



TRIBUNAL
ADMINISTRATIF
du Québec

Plan stratégique **2023** **— 27**

Indépendance
Intégrité
Compétence
Engagement
Respect



Madame Nathalie Roy

Présidente de l'Assemblée nationale
du Québec

Hôtel du Parlement
1045, rue des Parlementaires
1^{er} étage, bureau 1.30
Québec (Québec) G1A 1A4

Madame la Présidente,

J'ai l'honneur de vous transmettre le Plan stratégique 2023-2027
du Tribunal administratif du Québec.

Ce plan s'inscrit dans la continuité des efforts déployés
au cours des dernières années visant à favoriser l'accès
à la justice administrative, de même qu'à accroître
la performance du Tribunal.

Je vous prie d'agréer, Madame la Présidente, l'expression
de mes sentiments les plus respectueux.

Le ministre de la Justice et procureur général du Québec,

Simon Jolin-Barrette
Québec, avril 2023

Monsieur Simon Jolin-Barrette

Ministre de la Justice, procureur général du Québec
et leader parlementaire du gouvernement

Édifice Louis-Philippe-Pigeon
1200, route de l'Église, 9^e étage
Québec (Québec) G1V 4M1

Monsieur le Ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le Plan stratégique 2023-2027
du Tribunal administratif du Québec.

Les priorités stratégiques qui y sont énoncées témoignent des
engagements du Tribunal à réaliser pleinement sa mission, soit
de rendre avec célérité une justice administrative accessible
et de qualité. Ce cadre de gestion traduit aussi la volonté de
l'organisation de maintenir un juste équilibre entre l'atteinte des
résultats et le bien-être des personnes dévouées à sa mission.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Ministre, l'assurance
de ma haute considération.

Le président-directeur général,

Sylvain Bourassa
Québec, avril 2023



Table des matières

Message du président-directeur général	6
Un tribunal spécialisé et indépendant	7
Mission, vision et valeurs	8
Faits saillants du Plan stratégique 2018-2022	9
Enjeux de la justice administrative	11
Enjeux et orientations stratégiques du Tribunal 2023-2027	12
Enjeu 1 - L'accompagnement des citoyennes, des citoyens et des parties, dans le respect de l'impartialité du Tribunal	12
ORIENTATION 1 Accroître la performance du Tribunal	
ORIENTATION 2 Optimiser l'expérience des citoyennes, des citoyens et des parties	
Enjeu 2 - Le positionnement du Tribunal comme employeur attractif, mobilisateur et fidélisant	14
Conclusion	15
Annexe 1 - Tableau synoptique	16

Un Tribunal au service de sa mission

Le Tribunal administratif du Québec en quelques statistiques

Parmi les

324 personnes
qui soutiennent
sa mission, il y a :

197

employés et
employées ;

126

juges administratifs
et administratives.



Le Tribunal se distingue des autres tribunaux administratifs par l'étendue des compétences qui lui ont été conférées par le législateur dans près de 111 lois. D'ailleurs, depuis 1998, 62 compétences se sont ajoutées, les portant à 172. Combinés à la diversité des champs de spécialisations de ses juges administratifs et administratives, ces éléments font du Tribunal une véritable référence en droit administratif.



Depuis sa création
en 1998, ce sont
plus de :

220 000

personnes qui y ont déposé
un recours ;



260 000

dossiers fermés, parmi ceux-ci :

- plus de **145 000** dossiers fermés à la suite d'une décision d'un ou d'une juge,
- plus de **35 000** dossiers fermés à la suite d'une activité de conciliation ;

310 000

rencontres tenues avec un
ou plusieurs juges administratifs
et administratives ;

Plus de

50 000

documents transmis annuellement
par des parties.

Un Tribunal à l'ère numérique

À la suite de la mise en place de la solution
Requête introductive d'instance en ligne
(RILL) en 2020, plus de

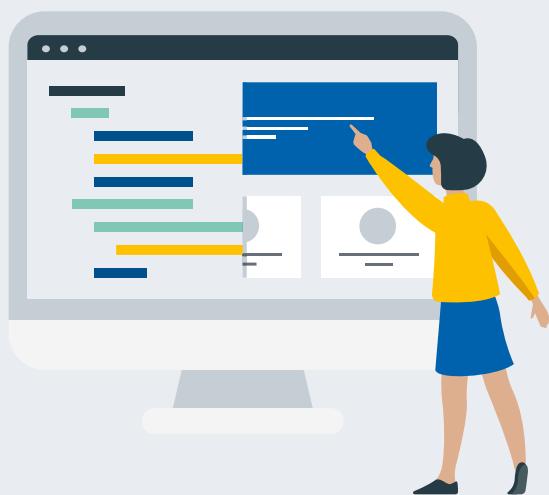
7000

recours ont pu être déposés en ligne.

À ce jour,

98,4 %

des dossiers actifs au Tribunal
sont numérisés.



Depuis les trois dernières années, la majorité des activités juridictionnelles ont été tenues en ligne (visioaudience), donnant ainsi l'occasion au Tribunal de relever les défis de la crise sanitaire et d'assurer le maintien de ses activités juridictionnelles, et ce, dans toutes les régions du Québec.



Le virage technologique amorcé par le Tribunal au cours des dernières années a permis d'optimiser le délai de traitement des dossiers. À titre d'exemples :

- la presque totalité des procès-verbaux (**95 %**) sont désormais rédigés électroniquement par les juges administratifs et administratives ;
- la solution technologique Traitement numérique des décisions et des motifs (TNDM) est utilisée dans **98 %** des décisions ;
- sauf exception, les avis de convocation aux audiences ou encore aux activités de conciliation sont transmis par courriel aux parties dans le cadre de recours relevant de la Section des affaires sociales.

Un Tribunal en constante évolution

Du dépôt d'un recours au Tribunal jusqu'à ce qu'une décision soit rendue, plusieurs actions sont posées aux plans organisationnel et juridictionnel. En soutien direct à la mission, des équipes spécialisées apportent leur expertise à chacune des étapes du traitement d'un dossier.

Depuis sa création, le Tribunal a vu ses pratiques organisationnelles et juridictionnelles évoluer au bénéfice des citoyennes, des citoyens et des parties sur l'ensemble du territoire québécois.

Parmi les innovations permettant au Tribunal de mieux soutenir l'accomplissement de sa mission, notons :

- la révision de processus facilitant le traitement des recours et ayant accéléré la mise au rôle des dossiers ;
- la tenue rapide de conférences de gestion¹ des juges administratifs et administratives dans les premiers mois de l'ouverture d'un recours comportant une notion médicale accélérant et facilitant ainsi le cheminement des dossiers ;
- le regroupement de dossiers de même nature offrant un suivi décuplé et un meilleur accompagnement des personnes tout au long du cheminement de leur dossier ;
- le recours aux audiences numériques comme outil visant à faciliter et à accroître l'accès à la justice.

Depuis 1998, de nouvelles responsabilités au sein des équipes juridictionnelles ont été établies :

- la création de la division de la santé mentale pour mieux répondre aux spécificités de ces dossiers ;
- l'ajout de professions au sein de l'ensemble des juges administratifs et administratives contribuant à maintenir la spécialisation du Tribunal pour répondre aux nouvelles compétences attribuées à ce dernier ;
- la création de nouvelles fonctions de juges administratifs et administratives, comme :
 - juges administratifs coordonnateurs,
 - juge administratif coordonnateur à la qualité et à la cohérence,
 - juge administratif responsable de la table technologique,
 - juge administratif en chambre,
 - juge administratif en disponibilité.



1. Une conférence de gestion est une rencontre importante contribuant à simplifier et à accélérer le traitement d'un dossier complexe ou qui concerne plusieurs parties. Elle permet aussi d'établir des échéanciers et de veiller à la bonne conduite des dossiers. Il s'agit aussi d'une occasion d'inviter les parties à participer à une séance de conciliation. La présence des parties à une conférence de gestion est obligatoire.



TRIBUNAL ADMINISTRATIF du Québec

Un logo évocateur symbolisant une justice proche des citoyennes, des citoyens et des parties

Le dépouillement des formes et les couleurs neutres du logo évoquent d'emblée la crédibilité et le caractère impartial associés au Tribunal administratif.

Les deux flèches latérales pointées vers l'extérieur personnifient le rôle essentiel exercé par les juges administratifs et administratives en vertu de leur champ de spécialisation dans le domaine en cause dans un recours.

Les citoyennes et citoyens résident au cœur du logo puisqu'elles et ils constituent la raison d'être du Tribunal administratif du Québec.

Le gris est une couleur neutre qui suggère l'impartialité, la sobriété, la mesure.

Le jaune représente l'intelligence et le dynamisme qu'apportent les membres d'expérience du Tribunal qui participent au processus juridictionnel.

La ligne qui se distingue au milieu du logo évoque la décision rendue : le Tribunal a tranché l'affaire selon la règle de droit.

L'ensemble projette la simplicité de la démarche et l'accessibilité du service, mais aussi le sérieux et l'équilibre que reflète le Tribunal administratif du Québec.

Message du président- directeur général



C'est pour moi un immense privilège de vous présenter le Plan stratégique 2023-2027 du Tribunal administratif du Québec². Son dépôt à l'Assemblée nationale coïncide d'ailleurs avec les 25 ans d'existence du Tribunal.

Ce plan est l'aboutissement des réflexions organisationnelles visant à déterminer les orientations et les choix stratégiques qui façonneront le Tribunal de demain. Il traduit cette volonté partagée qui anime l'ensemble des personnes qui y travaillent d'offrir une justice administrative toujours plus accessible et de qualité, tout en demeurant humaine et innovante.

Pour accomplir pleinement sa mission, le Tribunal s'engage à intensifier ses efforts afin de relever les défis découlant de deux enjeux prioritaires, soit :

- l'accompagnement des citoyennes, des citoyens et des parties, dans le respect de l'impartialité du Tribunal ;
- le positionnement du Tribunal comme employeur attractif, mobilisateur et fidélisant.

Tout en étant bien ancré dans la réalité, le Tribunal vise à accroître sa performance tout en démontrant sa volonté d'améliorer l'expérience des personnes qui font appel à ses services de même que celles qui y travaillent.

Le Tribunal prendra ainsi en considération les besoins actuels et futurs des personnes qui collaborent à sa mission et de celles qui demandent son intervention. Il compte intensifier sa performance et optimiser l'expérience des citoyennes, des citoyens et des parties, notamment en matière d'accès à la justice. Pour l'ensemble de son personnel, le Tribunal renforcera

ses pratiques de mobilisation, de collaboration et de développement professionnel. De plus, il bonifiera ses actions pour offrir la meilleure qualité de vie possible au travail afin de donner l'occasion à toutes et à tous de se développer ainsi que de s'épanouir professionnellement et personnellement.

Je me permets de souligner que cet exercice revêt un caractère particulièrement significatif après une période de turbulences due au contexte pandémique. D'ailleurs, cette expérience passée a fortement animé notre réflexion afin de concevoir un plan qui se veut efficace et rassembleur. Ainsi, au-delà d'un cadre de gestion axé sur les résultats, ce Plan stratégique est et sera un outil de mobilisation incontournable afin de façonner un meilleur avenir.

En terminant, cette démarche de planification stratégique a été une occasion unique de revenir à ce qui donne un sens à notre travail au quotidien : la mission du Tribunal. En mon nom et en celui de toutes les personnes qui travaillent au sein du Tribunal, nous sommes fiers d'apporter notre contribution à la justice administrative québécoise. Je les remercie de m'appuyer au quotidien dans cette aspiration que nous avons en commun : celle de rendre justice.

<Original signé>

Sylvain Bourassa
Québec, avril 2023

2. Ci-après le « Tribunal ».

Un tribunal spécialisé et indépendant

Créé par la *Loi sur la justice administrative*³ (LJA), le Tribunal administratif du Québec entre en fonction le 1^{er} avril 1998.

Le Tribunal est un organisme de justice spécialisé et indépendant. Distinct d'un ministère, d'un organisme gouvernemental ou d'une municipalité, il a pour mission d'offrir une justice administrative accessible et de qualité. Neutre et impartial, il entend les citoyennes et citoyens sur des litiges les opposant à une administration publique québécoise. Les décisions qu'il rend sont généralement finales et sans appel⁴.

L'expertise du Tribunal s'étend à plusieurs secteurs d'activité découlant des compétences qui lui sont attribuées. Chaque recours est confié à l'une des quatre sections qui le composent, soit : la Section des affaires immobilières ; la Section des affaires économiques ; la Section du territoire et de l'environnement ; et la Section des affaires sociales.

Le Tribunal peut compter sur l'engagement et les efforts concertés de ses équipes tant juridictionnelles qu'organisationnelles pour accomplir pleinement sa mission.

Section des affaires sociales

La Section des affaires sociales (SAS) tranche des litiges notamment en matière d'accidents de la route, de régimes de rentes, de sécurité ou de soutien du revenu, d'aide ou d'allocations sociales, de services de santé et de services sociaux, d'éducation, de sécurité routière ou d'immigration. Elle traite plus de 80 % des recours déposés au Tribunal.

Division de la santé mentale

La Section des affaires sociales, par sa Division de la santé mentale (DSM), agit à titre de Commission d'examen des troubles mentaux (CETM) en vertu du Code criminel. Elle statue sur la dangerosité des personnes accusées qui ont fait l'objet d'un verdict de non-responsabilité criminelle pour cause de troubles mentaux ou qui ont été déclarées inaptes à subir leur procès et, le cas échéant, détermine leurs conditions de remise en liberté. Elle statue également sur les recours introduits en vertu de la *Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui* (LPP)⁵.

Section des affaires immobilières

La Section des affaires immobilières (SAI) rend principalement des décisions concernant la *Loi sur la fiscalité municipale*⁶ et la *Loi sur l'expropriation*⁷.

Section du territoire et de l'environnement

La Section du territoire et de l'environnement (STE) traite principalement des recours en matière de protection du territoire et des activités agricoles, de même que ceux mettant en cause la qualité de l'environnement.

Section des affaires économiques

La Section des affaires économiques (SAE) s'occupe des recours liés aux questions de permis, de certificats ou d'autorisations nécessaires à l'exercice d'une activité économique, professionnelle ou commerciale.

3. *Recueil des lois et des règlements du Québec* (RLRQ), chapitre J-3.

4. Les décisions rendues dans les matières traitées par la Section des affaires immobilières de même que celles rendues en matière de protection du territoire agricole peuvent faire l'objet d'un appel à la Cour du Québec, sur permission d'un ou d'une juge de cette cour. Les décisions prises par la Commission d'examen des troubles mentaux peuvent faire l'objet d'un appel devant la Cour d'appel du Québec.

5. RLRQ, chapitre P-38.001.

6. RLRQ, chapitre F-2.1.

7. RLRQ, chapitre E-24.



Mission, vision et valeurs

Mission

Le Tribunal offre une justice administrative spécialisée et accessible. Il décide avec qualité, cohérence et célérité des litiges entre une citoyenne ou un citoyen et une administration publique en affaires sociales, immobilières, économiques, en territoire et environnement et en santé mentale. Il agit également à titre de Commission d'examen des troubles mentaux.

Vision

Le Tribunal a revu son énoncé de vision pour le Plan stratégique 2023-2027. Pierre angulaire du présent Plan, elle incarne l'aspiration et l'ambition du Tribunal pour son avenir.

Se distinguer comme Tribunal agile et innovant, reconnu pour son impartialité, son accessibilité et son expertise permettant d'offrir une justice administrative de qualité.

Valeurs

- Indépendance

Agir avec autonomie, sans influence, en accordant un traitement équitable à tous et toutes.

- Intégrité

Agir avec impartialité, neutralité, objectivité, éthique et honnêteté dans l'exercice de ses fonctions.

- Compétence

Agir avec professionnalisme et partager ses connaissances de même que son savoir-faire.

- Engagement

S'investir de façon active et continue par son attitude et ses actions.

- Respect

Agir avec courtoisie, ouverture et considération à l'égard de tous et toutes.



Faits saillants du Plan stratégique 2018-2022

Le plan stratégique 2018-2022 a été prolongé d'une année. Dresser un bilan exhaustif de celui-ci ne serait pas représentatif de tous les efforts déployés au cours de ces cinq années considérant les circonstances exceptionnelles du contexte pandémique. Ainsi, le Tribunal a fait le choix de présenter ses principales réalisations.

Avant toute chose, le Tribunal tient à souligner l'engagement indéfectible de toutes les personnes qui contribuent quotidiennement à sa mission. L'ouverture et l'agilité dont celles-ci ont fait preuve pour répondre aux défis et nombreux changements survenus pendant la crise sanitaire sont dignes de mention. Grâce à leur travail remarquable, le Tribunal a pu poursuivre ses activités et maintenir la qualité de celles-ci, et même les bonifier en dépit d'un contexte hors du commun.

L'accessibilité, une priorité pour le Tribunal

Bien que le confinement de 2020 ait entraîné un ralentissement momentané des activités juridictionnelles, le Tribunal a déployé d'importants efforts pour accélérer et reprendre rapidement le rythme de ses opérations de façon à en limiter les répercussions sur les délais. Pour y parvenir, les équipes du Tribunal ont mis à contribution leur expertise et mené des actions concertées pour favoriser l'intervention prompte de juges administratifs et administratives. À ce jour, les stratégies et moyens mis en place portent fruit, et les réflexions se poursuivront à l'aube des travaux du nouveau Plan stratégique pour identifier d'autres actions ayant un potentiel de réduction des délais et d'amélioration des services rendus.

Autre fait marquant, le Tribunal a conclu le dernier plan stratégique avec une hausse importante du nombre de fermetures de dossiers. Le contexte sanitaire s'est révélé un moment propice pour le Tribunal de s'engager dans une révision de ses manières de faire, en plus d'adopter de nouvelles pratiques améliorant l'organisation du travail.

L'accès à la justice administrative est une priorité pour le Tribunal. À cet égard, la transformation numérique entreprise au cours des dernières années a généré des gains considérables. Ceux-ci lui ont aussi permis de faire preuve d'agilité devant les difficultés rencontrées en contexte pandémique.

Le Tribunal en région

Le Tribunal administratif du Québec se veut un tribunal de proximité. Un tribunal itinérant où les juges administratifs et administratives se déplacent pour entendre les citoyennes, les citoyens et les parties. Les dernières années l'ont sans contredit amené à redéfinir les bases de sa mobilité afin d'assurer le maintien de ses activités juridictionnelles partout au Québec. Rapidement, le Tribunal a mis ses équipes à contribution dans le but d'adapter ses pratiques et de déployer les moyens technologiques à sa disposition pour tenir des activités juridictionnelles en ligne sur tout le territoire du Québec.

Des outils de travail optimisés

Le Tribunal a poursuivi ses efforts de développement de solutions numériques notamment en ce qui concerne la solution des Procès-verbaux électroniques (PVé) qui permet aux juges administratifs et administratives de saisir les informations à consigner aux procès-verbaux et de les transmettre électroniquement aux parties concernées de même qu'au Secrétariat du Tribunal. En 2021, le Tribunal a procédé au déploiement de la solution pour le Traitement numérique des décisions et motifs (TNDM). À ce jour, ces deux réalisations constituent une fierté pour le Tribunal et s'inscrivent parmi les actions concrètes visant à limiter la durée de traitement des dossiers.

La numérisation des dossiers actifs en réserve est maintenant effectuée à 98,4 %. Cette initiative réside parmi les efforts investis par l'organisation en matière de développement durable. En plus de réduire de façon significative la consommation de papier, l'utilisation des documents électroniques facilite le travail des membres du personnel et des juges administratifs et administratives, qui peuvent désormais consulter et traiter ces documents en fonction de leur lieu de travail.

Une offre de services en ligne bonifiée

L'apport de nouvelles technologies dans la réalisation des différents projets a eu une incidence directe sur l'accroissement de l'accessibilité au Tribunal. Par des moyens simples, rapides et sécuritaires, les citoyennes, les citoyens et les parties peuvent, de façon numérique, déposer un recours, transmettre des documents ou encore communiquer avec le Tribunal. Ainsi, le déploiement de nouveaux services en ligne a permis à ces personnes d'interagir avec le Tribunal à distance :

- 2020-2021 – La solution visant le dépôt de Requêtes introductives d'instance en ligne (RILL) : En plus d'y déposer leur recours en ligne par l'entremise du site Internet du Tribunal, les citoyennes et les citoyens peuvent joindre les documents nécessaires au traitement de leur demande, sans se déplacer. Son utilisation a connu une croissance constante, faisant de ce moyen de transmission le plus employé à ce jour pour déposer un recours.
- 2021-2022 – Le Dépôt de documents en ligne (DDEL) offre aux citoyennes et citoyens la possibilité de transmettre de façon électronique des pièces numériques, et ce, tout au long du cheminement de leur dossier au Tribunal.

Un Tribunal mobilisant et engagé envers les personnes dédiées à sa mission

Sensible aux nombreux changements survenus au cours des dernières années dans l'organisation du travail, notamment par l'introduction du télétravail, le Tribunal a entrepris une démarche consultative. Le moment lui semblait opportun de prendre le pouls de son organisation et de prêter une oreille attentive à ses préoccupations. Cet exercice s'est révélé porteur pour mettre en place des conditions favorables à un environnement professionnel mobilisant et pour assurer la vitalité de sa culture organisationnelle.

Pour bâtir son Plan stratégique 2023-2027, le Tribunal a choisi de mener ses travaux en adoptant une approche collaborative. Cette méthode a pour but de mettre en valeur les multiples talents des personnes impliquées et la variété de leurs points de vue sur des situations qui les concernent. Le Tribunal, en donnant la voix aux personnes qui y travaillent, mise sur la richesse de sa diversité et sur l'union des expertises, tout en prenant en considération la capacité de ses équipes pour mettre en place le changement.

Enjeux de la justice administrative

Au cours de sa démarche de planification stratégique, le Tribunal a procédé à l'analyse de son environnement et des enjeux internes et externes auxquels il doit répondre afin d'accomplir pleinement sa mission. Parmi ceux qui se présentent à lui en matière de justice administrative, le Tribunal en relève trois principaux, desquels découlent d'autres préoccupations.

Accès à une justice administrative de qualité et innovante :

- L'amélioration des délais dans le cheminement d'un recours :
 - L'équilibre entre célérité, qualité et rigueur des processus et des décisions ;
- L'accompagnement des citoyennes, des citoyens et des parties dans le respect de l'impartialité du Tribunal :
 - Le phénomène de l'autoreprésentation,
 - L'accès à de l'information juridique à jour, pertinente et communiquée dans un langage clair ;
- La complexité accrue de certains recours et ses effets sur le temps d'audience :
 - Le manque de ressources externes permettant aux parties d'obtenir des expertises (médicales et autres) ;
- La redéfinition des modes de participation aux activités juridictionnelles du Tribunal en concordance avec l'utilisation des nouvelles technologies.

Rôle et évolution de la justice administrative :

- La promotion du rôle de la justice administrative auprès de la population et des moyens à sa disposition pour faire valoir ses droits :
- La préservation de l'indépendance des tribunaux administratifs et des juges administratifs et administratives,
- La confiance du public envers le système de justice et de ses institutions,
- La distinction entre les tribunaux administratifs et entre leurs spécialités ;
- La connaissance des besoins des citoyennes, des citoyens et des parties et l'adaptation des offres de services du Tribunal ;
- La transformation organisationnelle et numérique :
 - L'optimisation des processus et des façons de faire sur le plan organisationnel,
 - La littératie numérique et l'accès aux équipements informatiques.

Attractivité du milieu de la justice administrative et fidélisation des talents :

- La rareté de la main-d'œuvre et la compétitivité entre les ministères et les organismes en matière de recrutement ;
- La connaissance et la reconnaissance du Tribunal comme employeur de choix ;
- Les nouvelles formes d'organisation du travail et la vitalité de la culture organisationnelle.

Enjeux et orientations stratégiques du Tribunal 2023-2027

Le Tribunal administratif du Québec occupe un créneau unique au sein du système de justice québécois. La justice administrative du Tribunal constitue un moyen mis à la disposition des citoyennes et des citoyens leur permettant de contester une décision prise à leur endroit par une administration publique.

L'expertise du Tribunal couvre un large éventail de champs de spécialisation touchant plusieurs facettes de la vie des citoyennes et des citoyens. Le Tribunal s'avère une tribune neutre et indépendante leur octroyant le droit de se faire entendre. Au cours des prochaines années, et dans le respect de son devoir d'impartialité, le Tribunal orientera ses efforts de manière à privilégier des mesures d'accompagnement.

En continuité avec l'exercice précédent, le Tribunal s'engage envers la population du Québec à poursuivre sa transformation organisationnelle, dont les retombées

favoriseront l'accès à une justice administrative de qualité, performante, agile et innovante. Il prendra également soin de maintenir un équilibre entre ses activités juridictionnelles, l'atteinte des résultats et le bien-être des personnes dévouées à la réalisation de sa mission.

Conséquemment, le Plan stratégique 2023-2027 du Tribunal s'articulera autour de deux grandes préoccupations, soit l'accompagnement des citoyennes, des citoyens et des parties, dans le respect de l'impartialité ainsi que son positionnement comme employeur attractif, mobilisateur et fidélisant. Pour atteindre les cibles fixées, il se référera au cadre de gestion axé sur les résultats pour structurer sa vision et s'assurer que celle-ci s'intègre dans la coordination des stratégies et actions déployées, en cours et à venir d'ici le 31 mars 2027.

ENJEU 1

L'accompagnement des citoyennes, des citoyens et des parties, dans le respect de l'impartialité du Tribunal

Orientation 1 – Accroître la performance du Tribunal

L'amélioration des délais est une priorité pour le Tribunal. Les délais de traitement peuvent avoir des incidences sur l'expérience des personnes qui entament des démarches devant le Tribunal. Souvent, elles vivent déjà depuis plusieurs mois une situation conflictuelle avec l'organisme public concerné, et ce, avant même le dépôt de leur recours au Tribunal.

Des facteurs externes et internes influencent les délais de traitement des recours. Certains retards sont causés par des éléments sur lesquels le Tribunal a peu, voire pas, de contrôle, tandis que d'autres facteurs internes ont des répercussions sur les délais de traitement.

Pour réduire ses délais, le Tribunal entend agir dans ses zones de contrôle. À cette fin, il prévoit d'étudier avec soin les interventions possibles afin d'identifier des pistes de solutions qui lui permettront d'œuvrer dans l'intérêt des citoyennes, des citoyens et des parties. Ainsi, le Tribunal comptera sur l'expérience et la collaboration de ses équipes opérationnelles et juridictionnelles pour cibler des processus à réviser et pour les prioriser en fonction des gains estimés en efficacité et en agilité. De cette manière, il fera des gestes significatifs pour les diminuer dans les étapes de traitement où il lui est possible d'agir.



Soucieux de relever les défis actuels et futurs, le Tribunal se tournera vers l'adoption de pratiques exemplaires en matière de gestion axée sur les résultats afin de l'appuyer dans le perfectionnement de ses façons de faire. Cela se traduira par l'élaboration d'une stratégie pour instaurer une culture d'amélioration continue, laquelle viendra soutenir la révision des processus et des outils de travail. Le cycle d'évolution de cette culture se déroulera ainsi : identifier les correctifs à apporter, les analyser, établir des solutions, les implanter, évaluer les résultats et se réajuster, s'il y a lieu. Il va sans dire que, derrière ce choix stratégique, ce sont les citoyennes, les citoyens et les parties qui en tireront des avantages, tout autant que l'organisation.

Profitant de l'élan numérique des dernières années, le Tribunal continuera de se transformer par le développement de solutions technologiques pour favoriser l'accès à la justice et accroître sa performance. Pour y parvenir,

il s'enrichira aussi de ses expériences passées et s'inspirera des réalisations d'autres organismes et de spécialistes dans le domaine des nouvelles technologies. L'innovation demeure le véhicule par lequel le Tribunal souhaite offrir des outils accessibles, adaptés aux réalités d'aujourd'hui. Pour ce faire, il entend continuer à se démarquer par l'expérience offerte aux personnes qui utilisent ses outils en ligne à l'aide d'interfaces conviviales ainsi que de fonctionnalités faciles à comprendre et à utiliser. Pour s'assurer de l'adéquation de ses innovations avec les besoins et attentes des citoyennes, des citoyens et des parties, il compte les impliquer dans des réalisations futures.

De plus, le développement de son plan de transformation numérique, déjà en cours, s'harmonisera avec le présent plan stratégique. Ces projets numériques structurants seront déterminants pour l'avenir du Tribunal et contribueront à la transformation numérique de l'État québécois.

Orientation 2 – Optimiser l'expérience des citoyennes, des citoyens et des parties

La *Loi sur la justice administrative* encadre le travail du personnel et des juges administratifs et administratives devant intervenir à différents moments au cours du cheminement d'un recours. Elle prévoit des dispositions en matière de secours et d'assistance.

Parmi les personnes qui ont recours aux outils et services du Tribunal, il y a celles qui se présentent seules devant la justice, sans être représentées par un ou une juriste. À cet effet, près de 50 % des recours à la Section des affaires sociales sont déposés par des personnes non représentées. La plupart en sont à leur première expérience avec le système de justice et ne sont pas toujours familières avec le langage juridique. Concernant les parties dites

représentées, le Tribunal interagit avec elles par des suivis réguliers effectués afin d'accélérer, dans la mesure du possible, les délais de traitement dans le cheminement de leurs dossiers.

Pour optimiser l'expérience de toutes ces personnes qui ont recours à ses outils et services, le Tribunal poursuivra ses efforts visant à en faciliter l'accessibilité ainsi que la compréhension avec le développement de nouvelles manières de faire. Le Tribunal souhaite demeurer proactif et à l'affût des meilleures façons d'élargir son accessibilité et d'accroître sa performance en offrant de l'assistance et des outils d'intervention clairs et rapides, sans compromettre son devoir d'impartialité.



ENJEU 2

Le positionnement du Tribunal comme employeur attractif, mobilisateur et fidélisant

Au même titre que l'ensemble des acteurs du milieu de la justice, le Tribunal doit également faire face à cette réalité qu'est l'enjeu de recrutement de personnel. Il est confronté à la forte concurrence s'exerçant entre les ministères et les organismes au sein de la fonction publique. Quant aux juges administratifs et administratives, les défis se situent plutôt à un autre niveau. En effet, il devient de plus en plus difficile pour le Tribunal d'attirer des gens plus expérimentés ou encore les membres de certaines professions.

Pour se distinguer et se tailler une place enviable parmi les employeurs de choix, le Tribunal s'appuiera sur les différentes facettes contribuant à la vitalité et à la mise en valeur de son organisation, telles que la formation, le développement professionnel, la gestion du changement et la communication ainsi que la qualité de vie au travail. Le Tribunal tablera également sur ce qui fait l'excellence de sa réputation, soit la noblesse de sa mission. Celle-ci constitue l'essence même de son attractivité, en plus de susciter l'engagement des personnes qui lui sont dévouées. Elle permettra de jeter les bases en vue d'établir une stratégie de promotion du Tribunal.

Par ailleurs, le Tribunal encouragera le développement professionnel, convaincu de l'importance de ce levier majeur, pour permettre à tous et toutes d'atteindre leurs pleines capacités par leur formation en vue d'acquérir de nouvelles connaissances. L'intégration des notions et des pratiques en matière de communication et de gestion du changement se poursuivra. Celles-ci constituent pour le Tribunal des facteurs clés lui octroyant l'occasion de porter une attention particulière à ses équipes – ce qui contribuera ultimement à leur prestation de travail. Tous ces éléments représentent une richesse à ses yeux ainsi qu'un excellent moyen de demeurer agile dans un monde en constante évolution.

L'équilibre entre le fonctionnement quotidien du Tribunal et la capacité des équipes à réaliser le présent Plan stratégique demeurera au cœur de ses préoccupations. Il a déjà amorcé une réflexion en ce sens et est bien déterminé à la poursuivre à travers des stratégies de mobilisation et de qualité de vie au travail. En somme, en s'investissant dans tous ces champs d'action, le Tribunal est soucieux de développer, de mobiliser, de fidéliser ses équipes et de les faire briller – le tout dans le but d'être attractif pour recruter de nouveaux talents et les inciter à rester.

Conclusion

En terminant, ce Plan stratégique est le fruit de réflexions organisationnelles réunissant des parties prenantes de tous les horizons du Tribunal. Avec pour adage « Un Plan stratégique qui nous rassemble et qui nous ressemble », tous les individus concernés se sont investis dans cette démarche avec engagement et à la hauteur de leur attachement envers la mission du Tribunal.

Les assises de ce plan se révèlent à la fois ambitieuses et réaliste : ambitieuses parce qu'elles incitent le Tribunal à accroître sa performance et, ultimement, réduire ses délais ; réaliste parce qu'elles l'engagent à offrir un environnement de travail sain, stimulant et respectueux de la capacité des équipes investies à la réalisation de sa mission. Ce faisant, cela permettra aux citoyennes, citoyens et parties d'accéder à de meilleurs services.

Pour y parvenir, le Tribunal poursuivra sa transformation organisationnelle en adoptant de meilleures pratiques et en utilisant les leviers à sa portée pour consolider ses acquis et pérenniser ses innovations. L'heure est venue de « faire vivre » ce plan à travers une mise en œuvre soigneusement planifiée et réfléchie.

Annexe 1

Tableau synoptique

ENJEU n° 1

Accompagnement des citoyennes, des citoyens et des parties
dans le respect de l'impartialité du Tribunal

ORIENTATION 1.1 | ACCROÎTRE LA PERFORMANCE DU TRIBUNAL

Objectif	Indicateurs	Cibles
1.1.1 Améliorer les délais	1.1.1.1 Optimisation de processus du Tribunal ayant un effet sur les délais Date butoir de l'analyse, de priorisation des processus à optimiser et d'estimation des bénéfices sur les délais	31 mars 2024
	Pourcentage de processus optimisés découlant de la priorisation	Au 31 mars 2025 : 20 % des processus priorisés et optimisés/année
	1.1.1.2 Prise en charge à la suite du dépôt d'un recours Date butoir de l'analyse et priorisation des actions ayant un potentiel d'amélioration des délais	31 mars 2024
	Pourcentage d'actions priorisées déployées ayant un potentiel d'amélioration des délais	Au 31 mars 2025 : 25 % Au 31 mars 2026 : 50 % Au 31 mars 2027 : 80 %
1.1.2 Implanter une culture d'amélioration continue	1.1.2.1 Implantation d'une stratégie organisationnelle d'amélioration continue Date butoir de l'élaboration de la stratégie	31 mars 2025
	Pourcentage de déploiement annuel de la stratégie	Au 31 mars 2026 : 50 % Au 31 mars 2027 : 75 %
1.1.3 Consolider et poursuivre les avancées numériques	1.1.3.1 Réalisation d'initiatives numériques Nombre d'initiatives en matière numérique	Au 31 mars 2024 : 2 Au 31 mars 2025 : 3 Au 31 mars 2026 : 3 Au 31 mars 2027 : 4
	1.1.3.2 Réalisation de projets et mandats numériques à la suite de l'implication des citoyennes, des citoyens et des parties Détermination et déploiement du mode de consultation retenu et d'implication	31 mars 2024
	Élaboration d'une liste de projets et mandats à réaliser à la suite de l'exercice de consultation	31 mars 2025
	Pourcentage réalisé de la liste de projets et de mandats priorisés destinés aux citoyennes, aux citoyens et aux parties exécutés avec leur implication	Au 31 mars 2026 : 60 % Au 31 mars 2027 : 70 %

ORIENTATION 1.2 | OPTIMISER L'EXPÉRIENCE DES CITOYENNES, DES CITOYENS ET DES PARTIES

Objectif	Indicateurs	Cibles
1.2.1 Favoriser l'accès à une justice administrative de qualité et cohérente	1.2.1.1 Accroissement de la prestation de services accessible et adaptée Date butoir de l'exercice de réflexions organisationnelles sur les avancées numériques au Tribunal	31 mars 2024
	Date de déploiement d'une stratégie de consultation en continu centrée sur l'accessibilité (incluant la priorisation des outils et services à adapter)	31 mars 2025
	- Pourcentage de nouveaux outils et services adaptés selon les résultats priorisés : - des conclusions de l'exercice de réflexions organisationnelles ; - des consultations.	Au 31 mars 2026 : 25 %/année

ENJEU n° 2

Positionnement du Tribunal comme employeur attractif, mobilisateur et fidélisant

ORIENTATION 2.1 | ACCROÎTRE LA NOTORIÉTÉ ET L'ATTRACTIVITÉ DU TRIBUNAL COMME EMPLOYEUR

Objectif	Indicateurs	Cibles
2.1.1 Promouvoir le Tribunal en tant qu'employeur de choix dans le milieu de la justice administrative	2.1.1.1 Accroissement de la notoriété du Tribunal comme employeur	
	• Date butoir de l'élaboration de la stratégie de promotion du Tribunal	31 mars 2024
	• Taux de déploiement de la stratégie	Au 31 mars 2024 : 25 % Au 31 mars 2025 : 50 % Au 31 mars 2026 : 100 %
	• Date de mesure du taux d'attractivité	31 mars 2027

ORIENTATION 2.2 | OPTIMISER LA PRESTATION DE TRAVAIL ET MOBILISER LES ÉQUIPES

Objectif	Indicateurs	Cibles
2.2.1 Renforcer les pratiques de mobilisation, de développement professionnel et de collaboration	2.2.1.1 Optimisation des leviers et outils de mobilisation	
	• Heures de formation ou d'activités de mobilisation par personne/année	Au 31 mars 2024 : 17,5 heures Au 31 mars 2025 : 21 heures Au 31 mars 2026 : 28 heures Au 31 mars 2027 : 28 heures
	• Nombre d'activités de développement professionnel, en matière de gestion du changement et de communication	3 activités/année
	• Nombre d'initiatives ayant intégré des pratiques de gestion du changement et de communication	Au 31 mars 2025 : une initiative par équipe Au 31 mars 2026 : deux initiatives par équipe Au 31 mars 2027 : une initiative structurante pan-Tribunal
	• Date de mesure du taux d'adhésion aux changements	31 mars 2027
2.2.2 Consolider et bonifier les actions en matière de qualité de vie au travail	2.2.2.1 Bonification de la qualité de vie au travail (QVT)	
	• Date butoir de l'élaboration de la stratégie	31 mars 2024
	• Taux de mise en œuvre de la stratégie	Au 31 mars 2024 : 50 % Au 31 mars 2025 : 75 % Au 31 mars 2026 : 100 %
	• Date de mesure du taux de satisfaction concernant la QVT	31 mars 2027

Dépôt légal – 2023

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN: 978-2-550-94477-5 (version imprimée)

ISBN: 978-2-550-94478-2 (version PDF)

© Tribunal administratif du Québec, 2023



100 %

PCF



PERMANENT

Imprimé sur Rolland Enviro® Édition, 160M.

Ce papier contient 100 % de fibres recyclées durables,
est fabriqué avec un procédé sans chlore et à partir
d'énergie biogaz.

