COMMISSION DES TRANSPORTS DU QUÉBEC

2018-2023

Plan stratégique

Québec

Le contenu de cette publication a été produit par les membres du comité de direction avec la participation des membres du personnel de la Commission des transports du Québec.

Pour de plus amples renseignements, veuillez vous adresser à :

MONTRÉAL :
Commission des transports du Québec
545, boulevard Crémazie Est, 10e étage
Montréal (Québec) H2M 2V1

QUÉBEC :
Commission des transports du Québec
200, chemin Sainte-Foy, 7e étage
Québec (Québec) G1R 5V5

Téléphone : 1 888 461-2433
Télécopieur : 418 644-8034
Courriel : courrier@ctq.gouv.qc.ca

Il est possible de consulter ce rapport dans le site Web de la Commission, à l'adresse suivante :
www.ctq.gouv.qc.ca

Dépôt légal – 2018
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives du Canada

ISBN pour la version électronique : 978-2-550-78981-9
ISBN pour la version imprimée : 978-2-550-78980-2

© Gouvernement du Québec, 2018

La reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée à la condition que la source soit mentionnée.

TABLE DES MATIÈRES

LE MOT DE LA PRÉSIDENTE 1

À PROPOS DE LA COMMISSION 3

LES ENJEUX ET LEURS CONTEXTES 7

ENJEU 1
DES EFFETS DURABLES SUR LA SÉCURITÉ ET UNE RÉGULATION ACTUALISÉE 7

ENJEU 2
UNE PRESTATION DE SERVICES DE QUALITÉ 13

ENJEU 3
LE MAINTIEN D'UNE ÉQUIPE COMPÉTENTE ET ENGAGÉE 15

LE SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE 19

TABLEAU SYNOPTIQUE 20

LE MOT DE LA PRÉSIDENTE

C'est avec un grand plaisir que je présente le Plan stratégique 2018-2023 de la Commission des transports du Québec.

Ce plan, qui propose un nouvel énoncé de nos valeurs organisationnelles et une vision audacieuse pour l'avenir, a été élaboré en mettant activement à contribution les membres du personnel. Il prend en considération les grandes orientations gouvernementales qui nous interpellent, les changements importants qui touchent actuellement plusieurs secteurs de transport ainsi que notre évolution interne.

L'exercice de planification stratégique a permis de dégager les grands enjeux auxquels la Commission fera face au cours des cinq prochaines années, soit des effets durables sur la sécurité et une régulation actualisée, une prestation de services de qualité, ainsi que le maintien d'une équipe compétente et engagée. Pour y répondre, la Commission s'est dotée de cinq orientations qui guideront ses actions au cours de cette période.

Du point de vue organisationnel, les défis que pose ce plan sont stimulants. Sa mise en œuvre comprendra notamment un examen approfondi de plusieurs façons de faire au sein de la Commission, dans une optique d'efficience et de qualité. D'autres défis, tels le développement continu des compétences et la polyvalence, le transfert d'expertise et l'engagement du personnel dans certains projets mobilisateurs devront aussi être relevés. Je compte sur le dynamisme, la compétence et le professionnalisme de chacun pour faire face à ces enjeux avec brio.

En terminant, je tiens à exprimer mes sincères remerciements à tous ceux et à toutes celles qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à l'élaboration de ce plan stratégique.

La présidente,

<original signé>
France Boucher, avocate
Montréal, septembre 2017

À PROPOS DE LA COMMISSION

L'organisation

La Commission est un organisme public plurifonctionnel. Tout d'abord, elle exerce, en tant que tribunal administratif, des pouvoirs de nature quasi judiciaire, en sanctionnant les propriétaires, les exploitants ou les conducteurs de véhicules lourds, le cas échéant, dont le comportement compromet la sécurité des usagers du réseau routier ou l'intégrité de ce dernier. De plus, elle est appelée à exercer des pouvoirs de sanction dans les domaines du transport par taxi et par autobus, lorsque les services offerts ne sont pas de la qualité à laquelle la clientèle est en droit de s'attendre.

Elle agit par ailleurs comme organisme de régulation économique spécialisé, notamment en délivrant des permis et en fixant des tarifs dans divers secteurs de transport. Ainsi, elle délivre des permis de taxi, d'autobus et de courtage en services de camionnage en vrac.

Enfin, elle remplit des fonctions purement administratives. En l'occurrence, elle tient des registres de transporteurs et d'intermédiaires en services de transport, de même qu'elle diffuse de l'information destinée à ses clientèles et au grand public. En outre, à titre d'organisme budgétaire, elle satisfait aux diverses exigences gouvernementales relatives à la gestion de ses ressources.

La Commission relève du ministre des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports. Nommés par le gouvernement du Québec, les onze membres de la Commission agissent, dans le cadre de leurs fonctions, avec célérité, indépendance et impartialité, en conformité avec leur code d'éthique.

Le processus décisionnel de la Commission est également soutenu par une centaine de personnes nommées en vertu de la Loi sur la fonction publique.

3008

Décisions rendues

du 1er avril 2016 au 31 mars 2017

La mission

À titre de tribunal administratif et d'organisme de régulation économique, la Commission contribue à assurer un comportement sécuritaire des transporteurs et des conducteurs, l'équité dans le domaine du transport au Québec ainsi que la protection du réseau routier. À cette fin, la Commission :

- impose des mesures correctives ou des sanctions aux transporteurs ou aux conducteurs dont le comportement est à risque, ou qui ne se conforment pas à leurs obligations ;
- délivre des permis et des autorisations, tient à jour des registres et des listes, et fixe des tarifs de transport.

La vision

Dans un contexte d'évolution du domaine du transport, être reconnue comme une organisation performante qui contribue à améliorer le comportement et la conformité des transporteurs et des conducteurs, et qui offre des services de qualité au moyen de processus optimisés.

104
Employés
au 31 mars 2017

11 226 500 $
Budget de dépenses
2016-2017

Les valeurs

L'impartialité

La Commission est libre de toute influence et de tout intérêt qui pourraient entraver la neutralité et l'équité de ses interventions.

L'intégrité

Chaque membre du personnel se conduit d'une manière honnête et juste, et adopte un comportement sans reproche.

Le respect

La Commission traite sa clientèle, ses partenaires et les membres de son personnel avec égard et considération.

La rigueur

Chaque membre du personnel agit avec professionnalisme, dans le respect des règles applicables.

L'engagement

Chaque membre du personnel participe avec conviction, par son action et son discours, à la réalisation de la mission.

LES ENJEUX ET LEURS CONTEXTES

L'analyse du bilan du Plan stratégique 2013-2017 ainsi que l'examen des environnements externe et interne de la Commission ont permis de dégager trois grands enjeux qui représenteront les grands défis à relever au cours des cinq prochaines années.

ENJEU 1

Des effets durables sur la sécurité et une régulation actualisée

ORIENTATION 1.1

Valider l'amélioration des comportements sécuritaires des propriétaires, des exploitants et des conducteurs de véhicules lourds

Les effets des décisions de la Commission dans le domaine du transport par véhicule lourd

La sécurité du transport par véhicule lourd est au cœur de la mission de la Commission, puisqu'elle est appelée à intervenir auprès des propriétaires, des exploitants et des conducteurs de véhicules lourds (PECVL) dont le comportement est à risque, et dont les dossiers lui sont essentiellement transmis par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) en vertu de la Politique d'évaluation des propriétaires et des exploitants de véhicules lourds et de la Politique d'évaluation des conducteurs de véhicules lourds. On y retrouve notamment les infractions qui leur sont imputées, ainsi que les accidents dans lesquels ils ont été impliqués.

C'est ainsi que la Commission évalue chaque année, dans le cadre d'audiences publiques, le comportement de quelque 225 propriétaires ou exploitants (PEVL) et d'environ 300 conducteurs de véhicules lourds (CVL), en vertu des pouvoirs prévus dans la Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds. Elle leur impose au besoin des mesures correctives visant à améliorer leur conduite et s'assure qu'elles sont respectées, dans le délai prescrit. Elle a aussi le pouvoir de retirer de la route ceux dont les déficiences ne peuvent être corrigées et qui mettent conséquemment en danger la sécurité des usagers de la route.

56 695

Personnes inscrites au Registre

au 31 mars 2017

Dans le but de s'assurer que ses actions contribuent efficacement à l'objectif de sécurité qu'elle poursuit et conformément à une remarque du Vérificateur général émise dans un projet de rapport daté d'avril 2012, la Commission analysera périodiquement les effets de ses décisions sur les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds à risque. À cet effet, elle identifiera tous les propriétaires et les exploitants de véhicules lourds ainsi que tous les conducteurs de véhicules lourds ayant respectivement fait l'objet d'une décision au cours de l'exercice 2016-2017 et au cours de l'année 2018-2019. Elle analysera par la suite l'évolution des dossiers de comportement de chacune de ces cohortes, deux ans et trois ans après qu'elle est intervenue, afin de vérifier dans quelle mesure les personnes visées se sont améliorées.

Un examen similaire, réalisé dans le cadre du précédent plan stratégique, avait démontré l'effet positif des décisions de la Commission. Le nouvel exercice permettra de s'assurer à nouveau qu'elles contribuent véritablement à modifier de façon durable le comportement des PECVL à risque.

Objectif 1.1.1

Mesurer les effets des décisions de la Commission auprès des PECVL à risque

Indicateur	Cible
Nombre d'analyses effectuées	Deux analyses PEVL (cohorte 2016-2017) : une première au 31 octobre 2019 une seconde au 31 octobre 2020 Deux analyses CVL (cohorte 2018-2019) : une première au 31 octobre 2021 une seconde au 31 octobre 2022
% des PEVL ayant amélioré leur comportement	90 % au 31 octobre 2019 90 % au 31 octobre 2020
% des CVL ayant amélioré leur comportement	90 % au 31 octobre 2021 90 % au 31 octobre 2022

L'encadrement des sociétés de transport en commun

La Politique d'évaluation des propriétaires et des exploitants de véhicules lourds de la SAAQ prévoit des dispositions particulières relatives aux sociétés de transport en commun, qui supposent un suivi et des interventions de la part de la Commission.

Pour donner suite à ces dispositions, la Commission a mis en place, en 2004, un mécanisme de suivi du comportement des sociétés de transport, dont un bilan a été rendu public en 2011. Dans la foulée de ce rapport, un mécanisme révisé a été élaboré en 2012.

Ainsi, la Commission effectue depuis un suivi qui comprend :

- une analyse régulière de l'évolution du bilan routier et de divers indicateurs d'accidents de chacune des neuf sociétés de transport en commun. Un rapport faisant état de cet examen est transmis à chacune, en vue de la sensibiliser à l'évolution de son bilan, et de permettre une comparaison avec la performance des autres sociétés.
- un audit de sécurité auprès de chaque société de transport, en vue de vérifier l'ensemble des moyens qu'elle a mis en place pour assurer la sécurité routière. Dans le cadre d'un tel examen, la présence et la mise en œuvre de bonnes politiques d'embauche, de formation ou de suivi des infractions ou des accidents sont notamment vérifiées par un inspecteur. Celui-ci prépare ensuite un rapport faisant état de ses constatations et formulant des recommandations visant à améliorer les pratiques en matière de sécurité de la société. Ce document, ainsi que l'analyse du bilan routier, font par la suite l'objet de discussions dans le cadre d'une rencontre tenue entre un commissaire et les représentants intéressés de la société, afin de convenir des suites qui y seront données.

4000
véhicules

186
millions km/an

560
millions de déplacements/an

Entre 2012 et 2017, toutes les sociétés ont ainsi été auditées. D'ici le 31 mars 2020, la Commission prévoit effectuer une nouvelle révision de son mécanisme. Elle vérifiera notamment dans quelle mesure les sociétés de transport ont tenu compte de ses analyses et suivi ses recommandations. La cible de 80 % retenue à cette fin a été déterminée en tenant compte des résultats obtenus à la suite de la première révision du mécanisme. Notons qu'outre le caractère non obligatoire des recommandations de la Commission, diverses raisons, ayant trait notamment à l'organisation du travail et aux ressources dont disposent les sociétés, expliquent qu'elles n'y donnent pas totalement suite.

À la lumière des constats tirés de cette révision, la Commission ajustera, au besoin, son mécanisme de suivi du bilan routier et d'audit de sécurité.

Objectif 1.1.2

Assurer l'efficacité de nos interventions auprès des sociétés de transport en commun

Indicateur	CIBLE
% des recommandations faites dans le cadre du processus d'audit et mises en œuvre par les neuf sociétés	80 % au 30 juin 2019
Révision du mécanisme de suivi du comportement complétée	31 mars 2020

ORIENTATION 1.2

Soutenir le processus décisionnel de la Commission en matière de transport par taxi

La tarification des services de transport par taxi

En vertu de la Loi concernant les services de transport par taxi, la Commission est responsable de déterminer les tarifs de transport par taxi, et ce, à la suite d'une audience publique. Pour soutenir son processus décisionnel, la Commission a mis en place en 2013 l'Indice des coûts du taxi (ICT), qui lui permet de suivre l'évolution des frais d'exploitation d'un taxi, en vue de soumettre périodiquement à l'industrie des rajustements de tarifs tenant compte de cette évolution.

8360

Permis de propriétaire de taxi

au 31 mars 2017

Élaboré en consultation avec des représentants de l'industrie du taxi et des partenaires, l'ICT s'apparente à un indice des prix à la consommation. Il permet de suivre l'évolution de dix indicateurs compilés par Statistiques Canada, qui représentent les diverses catégories de frais d'exploitation d'un taxi, tels que le salaire du chauffeur, l'essence, les assurances ou l'entretien d'un véhicule taxi, et ayant un poids relatif dans l'ensemble des dépenses. Lorsque l'ICT fluctue de 2 % ou plus dans une année, la Commission convoque une audience publique visant à confirmer une augmentation des tarifs correspondant à l'augmentation de l'ICT ou, à défaut, à déterminer quels rajustements doivent être apportés aux tarifs.

Or, le domaine du transport de personnes fait actuellement l'objet de grandes perturbations, et le modèle tarifaire utilisé par la Commission doit être actualisé. C'est ainsi par exemple que les frais d'entretien et d'essence actuellement considérés dans l'ICT pourraient devoir être autrement pondérés pour tenir compte de l'évolution du parc de véhicules taxis, où l'on retrouve de plus en plus de véhicules hybrides ou électriques.

Par ailleurs, l'évolution de l'offre et de la demande de transport par taxi résultant, entre autres, de l'arrivée d'Uber et des nouveaux modes de répartition utilisés dans l'industrie, notamment au moyen de GPS ou d'applications mobiles, devrait aussi être considérée dans un modèle tarifaire actualisé. En effet, l'ICT ne tient pas compte des revenus de l'industrie, facteur qui devrait être considéré dans un modèle plus global. À ce sujet, une nouvelle source d'information pourrait être utilisée, étant donné que les intermédiaires en services de transport par taxi, responsables de la répartition des appels, seront en principe tenus de fournir à la Commission des renseignements concernant les courses effectuées par les chauffeurs à qui ils fournissent des services.

Objectif 1.2.1

Élaborer un nouveau modèle de détermination des tarifs

Indicateur	CIBLE
Nouveau modèle déposé	31 décembre 2019
Indice des coûts du taxi (ICT) révisé	30 septembre 2020

Les besoins en matière de transport par taxi accessible aux personnes handicapées sur l'île de Montréal

Depuis 2002, la Loi concernant les services de transport par taxi permet à la Commission de délivrer des permis pour besoin particulier. Ceux-ci peuvent être utilisés pour répondre à divers besoins de déplacement des personnes handicapées en fauteuil roulant, au moyen notamment du transport collectif organisé par les sociétés de transport en commun, du transport institutionnel organisé par les hôpitaux, ou du transport privé demandé par des particuliers.

Contrairement aux permis réguliers, il n'existe pas de quota limitant le nombre de permis pour besoin particulier sur un territoire déterminé. Toutefois, la personne qui en demande la délivrance doit démontrer à la Commission, dans le cadre d'une audience publique, l'existence d'un besoin particulier et une offre de services insuffisante pour y répondre.

Leur nombre ayant augmenté progressivement, quelque 300 permis pour besoin particulier sont actuellement en vigueur au Québec, dont environ 75 % sont exploités sur l'île de Montréal. Or, la Commission reçoit périodiquement de nouvelles demandes de permis pour ce territoire, lesquelles font presque toujours l'objet d'opposition à leur délivrance, sans qu'elle ne dispose d'un éclairage actualisé sur les besoins en matière de transport par taxi accessible.

En vue de soutenir ses décisions à venir, la Commission réalisera donc une étude afin de mieux connaître l'étendue, la nature et l'évolution de ces besoins. Une étude similaire, réalisée en 2008, avait notamment démontré que l'offre et la demande de service par taxi accessible à Montréal avaient atteint un certain équilibre, permettant alors de répondre de façon satisfaisante aux besoins des personnes en fauteuil roulant. Elle avait aussi permis de constater que l'évolution des besoins futurs en taxis accessibles était fortement liée à la croissance des besoins de la Société de transport de Montréal (STM) en matière de transport collectif par taxi.

Presque une décennie plus tard, il s'avère primordial d'actualiser les connaissances dont dispose la Commission à ce sujet.

Objectif 1.2.2

Actualiser les connaissances sur le transport par taxi accessible aux personnes handicapées sur l'île de Montréal

Indicateur	CIBLE
Étude réalisée et diffusée	30 septembre 2020

ENJEU 2

Une prestation de services de qualité

ORIENTATION 2.1

Faire évoluer nos façons de faire dans une perspective d'efficience et de qualité

La diminution des délais

Depuis la toute première diffusion de sa Déclaration de services aux citoyens en 2001, la Commission s'est toujours engagée à offrir à sa clientèle des services de qualité, en toute célérité. Chaque année, la Commission rend compte de la réalisation de ses engagements en diffusant dans son rapport annuel de gestion les résultats obtenus quant aux délais pour rendre certains de ses services et décisions. Cette pratique sera, bien sûr, maintenue.

Par ailleurs, dans le but d'améliorer la compétitivité des entreprises, le gouvernement a adopté, depuis 2004, des mesures visant à diminuer les frais qu'elles supportent lorsqu'elles s'acquittent des formalités administratives prescrites par les ministères et organismes. La Commission, qui fait partie de la vingtaine d'organismes ciblés à cet égard, a jusqu'à maintenant obtenu des résultats très significatifs, notamment en simplifiant ses formulaires, de même qu'en déployant une stratégie incitative qui a mené à une utilisation massive de ses services en ligne.

Or, tous les organismes se sont récemment vu annoncer de nouvelles exigences, afin de diminuer également les délais pour délivrer les permis ou autorisations demandés par leur clientèle. Évoluant dans une culture d'amélioration continue, la Commission répondra non seulement à cette obligation, mais profitera également de cet exercice pour améliorer les processus qui soutiennent les décisions rendues dans l'exercice de ses fonctions juridictionnelles les plus courantes. À cette fin, elle procédera d'abord à une analyse objective des processus actuels pour déterminer les pistes d'amélioration possibles, et ce, en regard principalement de trois variables : les délais, les coûts et les volumes. Les changements proposés dans le rapport déposé pourront ainsi comprendre une simplification des processus actuels, des modifications de certains d'entre eux, la révision des méthodes de travail, une meilleure utilisation des ressources, une meilleure répartition des charges de travail, etc. La Commission, dont l'objectif est de donner un meilleur service aux personnes visées par ses décisions, s'engage donc, d'ici 2023, à revoir les processus ayant un fort potentiel d'amélioration.

85 %

Mises à jour faites en ligne dans le Registre des PEVL

au 31 mars 2017

Objectif 2.1.1

Améliorer les processus pour rendre une décision dans l'exercice de nos fonctions juridictionnelles les plus courantes

Indicateur	CIBLE
Dépôt d'un rapport d'analyse sur les processus actuels	30 juin 2020
% des processus décisionnels visés par le rapport et ayant été améliorés	60 % au 31 mars 2021 70 % au 31 mars 2022 80 % au 31 mars 2023

La mesure de la satisfaction de la clientèle

La satisfaction de la clientèle représente une réelle priorité pour la Commission. Jusqu'à maintenant, les sondages téléphoniques ont constitué le principal outil lui ayant permis de mesurer de façon périodique, habituellement tous les deux ans, la perception de la clientèle relativement à la qualité de ses services au comptoir, par la poste ou en ligne. La plupart du temps, ces sondages étaient réalisés entre trois et neuf mois après le service rendu.

Or, la clientèle utilise de plus en plus les services en ligne, ce qui pourrait constituer une occasion de la sonder immédiatement à la suite d'une transaction. Les réponses ainsi obtenues devraient permettre, selon le besoin, de réajuster rapidement les façons de faire. À cette fin, la Commission implantera, d'ici le 30 septembre 2020, un système de sondage post-transactionnel.

Objectif 2.1.2

Mesurer de façon continue l'évolution de la satisfaction de notre clientèle

Indicateur	CIBLE
Implantation d'un système de sondage post-transactionnel	30 septembre 2020
Taux de satisfaction de la clientèle	90 % annuellement à compter du 31 mars 2021

ENJEU 3

Le maintien d'une équipe compétente et engagée

ORIENTATION 3.1

Assurer le développement continu des compétences et la polyvalence

La formation du personnel et le transfert d'expertise

La Commission est une petite organisation qui a su, au fil des ans, démontrer son efficacité et témoigner d'une grande capacité d'adaptation, en améliorant constamment ses façons de faire. Elle est ainsi devenue un précurseur de l'intégration des outils numériques dans les activités courantes des tribunaux administratifs.

Aussi, même si ses effectifs ont été réduits du tiers au cours des dix dernières années, la Commission a su s'acquitter efficacement de ses responsabilités juridictionnelles, en même temps que de plusieurs nouvelles obligations administratives.

Pour continuer de s'adapter et afin de relever adéquatement les défis qui s'annoncent dans les différents secteurs du transport qu'elle encadre, la Commission devra, plus que jamais, miser sur le développement continu des compétences des membres de son personnel et sur leur polyvalence. À cette fin, une stratégie de développement des compétences et de l'expertise sera élaborée avec la collaboration des employés.

De plus, un récent exercice de gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre a mis en lumière le fait que plusieurs employés détenteurs d'une expertise unique sont susceptibles de prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années. Or, le risque pour l'organisation est réel. Une perte massive d'expertise peut lui nuire grandement, notamment en ce qui a trait à son efficacité.

Dans ce contexte, la Commission s'engage à accompagner les employés qui devront transférer leur savoir afin de sauvegarder sa mémoire institutionnelle. En effet, il ne suffit pas de s'assurer qu'une relève sera là pour remplacer à temps un retraité. Il faut aussi soutenir concrètement les démarches de transfert par la réalisation de plans d'action qui précisent notamment les connaissances à préserver, les activités qui seront réalisées pour y arriver (ex. : documentation, jumelage), ainsi que les échéances visées.

Objectif 3.1.1

Se doter d'une stratégie organisationnelle de gestion des compétences et de l'expertise

Indicateur	CIBLE
Stratégie déposée	Au 31 octobre 2019
% des membres du personnel dont l'évaluation du rendement prévoit un programme de formation individualisé	60 % au 30 septembre 2020 70 % au 30 septembre 2021 80 % au 30 septembre 2022
% des membres du personnel occupant un emploi en situation critique pour lesquels un plan d'action en matière de transfert d'expertise a été élaboré	70 % au 31 mars 2020 80 % au 31 mars 2021 90 % au 31 mars 2022

ORIENTATION 3.2

Valoriser le savoir et la créativité

La participation du personnel dans les projets organisationnels

Dans le cadre de l'élaboration du présent plan stratégique, la Commission a choisi de mettre à l'essai un mécanisme participatif de consultation du personnel, et ce, pour la toute première fois en 45 ans. C'est ainsi qu'un comité, formé de volontaires provenant de tous les secteurs de la Commission, a été appelé à commenter et à enrichir les propositions élaborées par la direction en rapport avec le contenu du futur plan stratégique. Cette démarche a permis de faire participer davantage le personnel, tout en enrichissant les réflexions liées à la planification stratégique. Convaincue de la pertinence et de la richesse de ce type de processus, la Commission souhaite y recourir à nouveau au moment de la réalisation de projets organisationnels nécessitant des expertises multiples.

Ainsi, le personnel sera mis à contribution dans la réalisation du projet d'analyse des délais de la Commission pour rendre ses principales décisions juridictionnelles. Il en sera de même au moment d'élaborer la stratégie de développement des compétences et de l'expertise, ainsi que lorsqu'il s'agira de revoir la déclaration de services aux citoyens.

À chacune de ces occasions, la collaboration deviendra un modèle de développement plus structurant pour l'organisation et lui permettra d'avoir des objectifs plus ambitieux. Elle se nourrira en effet d'un réseau solide et diversifié pour valoriser le savoir, la créativité et des pratiques communes. Chaque personne mise à contribution deviendra un partenaire qui choisit d'apporter sa contribution à hauteur de ses compétences et de ses moyens.

Objectif 3.2.1

Mettre à contribution les membres du personnel dans la réalisation de projets organisationnels mobilisateurs

Indicateur	CIBLE
Nombre de projets auxquels les membres du personnel ont contribué	Trois projets d'ici le 31 mars 2021 Deux projets supplémentaires d'ici le 31 mars 2023

LE SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

Dans le but d'effectuer un suivi rigoureux de la réalisation des objectifs de son plan stratégique, la Commission élabore un plan d'action annuel et le met à jour périodiquement. Cet outil permet de partager une vision commune de l'engagement des divers secteurs de la Commission en fonction des orientations retenues. Il facilite également la préparation de la reddition de comptes annuelle.

Commission des transports du Québec

TABLEAU SYNOPTIQUE

ENJEU	ORIENTATION STRATÉGIQUE	OBJECTIF STRATÉGIQUE
1 Des effets durables sur la sécurité et une régulation actualisée	**1.1 Valider l'amélioration des comportements sécuritaires des propriétaires, des exploitants et des conducteurs de véhicules lourds**	1.1.1 Mesurer les effets des décisions de la Commission auprès des PECVL à risque
		1.1.2 Assurer l'efficacité de nos interventions auprès des sociétés de transport en commun
	1.2 Soutenir le processus décisionnel de la Commission en matière de transport par taxi	1.2.1 Élaborer un nouveau modèle de détermination des tarifs
		1.2.2 Actualiser les connaissances sur le transport par taxi accessible aux personnes handicapées sur l'île de Montréal
2 Une prestation de services de qualité	**2.1 Faire évoluer nos façons de faire dans une perspective d'efficience et de qualité**	2.1.1 Améliorer les processus pour rendre une décision dans l'exercice de nos fonctions juridictionnelles les plus courantes
		2.1.2 Mesurer de façon continue l'évolution de la satisfaction de notre clientèle
3 Le maintien d'une équipe compétente et engagée	**3.1 Assurer le développement continu des compétences et la polyvalence**	3.1.1 Se doter d'une stratégie organisationnelle de gestion des compétences et de l'expertise
	3.2 Valoriser le savoir et la créativité	3.2.1 Mettre à contribution les membres du personnel dans la réalisation de projets organisationnels mobilisateurs

INDICATEUR ET CIBLE

Indicateur : Nombre d'analyses effectuées
Cible : Deux analyses PEVL (cohorte 2016-2017) : une première au 31 octobre 2019 et une seconde au 31 octobre 2020
Deux analyses CVL (cohorte 2018-2019) : une première au 31 octobre 2021 et une seconde au 31 octobre 2022

Indicateur : % des PEVL ayant amélioré leur comportement
Cible : 90 % au 31 octobre 2019 et 90 % au 31 octobre 2020

Indicateur : % des CVL ayant amélioré leur comportement
Cible : 90 % au 31 octobre 2021 et 90 % au 31 octobre 2022

Indicateur : % des recommandations faites dans le cadre du processus d'audit et mises en œuvre par les neuf sociétés
Cible : 80 % au 30 juin 2019

Indicateur : Révision du mécanisme de suivi du comportement complétée
Cible : 31 mars 2020

Indicateur : Nouveau modèle déposé
Cible : 31 décembre 2019

Indicateur : Indice des coûts du taxi (ICT) révisé
Cible : 30 septembre 2020

Indicateur : Étude réalisée et diffusée
Cible : 30 septembre 2020

Indicateur : Dépôt d'un rapport d'analyse sur les processus actuels
Cible : 30 juin 2020

Indicateur : % des processus décisionnels visés par le rapport et ayant été améliorés
Cible : 60 % au 31 mars 2021, 70 % au 31 mars 2022 et 80 % au 31 mars 2023

Indicateur : Implantation d'un système de sondage post-transactionnel
Cible : 30 septembre 2020

Indicateur : Taux de satisfaction de la clientèle
Cible : 90 % annuellement à compter du 31 mars 2021

Indicateur : Stratégie déposée
Cible : Au 31 octobre 2019

Indicateur : % des membres du personnel dont l'évaluation du rendement prévoit un programme de formation individualisé
Cible : 60 % au 30 septembre 2020, 70 % au 30 septembre 2021 et 80 % au 30 septembre 2022

Indicateur : % des membres du personnel occupant un emploi en situation critique pour lesquels un plan d'action en matière de transfert d'expertise a été élaboré
Cible : 70 % au 31 mars 2020, 80 % au 31 mars 2021 et 90 % au 31 mars 2022

Indicateur : Nombre de projets auxquels les membres du personnel ont contribué
Cible : Trois projets d'ici le 31 mars 2021 et deux projets supplémentaires d'ici le 31 mars 2023

Commission
des transports
Québec