeste de son succès, c'est l'approche proactive en matière de communications avec les partenaires de l'industrie. Elle a établi un dialogue permanent avec l'industrie, notamment sous la forme de réunions de planification annuelles non officielles au cours desquelles tant les transporteurs ferroviaires que les membres de l'équipe de construction de lignes de chemin de fer de l'Office peuvent partager de l'information, réagir et planifier les priorités des uns et des autres. La division peut être un exemple de meilleures pratiques pour les autres équipes de l'Office.

« Je n'en dirai jamais assez sur notre relation de travail. En février cette année, nous sommes allés à l'OTC à Ottawa et ils ont suggéré que nous nous rencontrions au début de chaque année pour que nous leur donnions une idée de ce que sera la charge de travail. Nous avons donc une bonne relation non officielle et nous travaillons avec eux à mesure que le projet s'élabore et nous leur faisons visiter les sites. Je n'en dirai jamais assez sur leur professionnalisme et leur capacité à travailler avec nous. »

« Des lignes de chemin de fer, nous en avons construit quelques-unes récemment et tout va bien... l'Office essaie de respecter nos échéances et il semble bien que nous ayons une bonne relation de travail. Nous rencontrons le personnel, nous tenons des réunions avec lui et il nous dit ce qu'il lui faut pour que ça fonctionne mieux. »

« Quand nous construisons une ligne de chemin de fer, nous avons besoin de l'autorité de l'Office pour que tout le processus de construction se déroule bien, et cette équipe est à l'écoute des besoins. »

Plaintes sur les niveaux de service

Les expéditeurs estiment que les services qu'ils obtiennent des compagnies de chemin de fer sont loin d'être raisonnables; les compagnies de chemin de fer estiment que les expéditeurs n'ont pas une idée précise des réalités financières et logistiques des activités d'un transporteur ferroviaire, et elles signalent que, si un expéditeur est en retard pour le chargement ou le déchargement, cela a une incidence directe sur l'expéditeur suivant, mais que ce n'est pas la faute du transporteur. Plusieurs répondants indiquent que les décisions touchant l'industrie céréalière auront une incidence sur les normes de service pour d'autres industries puisqu'elles constitueront des précédents. En ce qui concerne les mesures de réparation qui pourraient être accordées aux expéditeurs, un répondant note que les ressources utilisées pour gagner une telle cause surpasseraient de loin la perte de revenu attribuable au manque de service. Selon un autre répondant, le fait d'accorder à l'OTC des pouvoirs disciplinaires et la capacité d'imposer des dédommagements renforcerait le processus.

« Service relatif aux wagons à grains – l'Office a dit aux expéditeurs que s'ils obtiennent 80 % de ce qu'ils commandent en six semaines 90 % du temps, ça signifie qu'ils obtiennent les wagons qu'ils commandent 72 % du temps, ce qui est bien. C'est un problème fondamental pour notre industrie. On ne peut pas garder le stock, il faut l'expédier... L'Office dit que cela ne s'applique qu'à l'industrie céréalière, mais les compagnies de chemin de fer répliquent que si ça s'applique au grain, ça s'applique à notre industrie. C'est ce qu'on veut combattre, mais ça prend du temps et ça coûte de l'argent. »

« C'est très présomptueux de la part de l'Office de fixer les niveaux de service pour un domaine en particulier. S'il l'établit au minimum, c'est tout ce qu'il obtiendra et ça place la barre encore plus bas pour le service. »

« Les changements du projet de loi C-11... donnent à l'Office le pouvoir d'enquêter sur les droits accessoires réclamés par les compagnies de chemin de fer et un rôle en ce qui concerne les plaintes sur le service, ou plaintes sur le niveau de service... mais il s'agit de dispositions peu utilisées parce qu'elles coûtent très cher et prennent beaucoup de temps. Si on regarde les conséquences financières du manque de service d'un côté et de l'autre, les centaines de milliers de dollars et les deux années qu'il faudrait avant que l'OTC rende une décision, cela n'a pas de sens. »

« Donnez à l'OTC le pouvoir d'accorder des dommages-intérêts dans le cas d'une plainte de service. En ce moment, vous mettez six cent mille dollars et deux années et, à la fin, on vous dit : vous avez raison. Ensuite, vous devez vous adresser à un tribunal civil et compter un autre deux ans pour obtenir des dommages-intérêts. »

Autre

Plusieurs questions sont à peine abordées par les répondants, mais voici un bref aperçu de leurs remarques. Les commentaires précis sur les questions suivantes ne sont pas assez nombreux pour faire l'objet d'une analyse en profondeur :

- Détermination de la valeur nette de récupération.
L'Office reçoit des éloges pour le savoir-faire et le professionnalisme du personnel affecté à ce processus. Il est perçu comme étant à la fois efficace et équitable dans ses évaluations.
- Prix d'interconnexion.
Le dirigeant d'une association d'expéditeurs estime que les dispositions concernant les prix d'interconnexion fonctionnent bien. Un transporteur ferroviaire exprime un autre point de vue : il juge qu'une récente décision sur l'interconnexion reflète un manque de connaissance de la part de l'Office et il croit qu'une recherche plus approfondie aurait dû être faite, en particulier une visite de site et une rencontre face à face.
- Plaintes relatives aux frais accessoires.
Une association d'expéditeurs formule des commentaires positifs sur la récente loi qui autorise l'Office à se prononcer sur les plaintes relatives aux frais accessoires ou aux droits tarifaires contre les transporteurs ferroviaires. Le répondant estime toutefois qu'il s'agit de dispositions qui n'ont pas été testées et qui sont trop nouvelles pour qu'on puisse savoir si elles constituent un changement positif. Il met aussi en doute le refus de l'Office de se prononcer sur la première plainte relative aux frais accessoires et croit que, même si une disposition permet aux plaignants de s'adresser au Cabinet pour obliger l'Office à se prononcer, c'est un fardeau excessif pour les expéditeurs : l'Office devrait se prononcer sur la question. Un autre répondant signale que c'est là un domaine où les avis par courriel concernant les nouvelles plaintes seraient bien accueillis par les intervenants intéressés.

Industrie du transport aérien

Il n'y a pas de plus grand enjeu pour l'industrie aérienne en ce moment, en particulier lorsqu'il s'agit du rôle de l'OTC, que les décisions sur l'accessibilité et les accommodements (voir plus haut dans le présent rapport). Au nombre des autres principales difficultés – et occasions –, mentionnons la reprise après la récession et le retour à la croissance, ainsi que le nouvel environnement mondial concurrentiel. L'industrie du transport aérien est beaucoup plus instable que l'industrie ferroviaire et les dirigeants de compagnies aériennes sont beaucoup plus habitués à l'idée que la faillite de l'entreprise est une possibilité réelle : c'est la raison pour laquelle il lui est difficile d'accepter la clause de « contrainte excessive » de la décision « une personne, un tarif » ratifiée par l'Office. Pour l'industrie du transport aérien, la « mort à petit feu », c'est non seulement possible, mais selon les répondants, c'est une menace constante. Dans

l'ensemble, les dirigeants de l'industrie du transport aérien ont toutefois une opinion positive de l'OTC, et ils estiment qu'il fait un excellent travail pour ce qui est de réglementer leur industrie, sauf une exception de taille : le dossier de l'accessibilité et des accommodements. Voici, par catégorie, les faits saillants de l'étude qui concernent l'industrie aérienne.

« Comme organisme de réglementation économique, il est difficile de comprendre les fondements de ses décisions. Son économiste a pris une position plutôt inhabituelle en ce qui concerne l'accessibilité. Il essaie de contrebalancer l'intérêt commercial du transporteur, mais il a été plutôt souple en ce qui concerne le poids qu'il y accorde. »

« Nous avons une très bonne relation avec les personnes auxquelles nous avons affaire. Ce sont des gens fantastiques. C'est la structure/procédure de recours qui pose problème. »

« Selon moi, la difficulté la plus importante, ce sont les changements constants dans l'industrie aérienne : fusions, coentreprises... et nous sommes sans cesse confrontés à un environnement qui change. Il faut que l'Office comprenne ces changements et sache ce qu'ils signifient pour les transporteurs. »

Permis, certificats d'exploitations et licences

Dans l'ensemble, l'industrie accorde des notes élevées aux équipes de l'OTC qui administrent les permis, certificats et licences des compagnies aériennes. Une relation positive semble exister entre l'Office et le personnel des compagnies aériennes qui gèrent ces fonctions, ce qui favorise des échanges positifs et permet que, avec l'OTC, l'on se penche immédiatement sur les préoccupations ou les problèmes. Un dirigeant de compagnie aérienne indique que, en ce qui le concerne, lorsqu'il y a eu des retards, il était difficile de savoir ce qui les causait et ce qui pouvait être fait pour que la licence soit émise plus rapidement : dans de tels cas, il semble qu'une communication plus ouverte de la part de l'OTC aurait satisfait le personnel de la compagnie aérienne, peu importe le résultat. Un dirigeant d'association note aussi que les règles définissant la propriété canadienne peuvent être lourdes, sinon déraisonnables, particulièrement en raison du manque d'équipement à louer de ce côté-ci de la frontière.

« En ce qui concerne les permis : nous leur envoyons des demandes par courriel, télécopieur et téléphone et nous sommes très satisfaits. Nous avons une relation extraordinaire. Extrêmement utile. »

« Les permis, les certificats, etc., tout se déroule sans heurts – un véritable partenaire. »

« En matière de licence, tout va très bien, et les personnes avec lesquelles nous traitons à l'OTC sont les mêmes depuis de nombreuses années; il y a une bonne stabilité, et les délais et la disponibilité sont adéquats. Je n'ai rien à dire. C'est parfait et nous obtenons un très bon service pour les demandes de licences ou les questions. »

« Parfois, les licences sont émises sans délai et parfois, il y a des délais et nous ne savons pas pourquoi. Ils ne peuvent pas nous dire ce qui se passe, pourquoi ce n'est pas fait et pourquoi ça va si lentement. Ce serait fantastique s'ils pouvaient seulement nous donner une date ou nous dire s'il y a quoi que ce soit qu'on peut faire pour faciliter le processus, mais ils ne veulent même pas nous le dire. »

« Pour une société ouverte, ce n'est pas très grave, mais pour une société fermée, c'est différent. On peut louer un avion d'une source étrangère, car il y en a peu à louer au Canada, et l'OTC peut faire un certain nombre de vérifications pour savoir si une entreprise appartient à des Canadiens et n'est pas influencée indûment par des étrangers. »

Tarifs

Le groupe d'administration des tarifs de l'OTC recueille des notes élevées de la part des dirigeants de l'industrie et du personnel de l'industrie aérienne qui ont affaire à lui au jour le jour. Même si le roulement de personnel récent semble avoir causé des problèmes en matière de perte de connaissance institutionnelle et de relations personnelles établies, la nouvelle équipe est perçue comme étant serviable, positive et proactive pour essayer de régler les problèmes. Si le nouveau groupe continue de se montrer accessible et prêt à aider, le manque de constance dans le service causé par les changements ne devrait pas perdurer. Un transporteur souligne qu'on devrait envisager de rationaliser les processus de changements tarifaires, qui sont ancrés dans une époque où Internet était absent où le consommateur n'était pas renseigné.

« Il y a eu beaucoup de changements dans la structure et beaucoup de changements dans le personnel, les rôles et les responsabilités, et il y a un peu de « qui fait quoi aujourd'hui », mais j'espère que tout va rentrer dans l'ordre. Il y a une contradiction dans ma réponse parce que, jusqu'à il y a un an, il y avait un groupe de gens que je rencontrais, que je connaissais bien et avec lesquels j'avais des relations personnelles, ce qui facilitait grandement le dialogue... ils sont toujours sympathiques et avenants, mais c'est un peu plus difficile avec le roulement. Leur volonté de nous venir en aide est là. En fait, ils nous reviennent avec des suggestions et ils ont une excellente approche. »

« Maintenant qu'ils ont divisé cette organisation, il y a un décalage... et le groupe qui s'occupe des plaintes relatives aux tarifs semble moins bien connaître les structures tarifaires. »

« L'inconvénient du groupe des tarifs, c'est que les gens sont pris avec des règlements archaïques qui les obligent à suivre de lourds processus d'examen, et les délais ne sont pas bons. Il faut des mois pendant lesquels on se renvoie la balle sur la formulation, et si vous introduisez une restriction à votre tarif, ils disent qu'il faut compter 45 jours pour la traiter, comme s'il nous fallait 45 jours pour augmenter nos frais de changement ou faire quelque chose d'aussi simple... et cela vient du fait que les affréteurs ont abusé du système dans le passé, mais la situation a changé. On a affaire à un public bien plus renseigné qui a un accès en ligne aux tarifs de tout le monde, et je crois que ce processus pourrait être rationalisé pour refléter la réalité du marché. »

Plaintes relatives au transport aérien

Le personnel de l'Office qui s'occupe de l'administration des plaintes relatives au transport aérien semble entretenir une relation de collaboration avec le personnel des compagnies aériennes; les répondants qualifient les échanges de positifs et fluides, en plus d'estimer qu'ils semblent faciliter un excellent processus de règlement des plaintes relatives au transport aérien. Les répondants signalent une difficulté mineure : le manque de cohérence dans le format utilisé pour informer les compagnies aériennes des plaintes, qui peut mener à une certaine

confusion. Le processus de médiation est grandement louangé par le personnel des compagnies aériennes qui estiment que c'est une façon efficace et efficace de régler les plaintes de nature plus complexe.

« Plaintes de niveau 1 : La communication est positive et réellement facile, et nous avons affaire à un grand nombre de représentants à l'OTC qui envoient directement par courriel ou par télécopieur à mon groupe mes directives à mes employés; si on a des questions sur le format de la réponse ou le destinataire de l'original – l'OTC ou le client – ou quelle que soit la question, il suffit d'appeler. Ce sont des gens gentils et serviables, alors nous le sommes aussi. »

« On serait porté à croire qu'il y a une cohérence dans la façon dont les plaintes nous sont envoyées. Il y a un si grand nombre d'agents différents, et parfois une demande de documents ou une plainte de l'OTC nous arrive dans des formats différents. J'aimerais bien qu'il y ait une certaine cohérence parce que nous devons parfois appeler pour clarifier. Cela pourrait se faire par télécopieur ou par courriel, mais il faudrait une cohérence. »

« Le processus de médiation a été mis en place il y a trois ans et nous l'avons abondamment utilisé parce qu'il permet de régler des différends d'une façon non menaçante... et dans la douzaine d'affaires dont je me suis occupé, le processus a été un succès, sauf dans un cas. »

Accords internationaux

Comme c'est le cas pour de nombreuses divisions de l'Office qui font affaire avec les compagnies aériennes pour des questions administratives fonctionnelles, le personnel des compagnies aériennes est généralement très heureux du niveau de service offert par l'équipe des accords internationaux. Elle est réceptive et semble travailler de manière à respecter les délais serrés des compagnies aériennes, dans les limites des contraintes que lui imposent les exigences réglementaires. Les compagnies aériennes soulignent que les accords internationaux sont appelés à croître de façon exponentielle dans un contexte où l'industrie s'adapte à la nouvelle économie mondiale. Cela aura une incidence non seulement sur la division des accords internationaux, mais sur presque toutes les fonctions de l'OTC ayant trait au transport aérien. Comme le note un dirigeant de l'industrie : *« Si Air Johannesburg perd votre bagage (lors d'un vol avec partage de codes), qui est responsable? »*

« Je traite avec la division des accords internationaux et, récemment, nous avons eu un plus grand nombre de demandes de vols avec partage de codes et nous avons été ravis de la façon dont l'Office a traité ces demandes compte tenu des contraintes qu'il a. Nous faisons pression sur les gens et ils obtiennent de bons résultats dans les délais requis. »

« Quelles sont les principales difficultés qui requièrent l'intervention de l'OTC? Je crois que la complexité de plus en plus grande de notre secteur pourrait faire en sorte qu'il intervienne davantage – nous allons conclure trois nouveaux accords de partage de codes dans le monde du transport aérien. On peut voir la complexité accrue. Par exemple, si Air Johannesburg perd votre bagage, qui est responsable? »

« Il faut que l'Office se fasse une idée du nouvel environnement aéroportuaire. Les aéroports sont maintenant exploités selon une approche d'affaires axée sur les opérations et le marketing – tissés très serrés avec leurs communautés. Il faut que l'OTC

reconnaisse que le milieu aéroportuaire existe – foires internationales et autres forums faisant la promotion du Canada dans le monde. Si les transporteurs des autres pays (où les droits ne sont pas réciproques) demandent l'autorisation de voler au Canada... peut-être que l'Office devrait être plus flexible, qu'il devrait dire oui plus souvent. Est-ce qu'il protège les intérêts des transporteurs ou ceux des consommateurs? »

Industrie du transport maritime

Ce sont les répondants actifs dans l'industrie maritime qui semblent avoir le moins d'échanges avec l'Office : un des dirigeants interviewés laisse entendre que c'est le personnel juridique de son organisation qui a un contact un peu plus régulier avec l'Office. L'échantillonnage fourni pour ce secteur était très restreint et la prudence est de mise au moment d'interpréter les résultats; cela dit, les entrevues ont tout de même permis d'avoir un aperçu des opinions qui prévalent dans l'industrie du transport maritime.

Les perceptions à l'égard de l'Office sont généralement positives, et il est vu comme étant réceptif, offrant conseils et aide quand on lui en demande. Toutefois, les répondants estiment qu'une approche plus proactive dans les communications avec les dirigeants de l'industrie maritime pourrait aider à améliorer certains aspects importants pour cette industrie au Canada. Un répondant signale toutefois que l'industrie a récemment été consultée sur les amendements aux changements proposés aux lignes directrices relatives au traitement de demandes de licence de cabotage.

Le principal problème pour les armateurs interviewés, c'est l'érosion du commerce côtier qui, de l'avis des représentants de l'industrie maritime, est aggravé par l'octroi généreux de licences temporaires à des transporteurs étrangers – qui ne sont pas soumis aux lois du Canada en matière de sécurité et de main-d'œuvre, souvent plus sévères (et coûteuses). L'industrie maritime est aussi préoccupée par le renouvellement des flottes, les droits de pilotage et l'impact des initiatives des États-Unis en matière de réglementation.

« Nous n'avons pas beaucoup d'échanges directs avec l'Office. Nous voyons ses décisions, mais nous n'échangeons pas non plus sur les processus d'examen. Nous avons une réputation de ne pas très bien réussir à imposer des augmentations de tarifs, mais je crois que c'est en raison du manque de discipline en ce qui concerne les coûts de l'État. »

« Je crois que nous pourrions faire mieux des deux côtés pour ce qui est du dialogue, nous devrions faire un effort pour mieux nous informer les uns les autres sur les problèmes auxquels nous sommes confrontés. L'Office devrait nous y aider. Les relations de travail sont inexistantes en ce moment. Donc, il s'agit simplement d'établir le contact et de se rencontrer pour parler des perspectives. »

« L'Office a toujours été disposé à répondre aux appels et il offre de bons conseils et une aide précieuse. Nous traitons avec lui à de rares occasions et au besoin – une fois par année, si nous avons de la chance et, pour être franc, je crois que c'est une excellente organisation, mais si nous avons affaire à elle, c'est surtout pour le cabotage. »

Demandes de licences temporaires et cabotage

Selon certains dirigeants de l'industrie maritime, année après année, l'OTC accorde trop facilement des licences temporaires à des navires étrangers, ce qui réduit la capacité pour l'industrie canadienne de l'expédition de combler ces lacunes dans le cabotage parce qu'il existe une solution de rechange facile et moins chère pour les expéditeurs. Les navires étrangers n'ont pas à payer les salaires canadiens ou à offrir les avantages sociaux canadiens. Ils ne sont pas soumis aux lois canadiennes du travail ni aux normes de sécurité rigoureuses du Canada. Par conséquent, ils peuvent facturer moins aux expéditeurs et constituer une solution de rechange alléchante pour eux : une solution de rechange qu'ils ne peuvent pas se permettre de refuser si leurs concurrents y ont recours. Les répondants prétendent que l'Office devrait reconnaître les routes qui font actuellement l'objet de contraintes permanentes, alors que des licences temporaires sont accordées pour les mêmes routes aux mêmes entreprises année après année, et envisager des moyens de faire en sorte que le service soit assuré par des navires canadiens. Bien sûr, il y a un contingent d'intervenants de l'industrie qui seraient en faveur de la déréglementation : les opinions sur cette question ont été recueillies par l'OTC auprès des intervenants de l'industrie fin 2009/début 2010.

« Je crois que le rôle de l'OTC, c'est de protéger le cabotage pour le commerce canadien. Le problème, c'est l'octroi à répétition de licences à des navires étrangers. Lorsqu'un marché ne peut être desservi, on peut faire appel à des navires étrangers pour combler le vide sans perturber le commerce, mais quand on utilise cette solution [l'octroi de licences temporaires à des navires étrangers] à répétition année après année, on décourage les investisseurs de s'intéresser aux navires canadiens. Je crois que le rôle de l'OTC, c'est de veiller à maintenir un équilibre dans ce domaine. »

« L'OTC devrait mieux connaître l'industrie maritime et la possibilité pour l'industrie canadienne de profiter des nouvelles occasions qui émergent, et cela fait partie du jeu de la poule et de l'œuf... Les armateurs canadiens ne pourront pas saisir une occasion si l'OTC permet sans cesse aux concurrents étrangers de venir ici et de profiter de cette occasion. Les coûts seront toujours moins élevés pour les navires étrangers parce qu'ils emploient des équipages qui coûtent moins cher et qu'ils n'ont pas à se soumettre aux normes de sécurité rigoureuses en vigueur au Canada. Ils coûteront toujours moins cher. »

Appels relatifs aux augmentations de tarifs

En ce qui concerne les appels relatifs aux augmentations de tarifs, les répondants jugent que l'OTC possède le savoir-faire approprié pour gérer ces appels, et que les évaluations qu'il en fait sont équitables. Un répondant souligne que l'Office n'exige pas des organismes fédéraux la discipline appropriée pour maintenir les coûts peu élevés, comparativement au secteur privé qui doit réduire ses coûts dans un contexte de marché ouvert. Un autre répondant signale qu'il souhaiterait que l'OTC soit un recours viable en cas de différends sur les tarifs dans tout monopole – même du secteur privé – qui fournit des services dans le secteur maritime.

« L'OTC est aussi le mécanisme de recours dans le cas où un organisme fédéral augmente les tarifs de ses services. Nous pouvons interjeter appel auprès de l'OTC concernant des augmentations de tarifs qui ne sont pas justifiées, mais ce qui ne fonctionne pas, c'est que l'OTC n'exige pas la discipline appropriée de la part de ces organismes pour réduire leurs coûts. L'Office nous informe que, comme les coûts augmentent, il faut qu'ils augmentent les prix, mais l'OTC devrait pouvoir leur dire qu'ils ne peuvent pas simplement augmenter les prix. Il faut qu'il puisse s'assurer que ces organismes font preuve d'une diligence raisonnable pour contenir leurs coûts avant qu'ils n'augmentent. »

« Le processus a fonctionné pour [...] nous les avons toujours trouvés équitables... ils connaissent leur domaine et réussissent à travailler à bout de bras; ils possèdent beaucoup de connaissances et de savoir-faire. Nous avons eu un autre différend... nous avons parlé à l'OTC il y a deux ans et nous lui avons soumis un cas; l'affaire a été réglée grâce à l'OTC; ce n'était pas officiel, mais ils l'ont réglée. »

« Pas seulement avec les possibilités de pilotage...il y a des services offerts aux membres, même du secteur privé... parfois, ils sont les seuls en ville, par exemple, les services de remorquage, et ils augmentent leurs tarifs, alors vous leur êtes redevables... L'OTC pourrait jouer un rôle ici. Pas seulement pour le pilotage et les autres services fournis par le gouvernement, mais aussi les services d'entreprises du secteur privé qui ont un monopole... élargir les services qu'il réglemente pour qu'on puisse y avoir recours quand on a un problème. »

RÉSULTATS DÉTAILLÉS : ÉTUDE QUANTITATIVE

Les résultats détaillés de l'étude quantitative sont présentés dans deux sections. La première section porte sur les résultats du sondage sur la facilitation, et la deuxième, sur ceux du sondage sur la médiation.

Sondage sur la facilitation

Dialogue et communication

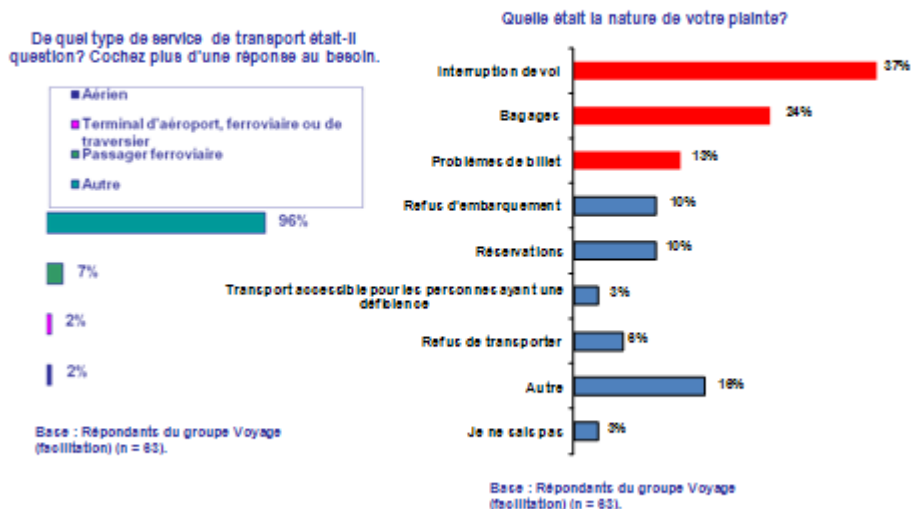
La grande majorité des affaires de facilitation portent sur le transport aérien et la plupart des plaintes concernent des interruptions de vol ou des problèmes de bagages ou de billets.

Lorsqu'on demande aux répondants sur quel type de service de transport portait l'affaire, ils disent presque tous que le processus de facilitation portait sur une affaire de transport aérien (96 %). Moins de un sur dix (7 %) dit qu'il s'agissait d'une affaire de terminal d'aéroport, ferroviaire ou de traversier, 2 % pour le passager ferroviaire et 2 % pour l'autre.

Lorsqu'on leur demande ce que leur plainte concernait, les répondants disent le plus souvent qu'il s'agissait d'interruptions de vol (37 %) ou de problèmes de bagages (24 %) ou de billets (13 %). Les autres, en moins grand nombre, indiquent des plaintes relatives à des réservations (11 %), à un refus d'embarquement (10 %), à un refus de transporter (6 %) ou au transport accessible pour des personnes ayant une déficience (3 %).



La grande majorité des affaires de facilitation portent sur le transport aérien et la plupart des plaintes concernent des interruptions de vol ou des problèmes de bagages ou de billets.



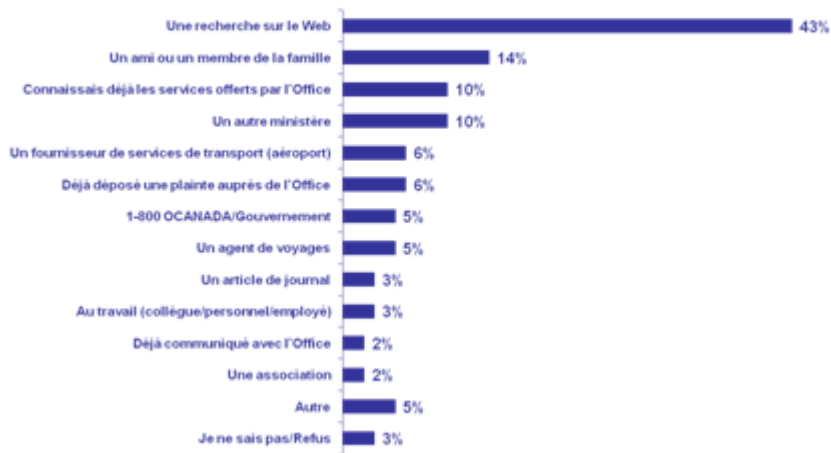
Deux répondants sur cinq ont su qu'un processus de plainte existait par une recherche sur le Web.

Lorsqu'on demande aux répondants comment ils ont su qu'un processus de plainte existait à l'OTC, deux sur cinq (43 %) indiquent que c'est par une recherche sur le Web. C'est dans une proportion beaucoup moins élevée qu'ils disent que c'est par un ami ou un membre de la famille (14 %) ou par un autre ministère (10 %). Un sur dix (10 %) dit qu'il connaissait déjà l'existence de l'Office.



Deux répondants sur cinq ont su qu'un processus de plainte existait par une recherche sur le Web.

Comment avez-vous su que vous pouviez déposer une plainte auprès de l'Office des transports du Canada?



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada

Base : Répondants du groupe Voyage (félicitation) (n = 83).

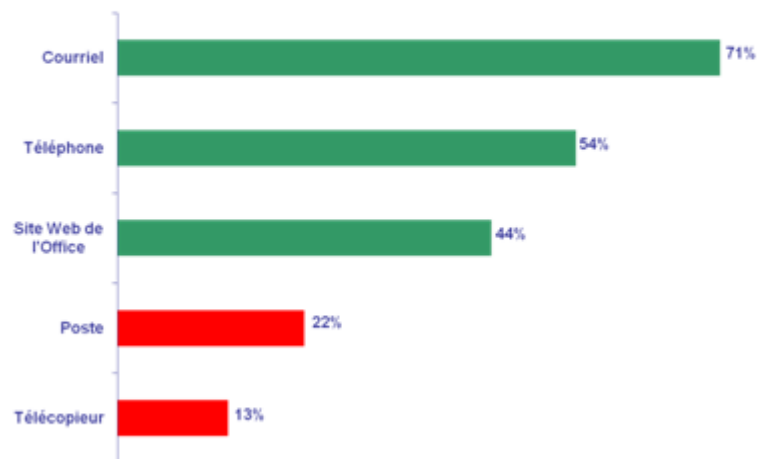
La plupart des répondants ont obtenu de l'information à propos du processus de plainte par courriel, par téléphone ou par le site Web; ils sont peu nombreux à avoir utilisé la poste ou le télécopieur.

Lorsqu'on leur demande quels moyens ils ont utilisés pour obtenir de l'information à propos du processus de plainte dans le cadre de leurs échanges avec l'Office, la plupart (71 %) disent que c'est par courriel. Plus de la moitié (54 %) disent avoir reçu de l'information par téléphone, et un peu plus de deux sur cinq (44 %) disent que c'est par le site Web de l'Office. C'est dans une proportion beaucoup moins grande que les répondants ont obtenu cette information par la poste (22 %) ou par télécopieur (13 %).



La plupart des répondants ont obtenu de l'information à propos du processus de plainte par courriel, par téléphone ou par le site Web; ils sont peu nombreux à avoir utilisé la poste ou le télécopieur

Dans le cadre de vos échanges avec l'Office, quels moyens avez-vous utilisés pour obtenir de l'information à propos du processus de traitement ou de dépôt de la plainte?



Base : Répondants du groupe Voyage (satisfaction) (n = 83).



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada

11

Dans l'ensemble, tous les processus de l'Office reçoivent des cotes élevées : le professionnalisme et la clarté de l'explication du processus récoltent les cotes les plus élevées.

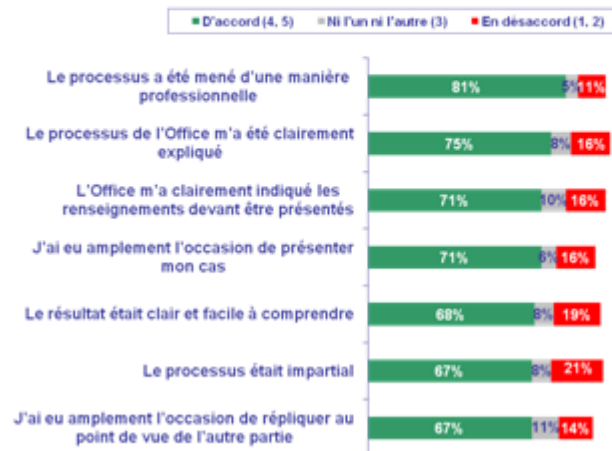
On a demandé aux répondants s'ils étaient d'accord ou en désaccord avec une série d'énoncés sur le processus de facilitation. Quatre répondants sur cinq (81 %) sont d'accord (cotes de quatre ou cinq sur une échelle de un à cinq) pour dire que le processus a été mené d'une manière professionnelle, et trois sur quatre (75 %) sont d'accord pour dire que le processus de l'Office leur a été clairement expliqué. Sept répondants sur dix disent que l'Office leur a clairement indiqué les renseignements devant être présentés (71 %) et qu'ils ont eu amplement l'occasion de présenter leur cas (71 %). Au moins deux sur trois sont aussi d'accord pour dire que le résultat final était clair et facile à comprendre (68 %), que le processus était impartial (67 %) et qu'ils ont eu amplement l'occasion de répliquer au point de vue de l'autre partie (67 %).

Les répondants expriment les plus hauts niveaux de désaccord avec l'énoncé selon lequel le processus était impartial (21 % en désaccord) et celui selon lequel le résultat final était clair et facile à comprendre (19 % en désaccord).



Dans l'ensemble, cotes élevées pour tous les processus de l'Office : le professionnalisme et la clarté de l'explication du processus récoltent les cotes les plus élevées

Vous avez participé à un processus de facilitation au sujet d'une plainte pendant lequel un membre du personnel de l'Office a joué le rôle d'intermédiaire entre vous-même et le fournisseur du service de transport. À la lecture des énoncés suivants à propos du processus, veuillez indiquer votre degré d'accord ou de désaccord pour chacun des énoncés.



Base : Répondants du groupe Voyage (facilitation) (n = 83).



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada

12

Les répondants laissent le plus souvent entendre que l'OTC devrait concentrer ses efforts à améliorer deux secteurs : offrir l'occasion de répliquer et donner de l'information claire sur le résultat final.

On a demandé aux répondants d'indiquer les deux secteurs de service sur lesquels l'Office devrait concentrer ses efforts d'amélioration. Les répondants disent le plus souvent que l'Office devrait concentrer ses efforts dans les secteurs suivants : donner l'occasion de répliquer au point de vue de l'autre partie (37 %), donner un résultat clair et facile à comprendre (29 %) et une explication plus claire du processus par l'Office (24 %). Un répondant sur quatre (24 %) n'arrive pas à désigner, parmi les secteurs présentés, ceux sur lesquels l'Office devrait concentrer ses efforts.



Les répondants laissent le plus souvent entendre que l'OTC devrait concentrer ses efforts à améliorer deux secteurs : offrir l'occasion de répliquer et donner de l'information claire sur le résultat final.

Si l'Office pouvait apporter des améliorations à deux des secteurs mentionnés ci-dessus, où devrait-il concentrer ses efforts?



Base : Répondants du groupe Voyage (solvitation) (n = 63).



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada

12

Service à la clientèle

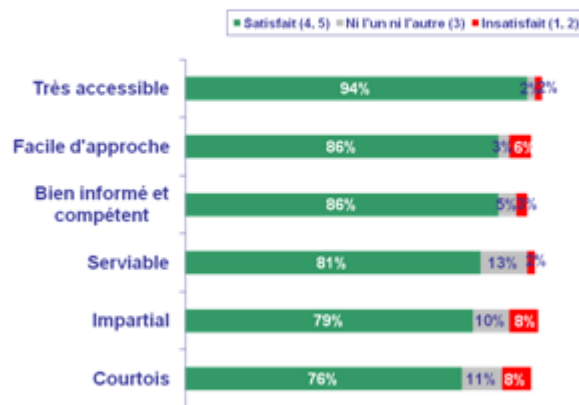
Les répondants sont très satisfaits de la façon dont l'Office dispense ses services.

Les répondants expriment des degrés de satisfaction très élevés à l'égard de plusieurs caractéristiques du service de l'Office qui leur sont proposées. Ils sont presque tous (94 %) satisfaits (cotes de quatre ou cinq sur une échelle de un à cinq) de la facilité d'accès. Plus de quatre sur cinq se disent satisfaits du fait que l'Office est facile d'approche (86 %) et du fait que les gens auxquels ils ont affaire sont bien informés et compétents (86 %). Au moins trois sur quatre se disent également satisfaits de la serviabilité (81 %), de l'impartialité (79 %) et de la courtoisie (75 %) de l'Office.



Les répondants sont très satisfaits de la façon dont l'Office dispense ses services.

Veuillez indiquer la réponse qui décrit le mieux votre degré de satisfaction par rapport aux aspects suivants des services offerts par l'Office.



Base : Répondants du groupe Voyage (totalité) (n = 83).



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada

14

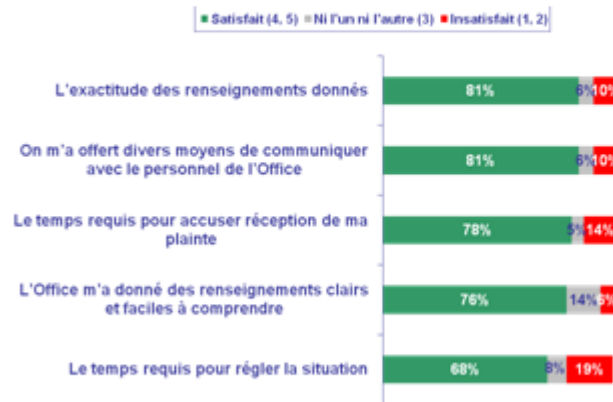
Les répondants sont satisfaits de la prestation des services en général; la satisfaction à l'égard du temps requis pour régler la situation est relativement moins élevée.

Quatre répondants sur cinq sont satisfaits de l'exactitude des renseignements donnés par l'Office (81 %), de la variété des moyens offerts pour communiquer avec le personnel de l'Office (81 %) et du temps requis pour accuser réception de leur plainte (78 %). Un peu plus des trois quarts (76 %) se disent satisfaits du fait qu'on leur a donné des renseignements clairs et faciles à comprendre, et un peu plus de deux sur trois sont satisfaits du temps requis pour régler la situation (68 %).



Les répondants sont satisfaits de la prestation des services en général; la satisfaction à l'égard du temps requis pour régler la situation est relativement moins élevée.

Veuillez indiquer la réponse qui décrit le mieux votre degré de satisfaction par rapport aux aspects suivants des services offerts par l'Office.



Base : Répondants du groupe Voyage (satisfaction) (n = 83).



Canadian Transportation Agency / Office des transports du Canada

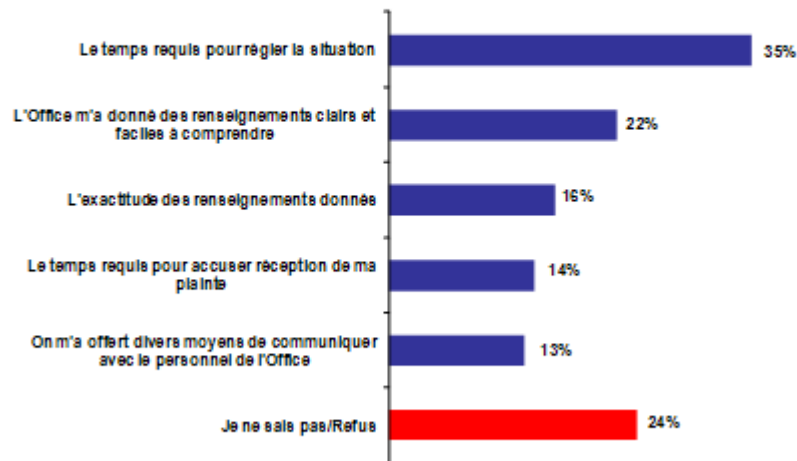
Parmi les caractéristiques générales, le temps requis pour régler la situation est le principal secteur à améliorer.

Dans une liste de secteurs du service à la clientèle que l'Office pourrait améliorer, les répondants choisissent le plus souvent le temps requis pour régler la situation (35 %) et la clarté et la facilité de compréhension des renseignements donnés comme étant les deux secteurs sur lesquels l'Office devrait se concentrer le plus. L'exactitude des renseignements donnés, le temps requis pour accuser réception de la plainte et la variété des moyens offerts pour communiquer avec le personnel de l'Office sont choisis par 16 %, 14 % et 13 % des répondants, respectivement. Il est important de souligner que près de la moitié des répondants (44 %) n'ont pas pu répondre ou ont refusé de le faire.



Parmi les caractéristiques générales, le temps requis pour régler la situation est le principal secteur à améliorer.

Si l'Office pouvait apporter des améliorations à deux des secteurs mentionnés ci-dessus, où devrait-il concentrer ses efforts?



Base : Répondants du groupe Voyage (satisfaction) (n = 63).



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada

17

En réponse à la question sur l'expérience concernant des aspects précis des services, les sites Web et les formulaires sont des aspects qui suscitent une moins grande satisfaction.

En ce qui a trait à l'expérience concernant des aspects précis du service, les trois quarts des répondants sont satisfaits de la possibilité de communiquer avec l'Office dans la langue officielle de leur choix (73 %). Sept sur dix se disent satisfaits (cotes de quatre ou cinq sur une échelle de un à cinq) de la réponse rapide du personnel de l'Office (70 %). Plus de deux répondants sur cinq sont satisfaits du fait d'avoir été traités de façon équitable (65 %), de l'information sur ce que l'Office pouvait ou ne pouvait pas faire dans le traitement d'une plainte (63 %) et de l'information sur ce qu'ils devaient faire en ce qui concerne le traitement de leur plainte par l'Office (62 %). Le fait que l'information sur le site Web de l'Office soit facile à comprendre (54 %), le fait que les formulaires de l'Office soient faciles à remplir (51 %), le fait de trouver l'information requise sur le site Web (48 %) et le fait qu'il est facile de trouver l'information recherchée sur le site Web de l'Office (48 %) sont les secteurs qui suscitent le moins de satisfaction.

En ce qui concerne le fait pour l'Office de traiter avec les gens de façon à répondre à leurs besoins en raison de leur déficience, les répondants ont deux fois plus tendance à se dire satisfaits (10 %) qu'insatisfaits (5 %), mais sept sur dix (71 %) disent que ça ne s'applique pas



En réponse à la question sur l'expérience concernant des aspects précis des services, les sites Web et les formulaires sont des aspects qui suscitent une moins grande satisfaction.

S'il y a lieu, veuillez indiquer la réponse qui décrit le mieux votre expérience dans son ensemble en fonction des aspects suivants des services offerts par l'Office :

	Satisfait (4,5)	NI satisfait ni insatisfait (3)	Insatisfait (1,2)	S/O
J'ai pu communiquer avec l'Office dans la langue officielle de mon choix (anglaise et française).	73 %	2 %	2 %	11 %
Réponse rapide du personnel.	70 %	3 %	10 %	5 %
J'ai été traité de façon équitable.	65 %	2 %	13 %	8 %
On m'a indiqué ce que l'Office pouvait ou ne pouvait pas faire pour moi dans le traitement de ma plainte.	63 %	6 %	8 %	10 %
À l'Office, on m'a indiqué tout ce que je devais faire en ce qui concerne le traitement de ma plainte.	62 %	11 %	3 %	11 %
L'information sur le site Web était facile à comprendre.	54 %	11 %	5 %	16 %
Les formulaires de l'Office sont faciles à remplir.	51 %	13 %	3 %	21 %
Le site Web de l'Office offrait l'information dont j'avais besoin.	48 %	13 %	8 %	17 %
C'était facile de trouver ce que je cherchais sur le site Web de l'Office.	48 %	14 %	5 %	19 %
L'Office a traité avec moi de façon à répondre à mes besoins en raison de ma déficience.	10 %	3 %	5 %	70 %

Base : Répondants du groupe Voyage (satisfaction) (n = 63).



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada

Deux mesures très simples figurent en tête de liste.

Lorsqu'on demande aux répondants de désigner, dans une liste de secteurs du service, les deux sur lesquels l'Office devrait concentrer ses efforts, ils suggèrent le plus souvent les suivants : faciliter la recherche d'informations sur le site Web (21 %) et indiquer ce que l'Office peut et ne peut pas faire dans le traitement d'une plainte (21 %). Près de deux répondants sur cinq (37 %) ne savent pas ou ne disent pas sur quels secteurs l'Office devrait se concentrer.

**Deux mesures très simples figurent en tête de liste.**

Si l'Office pouvait apporter des améliorations à deux des secteurs mentionnés ci-dessus, où devrait-il concentrer ses efforts?

C'était facile de trouver ce que je cherchais sur le site Web de l'Office.	21 %
On m'a indiqué ce que l'Office pouvait ou ne pouvait pas faire pour moi dans le traitement de ma plainte.	21 %
J'ai été traité de façon équitable.	14 %
Réponse rapide du personnel.	13 %
Le site Web de l'Office offrait l'information dont j'avais besoin.	11 %
À l'Office, on m'a indiqué tout ce que je devais faire en ce qui concerne le traitement de ma plainte.	11 %
L'information sur le site Web était facile à comprendre.	10 %
L'Office a traité avec moi de façon à répondre à mes besoins en raison de ma déficience.	8 %
Les formulaires de l'Office sont faciles à remplir.	6 %
Je ne sais pas/Refus	37 %

Base : Répondants du groupe Voyage (satisfaction) (n = 83).



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada


Le processus de plainte/facilitation

Quatre-vingt-cinq pour cent des répondants disent qu'il s'est écoulé moins de 19 jours avant qu'on prenne acte de leur plainte; ce délai est jugé acceptable par 96 % des répondants.

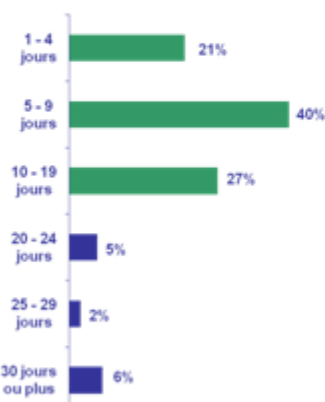
Lorsqu'on demande aux répondants combien de temps s'est écoulé avant que l'Office prenne acte de leur plainte, la majorité (61 %) dit qu'il s'est écoulé moins de neuf jours, dont un sur cinq (21 %) dit qu'il s'est écoulé entre un et quatre jours, et deux sur cinq (40 %), entre cinq et neuf jours. Un peu plus de un répondant sur quatre (27 %) dit qu'il s'est écoulé entre 10 et 19 jours avant que l'Office prenne acte de sa plainte.

Lorsqu'on leur demande ce qu'ils qualifient de temps raisonnable pour que l'Office prenne acte de leur plainte, 56 % disent que ce devrait être moins de neuf jours, dont 27 % disent un à quatre jours, et 29 %, cinq à neuf jours. Les répondants laissent le plus souvent entendre qu'un délai de 10 à 19 jours serait raisonnable.

Près de trois répondants sur dix estiment que un à quatre jours est un délai raisonnable pour que l'Office prenne acte d'une plainte. Une proportion semblable de répondants (29 %) jugent qu'un délai de cinq à neuf jours est raisonnable. La plupart des répondants (41 %) qualifient de raisonnable un délai de 10 à 19 jours. Seulement deux pour cent trouvent raisonnable d'attendre 20 à 24 jours ou 30 jours ou plus.

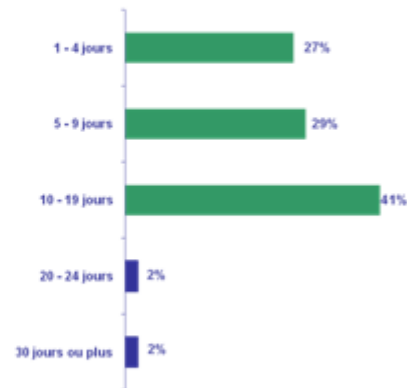
 **Quatre-vingt-cinq pour cent des répondants disent qu'il s'est écoulé moins de 19 jours avant qu'on prenne acte de leur plainte; ce délai est jugé acceptable par 96 % des répondants.**

Lorsque vous avez déposé votre plainte auprès de l'Office, combien de temps s'est écoulé avant que l'Office prenne acte de votre plainte?



Base : Répondants du groupe Voyage (facilitation) (n = 83).

Qu'est-ce que vous qualifiez de temps raisonnable pour que l'Office prenne acte de votre plainte?



Base : Répondants du groupe Voyage (facilitation) (n = 83).



La moitié (52 %) des répondants disent qu'il s'est écoulé plus de 60 jours entre le dépôt de leur plainte et le règlement; les trois quarts (73 %) estiment que les plaintes devraient être réglées en moins de 60 jours.

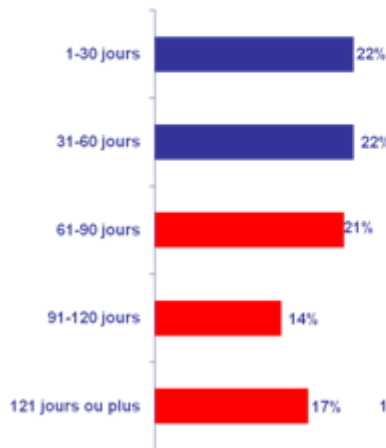
Une proportion à peu près égale de répondants dit qu'il s'est écoulé un à 30 jours (22 %), 31 à 60 jours (22 %) et 61 à 90 jours (21 %) entre le dépôt de leur plainte et le règlement. Environ trois sur dix disent qu'il s'est écoulé 91 jours ou plus (91 à 120 jours – 14 % et 121 jours ou plus – 17 %).

En ce qui concerne le délai jugé raisonnable à partir du moment où la plainte est déposée jusqu'à son règlement, les trois quarts (73 %) des répondants disent qu'il *devrait* être de moins de 60 jours (un à 30 jours – 38 % et 31 à 60 jours – 35 %). Quatorze pour cent des répondants jugent que 61 à 90 jours est un délai raisonnable et seulement deux pour cent sont prêts à dire 121 jours ou plus.



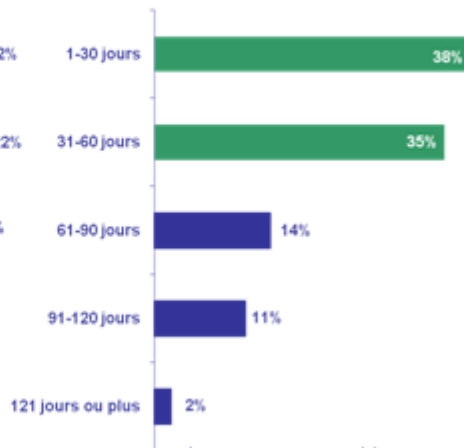
La moitié des répondants (52 %) disent qu'il s'est écoulé plus de 60 jours entre le dépôt de leur plainte et le règlement. Les trois quarts (73 %) estiment que les plaintes *devraient* être réglées en moins de 60 jours.

Dans l'ensemble, combien de temps s'est écoulé entre le dépôt de votre plainte et son règlement?



Base : Répondants du groupe Voyage (solvabilité) (n = 83).

Selon vous, quel délai serait raisonnable à partir du moment où vous déposez la plainte jusqu'à son règlement?



Base : Répondants du groupe Voyage (solvabilité) (n = 83).



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada

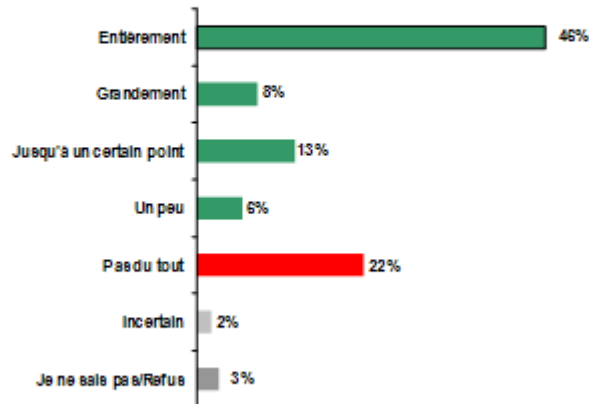
Les répondants déclarent, dans une vaste majorité, que le processus de facilitation a comblé leurs attentes, et la moitié d'entre eux affirment qu'il a entièrement comblé leurs attentes; le processus n'a pas comblé les attentes d'un répondant sur quatre.

Presque la moitié des répondants (46 %) disent que le processus de facilitation a entièrement comblé leurs attentes, alors que 8 % disent qu'il a grandement comblé leurs attentes et 13 % disent qu'il a comblé leurs attentes jusqu'à un certain point. Vingt-deux pour cent indiquent que le processus de facilitation n'a pas du tout comblé leurs attentes, alors que 6 % disent qu'il les a comblées seulement un peu.



Les répondants déclarent, dans une vaste majorité, que le processus de facilitation a comblé leurs attentes, et la moitié d'entre eux affirme qu'il a entièrement comblé ses attentes; le processus n'a pas comblé les attentes d'un répondant sur cinq.

Dans quelle mesure le processus de facilitation a-t-il comblé vos attentes?



Base : Répondants du groupe Voyage (facilitation) (n = 83).



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada

Satisfaction à l'égard de l'Office

Dans l'ensemble, près de deux répondants sur trois sont satisfaits de la qualité du service offert par l'Office.

Près de deux répondants sur trois (63 %) sont satisfaits (cotes de quatre ou cinq sur une échelle de un à cinq) de la qualité des services offerts par l'Office dans l'ensemble. Seulement un sur dix (13 %) est insatisfait (cotes de un ou deux sur l'échelle).



Dans l'ensemble, près de deux répondants sur trois (63 %) sont satisfaits de la qualité du service offert par l'Office.

À l'exception du processus de facilitation, quel est votre degré de satisfaction par rapport à la qualité dans l'ensemble des services offerts par l'Office?

■ Satisfait (4, 5) ■ Ni l'un ni l'autre (3) ■ Insatisfait (1, 2)



Base : Répondants du groupe Voyage (facilitation) (n = 83).



Canadian
Transportation
Agency

Office
des transports
du Canada

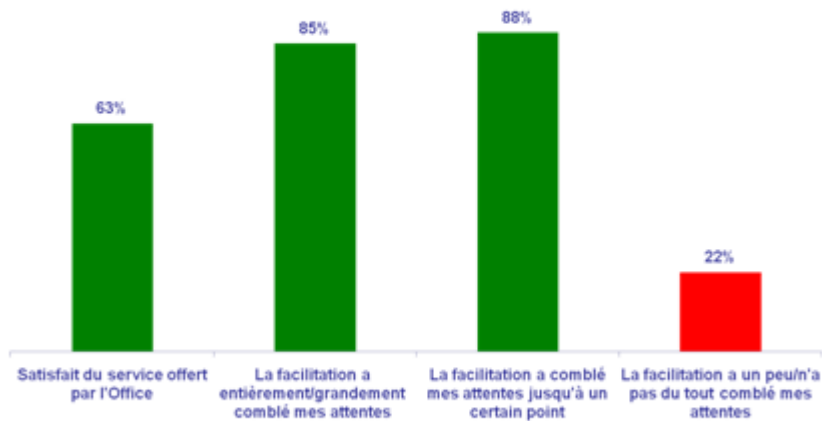
La satisfaction générale à l'égard de l'Office va de pair avec la mesure dans laquelle le processus de facilitation a comblé les attentes des répondants.

En outre, les résultats indiquent que le degré de satisfaction à l'égard de l'Office est plus élevé chez les répondants dont les attentes ont été entièrement comblées par le processus.



La satisfaction générale à l'égard de l'Office va de pair avec la mesure dans laquelle le processus de facilitation a comblé les attentes des répondants

Avez-vous d'autres commentaires à propos de l'Office ou des services offerts?



Base : Répondants du groupe Voyage (facilitation) (n = 83).

La plupart des répondants donnent les raisons de leur satisfaction – seulement 10 % justifient leur insatisfaction. Un sur quatre est satisfait en raison d'un résultat satisfaisant.

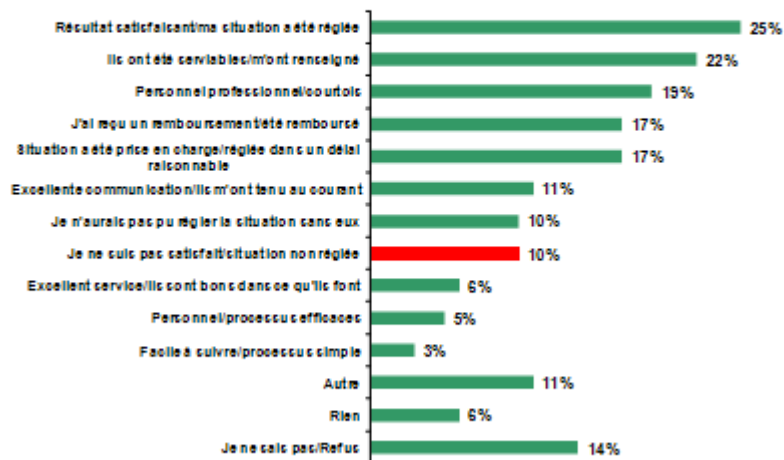
Lorsqu'on demande aux répondants, dans une question ouverte, d'expliquer pourquoi ils sont satisfaits ou insatisfaits de l'Office, ils mentionnent le plus souvent le résultat satisfaisant de leur affaire (25 %) comme étant la principale raison de leur satisfaction à l'égard de l'Office. Environ un sur cinq dit que c'est parce que l'Office a été serviable/une bonne source de renseignements (22 %), ou parce que le personnel a été professionnel et courtois (19 %). Le fait de recevoir un remboursement et le fait que leur problème soit rapidement pris en charge sont aussi des raisons de la satisfaction à l'égard de l'Office qui sont mentionnées souvent (17 % chacune). Un répondant sur dix se dit satisfait en raison de l'excellente communication/du fait d'être tenu au courant (11 %) et parce qu'il n'aurait pas pu régler l'affaire sans l'Office (10 %).

Au nombre des raisons justifiant la satisfaction ou l'insatisfaction, un répondant sur dix dit ne pas être satisfait et que son affaire n'est pas réglée.



La plupart des répondants donnent les raisons de leur satisfaction – seulement 10 % justifient leur insatisfaction. Un sur quatre est satisfait en raison d'un résultat satisfaisant.

Qu'est-ce qui justifie principalement le degré de satisfaction indiqué par rapport aux services offerts par l'Office?



Base : Répondants du groupe Voyage (sollicitation) (n = 83).

Autres commentaires à propos de l'Office

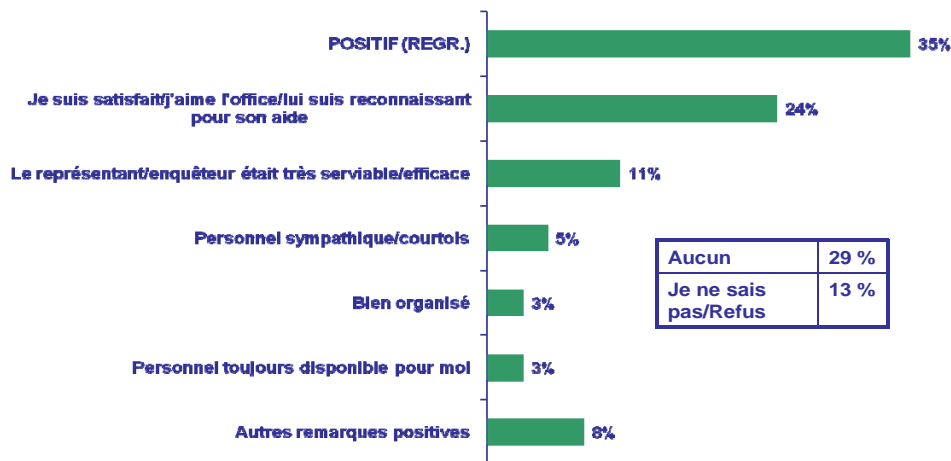
Lorsqu'on demande aux répondants de donner d'autres commentaires à propos de l'Office et des services offerts, 42 pour cent ne font pas d'autres commentaires, 35 % font des commentaires positifs et 12 %, des commentaires négatifs.

Ceux qui font des commentaires positifs à propos de l'Office expriment le plus souvent leur satisfaction ou leur reconnaissance générale (24 %). Un répondant sur dix indique que le représentant/l'enquêteur de l'Office a été très utile/efficace (11 %).



Trente-cinq pour cent des répondants formulent d'autres commentaires positifs

Avez-vous d'autres commentaires à propos de l'Office ou des services offerts?



Base : Répondants du groupe Voyage (facilitation) (n = 63).

Ceux qui font des commentaires négatifs disent le plus souvent que l'Office n'a pas été utile ou que leur plainte n'a pas été réglée à leur satisfaction (11 %).



Vingt-sept pour cent des répondants formulent d'autres commentaires négatifs à propos de l'Office.



Base : Répondants du groupe Voyage (satisfaction) (n = 83).



Sondage sur la médiation

Comme nous l'avons indiqué précédemment, en raison du nombre restreint de sondages complétés sur la médiation, l'analyse des résultats est de nature qualitative.

Tous les répondants se disent satisfaits de la qualité des services offerts par l'Office dans l'ensemble (cotes de quatre ou cinq sur une échelle de cinq points). Tous les répondants indiquent que le processus de médiation a comblé leurs attentes jusqu'à un certain point ou qu'il les a comblées entièrement. Les répondants auraient à nouveau recours à la médiation s'ils étaient confrontés au même type de situation; aucun répondant indique qu'il n'y aurait pas recours. Voici quelques-unes des raisons invoquées pour expliquer la satisfaction dans l'ensemble à l'égard de l'Office :

« Excellent travail du personnel »

« Organisme professionnel et indépendant »

« Serviabilité »

« Assidu, passablement efficace, courtois »

« Efficace, organisé, excellentes installations »

« Facilitateurs justes et raisonnables »

Avant la médiation

L'Office récolte des cotes élevées pour de nombreux aspects du service avant la médiation. Les aspects pour lesquels les clients ont le plus tendance à se dire « très satisfaits » (cote de cinq) du service sont notamment :

- Le temps requis pour que l'on accuse réception de la plainte;
- Donner des renseignements clairs et faciles à comprendre;
- Facile d'approche.

Aucun aspect n'a été coté un ou deux sur une échelle de cinq points, et ceux qui ont récolté le plus grand nombre de trois ou de quatre sont les suivants :

- Courtois;
- Serviable;
- Bien informé et compétent.

Introduction au processus de médiation

Comme c'est le cas avant la médiation, l'introduction au processus de médiation récolte des cotes élevées. Les répondants estiment que les médiateurs se sont assurés que les meilleures pratiques étaient suivies, et ils sont soit fortement d'accord (cinq sur une échelle de 5 points) soit d'accord (quatre sur l'échelle) avec presque tous les énoncés à ce sujet. Les énoncés avec lesquels les répondants ont le plus tendance à se dire fortement d'accord (cote de cinq) sont :

- Donner l'occasion de poser des questions;
- Établir les règles de base.

Expliquer clairement le rôle des participants dans la coopération est le seul énoncé qui recueille une cote inférieure à trois sur l'échelle de cinq points, et un répondant donne deux à cet énoncé.

Pendant le processus de médiation

De la même manière, on a demandé aux répondants dans quelle mesure ils sont d'accord ou en désaccord pour dire que les médiateurs ont suivi une série de pratiques durant le processus de médiation en tant que tel. Encore une fois, les résultats sont positifs puisque la plupart des répondants donnent une cote de cinq (fortement d'accord) ou de quatre à tous les énoncés. Les énoncés qui recueillent le plus de cotes positives dans l'ensemble sont :

- A écouté attentivement;

- A utilisé un langage et des termes que le client comprenait.

Le seul énoncé auquel une cote inférieure à trois est attribuée (par un répondant), c'est « s'est abstenu d'offrir des solutions, des conseils juridiques ou de faire des jugements ».

Les forces du médiateur étaient... et Le processus de médiation aurait été plus efficace si...

Voici quelques-uns des commentaires recueillis sur les forces des médiateurs :

« Capacité de communiquer avec chaque partie et de faciliter la communication entre les parties »

« Politesse, calme et sa présence dans le processus »

« Courtois, respectueux, accessible, réponses rapides »

« Objectif, juste et raisonnable »

« A très bien géré le déroulement des procédures, a essayé de structurer un cas difficile »

Les deux seules remarques portant sur la façon de rendre le processus plus efficace concernent la présence d'autres représentants :

« Un représentant du bureau médical [du transporteur aérien] aurait dû être présent »

« Les avocats n'étaient pas présents »