

Celerité
Justice

Citoyen

Indépendance
Un tribunal spécialisé
itinérant

ACCÉSSIBILITÉ
Impartialité

Respect
Collaboration

COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE

Suivi des recommandations de la Commission de l'administration publique requis dans le cadre du *Vingt-neuvième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics, Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des Sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, juin 2013*

Septembre 2014



TRIBUNAL ADMINISTRATIF
du Québec

**COMMISSION DE L'ADMINISTRATION PUBLIQUE
30 SEPTEMBRE 2014**

TABLE DES MATIÈRES

1. Mot du Président
2. Documents synthèses
 - 2.1. État de situation des recommandations du Vérificateur général du Québec
 - 2.2. Étapes de réalisation du *Plan stratégique 2013-2017*
3. Complément d'information sur divers aspects de l'exercice de la fonction de juge administratif au Tribunal administratif du Québec
4. Calendrier détaillé sur la modernisation des systèmes d'information
5. État d'avancement des modifications proposées à la *Loi sur la Justice administrative*
6. Conclusion

1. MOT DU PRÉSIDENT

MOT DU PRÉSIDENT

Membres de la Commission de l'administration publique,

Comme requis par les membres de votre commission et à la suite du *Rapport des conclusions et des recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, juin 2013*, voici les informations demandées au Tribunal administratif du Québec (ci-après « Tribunal »).

Il me fait plaisir de vous informer que l'ensemble des personnes œuvrant au Tribunal a tout mis en œuvre ces derniers mois pour assurer la présente reddition de comptes.

Au printemps dernier, lors de rencontres sectorielles, toute l'équipe du Tribunal a été mobilisée dans le but d'assurer le succès du plan d'action découlant de notre *Plan stratégique 2013-2017* et qui vous a été déposé en décembre 2013, à la suite des recommandations des parlementaires et de celles du Vérificateur général du Québec.

Pour favoriser l'atteinte des objectifs de notre plan stratégique, je vous informe également que j'ai mis sur pied un comité de vigilance, lequel se réunit mensuellement et dont j'assume la présidence, afin de voir à la bonne application des mesures prévues à notre plan d'action et d'apporter les ajustements requis si cela devenait nécessaire.

Dans les prochains jours sera déposé à l'Assemblée nationale, par la ministre de la Justice, le rapport annuel de gestion du Tribunal pour l'année 2013-2014. Dans ce rapport annuel, une reddition de comptes complète est faite pour la première année de la mise en œuvre de notre plan stratégique.

À sa lecture, vous pourrez constater que, pour cette période, le Tribunal n'a pas été en mesure d'établir des cibles intermédiaires pour l'atteinte de ses objectifs. Cette impossibilité découle du fait que les mesures inscrites à notre plan d'action sont trop récentes pour permettre de bien mesurer leurs impacts.

Fixer des cibles intermédiaires dès la première année se serait avéré un exercice périlleux ne donnant lieu qu'à de pures spéculations. Sans analyses complémentaires, notre organisation ne peut établir des cibles au risque de perdre la confiance des administrés.

Cependant, à la lumière des réalisations qui seront accomplies au cours de la présente année de référence, nous pourrions déterminer des cibles avec plus de précision pour les années subséquentes de notre plan stratégique.

Il faut également prendre en considération le fait que le Tribunal en est à ses premières armes en matière de détermination de cibles et d'indicateurs de gestion. Ces notions étaient absentes de notre *Plan stratégique 2008-2012*. Le Vérificateur général en a fait une recommandation spécifique et nous y avons adhéré.

Nous poursuivons nos efforts afin de rendre notre évaluation de performance la plus complète possible. Par ailleurs, nous avons retenu l'ordonnancement suggéré par le Vérificateur général et la planification des actions fut corrigée en conséquence.

Nous espérons que les documents remis aujourd'hui seront accueillis avec satisfaction et, naturellement, nous demeurons disponibles pour répondre à vos questions ainsi qu'à celles du Vérificateur général.

Recevez, Membres de la Commission de l'administration publique, l'expression de nos salutations distinguées.

Mathieu Proulx
Président-directeur général

2. DOCUMENTS SYNTHÈSES

2.1. ÉTAT DE SITUATION DES RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC

État de situation des recommandations du Vérificateur général du Québec

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	OBJECTIFS POURSUIVIS	ACTIONS	ÉCHÉANCE	ÉTAT
<p>1. Se doter d'une politique de gestion des risques portant sur l'ensemble des activités.</p>	<p>Élaborer une politique de gestion intégrée des risques pour le Tribunal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier et organiser les activités et les travaux requis pour l'élaboration d'une politique de gestion intégrée des risques et sa mise en œuvre au Tribunal. • Élaborer le cadre normatif pour la gestion intégrée des risques au Tribunal, conformément aux besoins et au contexte organisationnel. • Déposer et diffuser la politique de la gestion intégrée des risques et le cadre de surveillance de la gestion des risques. 	<p>2013-2014</p> <p>2013-2014</p> <p>2015-2016</p>	<p>Réalisée</p> <p>Réalisée</p> <p>À venir</p>
<p>2. Veiller à ce que des indicateurs de performance ainsi que des cibles de résultats soient associés aux objectifs proposés dans la planification stratégique.</p>	<p>Mettre en œuvre la politique de gestion intégrée des risques au Tribunal.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser la méthodologie et développer les outils requis pour soutenir la gestion intégrée des risques au Tribunal. • Analyser et évaluer les risques stratégiques identifiés par rapport au contexte organisationnel du Tribunal. • Finaliser la mise en place de mécanismes visant à assurer une protection adéquate et une gestion efficace face aux menaces et aux risques dans le contexte du Tribunal. • Mettre en place un processus d'audit continu des mécanismes de contrôle retenus pour la couverture des risques. 	<p>2014-2015</p> <p>2014-2015</p> <p>2015-2016</p> <p>2016-2017</p>	<p>En cours</p> <p>En cours</p> <p>À venir</p> <p>À venir</p>
<p>3. Bonifier la reddition de comptes en incluant dans leur rapport annuel de gestion toute l'information requise pour évaluer la performance, expliquer les écarts et présenter les moyens choisis pour atteindre les objectifs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se conformer aux exigences de la Loi sur l'administration publique. • Avoir les éléments d'information de gestion nécessaires à mesurer l'atteinte des objectifs. <p>Avoir l'information de gestion qui permet d'évaluer le progrès et d'expliquer les écarts.</p>	<p>Intégrer des indicateurs et des cibles au Plan stratégique 2013-2017.</p>	<p>2013</p>	<p>Réalisée</p>
<p>3. Bonifier la reddition de comptes en incluant dans leur rapport annuel de gestion toute l'information requise pour évaluer la performance, expliquer les écarts et présenter les moyens choisis pour atteindre les objectifs.</p>	<p>Avoir l'information de gestion qui permet d'évaluer le progrès et d'expliquer les écarts.</p>	<p>Inclure les éléments demandés au rapport annuel de gestion dès 2012-2013.</p>	<p>2012-2013</p>	<p>Réalisée</p>

État de situation des recommandations du Vérificateur général du Québec

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	OBJECTIFS POURSUIVIS	ACTIONS	ÉCHÉANCE	ÉTAT
<p>4. Mettre en place les processus permettant d'obtenir de façon efficiente l'information de gestion pertinente et fiable pour la prise de décision.</p>	<p>Disposer d'une information de gestion pertinente et fiable.</p>	<p>Réaliser les travaux en vue de doter le Tribunal d'un tableau de bord de gestion :</p> <ul style="list-style-type: none"> - recensement exhaustif des rapports disponibles; - documentation des indicateurs et identification des lacunes; - évaluation de la fiabilité des rapports produits et des indicateurs; - analyse des données; - identification des nouveaux besoins en matière d'information de gestion. 	<p>2013-2015</p>	<p>En cours</p>
	<p>Accroître la qualité des informations produites.</p>	<p>Réviser les rapports statistiques, apporter les corrections appropriées et intégrer les nouveaux besoins identifiés.</p>	<p>2015</p>	<p>À venir</p>
	<p>Implanter un tableau de bord permettant un suivi dans le temps.</p>	<p>Déployer le tableau de bord de gestion automatisé.</p>	<p>2015</p>	<p>À venir</p>
<p>5. Se doter d'une stratégie de conservation de données afin d'effectuer un meilleur suivi des données historiques.</p>	<p>Assurer la pérennité et la conservation des données et respecter le calendrier de conservation.</p>	<p>Réaliser une stratégie de sauvegarde de données, comprenant quatre cycles de sauvegarde avec temps de conservation variable. Cette stratégie a été implantée pour les infrastructures de Québec et Montréal.</p>	<p>2012-2013</p>	<p>Réalisée</p>
<p>6. Prendre les mesures nécessaires pour diminuer les délais de traitement et l'inventaire afin d'améliorer la célérité.</p>	<p>Faire progresser plus rapidement les dossiers en inventaire vers l'audience ou la conciliation.</p>	<p>Mettre en place des pratiques portant sur la gestion de l'instance :</p> <ul style="list-style-type: none"> - formation des juges administratifs; - Implantation de projets pilotes dans des matières ou des régions pour des dossiers problématiques; - évaluation des pratiques. 	<p>2013-2014 2013-2014 2015-2016</p>	<p>Récurrente Récurrente À venir</p>
	<p>Assurer un suivi rigoureux des dossiers et faciliter leur mise au rôle, tout en réduisant le nombre de remises.</p>	<p>Identifier des critères pour cibler les dossiers propices à une conférence de gestion, notamment pour les dossiers présentant des délais de traitement importants, des problématiques particulières ou des dossiers de longue durée.</p>	<p>2014-2015</p>	<p>Réalisée</p>
	<p>Permettre une adéquation entre les étapes procédurales d'un dossier et la valeur réelle des enjeux litigieux.</p>	<p>Ajouter des conférences de gestion pour toutes les matières de la SAS.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Appliquer la règle de la proportionnalité dans certains dossiers dont la valeur en litige est inférieure à 2 000 \$. • Évaluer et appliquer à d'autres matières. 	<p>2013-2014 2014-2015</p>	<p>Récurrente Réalisée En cours</p>
	<p>Accroître la célérité et réduire les inventaires par l'amélioration de la conduite des audiences et des séances de conciliation.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyser l'incidence des modifications législatives sur le nombre de recours pour certaines matières (ex. : Code de la sécurité routière (CSR), Régime de rentes du Québec (RRQ)). • Rencontrer les diverses parties intimées afin d'identifier les pistes pouvant optimiser la tenue des audiences et des séances de conciliations 	<p>2013-2014 2013-2015</p>	<p>Réalisée Réalisée</p>

État de situation des recommandations du Vérificateur général du Québec

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	OBJECTIFS POURSUIVIS	ACTIONS	ÉCHÉANCE	ÉTAT
		(ex. : MESS, RRQ, SAAQ et Procureur général):		
	Diminuer l'impact des fluctuations de l'inventaire sur les activités du Tribunal.	<ul style="list-style-type: none"> • Affecter temporairement des juges administratifs à la SAS. • Augmenter les rôles dans les matières où une hausse de recours est constatée (ex. : MESS, RRQ, Code de la sécurité routière). • Réaliser un blitz permettant de contrôler les inventaires en certaines matières (ex. : immigration, pensions alimentaires). <p>Voir les actions énoncées à la recommandation 10 puisqu'elles sont intrinsèquement liées avec cette recommandation.</p>	2013-2014 2014-2015 2014-2015	Récurrente Récurrente Récurrente
9. Évaluer dans quelle mesure ils peuvent augmenter l'utilisation des télécommunications lorsque la nature de l'activité le permet.	Augmenter le nombre de salles disponibles pour la visio-audience.	<p>Mettre à profit la contribution des technologies de l'information et des télécommunications pour augmenter le nombre de lieux d'audience :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Accroître la capacité du Tribunal en augmentant son nombre de salles d'audience en visio-audience; - adhérer au « Service centralisé de visioconférence » du CSPQ pour les visioconférences et visio-audiences; - Faire une démarche auprès des ministères et organismes propriétaires de salles de visio-audience et de visioconférence pour augmenter les occasions d'utiliser leurs installations. 	2013-2014 2013-2014 2013-2014	Réalisée Réalisée Récurrente
	Mettre en place des outils pour accroître l'accessibilité au Tribunal.	<ul style="list-style-type: none"> • Procéder à la modernisation du système téléphonique du TAQ permettant l'ajout de nouvelles fonctions. • Mettre en place l'accès au réseau Internet dans les salles d'audience afin de faciliter le déroulement des audiences pour les parties (réseau sans fil). • Améliorer la qualité du système d'enregistrement des audiences par un rehaussement majeur des infrastructures. 	2013-2014 2013-2014 2014-2015	Réalisée Réalisée Réalisée
10. Revoir le processus de mise au rôle afin de mettre les recours au rôle rapidement et d'utiliser davantage le temps d'audience disponible des commissaires ou des membres.	Améliorer la mise au rôle afin de traiter davantage de recours et réduire les délais.	<p>Réviser les règles de mise au rôle :</p> <ul style="list-style-type: none"> - caractérisation de la charge de travail des juges administratifs; - identification des problématiques dans l'application des règles de mise au rôle et propositions de recommandations par les utilisateurs; - rencontre avec d'autres tribunaux administratifs dans le but de s'inspirer de nouvelles pratiques afin d'assouplir la mise au rôle; - évaluation des options applicables au Tribunal ; - révision des règles de mise au rôle par un comité mandaté à cette fin. 	2013-2014 2013-2014 2014-2015 2014-2015 2014-2016	Réalisée Réalisée Réalisée En cours En cours
	Optimiser le temps d'audience des juges administratifs.	<p>Réaliser des actions visant à augmenter le nombre de rôles et à optimiser le temps d'audience :</p> <ul style="list-style-type: none"> - identification des recours pouvant être entendus par un juge administratif seul; 	2013-2014	Réalisée

État de situation des recommandations du Vérificateur général du Québec

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	OBJECTIFS POURSUIVIS	ACTIONS	ÉCHÉANCE	ÉTAT
		<ul style="list-style-type: none"> - augmentation des assignations des juges administratifs afin d'optimiser le nombre de rôles; - affectations temporaires à la SAS de juges administratifs provenant d'autres sections; - évaluation des assignations des juges administratifs afin d'optimiser le nombre de rôles; - révision du temps d'audience pour certaines matières; - évaluation de l'introduction des recours multiples en SAAQ et de l'impact sur les délais. 	<p>2013-2014</p> <p>2013-2014</p> <p>2014-2015</p> <p>2014-2016</p> <p>2014-2015</p>	<p>Réalisée</p> <p>Récurrente</p> <p>Récurrente</p> <p>En cours</p> <p>En cours</p>
		<p>Accroître la mise au rôle en conciliation par :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'ajout de séances de conciliation aux rôles d'audience pour les régions; - la révision des matières pouvant faire l'objet de conciliation; - l'augmentation des assignations des juges administratifs conciliateurs; - l'assignation d'un nombre accru de juges administratifs. 	<p>2013-2014</p> <p>2013-2014</p> <p>2014-2015</p> <p>2014-2015</p>	<p>Récurrente</p> <p>Récurrente</p> <p>Réalisée</p> <p>Récurrente</p>
<p>13. Analyser les données portant sur les remises afin de déterminer les actions à accomplir pour en limiter les effets.</p>	<p>Sensibiliser les parties à communiquer rapidement leur demande pour en limiter les effets.</p> <p>Permettre un traitement rapide et uniforme des demandes de remise et remplacer plus facilement le dossier remis.</p> <p>Améliorer la célérité et l'accès à la justice administrative.</p>	<p>Diffuser des <i>Orientations institutionnelles en matière de remise au TAQ.</i></p> <p>Traiter les demandes de remise par les juges administratifs coordonnateurs pour assurer la cohérence et l'application des orientations institutionnelles en matière de remise.</p>	<p>2013-2014</p> <p>2013-2014</p>	<p>Réalisée</p> <p>Récurrente</p>
		<p>Évaluer les demandes de remise afin de cerner les recours étant les plus à risque :</p> <ul style="list-style-type: none"> - création d'un fichier pour consigner les demandes de remise et leurs caractéristiques; - mise en place de mesures d'intervention. <ul style="list-style-type: none"> • Rencontrer d'autres tribunaux administratifs afin de s'inspirer des meilleures pratiques en matière de remise. • Évaluer les options applicables au Tribunal afin de déterminer les actions à accomplir dans le but de limiter les effets des remises. 	<p>2013-2014</p> <p>2014-2017</p> <p>2014-2015</p> <p>2014-2015</p>	<p>Réalisée</p> <p>En cours</p> <p>Réalisée</p> <p>En cours</p>
<p>14. Recenser les causes qui expliquent la baisse du nombre de dossiers fermés à la</p>	<p>Identifier les causes qui participent à la baisse de performance de la conciliation.</p>	<p>Faire le suivi des demandes de remise pour déterminer l'incidence des orientations diffusées.</p> <p>Réaliser diverses actions afin d'identifier les problématiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> - adaptation de l'évaluation à des fins formatives à la conciliation; 	<p>2015-2016</p> <p>2013-2014</p>	<p>À venir</p> <p>Réalisée</p>

État de situation des recommandations du Vérificateur général du Québec

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	OBJECTIFS POURSUIVIS	ACTIONS	ÉCHÉANCE	ÉTAT
<p>suite d'une conciliation ainsi que la hausse des délais et mettre en place les moyens pour atteindre les objectifs fixés.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - rencontre avec les intimés afin d'identifier les éléments pouvant bonifier la pratique de la conciliation au Tribunal; - production du portrait évolutif de la pratique de la conciliation au Tribunal par un comité mandaté à cette fin; - analyse des données portant sur la conciliation depuis la création du Tribunal et des résultats obtenus au cours des années. 	<p>2013-2015 2014-2015 2014-2015</p>	<p>En cours En cours En cours</p>
	<p>Augmenter le nombre de dossiers fermés en conciliation et réduire les délais.</p>	<p>Réaliser diverses actions concernant la conciliation :</p> <ul style="list-style-type: none"> - ajout de rôles; - consultation externe afin d'identifier les méthodes permettant de bonifier l'approche de la conciliation au Tribunal; - rencontre avec d'autres tribunaux administratifs afin de s'inspirer des meilleures pratiques en conciliation et en médiation; - évaluation des options applicables dans le cadre de la révision du processus de conciliation; - révision du processus de conciliation et évaluation de la faisabilité de cette pratique par des non membres; - réalisation d'un projet pilote afin d'ajouter des plages horaires hebdomadaires permettant des séances de conciliation à la demande expresse des parties. <p>Les actions énoncées à la recommandation 10 sont intrinsèquement liées avec cette recommandation.</p>	<p>2013-2014 2013-2014 2014-2015 2014-2015 2014-2016 2014-2016</p>	<p>Récurrente Réalisée Réalisée En cours En cours En cours</p>
<p>15. Mener les actions nécessaires pour résoudre les problèmes en matière de modernisation des systèmes.</p>	<p>Mettre en place les structures et les mécanismes pour améliorer la gouvernance et l'encadrement des projets et des solutions.</p>	<p>Gestion de projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - mise en place d'un comité de gouvernance des projets TI; - mise en place d'un bureau de projets, d'un système d'information de gestion et d'une pratique standardisée en gestion de projet; - actualiser la planification de certains projets de modernisation et analyser les besoins des utilisateurs pour la suite des projets; - terminer le développement du cadre normatif de la gestion de projets selon les politiques du SCT, notamment le <i>Cadre de référence pour soutenir la gestion et la revue diligente des projets en ressources informationnelles</i>; - sensibiliser et appliquer à tous les projets ainsi qu'au portefeuille de projets l'utilisation du cadre normatif en gestion de projet et poursuivre le développement du Bureau de projets. 	<p>2011-2012 2012-2013 2013-2014 2014-2015 2014-2016</p>	<p>Réalisée Réalisée Réalisée En cours En cours</p>

État de situation des recommandations du Vérificateur général du Québec

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	OBJECTIFS POURSUIVIS	ACTIONS	ÉCHÉANCE	ÉTAT
		<p>Architecture d'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> - organiser et mettre en place une fonction Architecture d'entreprise au Tribunal; - évolution des volets et de son cadre de référence de l'architecture d'entreprise du TAQ; - concrétisation de l'architecture d'entreprise cible et analyse des écarts. <ul style="list-style-type: none"> • Déployer le PVé à la Commission d'examen des troubles mentaux (CETM). • Réaliser des travaux d'arrimage entre la solution PVé et la solution Gestion des dossiers numériques (GDN) pour la CETM. • Évaluer l'opportunité de poursuivre le développement et la mise en place des PVé pour les activités de conférences de gestion. • Évaluer l'opportunité de signature numérique pour l'activité juridictionnelle du Tribunal avec les PVé. • Évaluer l'opportunité de poursuivre le développement et la mise en place des PVé pour les autres activités juridictionnelles au Tribunal. 	<p>2012-2013 2013-2014 2015-2016</p> <p>2012-2013 2013-2014 2014-2015 2014-2015 2016-2017</p>	<p>Réalisée Récurrente À venir</p> <p>Réalisée Réalisée En cours En cours À venir</p>
	<p>Implanter un système adapté à l'organisation du travail par le développement d'une solution informatique du procès-verbal électronique (PVé).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre et déployer le dossier numérique pour la CETM. • Analyser le cadre légal entourant la gestion de documents numériques avant d'amorcer d'autres initiatives de modernisation. • Évaluer, planifier et réaliser les travaux pour la mise en place du dossier juridictionnel numérique à la SAE et STE. • Amorcer les démarches avec les organismes intimés afin d'identifier une solution d'échange par voie électronique sécurisée des informations avec le Tribunal et développer un prototype. • Évaluer et modifier le mode de fonctionnement à mettre en place dans la gestion des documents numériques pour assurer la transition de la gestion des documents « papier » au numérique. • Évaluer, planifier et réaliser les travaux pour la mise en place du dossier juridictionnel numérique dans les autres sections du Tribunal. 	<p>2013 2013-2014 2014-2015 2014-2016 2015-2016 2015-2016</p>	<p>Réalisée En cours En cours En cours À venir À venir</p>
	<p>Implanter un système adapté au traitement de dossiers au Tribunal par la modernisation de sa solution informatique de mission.</p>	<p>Préalable au projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - réaliser une étude d'opportunité sur l'arrimage avec le système intégré de services pour les tribunaux administratifs (SISTA); - assurer une veille technologique des opportunités et des solutions disponibles auprès des autres tribunaux administratifs; - évaluer l'opportunité d'automatisation des envois de correspondances par Postes Canada; - travaux préparatoires en vue de réduire les coûts de modernisation de la solution informatique de mission. 	<p>2012-2013 2013-2014 2013-2015 2014-2016</p>	<p>Réalisée Réalisée En cours En cours</p>

État de situation des recommandations du Vérificateur général du Québec

RECOMMANDATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DU QUÉBEC	OBJECTIFS POURSUIVIS	ACTIONS	ÉCHÉANCE	ÉTAT
		<p>Conception du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - préparer un dossier de présentation stratégique concernant le projet de modernisation du système mission; - préparer une analyse préliminaire et dossier d'affaires concernant la solution retenue pour la modernisation du système mission; - obtenir les autorisations requises et se doter d'effectifs et d'expertises pertinentes. <p>Réalisation du projet :</p> <ul style="list-style-type: none"> - phases réalisation, implantation et rodage. 	<p>2014-2015</p> <p>2015-2016</p> <p>2015-2016</p> <p>2016-2018</p>	<p>À venir</p> <p>À venir</p> <p>À venir</p> <p>À venir</p>

**2.2. ÉTAPES DE RÉALISATION DU *PLAN STRATÉGIQUE*
2013-2017**

ENJEU 1 : La performance du TAQ

Orientation 1 : Accroître la capacité organisationnelle du TAQ

Objectifs	Actions ¹	Échéancier
<p>1.1.1 Augmenter le nombre de dossiers fermés Cible : 20 % d'ici 2017, pour atteindre 13 646 dossiers fermés</p> <p>1.2.1 Accroître le temps global d'audience Cible : 20 % d'ici 2017, pour atteindre 20 374 heures</p> <p>1.3.1 Diminuer les délais moyens de la première séance de conciliation fixée Cible : D'ici 2017, avoir atteint le délai moyen de 2007-2008 de 5,7 mois</p> <p>1.3.2 Diminuer les délais moyens pour les dossiers fermés en conciliation Cible : D'ici 2017, avoir atteint le délai moyen de 2007-2008 de 6,5 mois</p> <p>1.3.3 Diminuer les délais moyens de la première audience fixée Cible : D'ici 2017, avoir atteint le délai moyen de 2007-2008 de 12,2 mois</p> <p>1.3.4 Diminuer les délais moyens de traitement pour les dossiers fermés Cible : D'ici 2017, avoir atteint le délai moyen de 2007-2008 de 16,2 mois</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Faire des représentations et un suivi auprès des autorités gouvernementales pour : atteindre le nombre maximum de juges administratifs autorisé, nommer de nouveaux juges administratifs psychiatres à la Commission d'examen des troubles mentaux (CETM) et créer une Section de la santé mentale ▪ Proposer des modifications à la <i>Loi sur la justice administrative</i> ▪ Lancer des concours de recrutement de membres psychiatres et médecins ▪ Mettre en place des pratiques portant sur la gestion de l'instance : <ul style="list-style-type: none"> ○ formation de juges administratifs ○ ajout de conférences de gestion dans toutes les matières à la Section des affaires sociales (SAS) ○ confier à un juge administratif la gestion de mandats spécifiques ○ mise sur pied d'un projet pilote afin d'utiliser les nouvelles technologies de l'information pour la tenue des conférences de gestion ▪ Appliquer la règle de la proportionnalité en sécurité du revenu et évaluer l'application de cette pratique à d'autres matières ▪ Analyser l'incidence des modifications législatives sur le nombre de recours en certaines matières afin de mettre en place des solutions pour répondre à l'augmentation du nombre de recours ▪ Réévaluer les orientations et revoir les pratiques du Tribunal en matière de conciliation, notamment : <ul style="list-style-type: none"> ○ recourir à une expertise externe ○ former et assigner plus de juges administratifs en conciliation ○ évaluer la faisabilité de cette pratique par des membres du personnel ○ élaborer et mettre en œuvre un plan d'action ▪ Analyser et réviser les temps d'audience moyens pour les matières de la SAS 	<p style="text-align: center;">2013-2014</p> <hr/> <p style="text-align: center;">2013-2015</p> <hr/> <p style="text-align: center;">2014-2017²</p> <hr/> <p style="text-align: center;">2013-2015</p> <hr/> <p style="text-align: center;">2013-2016</p> <hr/> <p style="text-align: center;">2013-2017³</p> <hr/> <p style="text-align: center;">2014-2017⁴</p>

¹ L'ensemble des actions permettront de concourir aux objectifs 1.1.1 à 1.3.4.

² Action devancée.

³ Actions devancées à la demande du Vérificateur général.

⁴ Action devancée à la demande du Vérificateur général.

ENJEU 2 : Le soutien à l'activité juridictionnelle

Orientation 2 : Renforcer la gouvernance
Améliorer nos infrastructures

Objectifs	Actions	Échéancier
<p>2.1.1 Doter le Tribunal d'un tableau de bord de gestion Cible : 100 % en 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recenser les indicateurs de gestion, les documenter et identifier les besoins du Tribunal en matière d'information de gestion ▪ Mettre en place un dépôt de données permanent ▪ Concevoir et mettre en place un tableau de bord de gestion automatisé et en faire l'évaluation post-implantation ▪ Arrimer le tableau de bord de gestion au nouveau système de mission 	<p>2013-2015</p> <p>2014-2016</p> <p>2015-2017</p>
<p>2.2.1 Élaborer une politique de gestion intégrée du risque Cible : en 2015</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en place les mécanismes visant à assurer une protection et une gestion adéquates des risques ▪ Élaborer et mettre en œuvre une politique et un cadre normatif de gestion intégrée des risques ▪ Analyser la méthodologie et développer les outils requis pour soutenir la gestion intégrée des risques ▪ Mettre en place un processus d'audit continu des mécanismes de contrôle retenus 	<p>2013-2015¹</p> <p>2013-2016</p> <p>2015-2016</p> <p>2016-2017</p>
<p>2.2.2 Mettre en œuvre la politique de gestion intégrée du risque Cible : 100 % en 2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sensibiliser les autorités sur l'importance de disposer de lieux d'audience conformes aux besoins du Tribunal et de réduire le nombre d'hôpitaux désignés 	
<p>2.3.1 Disposer de lieux d'audience conformes aux besoins organisationnels, notamment en augmentant le nombre de lieux d'audience adéquats Cible : 70 % en 2017</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Renouveler les ententes d'occupation de locaux avec la ministre de la Justice et la Commission des lésions professionnelles ▪ Mettre à profit les technologies de l'information et des télécommunications pour augmenter les capacités des infrastructures du Tribunal (visioaudience, enregistrement audio, accès Internet sans fil, etc.) 	<p>2013-2014</p>
<p>2.3.2 Disposer de lieux d'audience conformes aux besoins organisationnels, notamment en respectant l'arrêté ministériel de 2012 sur les hôpitaux désignés et les lieux d'audience de la CETM Cible : 100 % en 2014</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Produire et maintenir à jour un état de situation des lieux d'audience et mettre en place un système de gestion des lieux d'audience ▪ Augmenter le nombre de lieux d'audience et de visioaudience 	<p>2013-2017</p> <p>2014-2015</p>

¹ Action devancée à la demande du Vérificateur général.

Objectifs**Actions****Échéancier**

- Poursuivre l'intégration des documents du PV électronique dans le dossier numérique à la CETM
- Assurer une veille technologique des opportunités et des solutions disponibles

2013-2014

2.4.1 Implanter un système adapté à l'organisation du travail par le développement d'une solution informatique du dossier numérique

Cible : 90 % en 2016

- Analyser le cadre légal entourant la gestion des dossiers numériques de manière à favoriser la transition des documents papier au numérique
- Expérimenter l'automatisation des envois par Postes Canada de l'évaluation à des fins formatives pour les juges administratifs

2013-2015

2.4.2 Implanter un système adapté à l'organisation du travail par le développement d'une solution informatique du procès-verbal (PV) électronique

Cible : 80 % en 2017

- Poursuivre l'implantation du dossier numérique à d'autres sections du Tribunal
- Évaluer des solutions de signature numérique pour l'activité juridictionnelle du Tribunal
- Effectuer des démarches en vue d'échanger la documentation avec les organismes intimés par voie électronique
- Poursuivre les efforts de normalisation et de gestion du changement

2014-2016

2016-2017

2013-2014

2014-2015

2.4.3 Optimiser les règles de mise au rôle

Cible : 80 % en 2017

- Élaborer, adopter et mettre en œuvre des orientations institutionnelles en matière de remise
- Analyser les motifs des demandes de remise afin d'identifier les recours et les matières susceptibles de faire l'objet de nombreuses remises et déterminer les actions à accomplir afin d'en limiter les effets
- Proposer et faire le suivi des modifications législatives pour faciliter la mise au rôle
- Identifier des pistes d'amélioration dans la mise au rôle afin de réviser l'ensemble de ces règles
- Réaliser une étude exploratoire auprès des autres tribunaux administratifs en matière de mise au rôle afin de s'inspirer des meilleures pratiques
- Réévaluer le processus de planification des rôles et rechercher une solution technologique pour l'optimiser

2013-2016

2013-2017

2014-2016

2.4.4 Bénéficier d'un outil de communication convivial, à jour et complet

Cible : 100 % en 2016

- Maximiser l'utilisation de la visioaudience lorsque les circonstances le permettent
- Préparer, concevoir et réaliser la refonte du site intranet du Tribunal

2014-2017

2013-2017

ENJEU 3 : La mobilisation, la valorisation et le développement des ressources

Orientation 3 : Attirer et retenir l'expertise au sein du Tribunal

Objectifs	Actions	Échéancier
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Effectuer les travaux préalables à la mise en place d'un plan de main-d'œuvre ▪ Tenir à jour un plan d'effectif des juges administratifs 	2013-2014
3.1.1 Élaborer un plan de main-d'œuvre et de relève Cible : En 2015	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Participer à des activités « carrière » ▪ Élaborer le rapport sur la gestion prévisionnelle de la main-d'œuvre et en assurer le suivi ▪ Préparer et implanter un plan de main-d'œuvre ▪ Assurer les suivis des actions prévues au plan de main-d'œuvre 	2014-2015 2014-2016 2015-2017 2016-2017
3.2.1 Développer un plan de mobilisation des employés Cible : En 2016	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Élaborer un plan de mobilisation des employés ▪ Procéder à la bonification du plan de mobilisation des employés 	2013-2016 2016-2017
3.2.2 Favoriser la rétention du personnel administratif à temps plein et à temps partiel Cible : 15 % d'ici 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Adopter de bonnes pratiques en gestion des ressources humaines (RH), favorisant ainsi la rétention du personnel (climat de travail sain, activités mobilisatrices et favorisant le bien-être du personnel, etc.) ▪ Adopter un plan d'action minimisant les conséquences des départs à la retraite des employés ▪ Revoir les différents programmes en RH ▪ Effectuer le bilan des actions et activités réalisées 	2013-2017 2014-2015 2015-2016 2016-2017
3.3.1 Assurer le transfert des connaissances et l'offre de formation Cible : 100 % en 2017	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Implanter un nouveau programme d'accueil et de formation pour les nouveaux juges administratifs ▪ Maintenir et développer les compétences des juges administratifs en leur offrant la formation pertinente ▪ Fournir de la formation au personnel administratif et d'encadrement ▪ Mettre en œuvre un système d'évaluation à des fins formatives en conciliation et en effectuer le bilan ▪ Mettre en œuvre le plan de formation annuel ▪ Évaluer le programme d'accueil et de formation ▪ Effectuer le bilan des plans de formation 	2013-2014 2013-2017 2013-2015 2014-2015 2015-2016 2016-2017

ENJEU 4 : La reconnaissance du Tribunal

Orientation 4 : Promouvoir le rôle du Tribunal

Objectifs	Actions	Échéancier
<p>4.1.1 Faire connaître les champs d'intervention du Tribunal afin de favoriser l'accès à la justice administrative auprès des citoyens Cible : 80 % des dépliants mis à jour d'ici 2017 Cible : Augmentation d'ici 2017 du nombre de documents révisé par l'organisme <i>Éducaloi</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Réaliser l'inventaire des publications, en faire l'analyse et déterminer les priorités de réalisation ▪ Rédiger un document présentant le <i>Plan stratégique 2013-2017</i> du Tribunal ▪ Procéder à la révision et à la bonification des contenus des dépliants du Tribunal ▪ Diffuser les publications actualisées sur les différents supports ▪ Procéder à la révision de la Déclaration de services aux citoyens ▪ Évaluer l'opportunité de concevoir et de développer des capsules d'information vidéo sur la simulation d'une audience et d'une séance de conciliation ▪ Faire le bilan des activités réalisées ▪ Participer à divers ateliers, colloques, congrès, forums et tables rondes ▪ Assurer une veille des événements thématiques auxquels le Tribunal pourrait participer dans le cadre de ses activités de représentation 	<p>2013-2014</p> <p>2013-2015 2014-2015 2014-2016</p> <p>2016-2017</p>
<p>4.1.2 Faire connaître les champs d'intervention du Tribunal afin de favoriser l'accès à la justice administrative auprès des associations, des ordres professionnels et collaborateurs Cible : Maintien d'ici 2017 du nombre de représentations aux événements thématiques</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir la programmation des événements thématiques auxquels le Tribunal entend participer ▪ Élaborer une stratégie de communication visant à faire connaître les champs d'intervention du Tribunal ▪ Étudier l'opportunité pour le Tribunal d'utiliser les réseaux sociaux et le Web 2.0 ▪ Tenir un colloque sur la non-responsabilité criminelle au Québec, en collaboration avec le Barreau du Québec ▪ Évaluer les activités de représentation du Tribunal ▪ Faire un bilan des activités de communication réalisées et identifier les enjeux à venir 	<p>2013-2017</p> <p>2014-2015</p> <p>2015-2016 2016-2017</p>

**3. COMPLÉMENT D'INFORMATION SUR DIVERS ASPECTS DE
L'EXERCICE DE LA FONCTION DE JUGE ADMINISTRATIF AU
TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU QUÉBEC**

COMPLÉMENT D'INFORMATION SUR DIVERS ASPECTS DE L'EXERCICE DE LA FONCTION DE JUGE ADMINISTRATIF AU TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU QUÉBEC

Dans son document de décembre 2013 déposé à la Commission de l'administration publique et intitulé « Informations requises dans le cadre du *Vingt-neuvième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics* », le Tribunal administratif du Québec (ci-après « Tribunal ») produisait un texte sur les différents aspects de l'exercice de la fonction de juge administratif en y indiquant que pour l'année financière 2012-2013, le temps d'audience s'établissait à 16 978 heures.

En 2013-2014, 17 555 heures d'audience ont été consignées, soit une augmentation de 3,4 % par rapport à l'année 2012-2013.

Depuis le dépôt de son document en décembre dernier, le Tribunal a multiplié les efforts afin d'améliorer sa performance. Il a, entre autres :

- revu les modèles d'assignation à la Section des affaires sociales (SAS), visant ainsi à augmenter le nombre d'audiences, de conférences de gestion et des séances de conciliation fixées;
- ajouté des rôles pour entendre des dossiers par préséance;
- assigné temporairement, à la SAS, des juges administratifs provenant d'autres sections;
- envisagé de nouveaux projets pilotes pour 2015 afin que certaines matières relevant de la SAS soient entendues par des juges administratifs d'autres sections;
- rencontré d'autres tribunaux administratifs de l'ordre juridictionnel et des cours de justice afin de s'inspirer des meilleures pratiques pouvant lui servir à assouplir et optimiser sa mise au rôle;
- débuté la révision des procès-verbaux des conférences préparatoires, des conférences de gestion et des séances de conciliation, de même que les ajustements requis au système de mission afin de pouvoir comptabiliser le temps dédié à ces activités juridictionnelles.

Des efforts importants de gestion d'instance sont consacrés en amont afin de rendre plus efficace le temps d'audience. Par ailleurs, le Tribunal actualise ses données de gestion et pourra mieux évaluer sa performance.

De plus, le Tribunal a débuté son analyse relativement au processus de conciliation intégrant l'hypothèse de confier cette activité à des membres du personnel nommés en vertu de la *Loi sur la fonction publique*¹.

Finalement, le Tribunal rappelle que la tenue d'audiences ne reflète toutefois qu'une partie de la charge de travail d'un juge administratif puisque l'activité juridictionnelle s'avère plus large et plus complexe que la seule audition des parties. En effet, le travail des juges administratifs débute avec l'introduction du recours et se termine à la fermeture du dossier.

Ainsi, la charge de travail des juges administratifs est composée de plusieurs étapes, dont :

- la prise de connaissance des dossiers;
- la conciliation;
- la gestion de l'instance;
- l'audience;
- le délibéré et la rédaction de la décision.

En conclusion, les juges administratifs siègent dans 195 lieux d'audience répartis dans 65 villes à travers le Québec ainsi que dans 50 hôpitaux désignés. Ils consacrent une partie de leur temps aux déplacements en région. Ils sont appelés à trancher des litiges en lien avec 142 différents recours créés en vertu de 98 lois, ils doivent participer à des activités de formation afin de maintenir et développer leurs compétences.

¹ RLRQ, chapitre F-3.1.1.

4. CALENDRIER DÉTAILLÉ SUR LA MODERNISATION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

Calendrier détaillé sur la modernisation des systèmes d'information

ID	Nom de l'action	Début	Fin	2011				2012				2013				2014				2015				2016				2017				2018			
				Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1	Projet - Procès-verbal électronique (Pvé)	2011-03-29	2017-03-31																																
2	Déploiement du Pvé pour la CETM.	2011-03-29	2012-05-31																																
3	Travaux d'armage entre la solution Pvé et la solution GDN.	2012-01-12	2013-10-28																																
4	Évaluation et mise en place des PVé conférences de gestion aux sections SAE-STE.	2014-04-25	2015-03-20																																
5	Évaluation de l'opportunité de signature numérique avec les PVé.	2014-10-01	2015-03-20																																
6	Évaluation de l'opportunité de poursuivre le développement et la mise en place des PVé pour les autres activités judiciaires au Tribunal.	2015-03-23	2017-03-31																																
7	Projet - Gestion des dossiers numériques (GDN)	2012-02-16	2016-06-21																																
8	Déploiement du dossier numérique pour la CETM.	2012-02-16	2013-05-31																																
9	Analyse du cadre légal entourant la gestion des documents numériques.	2013-05-21	2014-12-19																																
10	Déploiement du dossier numérique aux sections SAE-STE	2014-02-18	2015-02-04																																
11	Identification et évaluation d'un prototype d'échange électronique sécurisée des dossiers intranets	2014-04-01	2015-09-01																																
12	Évaluation et modification du mode de fonctionnement dans la gestion des documents numériques pour assurer la transition du papier au numérique.	2015-01-08	2015-12-18																																
13	Évaluation, planification et réalisation du dossier judiciaire numérique aux autres sections du Tribunal (SAI et SAS).	2015-01-06	2018-08-21																																
14	Projet - Modernisation du système mission	2011-06-06	2018-03-30																																
15	Prétableau au projet	2011-06-06	2015-05-25																																
16	Étude d'opportunité sur l'armage avec la solution SISTA.	2011-10-24	2012-08-04																																
17	Veille technologique des opportunités auprès des autres tribunaux.	2011-08-08	2013-08-14																																
18	Évaluation de l'opportunité d'automatisation des envois de correspondances.	2012-09-05	2014-07-16																																
19	Travaux préparatoires pour l'optimisation du projet.	2012-08-31	2015-05-25																																
20	Conception du projet	2014-11-17	2015-12-21																																
21	Élaboration d'un dossier de présentation stratégique	2014-11-17	2015-02-06																																
22	Autorisation du projet.	2015-02-27	2015-02-27																																
23	Analyse préliminaire et élaboration d'un dossier d'affaires.	2015-01-09	2015-08-19																																
24	Autorisation de la solution retenue	2015-12-21	2015-12-21																																
25	Comblement d'écarts, de méthodes et d'expertises pertinentes à la réalisation du projet.	2015-08-19	2015-12-21																																
26	Réalisation du projet	2016-02-01	2018-01-29																																
27	Phases réalisation implantation et rodage	2016-02-01	2018-01-29																																
28	Fermeture du projet	2018-03-30	2018-03-30																																

**5. ÉTAT D'AVANCEMENT DES MODIFICATIONS
PROPOSÉES À LA *LOI SUR LA JUSTICE ADMINISTRATIVE***

COMPLÉMENT D'INFORMATION CONCERNANT LES MODIFICATIONS PROPOSÉES À LA LOI SUR LA JUSTICE ADMINISTRATIVE

Comme l'a suggéré la Commission de l'administration publique dans son rapport de juin 2013¹ et à la suite des recommandations du commissaire Bastarache², certaines suggestions ont été faites au ministre de la Justice en vue de modifier la *Loi sur la justice administrative*³. Compte tenu du fait que ces travaux s'inscrivent en amont de la présentation d'un projet de loi, les suggestions ne peuvent être spécifiquement divulguées.

Sans lier la ministre de la Justice quant à d'éventuelles modifications législatives, le Tribunal a soumis des propositions afin d'améliorer ses processus pour diminuer les inventaires.

Parmi celles-ci, certaines suggestions ont été faites afin de simplifier le processus de convocation et de mieux encadrer les recours abusifs. D'autres visent à faciliter la mise au rôle et à optimiser le temps d'audience.

Bien que ces suggestions ne soient pas de l'ordre d'une réforme de la justice administrative, elles s'inscrivent toutefois dans la poursuite d'une saine administration de la justice administrative et dans l'utilisation efficace des ressources juridictionnelles mises à la disposition du Tribunal. Récemment, les discussions ont repris avec les représentants du ministère de la Justice.

¹ Rapport des conclusions et recommandations à la suite de l'audition des sous-ministres et dirigeants d'organismes publics sur leur gestion administrative, laquelle se lit : *Que* le Tribunal administratif du Québec soumette au ministre de la Justice des propositions de modifications à la *Loi sur la justice administrative* pour alléger et simplifier les processus afin d'améliorer le service offert et le traitement des dossiers.

² COMMISSION D'ENQUÊTE SUR LE PROCESSUS DE NOMINATION DES JUGES DU QUÉBEC, *Rapport de la Commission d'enquête sur le processus de nomination des juges de la Cour du Québec, des cours municipales et des membres du Tribunal administratif du Québec*, Québec, Publications du Québec.

³ RLRQ, chapitre J-3.

6. CONCLUSION

CONCLUSION

L'ensemble des documents que nous soumettons aujourd'hui à votre examen démontre le sérieux et la conviction avec lesquels le personnel et les juges administratifs soutiennent l'atteinte des objectifs fixés dans notre *Plan stratégique 2013-2017*.

Nous sommes confiants que les mesures proposées contribueront à la diminution du nombre de dossiers en inventaire et des délais de traitement du Tribunal administratif du Québec (ci-après « Tribunal »).

Cependant, l'atteinte des objectifs inscrits à notre plan stratégique sera compromise si le Tribunal ne peut disposer des ressources nécessaires afin de réaliser sa mission.

Le cœur de la mission du Tribunal se trouve inscrit à l'article 1 de la *Loi sur la justice administrative*, lequel est « d'affirmer la spécificité, d'assurer la qualité, la célérité, l'accessibilité de la justice administrative, de même que d'assurer le respect des droits fondamentaux des administrés ».

Pour un bon nombre de recours, le Tribunal est la dernière instance pour les citoyens qui désirent contester une décision prise par une autorité gouvernementale à leur sujet.

Malheureusement, le Tribunal est encore, à ce jour, en situation de sous-effectif de juges administratifs. Le nombre autorisé de 97 juges administratifs à temps plein inscrit à son décret constitutif n'est toujours pas atteint malgré l'augmentation des compétences confiées au Tribunal et à l'augmentation du nombre de recours. À ce chapitre, le manque de juges administratifs médecins et médecins psychiatres est particulièrement préoccupant.

Le Tribunal doit pouvoir compter sur des ressources humaines et financières suffisantes pour remplir sa mission. Plus de 140 recours relèvent de la compétence exclusive du Tribunal. Nos concitoyens s'attendent, lorsqu'ils exercent leurs droits, à se retrouver devant une instance dotée des ressources nécessaires à l'exercice de ceux-ci.

Je sollicite donc à nouveau votre appui pour que le Tribunal puisse disposer de toutes les ressources nécessaires à la pleine réalisation de sa mission.

Je vous remercie pour le soutien que vous portez à la réalisation de la mission du Tribunal administratif du Québec.

Mathieu Proulx
Président-directeur général