

# PLAN STRATÉGIQUE 2018 - 2022

du Tribunal administratif  
du Québec

---

IMPARTIALITÉ

---

ENGAGEMENT

---

RESPECT

---

COMPÉTENCE

---

INDÉPENDANCE

---





Monsieur Jacques Chagnon  
Président de l'Assemblée nationale  
du Québec  
Hôtel du Parlement  
1045, rue des Parlementaires  
1<sup>er</sup> étage, Bureau 1.30  
Québec (Québec) G1A 1A4

Madame Stéphanie Vallée  
Ministre de la Justice, procureure générale  
et notaire générale du Québec  
Édifce Louis-Philippe-Pigeon  
1200, route de l'Église, 9<sup>e</sup> étage  
Québec (Québec) G1V 4M1

Monsieur le Président,

J'ai l'honneur de vous transmettre le  
Plan stratégique 2018-2022 du Tribunal  
administratif du Québec.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Président,  
l'expression de mes sentiments les plus  
distingués.

La ministre de la Justice, procureure générale  
et notaire générale du Québec,

Stéphanie Vallée  
Québec, mars 2018

Madame la Ministre,

J'ai l'honneur de vous présenter le  
Plan stratégique 2018-2022 du Tribunal  
administratif du Québec.

Je vous prie d'agréer, Madame la Ministre,  
l'assurance de ma haute considération.

La présidente-directrice générale,

Natalie Lejeune  
Québec, mars 2018

# Table des matières

1. Message de la présidente-directrice générale	5
2. Composition et spécificité du Tribunal	6
3. Le Tribunal célèbre ses 20 ans	8
4. Mission, vision et valeurs	10
5. Bilan du Plan stratégique 2013-2017	12
6. Les enjeux de la justice administrative	15
7. Enjeux et orientations stratégiques du Tribunal pour 2018-2022	16
7.1 Enjeu 1 – L’accessibilité, une priorité pour le Tribunal	16
7.2 Enjeu 2 – La connaissance et la reconnaissance du Tribunal	18
Conclusion	21
ANNEXE 1 – Tableau synoptique	22

## Avis aux lecteurs

Le Tribunal administratif du Québec est assujéti en partie à la *Loi sur l'administration publique*<sup>1</sup> (LAP). Seules les dispositions du chapitre II de la LAP ayant trait à l'obligation de produire une déclaration de services aux citoyens, un plan stratégique et un rapport annuel de gestion s'appliquent au Tribunal.

Plus spécifiquement, la LAP prévoit ce que doit contenir un plan stratégique. Le Tribunal n'est pas lié aux exigences du Conseil du Trésor quant à tout autre contenu du plan stratégique que ce dernier pourrait déterminer. Cette exclusion s'explique en raison du fait qu'il exerce une fonction juridictionnelle et par l'importance de préserver son indépendance face à l'administration publique dans la réalisation de sa mission.

Dans ce contexte, le Tribunal a élaboré un nouveau plan stratégique dans lequel il énonce ses engagements et ses cibles de performance pour la période 2018-2022. Ce plan s'inscrit en continuité avec le précédent, lequel s'est terminé le 31 mars 2018, après avoir été prolongé d'une année.

---

<sup>1</sup> RLRQ, A-6.01.





# 1. MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

C'est avec fierté que je vous présente le Plan stratégique 2018-2022 du Tribunal administratif du Québec<sup>2</sup>. Ce plan énonce les objectifs prioritaires que la direction, les juges administratifs et l'ensemble de son personnel comptent atteindre au cours des quatre prochaines années, pour relever les défis relatifs aux deux enjeux suivants :

- L'accessibilité aux services du Tribunal;
- La connaissance et la reconnaissance du Tribunal.

Fruit d'une mûre réflexion, ce plan stratégique s'articule autour des orientations suivantes : optimiser la performance du Tribunal, faciliter l'accès à ses services et renforcer la confiance des citoyens et des parties à son égard.

Tout en préservant son indépendance, le Tribunal veut donner suite dans son Plan stratégique 2018-2022 aux orientations gouvernementales qui visent un meilleur accès à la justice administrative, son amélioration et sa modernisation de même que la simplification des communications transmises aux citoyens.

Les défis des prochaines années sont de taille. Le Tribunal est confiant qu'avec la compétence ainsi que l'apport de ses juges administratifs et de son personnel, il saura les relever. C'est dans ce contexte qu'il s'est donné comme autre priorité de mettre en place des mesures qui favorisent la mobilisation des personnes.

Le citoyen et les parties sont au cœur des préoccupations du Tribunal dans la réalisation de sa mission. Les défis de célérité, d'accessibilité, de qualité et de cohérence des décisions sont également des enjeux prioritaires mis de l'avant dans le Plan stratégique 2018-2022 pour lesquels il devra orienter ses actions.

Natalie Lejeune

Québec, mars 2018

---

<sup>2</sup> Ci-après le « Tribunal ».

## 2. COMPOSITION ET SPÉCIFICITÉ DU TRIBUNAL

Le Tribunal administratif du Québec a été institué par la *Loi sur la justice administrative*<sup>3</sup> (LJA), adoptée par l'Assemblée nationale le 13 décembre 1996. Il est en fonction depuis le 1<sup>er</sup> avril 1998.

Le Tribunal a pour mission d'offrir au citoyen un tribunal spécialisé, indépendant et impartial pour qu'il puisse faire valoir ses droits à l'encontre d'une décision prise par l'administration publique en affaires sociales, immobilières, économiques, en territoire et environnement, ou encore lorsque sa liberté est restreinte en raison de son état mental.

Le Tribunal a le pouvoir d'examiner et de modifier les décisions de plusieurs ministères ou organismes du Gouvernement du Québec<sup>4</sup>. Ainsi, un très grand nombre de recours mettent en jeu les intérêts financiers ou politiques de l'État en tant que partie au litige. Le Tribunal a été créé pour favoriser l'accessibilité à la justice administrative à tous les citoyens, tout en offrant des garanties d'indépendance et d'impartialité. Il entend les parties et les décisions qu'il rend sont généralement finales et sans appel<sup>5</sup>.

C'est l'effort concerté de l'ensemble de ses juges administratifs et de son personnel qui permet au Tribunal d'assumer pleinement sa mission.

### La Section des affaires sociales

La Section des affaires sociales (SAS) statue sur des recours formés en vertu de 33 lois<sup>6</sup>. Cette section tranche des litiges en matière d'indemnisation, de régime de rentes, de sécurité et soutien du revenu, d'aide et d'allocations sociales, de services de santé et de services sociaux, d'éducation, de sécurité routière, d'immigration ainsi que de protection des personnes présentant un danger pour elles-mêmes ou pour autrui en raison de leur état mental.

Elle est également désignée Commission d'examen des troubles mentaux<sup>7</sup> (CETM) au sens du *Code criminel*<sup>8</sup>. Sa compétence s'exerce à l'égard des personnes pour qui une cour de juridiction criminelle a prononcé un verdict de non-responsabilité criminelle ou un verdict d'inaptitude à subir leur procès. Selon le cas, son rôle consiste à déterminer si ces personnes

---

<sup>3</sup> RLRQ, chapitre J-3.

<sup>4</sup> Au 31 mars 2017, 153 compétences sont attribuées au Tribunal.

<sup>5</sup> 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 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.

<sup>6</sup> Données au 31 mars 2017.

<sup>7</sup> Article 19 de la LJA.

<sup>8</sup> L.R.C. 1985, C-46.



représentent un risque important pour la sécurité du public ou si elles sont devenues aptes à subir leur procès.

## **La Section des affaires immobilières**

La Section des affaires immobilières (SAI) a la compétence à l'égard de 16 lois<sup>9</sup>. Toutefois, la très grande majorité des recours qu'elle entend concerne la *Loi sur la fiscalité municipale*<sup>10</sup> et la *Loi sur l'expropriation*<sup>11</sup>.

En matière de fiscalité municipale, elle statue sur les recours relatifs aux inscriptions figurant aux rôles d'évaluation foncière ou de la valeur locative. En ce qui a trait à l'expropriation, elle fixe les indemnités à verser en réparation des préjudices résultants directement des expropriations ainsi que les indemnités découlant de l'imposition de réserves pour fins publiques.

## **La Section du territoire et de l'environnement**

La Section du territoire et de l'environnement (STE) a la compétence à l'égard de 11 lois<sup>12</sup>. Elle statue sur des recours portant sur la protection du territoire et des activités agricoles ainsi que sur la protection de l'environnement.

## **La Section des affaires économiques**

La Section des affaires économiques (SAE) a la compétence à l'égard de 41 lois<sup>13</sup>. Elle statue principalement sur des litiges relatifs aux permis et aux autorisations relevant de diverses lois de régulation économique, industrielle, professionnelle ou commerciale.

---

<sup>9</sup> Données au 31 mars 2017.

<sup>10</sup> RLRQ, chapitre F-2.1.

<sup>11</sup> RLRQ, chapitre E-24.

<sup>12</sup> Données au 31 mars 2017.

<sup>13</sup> Données au 31 mars 2017.

### 3. LE TRIBUNAL CÉLÈBRE SES 20 ANS

Le 1<sup>er</sup> avril 2018 marque le 20<sup>e</sup> anniversaire du Tribunal. En le créant, le législateur confirmait sa volonté de vouloir simplifier l'accès à la justice administrative tout en offrant des garanties d'expertise et d'indépendance.

Le Tribunal offre au citoyen une tribune facile d'accès et à moindre coût, où il peut faire valoir ses droits à l'encontre d'une décision prise par l'administration publique. Sa spécificité lui est conférée, entre autres, par la multidisciplinarité de ses juges administratifs (avocats, notaires, médecins, psychiatres, évaluateurs agréés, travailleurs sociaux, psychologues, ingénieurs et autres). Cette multidisciplinarité leur permet de bien comprendre les enjeux des litiges et d'évaluer à leur juste valeur les preuves soumises par les parties, dans des dossiers qui sont souvent d'une grande complexité.

En plus de l'augmentation du nombre de compétences qui lui ont été octroyées au fil des ans, la portée de certaines d'entre elles qui existaient au 1<sup>er</sup> avril 1998, s'est vue élargie. Au 31 mars 2017, le Tribunal statuait sur des recours formés en vertu d'une centaine de lois.

Il exerce des compétences particulières dans le domaine de la santé mentale, en intégrant notamment celles de la CETM. Avec près de 2 000 dossiers en cette matière, il siège dans plus d'une cinquantaine d'hôpitaux désignés à travers le Québec afin de faciliter la présence de l'accusé détenu et celle du personnel clinique et hospitalier.

En 2005, la *Loi modifiant la Loi sur la justice administrative et d'autres dispositions législatives*<sup>14</sup> a permis d'accroître le niveau d'indépendance des juges administratifs puisqu'ils sont nommés sous bonne conduite. Pour la grande majorité des professions, ce changement a un impact positif sur l'attraction d'une relève de qualité, désireuse d'entreprendre une carrière de juge administratif au Tribunal.

Depuis sa création, d'autres gestes importants ont été posés pour favoriser la confiance du public. Les juges administratifs du Tribunal ont adopté un code de déontologie, qui est entré en vigueur le 20 avril 2006. Il a également innové en concevant et en mettant en place une démarche d'évaluation à des fins formatives qui permet d'obtenir des parties et de leurs représentants, une rétroaction confidentielle sur leur perception du déroulement de l'audience ou de la conciliation. Parallèlement, un programme de formation continue a été créé pour assurer la mise à jour et le développement des compétences des juges administratifs.

---

<sup>14</sup> L.Q. 2005, c. 17.

Le Tribunal est un tribunal itinérant. Les juges administratifs se déplacent quotidiennement sur le territoire québécois afin que les citoyens aient accès à ses services dans un rayon de moins de 100 kilomètres de leur lieu de résidence, lorsque cela est possible. Au cours des dernières années, il a déployé maints efforts pour développer un réseau répondant aux besoins des citoyens et visant à maintenir une offre de services en région, et ce, tant pour les lieux d'audience que pour l'utilisation des télécommunications.

Dans le but de concrétiser et de mettre en évidence son indépendance, le Tribunal a demandé et obtenu d'être exempté du Programme d'identification visuelle du Gouvernement du Québec. Il s'est doté d'un symbole par un logo qui le différencie de l'administration publique.

Par ailleurs, plusieurs outils d'aide et d'accompagnement ont été développés pour le citoyen : service d'accueil et de soutien à l'information, dépliants et guides, site Internet ainsi que production de capsules d'information et de contenus éducatifs.

Le Tribunal peut être fier du chemin parcouru en 20 ans.



## 4. MISSION, VISION ET VALEURS

### Mission

Le présent exercice de planification stratégique a donné au Tribunal l'occasion de reformuler son énoncé de mission, qui se lit désormais comme suit :

Le Tribunal offre une justice administrative spécialisée et accessible. Il décide avec qualité, cohérence et célérité des litiges entre 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

Au cours du Plan stratégique 2018-2022, il travaillera sur les priorités suivantes :

- La connaissance et la reconnaissance des citoyens, de son offre de services et de sa spécificité;
- L'optimisation de ses opérations et le maintien des activités qui favorisent un niveau élevé de qualité et de cohérence dans ses décisions;
- Le renouvellement continu du lien de confiance du citoyen envers le Tribunal, basé sur une compréhension juste de ce qu'il peut lui offrir, en tant que tribunal administratif spécialisé, indépendant et impartial.

Dans cet esprit, son énoncé de vision se décline autour des trois axes suivants :

Axe 1 – Être un tribunal connu et reconnu pour son expertise et accessible dans toutes les régions du Québec.

Axe 2 – Être un tribunal moderne et mobilisé offrant des solutions novatrices.

Axe 3 – Inspirer et maintenir la confiance à l'égard du Tribunal.

## Valeurs

Pour se guider dans l'accomplissement de sa mission et dans sa gouvernance, le Tribunal privilégie cinq valeurs institutionnelles qui orientent ses actions, celles de ses juges administratifs et de son personnel :

**Impartialité** : Agir avec neutralité, objectivité et intégrité.

**Engagement** : S'investir par son attitude et ses actions dans un esprit de collaboration et d'efficacité.

**Respect** : Agir avec dignité, courtoisie et ouverture.

**Compétence** : Développer ses habiletés, maintenir à jour ses compétences et les transmettre.

**Indépendance** : Se comporter de façon autonome en accordant à tous un traitement équitable.



## 5. BILAN DU PLAN STRATÉGIQUE 2013-2017

Au cours de la mise en œuvre du Plan stratégique 2013-2017, qui a été prolongé d'une année, des mesures ont été introduites au Tribunal pour répondre aux attentes des citoyens et des parties en ce qui a trait à l'accessibilité, à la qualité et à la célérité.

Comme les juges administratifs siègent dans quelque 160 lieux d'audience répartis dans plus d'une soixantaine de villes<sup>15</sup> du Québec, le Tribunal a procédé pendant cette période à une révision de l'état des lieux d'audience et à la mise à jour des descriptifs de chacune des salles disponibles. Cet exercice visait à assurer leur conformité à des critères préalablement définis, lesquels sont essentiels au bon déroulement des audiences et des séances de conciliation.

Des juges administratifs coordonnateurs ont été nommés, notamment pour faire progresser les dossiers complexes, un poste de juge administratif coordonnateur à la qualité et à la cohérence a été créé, les matières pouvant être entendues par un juge administratif juriste seul ont été identifiées, et certains d'entre eux ont été affectés temporairement à la SAS pour optimiser le nombre de dossiers mis aux rôles. De plus, les règles de mise aux rôles de la SAS ont été révisées et celles relatives à la CETM et à la SAI ont été élaborées.

Ces initiatives ont porté leurs fruits et le Tribunal compte poursuivre ses efforts au cours des quatre prochaines années pour faciliter l'accès à ses services et maintenir un niveau élevé de qualité et de cohérence dans ses décisions. Il doit toutefois composer quotidiennement avec des facteurs exogènes qui interfèrent sur les délais de traitement des dossiers, que ce soit : la collaboration et la disponibilité des parties et de leurs témoins, la durée requise pour obtenir les expertises (médicales et autres), le nombre de juges administratifs en poste ou les demandes de remise. Pour mieux encadrer ces dernières, le Tribunal a adopté en 2013 des *Orientations en matière de remise au TAQ* afin de sensibiliser les parties à l'impact des remises et à l'importance de faire une demande dans des délais raisonnables.

En novembre 2014, le Tribunal est devenu l'un des nombreux signataires d'une Déclaration de principe sur la justice participative, laquelle est une approche complémentaire à la justice traditionnelle, qui vise la résolution des conflits. Dans ce contexte, il continue d'encourager les parties à discuter entre elles et de favoriser leur rapprochement en les dirigeant vers la conciliation, lorsqu'approprié. La conciliation express est également offerte aux parties qui se qualifient et qui sont désireuses de procéder en conciliation dans un court laps de temps.

---

<sup>15</sup> Données au 31 mars 2017.

De plus, le Tribunal encadre le cheminement des recours, au besoin, en tenant des conférences de gestion, des conférences préparatoires et des appels de rôle. Ces mesures de gestion d'instance visent à rendre la justice administrative plus efficace, moins coûteuse et plus satisfaisante pour tous. La gestion particulière d'instance par un juge administratif est également disponible, à la demande d'une partie, pour faciliter ponctuellement le cheminement d'un recours vers l'audience. Enfin, lorsque cela s'avère nécessaire pour améliorer l'accès au Tribunal, la visioaudience est utilisée. Des orientations en la matière ont été adoptées pour encadrer son utilisation, et ce, dans le respect de l'exercice du pouvoir juridictionnel des juges administratifs. Des applications Web sont implantées pour faciliter la tenue d'audiences dans les régions éloignées et hors Québec.

Par ailleurs, les efforts visant à permettre à des personnes issues de différents ordres professionnels de se qualifier à titre de juges administratifs se sont poursuivis. Les modes d'évaluation ont été révisés pour plusieurs professions, dont les médecins, les psychiatres, les travailleurs sociaux et les évaluateurs agréés. Plusieurs concours de recrutement ont été lancés au cours des trois dernières années, y compris des concours ouverts sur une année pour les médecins et les psychiatres. Ces processus de recrutement en continu ont permis de qualifier et de recommander plus rapidement des candidats susceptibles d'être nommés à titre de juge administratif.

Au fil des années, le Tribunal a réussi à diminuer considérablement son nombre de dossiers en inventaire qui est passé de 19 704 dossiers au 31 mars 2014 à 15 317 dossiers au 30 septembre 2016<sup>16</sup>. Au cours de cette même période, tous les engagements en matière de délais de traitement se sont améliorés, dans une proportion variant entre 6 % et 26 %<sup>17</sup>.

Toutefois, les activités du Tribunal ont été fortement perturbées en 2016 par la grève des juristes de l'État<sup>18</sup>. Près de la moitié des audiences et des séances de conciliation ont dû être reportées. Les activités de soutien à l'organisation et au travail des juges administratifs ont aussi été ralenties en raison de l'absence des avocats de la Direction des affaires juridiques.

Les impacts de cette grève risquent de se faire sentir pendant quelques années en ce qui concernent les délais et les inventaires. Il s'agit d'une préoccupation importante alors que l'accessibilité et la célérité de la justice administrative sont au centre des priorités du Tribunal.

---

<sup>16</sup> Excluant les dossiers de la CETM.

<sup>17</sup> Délai moyen de la première séance de conciliation (- 26 %), délai moyen pour les dossiers fermés en conciliation (- 8 %), délai de la première audience fixée (- 6 %) et délai moyen de traitement pour les dossiers fermés (- 6 %).

<sup>18</sup> La grève des juristes de l'État a duré 17 semaines, du 24 octobre 2016 au 28 février 2017.

Au cours des quatre prochaines années, les juges administratifs et le personnel vont continuer de joindre leurs efforts pour offrir aux citoyens un tribunal spécialisé, indépendant et impartial.

Pour ce faire, il compte travailler simultanément sur les dimensions suivantes : l'efficience de ses activités, la mobilisation des personnes, l'accessibilité à sa prestation de services, la connaissance et la reconnaissance du Tribunal par les citoyens et les parties de même que la qualité et la cohérence de ses décisions.



## 6. LES ENJEUX DE LA JUSTICE ADMINISTRATIVE

Lors de l'élaboration de son plan stratégique, le Tribunal a considéré dans sa réflexion, les tendances qui se dégagent de l'évolution récente de son environnement interne et externe. Il a également tenu compte des enjeux de la justice administrative qui se rapportent à :

### **L'accessibilité à la justice**

- Augmentation des délais pour être entendu;
- Phénomène du « décrochage judiciaire »;
- Augmentation des coûts pour intenter un recours en justice (honoraires, expertise, coûts humains, etc.);
- Phénomène de l'autoreprésentation en hausse;
- Complexité des dossiers et accroissement du temps d'audience;
- Nécessité d'assurer une présence dans l'ensemble des régions du Québec;
- Manque de ressources expertes en justice administrative.

### **La modernisation de la justice**

- Besoin de modernisation sur le plan technologique;
- Réflexion en cours sur l'organisation de la justice administrative;
- Évolution requise de la pratique du droit afin d'accroître le recours aux modes alternatifs de résolution des conflits (conciliation, médiation, etc.) et à la gestion d'instance.

### **La confiance du public**

- Méconnaissance du public au sujet de la justice administrative;
- Méfiance du public envers le système de justice et de ses institutions;
- Besoin d'avoir accès à de l'information juridique pertinente, à jour et dans un langage clair;
- Indépendance des tribunaux administratifs et des juges administratifs à préserver.

# 7. ENJEUX ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU TRIBUNAL POUR 2018-2022

La *Loi sur la justice administrative* (LJA) a été adoptée par le législateur pour affirmer la spécificité de la justice administrative et pour assurer le respect des droits fondamentaux des administrés. L'exercice des droits des citoyens est tributaire d'une justice accessible, de qualité et qui est rendue avec célérité. Répondre aux objectifs fixés par la LJA et aux attentes grandissantes des citoyens constitue des défis importants pour le Tribunal.

## 7.1 ENJEU 1 – L'ACCESSIBILITÉ, UNE PRIORITÉ POUR LE TRIBUNAL

Les décisions rendues par le Tribunal ont souvent des incidences financières importantes tant pour les citoyens que pour l'administration publique. C'est pour cette raison qu'il a fait de l'accessibilité un enjeu prioritaire dans son Plan stratégique 2018-2022 et a choisi de l'aborder selon trois axes : l'efficacité de ses activités, la mobilisation des personnes et la prestation de services proprement dite.

### 7.1.1 Orientation 1.1 – Optimiser la performance du Tribunal

Axe d'intervention – Efficacité des activités du Tribunal

Afin d'atteindre ses objectifs en lien avec l'accessibilité, le Tribunal doit tout mettre en œuvre pour offrir au citoyen une institution spécialisée, dont les services sont rendus avec qualité et célérité et dont l'accès est facile et peu coûteux.

Au cours des prochaines années, il va continuer à favoriser la gestion d'instance et les modes alternatifs de résolution de conflit pour faire avancer les dossiers. Il va également intensifier ses efforts pour améliorer la qualité des indicateurs de suivi de la performance, produits pour soutenir la prise de décisions et la reddition de comptes. Cet exercice permettra de mieux suivre les résultats et de prendre plus rapidement les décisions qui s'imposent pour faire cheminer les dossiers.

Au-delà des défis que cela représente, et bien que certains délais de traitement soient peu compressibles ou tributaires d'éléments externes, le Tribunal va revoir certains processus et outils de travail de façon à dégager des gains d'efficacité. Il poursuivra également le virage technologique qu'il a amorcé au cours du plan précédent et finalisera les projets de numérisation des dossiers, de procès-verbaux électroniques et de signature numérique des décisions.

Ces projets complétés, le plan de modernisation se poursuivra par une vaste réflexion portant sur la prestation de services et sur les processus et outils de travail. Les résultats de cette dernière lui permettront de définir une cible d'affaires et technologique moderne et

optimale et de planifier un ensemble de projets d'investissement qui seront mis en œuvre à partir de l'année 2020.

Depuis 2011, le Tribunal s'est lancé dans un important projet de gestion des dossiers numériques dont la première phase consiste à mettre en place la solution technologique en soutien à la numérisation des dossiers. Le Tribunal a d'abord numérisé les dossiers de la CETM ainsi que ceux de la SAE, de la STE et de la *Loi sur la protection des personnes dont l'état mental présente un danger pour elles-mêmes ou pour autrui*<sup>19</sup> et de la *Loi sur les services de garde éducatifs à l'enfance*<sup>20</sup>. La numérisation des dossiers de Retraite Québec est également terminée et les travaux se poursuivent pour les autres matières.

### Axe d'intervention – Mobilisation des personnes

Le Tribunal est conscient qu'il ne peut réussir à optimiser la performance de ses activités sans l'apport et l'expertise de ses juges administratifs et de son personnel. C'est pourquoi il reconnaît l'importance d'investir dans ses ressources humaines. Pour accomplir efficacement sa mission, il doit pouvoir compter en tout temps sur une équipe compétente, mobilisée et performante. Afin de favoriser la rétention de son personnel, d'assurer la pérennité de son expertise et sa capacité à accomplir sa mission, le Tribunal doit investir dans des actions qui visent à favoriser le partage d'information, la participation, la mobilisation et la reconnaissance.

Un programme d'accueil institutionnel dynamique et interactif sera instauré pour offrir aux nouveaux employés des occasions diversifiées de connaître la mission du Tribunal et le rôle des différentes directions de l'organisation. Des rencontres d'information, des visites au sein des directions et des séances d'observation en audience seront ainsi proposées pour accueillir et soutenir les nouveaux employés dans leur processus d'intégration.

Les employés seront également mis à contribution pour proposer des actions à mettre en œuvre. Celles-ci favoriseront le partage d'information, la mobilisation et la participation du personnel dans des activités et des mandats stimulants. Aussi, des moyens seront déployés pour reconnaître la contribution indispensable des juges administratifs et des employés.

Une grande importance est accordée à la formation offerte aux juges administratifs afin d'assurer la qualité des décisions. Le Tribunal poursuivra ces efforts et élargira son offre de formation à son personnel.

---

<sup>19</sup> RLRQ, chapitre P-38.001.

<sup>20</sup> RLRQ, chapitre S-4.1.1.

## 7.1.2 Orientation 1.2 – Faciliter l'accès aux services du Tribunal

### Axe d'intervention – Prestation de services

Les recours soumis au Tribunal découlent d'une centaine de lois différentes, lesquelles lui attribuent plus de 150 compétences dans des domaines aussi variés que l'expropriation, la santé mentale, l'environnement, les services de garde, l'assurance automobile et la sécurité du revenu, pour ne nommer que ceux-là. Bien qu'il existe depuis deux décennies, il constate que l'étendue de sa mission et la diversité de ses compétences demeurent méconnues des citoyens.

Tout au long de la réalisation du Plan stratégique 2018-2022, le Tribunal va poser des actions concrètes pour mieux communiquer avec le citoyen et se faire connaître. Des mesures seront prises pour accompagner et soutenir les parties et plus particulièrement, les requérants non représentés.

Dès mars 2019, une stratégie et un plan d'action seront élaborés, lesquels préciseront les modes de communication à privilégier pour améliorer la qualité de l'information transmise et mieux rejoindre les citoyens.

Des services en ligne seront déployés pour faciliter l'accès au Tribunal. L'évaluation à des fins formatives pour les représentants des parties sera offerte en ligne dès 2018-2019, suivie par le dépôt électronique des requêtes introductives d'instance en 2019-2020.

Au cours de la mise en œuvre de son plan stratégique, le Tribunal veillera à l'amélioration continue de ses processus opérationnels et de ses outils de travail pour augmenter sa performance.

## 7.2 ENJEU 2 – LA CONNAISSANCE ET LA RECONNAISSANCE DU TRIBUNAL

Le Tribunal a retenu comme deuxième enjeu, celui de s'investir dans ses relations avec les différents intervenants du milieu de la justice administrative et de renforcer la confiance des citoyens et des parties à son égard. Pour mieux faire connaître sa spécificité, il compte accroître sa présence et sa contribution aux travaux qui influencent l'avenir de la justice administrative. Pour renforcer le lien de confiance, les activités qui favorisent un niveau élevé de cohérence dans ses décisions seront maintenues et des efforts seront consacrés à l'amélioration des services offerts.

## Orientation 2.1 – Renforcer la confiance des citoyens et des parties à l'égard du Tribunal

### Axe d'intervention – Spécificité et indépendance

Durant les prochaines années, le Tribunal va renouveler son engagement aux différents forums, comités et tables de discussion qui réunissent plusieurs acteurs du milieu de la justice administrative. Ces différentes tribunes permettent de partager des connaissances, de rechercher des solutions à des problématiques communes et d'échanger sur les meilleures pratiques. Depuis sa création, il a contribué à l'évolution de la justice administrative et compte poursuivre au cours des prochaines années. À titre d'exemple, le Tribunal participe actuellement au Forum sur la justice civile et familiale, où plus d'une vingtaine de partenaires du milieu de la justice siègent.

Par ailleurs, le Tribunal entend poursuivre sa collaboration avec la communauté universitaire en continuant à offrir des opportunités de stage ou de carrière aux étudiants en droit. Il souhaite s'impliquer dans la révision de contenus éducatifs en lien avec la justice administrative et offrir des formations sur les particularités de la justice administrative ou sur le fonctionnement du Tribunal.

D'autres projets seront entrepris avec des cliniques juridiques pour mieux les outiller à bien assister les citoyens dans leurs recours au Tribunal. Un projet-pilote est aussi élaboré avec le Jeune Barreau du Québec afin de former des avocats en matière d'indemnisation des victimes d'actes criminels. Ceux-ci aideront bénévolement les requérants dans la préparation de leur dossier.

Le Tribunal participe à différents groupes de réflexion dont les travaux en cours visent à améliorer l'offre de la justice administrative.

### Axe d'intervention – Qualité et cohérence

Le Tribunal a été créé pour favoriser l'accessibilité de la justice administrative à tous les citoyens, tout en offrant des garanties d'indépendance et d'impartialité. Il juge important de poursuivre ses efforts pour maintenir un haut niveau de qualité et de cohérence dans ses décisions.

En vue de renforcer la confiance des citoyens et des parties dans l'exercice impartial et indépendant de la fonction de juge administratif, un programme de formation continue a été créé et assure le maintien ainsi que le développement de leurs compétences. Des évaluations à des fins formatives sont expédiées à la suite d'une audience ou d'une séance de conciliation pour obtenir une rétroaction sur leur travail de la part des requérants, de leurs représentants et de ceux des intimés.

Cette mesure sera conservée au cours des prochaines années, car elle permet au Tribunal de définir les besoins des juges administratifs et de leur proposer un programme de formation et de perfectionnement adapté qui améliore leur pratique professionnelle. Les activités existantes qui visent l'accompagnement et le partage des connaissances vont également être reconduites au cours du Plan stratégique 2018-2022 (mentorat, coaching, formation, comité qualité cohérence, etc.).

En vue d'assurer l'harmonisation et la cohérence de ses processus de travail au sein des unités administratives, le Tribunal va poursuivre les travaux visant à documenter et à encadrer certaines pratiques clés qui touchent au traitement des dossiers ou aux services rendus à la clientèle. L'optimisation et l'amélioration de la qualité des services seront au cœur de ses priorités.

Enfin, dans un souci de transparence et de communication, la Déclaration de services aux citoyens sera mise à jour au 31 mars 2020. Dans ce document, le Tribunal va rendre publics ses engagements en matière de qualité et va réviser ses normes de service.

# CONCLUSION

Il y a 20 ans, l'évolution du droit administratif au Québec était marquée par la création du Tribunal. Au fil des ans, de nombreuses compétences lui ont été octroyées et des milliers de citoyens y ont été entendus. Le Tribunal est fier de ses réalisations. Il est déterminé à continuer à offrir une justice administrative de qualité pour les citoyens et à demeurer une référence en droit administratif.

La crédibilité de l'institution commande un haut niveau d'indépendance pour permettre la réalisation de sa mission et le maintien de la confiance des citoyens, des parties et acteurs du milieu judiciaire. L'autonomie du Tribunal est essentielle bien qu'elle demeure un défi constant. C'est par la reconnaissance de son rôle important et distinct que le Tribunal peut poursuivre sa mission en toute indépendance et impartialité.

Au cours des quatre prochaines années, le Tribunal va poursuivre ses efforts pour réduire ses inventaires et accroître l'accessibilité à la justice administrative pour les citoyens.

Loin de ralentir sa cadence, il va tout mettre en œuvre pour répondre aux besoins des citoyens et des parties en ce qui concerne la célérité, l'accessibilité et la qualité de ses services.

Le Tribunal est confiant qu'avec le soutien de ses juges administratifs et de son personnel, il saura relever ces défis au cours des prochaines années.



**Mission**

Le Tribunal offre une justice administrative spécialisée et accessible. Il décide avec qualité, cohérence et célérité des litiges entre 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**

Axe 1 – Être un tribunal connu et reconnu pour son expertise et accessible dans toutes les régions du Québec.  
Axe 2 – Être un tribunal moderne et mobilisé offrant des solutions novatrices.  
Axe 3 – Inspirer et maintenir la confiance à l'égard du Tribunal.

**Valeurs**

Impartialité – Engagement – Respect – Compétence – Indépendance

ENJEU 1		L'ACCESSIBILITÉ, UNE PRIORITÉ POUR LE TRIBUNAL				
Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs	Cibles		
1.1 Optimiser la performance du Tribunal	Efficience des activités du Tribunal	1.1.1 Intensifier les efforts visant à optimiser les délais de traitement	1.1.1.1 Indicateurs de suivi de la performance révisés et cibles de résultats fixées	31 mars 2020 À compter du 1 <sup>er</sup> avril 2020		
			1.1.1.2 Pourcentage de dossiers pour lesquels une 1 <sup>re</sup> séance de conciliation a été fixée dans les délais prévus	2018-2019 : 50 % des dossiers dans un délai de 7,5 mois 2019-2020 : 50 % des dossiers dans un délai de 6,5 mois		
			1.1.1.3 Pourcentage de dossiers fermés en conciliation dans les délais prévus	2018-2019 : 50 % des dossiers dans un délai de 9 mois 2019-2020 : 50 % des dossiers dans un délai de 8 mois		
			1.1.1.4 Pourcentage de dossiers pour lesquels une 1 <sup>re</sup> audience a été fixée dans les délais prévus	2018-2019 : 50 % des dossiers dans un délai de 17 mois 2019-2020 : 50 % des dossiers dans un délai de 15,5 mois		
			1.1.1.5 Pourcentage de dossiers fermés dans les délais prévus	2018-2019 : 50 % des dossiers dans un délai de 17 mois 2019-2020 : 50 % des dossiers dans un délai de 16 mois		
		1.1.2 Poursuivre les efforts d'optimisation et de modernisation des processus et des outils de travail	1.1.2.1 Pourcentage des dossiers en inventaire qui sont numériques	80 % au 31 mars 2022		
			1.1.2.2 Procès-verbaux électroniques :	31 mars 2019 Au moins 70 % à compter de l'année 2019-2020		
			1.1.2.3 Signature numérique des décisions :	31 mars 2020 Au moins 70 % à compter de l'année 2020-2021		
			1.1.2.4 Modernisation :	31 mars 2019 31 mars 2020 À compter du 1 <sup>er</sup> avril 2020		
			1.1.2.5 Nombre de processus et outils de travail optimisés	2 processus ou outils de travail/année		
		Mobilisation des personnes	1.1.3 Mettre en place des mesures qui favorisent le partage d'information, la participation, la mobilisation et la reconnaissance	1.1.3.1 Nombre d'activités réalisées	Au moins 5/année	
				1.1.3.2 Programme d'accueil institutionnel :	31 mars 2019 95 % à compter de l'année 2019-2020	
				1.1.3.3 Nombre moyen de jours de formation par personne	Au moins 2,5 jours/personne/année	
		1.2 Faciliter l'accès aux services du Tribunal	Prestation de services	1.2.1 Revoir les modes de communication du Tribunal pour mieux renseigner les citoyens et les parties	1.2.1.1 Communications du Tribunal :	31 mars 2019 À compter du 1 <sup>er</sup> avril 2019
					1.2.1.2 Communications personnalisées déployées pour les requérants non représentés	31 mars 2019 50 % en 2019-2020 Augmentation annuelle de 10 % pour les années suivantes
1.2.2.1 Date de mise en ligne des services suivants :	31 mars 2019 31 mars 2020					
1.2.2.2 Date du début de la mesure du taux de dépôt en ligne des requêtes introductives d'instance	À compter du 1 <sup>er</sup> avril 2020					
1.2.2.3 Nouveaux services intégrés à la prestation électronique de services	Au moins 1 au 31 mars 2022					
1.2.2.4 Date d'approbation des lignes directrices pour encadrer les communications électroniques avec les parties et leurs représentants	31 mars 2020					
1.2.2 Offrir des services en ligne aux parties et à leurs représentants	1.2.2.1 Date de mise en ligne des services suivants :			31 mars 2019 31 mars 2020		
	1.2.2.2 Date du début de la mesure du taux de dépôt en ligne des requêtes introductives d'instance			À compter du 1 <sup>er</sup> avril 2020		
	1.2.2.3 Nouveaux services intégrés à la prestation électronique de services	Au moins 1 au 31 mars 2022				
	1.2.2.4 Date d'approbation des lignes directrices pour encadrer les communications électroniques avec les parties et leurs représentants	31 mars 2020				
ENJEU 2		LA CONNAISSANCE ET LA RECONNAISSANCE DU TRIBUNAL				
Orientations	Axes	Objectifs	Indicateurs	Cibles		
2.1 Renforcer la confiance des citoyens et des parties à l'égard du Tribunal	Spécificité et indépendance	2.1.1 Accroître l'influence et la présence du Tribunal dans le milieu de la justice administrative	2.1.1.1 Fréquence de la participation du Tribunal aux réflexions et travaux influençant le devenir de la justice administrative	En continu		
		2.1.2 Favoriser le maintien d'un niveau élevé de qualité et de cohérence dans les décisions	2.1.2.1 Nombre de mesures mises en place pour favoriser la qualité et la cohérence	Au moins 7/année		
			2.1.3 Assurer la qualité et la cohérence des services offerts	2.1.3.1 Déclaration de services aux citoyens mise à jour	31 mars 2020	
	Qualité et cohérence		2.1.3.2 Nombre de moyens mis en œuvre pour améliorer la qualité et la cohérence des services du Tribunal	Au moins 1/année		



# NOS COORDONÉES

**Téléphone sans frais :**

**1 800-567-0278**

[www.taq.gouv.qc.ca](http://www.taq.gouv.qc.ca)

[tribunal.administratif@taq.gouv.qc.ca](mailto:tribunal.administratif@taq.gouv.qc.ca)

## **Bureau de Québec**

---

TRIBUNAL ADMINISTRATIF  
DU QUÉBEC

Secrétariat

575, rue Jacques-Parizeau, RC.10  
Québec (Québec) G1R 5R4  
Téléphone : 418 643-3418

---

## **Bureau de Montréal**

---

TRIBUNAL ADMINISTRATIF  
DU QUÉBEC

Secrétariat

500, boul. René-Lévesque Ouest,  
21<sup>e</sup> étage  
Montréal (Québec) H2Z 1W7  
Téléphone : 514 873-7154  
Télécopieur : 514 873-8288

---

Notre personnel est là pour vous aider  
du lundi au vendredi, de 8 h 30 à 16 h 30.

Cette publication a été rédigée et produite par le Tribunal administratif du Québec.

Le Plan stratégique 2018-2022 du Tribunal administratif du Québec peut être consulté sur son site Web [www.taq.gouv.qc.ca](http://www.taq.gouv.qc.ca).

En vue d'alléger la lecture du texte, la forme masculine utilisée désigne autant les femmes que les hommes.

Dépôt légal – 2018

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN : 978-2-550-80766-7 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-80767-4 (PDF)

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives Canada, 2018

© Tribunal administratif du Québec

Achévé d'imprimer en mars 2018

par le Tribunal administratif du Québec

Québec (Québec)



