



PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027

COMMISSION DES TRANSPORTS DU QUÉBEC

COMMISSION DES TRANSPORTS DU QUÉBEC



2023—

Plan stratégique

2027

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

Une version accessible de ce document est disponible.

Pour de plus amples renseignements, veuillez vous adresser à :

MONTRÉAL

Commission des transports du Québec
140, boulevard Crémazie Ouest, 11^e étage
Montréal (Québec) H2P 1C3

QUÉBEC

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

Téléphone : 1 888 461-2433

Télécopieur : 418 644-8034

Adresse courriel sécurisée : www.ctq.gouv.qc.ca/nous-joindre/

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

Dépôt légal – 2024

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

ISBN pour la version imprimée : 978-2-550-95960-1

ISBN pour la version électronique : 978-2-550-95731-7

© Gouvernement du Québec, 2024

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

Imprimé sur Sustana Enviro^{MC} 120 M texte et 200 M couverture. Ce papier contient 100 % de fibres recyclées durables de Sustana et il est fabriqué avec un procédé sans chlore. Il est désigné par Garant des forêts intactes^{MC}.



100 %

PCF



PERMANENT

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE

C'est pour moi un réel plaisir de vous présenter le Plan stratégique 2023-2027 de la Commission des transports du Québec, dont l'adoption suit de peu l'anniversaire de ses 50 ans d'existence.

Ce plan, qui repose sur un énoncé de valeurs actualisé et propose une vision ambitieuse pour l'avenir, est le fruit d'une réflexion organisationnelle éclairée et mûrie. Il prend en compte le contexte évolutif du domaine du transport dans une perspective de mobilité durable, les grandes orientations gouvernementales qui nous interpellent ainsi que notre évolution interne.

Cette démarche de planification stratégique a constitué une opportunité privilégiée de revenir à l'essentiel de notre mission, celle qui donne un sens à notre travail au quotidien. Cet exercice a permis de dégager trois enjeux prioritaires auxquels la Commission consacrera ses efforts au cours des quatre prochaines années, soit des effets durables sur la sécurité et le respect des normes, une prestation de services de qualité, ainsi que le maintien d'une équipe engagée et compétente.

Afin d'en permettre la réalisation, la Commission entend notamment assurer une plus grande présence en entreprise. Elle mesurera l'évolution de la satisfaction de sa clientèle et poursuivra l'amélioration en continu de ses façons de faire dans une optique d'efficience et de qualité. D'autres défis devront également être relevés à l'interne, tels le développement d'une marque employeur distinctive ainsi que la mise en œuvre de sa Stratégie de développement des compétences et de l'expertise.

Du point de vue organisationnel, les défis que pose ce plan sont assurément stimulants et mobilisateurs.

En terminant, je tiens à exprimer mes sincères remerciements à ceux et celles qui ont contribué à l'élaboration de ce plan stratégique. Je suis convaincue que je pourrai assurément, cette fois encore, compter sur le soutien, la créativité et le professionnalisme de tous les gestionnaires et membres du personnel pour réaliser avec brio chacun de nos engagements.

La présidente,

<original signé>

France Boucher, avocate

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE	V
LA COMMISSION	1
Organisation	1
Mission	2
Vision	2
Valeurs	3
ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT	5
Contexte externe	5
Contexte interne	7
CHOIX STRATÉGIQUES	11
ENJEU STRATÉGIQUE 1 – Des effets durables sur la sécurité et le respect des normes	11
Orientation 1 – Confirmer l'amélioration des comportements sécuritaires des propriétaires, des exploitants et des conducteurs de véhicules lourds	11
Orientation 2 – Vérifier la conformité des activités des organismes de courtage	14
ENJEU STRATÉGIQUE 2 – Une prestation de services de qualité	16
Orientation 3 – Réviser nos façons de faire dans une perspective d'efficacité et de qualité	16
Orientation 4 – Accroître l'autonomie de notre clientèle en misant sur le numérique	18
ENJEU STRATÉGIQUE 3 – Le maintien d'une équipe engagée et compétente	19
Orientation 5 – Être reconnue comme un employeur de choix	19
Orientation 6 – Développer en continu les compétences et la polyvalence des membres du personnel	21
TABLEAU SYNOPTIQUE DU PLAN STRATÉGIQUE 2023-2027	22

LA COMMISSION

Organisation

La Commission des transports du Québec est un organisme public plurifonctionnel spécialisé dans le domaine du transport, dont les activités visent à accroître la sécurité routière et la vitalité économique du transport de personnes et de marchandises.

Elle exerce tout d'abord, en tant que tribunal administratif, des pouvoirs de nature quasi judiciaire, en sanctionnant les propriétaires, les exploitants ou les conducteurs de véhicules lourds, le cas échéant, dont le comportement compromet la sécurité des usagers du réseau routier ou l'intégrité de ce dernier. Conformément aux pouvoirs que lui confère la Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds (LPECVL), la Commission peut procéder à une enquête au terme de laquelle elle pourra rendre une décision, intervenir en cas de non-respect d'une décision par un transporteur ou un conducteur, et suspendre ou révoquer un permis si elle estime que son titulaire ne l'exploite pas selon les conditions prévues par la loi. Elle est aussi appelée à exercer des pouvoirs de sanction dans d'autres domaines du transport, soit le transport par autobus, le courtage en services de camionnage en vrac et le transport rémunéré de personnes par automobile.

La Commission agit par ailleurs comme un organisme de régulation économique spécialisé en délivrant des permis et des autorisations, de même qu'en fixant des tarifs. Ainsi, elle délivre des permis de transport par autobus, de courtage en services de camionnage en vrac, de transport maritime de passagers ainsi que des certificats d'aptitude ferroviaire. Elle accorde également des autorisations de systèmes de transport sous la responsabilité de répondants, en plus de veiller à ce que ces derniers respectent les obligations qui y sont rattachées. Depuis peu, elle fixe des cibles quant au nombre de véhicules à faibles émissions que devront atteindre, d'ici 2030, les répondants autorisés et les répartiteurs enregistrés.

Enfin, elle remplit des fonctions purement administratives. En l'occurrence, elle tient des registres de transporteurs, d'intermédiaires en services de transport et de répartiteurs, de même qu'elle diffuse de l'information destinée à sa clientèle et au grand public.

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

Les processus décisionnels et administratifs de la Commission sont soutenus par une centaine de personnes nommées en vertu de la Loi sur la fonction publique.



2 289

Décisions rendues

du 1^{er} avril 2022 au 31 mars 2023

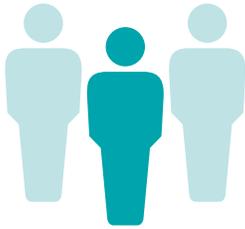
Mission

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

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

Vision

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



96
Employés
au 31 mars 2023



12 176 000 \$
Budget de dépenses
2022-2023

Valeurs

La diligence

Chaque membre du personnel fait preuve de célérité et d'efficacité dans l'exécution de ses fonctions et mandats.

L'impartialité

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

La coopération

Chaque membre du personnel conduit ses relations et ses échanges de manière respectueuse et constructive.

La rigueur

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

L'engagement

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



55 015

Inscriptions au Registre des PEVL

au 31 mars 2023

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT

Afin de déterminer les orientations qui guideront les actions de la Commission au cours des quatre prochaines années, il apparaît important de jeter un regard éclairé sur les éléments déterminants de ses environnements externe et interne.

Contexte externe

Les accidents impliquant un véhicule lourd

La sécurité du transport par véhicule lourd est au cœur de la mission de l'organisation. En tant que tribunal administratif, la Commission est en effet notamment appelée à intervenir auprès des propriétaires, des exploitants et des conducteurs de véhicules lourds (PECVL) qui présentent un comportement déficient ou à risque et dont les dossiers lui sont transmis par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), conformément à ses politiques administratives.

Les interventions de la Commission auprès de cette importante clientèle, qui représente à elle seule plus de 55 000 transporteurs, s'inscrivent dans une perspective de développement durable en ce qu'elles reposent sur la protection de l'intégrité et de la vie des personnes, ainsi que sur la pérennité des infrastructures routières.

La SAAQ publie annuellement plusieurs fiches sur la sécurité routière¹. Or, l'une d'entre elles établit que, pour l'année 2022, 10 % des chauffeurs impliqués dans les accidents avec blessures étaient des conducteurs de véhicules lourds alors que ces véhicules représentent moins de 4 % du parc automobile². Dans les collisions impliquant un véhicule lourd, 30 % des personnes accidentées en étaient des occupants³.

Dans son bilan routier de l'année 2022⁴, la SAAQ fait par ailleurs état de plusieurs données probantes relativement à l'implication des véhicules lourds lors d'accidents avec décès. Ainsi 24,2 % des décès (95 sur 392) sont survenus lors d'un accident impliquant un tel véhicule. Le nombre de décès survenus au moment d'un accident impliquant un véhicule lourd a également connu une augmentation de 17,3 % comparativement à 2021 (81 en 2021 contre 95 en 2022).

1. Société de l'assurance automobile du Québec (2022), *Conducteurs de véhicules lourds, Fiches sur la sécurité routière*, édition 2022, 4 pages : <https://saaq.gouv.qc.ca/fileadmin/documents/publications/fiches-police-conducteurs-vehicules-lourds-2022.pdf>.
2. Les véhicules lourds comprennent les véhicules routiers ou les ensembles de véhicules routiers dont le poids nominal brut (PNBV) est de 4 500 kg ou plus, les autobus, les minibus et les dépanneuses ainsi que les véhicules routiers transportant des matières dangereuses nécessitant l'apposition de plaques d'indication de danger.
3. Voir la note 1.
4. Société de l'assurance automobile du Québec (2022), *Bilan routier, Faits saillants 2022*, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2023, page 11.

À la lumière de ces statistiques percutantes, la Commission apparaît plus que jamais pertinente et essentielle pour assurer la sécurité routière et la protection du réseau routier, qui sont au cœur de sa mission.

Les sociétés de transport en commun constituent également un sous-secteur non négligeable du réseau des PECVL auquel la Commission doit prêter une attention particulière.

En effet, pour l'année 2022, les neuf sociétés de transport en commun comptaient à elles seules un parc de 4 400 véhicules⁵ et 4,3 millions⁶ d'usagers, alors que leurs véhicules avaient parcouru 183 millions de kilomètres⁷ pour effectuer 440 millions⁸ de déplacements réguliers et 5,2 millions⁹ en transport adapté.

Chaque accident impliquant une société de transport en commun suscite généralement un intérêt médiatique considérable, qui peut se répercuter sur la Commission appelée à intervenir, le cas échéant, auprès de celles qui sont susceptibles de présenter un risque pour la sécurité.

L'importance des organismes de courtage au Québec

Les actions de la Commission dans le secteur du camionnage en vrac s'inscrivent dans le processus réglementé d'attributions de contrats des marchés publics. Ce régime prévoit, lors de l'exécution de contrats publics contenant une clause préférentielle d'embauche, une répartition équitable du transport de matières en vrac entre les exploitants de véhicules lourds ayant leur principal établissement dans la zone où sont effectués les travaux.

Le ministère des Transports et de la Mobilité durable (MTMD) constitue le principal donneur d'ouvrage en matière de transport en vrac des agrégats, des matériaux liés au domaine de la construction, de la neige et du sel. Au cours des 10 prochaines années, le gouvernement du Québec prévoit ainsi investir environ 31,5 milliards de dollars dans le réseau routier¹⁰, soit un peu plus de 3 milliards chaque année, dont 315 millions¹¹ destinés à des contrats de camionnage en vrac. À terme, c'est donc plus de 3 milliards de dollars qui seront injectés dans cette industrie, auxquels s'ajoutera la valeur des contrats octroyés par les municipalités et les entreprises privées qui sont les autres donneurs d'ouvrage de ce secteur de l'économie.

Afin de pouvoir bénéficier de contrats publics, un exploitant doit être inscrit au Registre du camionnage en vrac (RCV)¹². En plus d'être inscrit au RCV, l'exploitant doit également être abonné aux services de courtage d'un titulaire de permis de courtage de la zone où il a son principal établissement.

Dans ce contexte, la Commission délivre des permis de courtage et approuve les règlements relatifs aux services de courtage, et ce, afin d'assurer une surveillance des postes ainsi qu'un traitement équitable des abonnés. Au 31 mars 2023, 78 organismes étaient titulaires de 94 permis de courtage en services de camionnage en vrac.

5. Donnée transmise par l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ).

6. Site Web de l'ATUQ : <https://atuq.com/fr/membres/>.

7. Voir la note 5.

8. Voir la note 6.

9. Voir la note précédente.

10. *Plan québécois des infrastructures 2023-2033*, page A.15.

11. Selon le MTMD, 10 % des sommes dépensées dans le réseau routier sont consacrées au camionnage en vrac.

12. Au 31 mars 2023, on dénombrait 5 079 abonnés détenant chacun une seule inscription au RCV mais pouvant exploiter plus d'un camion, soit 5 671 au total.

Les obligations gouvernementales en matière d'allègement réglementaire et de transformation numérique

Le Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2020-2025¹³, dont la réalisation s'échelonne jusqu'au 31 mars 2026, comporte trois objectifs de réduction du fardeau administratif, soit une diminution du nombre de formalités administratives (10 %), une réduction du volume des formalités administratives (15 %) et une baisse du coût des formalités administratives (20 %).

La Commission souscrit d'emblée à ces objectifs et souhaite réduire le fardeau réglementaire et administratif imposé aux entreprises avec lesquelles elle transige. Elle a d'ailleurs produit à cette fin son plan de réduction du fardeau administratif 2020-2025.

En outre, conformément à la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023¹⁴, qui vise à offrir aux citoyens et aux entreprises des services publics plus intuitifs et conviviaux, tout en améliorant l'efficacité et la transparence de l'État, la Commission poursuivra sa transformation numérique. Elle compte ainsi répondre aux attentes de sa clientèle, et ce, conformément aux résultats de la consultation publique, tenue en avril 2019, sur la Stratégie de transformation numérique gouvernementale qui expriment notamment que 97 % des répondants souhaitent que les nouveaux services publics soient offerts en version numérique.

Contexte interne

Une organisation agile et résiliente

La Commission est une petite organisation qui a su, au fil des ans, démontrer son efficacité et témoigner d'une grande capacité d'adaptation et d'innovation en améliorant constamment ses façons de faire, et ce, malgré une réduction de plus du tiers de ses effectifs en 10 ans et la prise en charge de plusieurs nouvelles obligations administratives.

Précurseur du développement et de l'utilisation des outils numériques dans les tribunaux administratifs, la Commission peut aujourd'hui compter sur les effets bénéfiques d'une transformation relativement avancée à ce chapitre. Son système intégré de mission, colonne vertébrale des activités de toutes les unités administratives, prend en effet en charge l'ensemble des processus d'affaires de la Commission ainsi que les services en ligne offerts en tout temps sur son site Web. Ceux-ci permettent notamment d'accéder à une multitude de renseignements en temps réel, et à sa clientèle de consulter, le cas échéant, son dossier en ligne ou d'effectuer diverses transactions.

13. Ministère de l'Économie et de l'Innovation (2021), *Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2020-2025*, Moins de paperasse pour une relance innovante et efficace, Gouvernement du Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 132 pages : Plan d'action gouvernemental en matière d'allègement réglementaire et administratif 2020-2025 | Gouvernement du Québec (quebec.ca).

14. Secrétariat du Conseil du trésor (2019), *Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023*, Gouvernement du Québec, Bibliothèque et Archives nationales du Québec, juin 2019, 39 pages : À propos de la transformation numérique | Gouvernement du Québec (quebec.ca).

Bien que la pandémie ait eu comme effet de ralentir ou d'interrompre momentanément certaines de ses activités, la Commission a su faire preuve de résilience et d'agilité, et transformer habilement les contraintes de la crise sanitaire en autant d'opportunités pour moderniser sa prestation de services et accélérer sa transformation numérique. Chaque membre du personnel, quelles que soient ses responsabilités, s'est ainsi rapidement mobilisé pour permettre à l'organisation de continuer de fournir des services de qualité à sa clientèle. Il aura fallu pour cela favoriser, d'une part, l'utilisation de modes alternatifs de prestation de services, dont ceux offerts par voie numérique, et, d'autre part, mettre en place, en un temps record, les moyens requis afin de tenir toutes les audiences en visioconférence. Les résultats fournis par l'entremise du sondage post-transactionnel, disponible depuis l'été 2020, démontrent d'ailleurs avec éloquence l'engouement de la clientèle pour les services en ligne, qui se dit satisfaite de son expérience dans une proportion de 99 %. La Commission a également constaté une diminution de près de 50 % des plaintes fondées entre 2021 et 2022.

Les défis d'embauche, de rétention de personnel et de transfert des connaissances

La Commission a la chance de pouvoir compter sur une équipe de gestionnaires et sur des employés compétents et fidèles qui demeurent attachés à sa culture organisationnelle, partagent ses valeurs ainsi qu'un désir commun de contribuer à son évolution. Au fil des ans, ce fort sentiment d'appartenance a même convaincu plusieurs employés ayant d'abord fait le choix de quitter l'organisation d'y revenir pour poursuivre leur carrière.

Assurément, la mise en commun de tous ces talents et savoirs constitue une puissante force à la source de la performance de la Commission. Elle génère de nombreux bénéfices, qu'il s'agisse de la satisfaction de sa clientèle, du maintien d'un bon climat de travail ou de la capacité de se transformer et d'innover dans une optique d'amélioration continue de ses processus et de ses services.

Cependant, la pandémie a eu pour effet de fragiliser le monde du travail et a fait ressortir, comme jamais auparavant, l'importance de porter une attention particulière aux ressources humaines. La fonction publique québécoise fait face à une vague de départs sans précédent, le taux de roulement du personnel augmente et les délais de dotation s'allongent. Des démissions sont remises en plus grand nombre au profit d'autres organisations publiques ou du secteur privé, ce qui tend entre autres à démontrer que les employés sont de moins en moins ancrés à une seule institution ou attachés à la fonction publique québécoise. Consciente de cette réalité en mouvance, la Commission travaille déjà activement afin de demeurer un employeur de choix, de mettre en place des mesures pour attirer encore davantage de bons candidats et de continuer à mobiliser et fidéliser le personnel.

Le nombre réduit d'employés que compte la Commission constitue par ailleurs un autre défi important en ce qu'il complique le partage et le transfert des compétences. Plusieurs postes sont en effet à expertise unique, ce qui met l'organisation à risque presque chaque fois qu'un employé la quitte. Le transfert des connaissances demeure également un enjeu puisqu'il n'est pas toujours possible de procéder à un jumelage avant un départ.

L'amélioration de nos façons de faire tout en continuant de répondre à nos obligations

La taille de l'organisation conjuguée à des contraintes budgétaires de plus en plus ressenties la rendent plus vulnérable lorsqu'elle doit composer avec la mise en place d'une réforme d'envergure, comme ce fut le cas lors de l'entrée en vigueur de la Loi concernant le transport rémunéré de personnes par automobile, en octobre 2020.

Dans ce contexte, la Commission a dû en effet procéder à une refonte complète des processus d'affaires du secteur de transport par taxi, ce qui l'a contrainte à reporter le traitement de plusieurs priorités en matière de développement et d'amélioration d'autres processus, la privant ainsi des bénéfices attendus de ces modifications pour encore un certain temps.

CHOIX STRATÉGIQUES

ENJEU STRATÉGIQUE 1

DES EFFETS DURABLES SUR LA SÉCURITÉ ET LE RESPECT DES NORMES

Les données du bilan routier 2022 de la SAAQ témoignent éloquemment de l'importance d'assurer la sécurité des usagers du réseau routier et de se préoccuper plus particulièrement du transport par véhicule lourd.

Or, force est de constater que la pandémie a grandement bouleversé l'organisation du travail de la Direction de l'inspection de la Commission. Une interruption des visites en entreprise pendant une période de temps notable s'est ensuivie, ce qui s'est répercuté sur les activités de surveillance du respect de la réglementation dans les différents secteurs de transport. La qualité de la preuve transmise aux membres de la Commission en a été d'autant affectée, notamment en regard des dossiers de vérification de comportement.

Cette période difficile étant révolue, la Commission compte reprendre, de manière soutenue, l'exercice de validation de l'amélioration des comportements sécuritaires des PECVL, y compris ceux des sociétés de transport en commun, et accroître en conséquence sa présence auprès des entreprises de transport.

La Commission entend également déployer des efforts particuliers pour vérifier les activités des organismes de courtage. Elle souhaite en effet veiller plus particulièrement au respect des obligations découlant de la gestion des sommes considérables qui leur sont confiées en fidéicommis pour le compte de leurs abonnés. Elle devra ainsi s'assurer que les fiduciaires se comportent en véritables protecteurs des intérêts de ces derniers et que les montants déposés à leur bénéfice seront préservés, utilisés et remis conformément à la réglementation.

ORIENTATION 1

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

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

Chaque année, la Commission évalue, dans le cadre d'audiences publiques, le comportement de quelque 230¹⁵ propriétaires ou exploitants de véhicules lourds (PEVL) et d'environ 214¹⁶ conducteurs de véhicules lourds (CVL). En vertu des pouvoirs que lui attribue la LPECVL, elle leur impose, au besoin, des mesures correctives visant à améliorer leur comportement et s'assure qu'elles sont respectées dans le délai prescrit. Elle peut aussi retirer le droit de circuler à ceux dont les déficiences ne peuvent être corrigées et qui mettent conséquemment en danger la sécurité des usagers de la route.

15. Calculé à partir de la moyenne des décisions en matière de vérification de comportement des cinq derniers exercices financiers (2018-2019 à 2022-2023).

16. Voir la note précédente.

Dans le but de s'assurer que ses actions contribuent efficacement à l'objectif de sécurité qu'elle poursuit et conformément aux observations faites à ce sujet par la Vérificatrice générale, la Commission analysera périodiquement les effets de ses décisions sur les PECVL à risque. À cette fin, elle identifiera tous les PEVL ainsi que tous les CVL ayant fait l'objet d'une décision au cours de l'exercice 2020-2021. Elle analysera par la suite l'évolution des dossiers de comportement de chacune de ces cohortes quelques années après son intervention, afin de vérifier dans quelle mesure les personnes visées se sont améliorées.

Des analyses similaires, réalisées dans le cadre du précédent plan stratégique, avaient démontré l'effet positif des décisions de la Commission. Ce nouvel exercice permettra de s'assurer qu'elles continuent à modifier de façon durable le comportement des PECVL à risque.

Objectif 1.1

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

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Pourcentage des PEVL ayant amélioré leur comportement	90 % des PEVL ont amélioré leur comportement deux ans après la décision		90 % des PEVL ont amélioré leur comportement trois ans après la décision	
Pourcentage des CVL ayant amélioré leur comportement		90 % des CVL ont amélioré leur comportement deux ans après la décision		90 % des CVL ont amélioré leur comportement trois ans après la décision

Le suivi des recommandations effectuées auprès des sociétés de transport en commun

La politique d'évaluation des PEVL de la SAAQ prévoit des dispositions particulières relatives aux sociétés de transport en commun, lesquelles supposent un suivi et des interventions de la part de la Commission.

Au cours de l'exercice 2020-2021, la Commission a procédé à une révision complète du processus de suivi du comportement des sociétés de transport en commun. Cet examen a démontré sans contredit son importance dans l'application des dispositions de la politique d'évaluation des PEVL aux sociétés. Le modèle d'intervention de la Commission, axé sur la gestion de la sécurité et sur le suivi du bilan routier de chacune d'elles, a donc été maintenu pour une autre période avant qu'il ne soit éventuellement révisé à nouveau.

Ainsi, la Commission continuera de promouvoir et de soutenir l'amélioration continue des pratiques de gestion en matière de sécurité des neuf sociétés de transport en commun, au moyen d'interventions allégées et ciblées sur les recommandations qu'elle leur a précédemment transmises. Elle poursuivra également le suivi des données sur les accidents des sociétés en vue de favoriser une évolution positive de leur bilan routier et, au besoin, interviendra auprès de celles qui sont susceptibles de présenter un risque élevé pour la sécurité.

D’ici au 31 mars 2027, la Commission vérifiera plus particulièrement dans quelle mesure les neuf sociétés de transport en commun ont tenu compte de ses recommandations. Notons cependant qu’outre leur caractère non obligatoire, diverses raisons, ayant trait notamment à l’organisation du travail et aux ressources dont elles disposent, peuvent expliquer que les sociétés n’y donnent pas totalement suite.

À la lumière des constats tirés de cette vérification, la Commission ajustera, au besoin, sa procédure de suivi du comportement des sociétés de transport en commun.

Objectif 1.2

Mesurer les effets des interventions de la Commission auprès des neuf sociétés de transport en commun

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Nombre de sociétés vérifiées annuellement	Trois au 31 mars 2024	Deux au 31 mars 2025	Deux au 31 mars 2026	Deux au 31 mars 2027
Pourcentage des recommandations mises en œuvre par chacune des sociétés vérifiées annuellement	80 % au 31 mars 2024	80 % au 31 mars 2025	80 % au 31 mars 2026	80 % au 31 mars 2027

L’importance des visites en entreprise

Afin de soutenir le processus décisionnel de la Commission, des inspections sont effectuées auprès des entreprises de transport inscrites au Registre des propriétaires et des exploitants de véhicules lourds, des conducteurs et des organismes de courtage.

Elles peuvent prendre la forme d’entretiens téléphoniques ou de visites sur les lieux de travail. Dans tous les cas, les inspections visent à s’assurer du respect de leurs obligations par les personnes qui en font l’objet. Elles servent plus particulièrement à réaliser des contrôles sur les lieux de travail, à éduquer les administrateurs et les dirigeants sur les bonnes pratiques à adopter, à constituer un portrait complet et à jour des entreprises inscrites, ainsi qu’à enrichir la documentation présentée lors d’une audience et à prévenir l’altération ou la fabrication de preuves.

Au cours de l’exercice 2022-2023, les inspecteurs ont réalisé quelque 1 000 interventions, dont la plupart touchaient des propriétaires, des exploitants et des conducteurs de véhicules lourds. Parmi l’éventail des méthodes de vérification mises à leur disposition, les visites en entreprise constituent pour les inspecteurs le moyen le plus efficace de mener à bien leur mandat. Or, depuis la pandémie, leur proportion n’a cessé de diminuer, tant et si bien qu’en 2023 les visites en entreprise ne représentaient plus que 5 % des inspections réalisées.

Consciente de leur importance afin de permettre un meilleur examen des moyens utilisés par les transporteurs pour assurer la sécurité de leurs activités et les soutenir dans la mise en place de bonnes pratiques, la Commission compte remettre de l'avant les visites sur le terrain, et ce, dès la première année de la présente planification stratégique. Elle augmentera ainsi progressivement ses visites en entreprise pour atteindre 40 % du total des inspections réalisées annuellement d'ici le 31 mars 2027.

Objectif 1.3

Assurer une plus grande présence en entreprise

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Pourcentage d'inspections effectuées en entreprise annuellement	20 % au 31 mars 2024	25 % au 31 mars 2025	35 % au 31 mars 2026	40 % au 31 mars 2027

ORIENTATION 2

Vérifier la conformité des activités des organismes de courtage

L'encadrement des organismes de courtage

En vertu des pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi sur les transports (LT), la Commission peut vérifier les activités d'un organisme de courtage et des exploitants abonnés à ses services, et intervenir auprès de ceux qui ne respectent pas les conditions d'exploitation du permis délivré ou de l'inscription au RCV.

En cas de manquements graves à ces obligations, la Commission peut suspendre ou révoquer le permis de courtage d'un titulaire notamment lorsqu'il a été reconnu coupable d'une infraction à la LT ou ses règlements. Elle peut également intervenir lorsque le titulaire d'un permis fait preuve d'intimidation, de menaces ou de représailles, ou lorsqu'il se met en situation de conflit d'intérêts ou tolère que son directeur de courtage fasse de même. La Commission peut aussi, à certaines conditions, prendre toute mesure qu'elle juge raisonnable ou appropriée. Elle doit enfin s'assurer du respect pérenne des sanctions qu'elle impose.

Bien qu'il s'agisse heureusement de cas d'exception, la Commission a révoqué, au cours des 10 dernières années, les permis de trois titulaires de permis en raison de fautes graves et de manquements importants à leurs obligations, soit Vrac 2000 en 2013, Vrac Taillon en 2016 et Vrac-Centre en 2017, trois postes de courtage parmi les plus importants au Québec. Ces décisions ont eu pour effet de mettre un terme définitif aux opérations de ces postes.

En vertu de modifications apportées en 2021 au Règlement sur le courtage en services de camionnage en vrac, la Commission peut demander à un organisme de courtage de confier à un membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec un mandat de mission d'assurance raisonnable afin de vérifier la conformité de la gestion des sommes détenues dans son compte en fidéicommiss et, le cas échéant, de son système d'avance de paie.

Le rôle de la Commission auprès des organismes de courtage est fondamental pour assurer, avec toute la vigilance nécessaire, la conformité dans l'application de la réglementation et le traitement équitable des abonnés. À cet égard, la Commission compte accorder une importance particulière au respect des modifications réglementaires de 2021 et procéder à l'inspection de 50 % des titulaires de permis de courtage d'ici le 31 mars 2027. Concrètement, cela se traduira par la vérification des activités d'organismes de courtage et par une intervention auprès de ceux qui ne respecteront pas les conditions d'exploitation de leur permis.

Objectif 2.1

Confirmer le maintien par les titulaires du respect des conditions d'exploitation de leur permis

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Pourcentage de l'ensemble des titulaires inspectés annuellement	10 % au 31 mars 2024	10 % au 31 mars 2025	15 % au 31 mars 2026	15 % au 31 mars 2027

ENJEU STRATÉGIQUE 2

UNE PRESTATION DE SERVICES DE QUALITÉ

La clientèle de la Commission regroupe les propriétaires et les exploitants de véhicules lourds, les conducteurs de véhicules lourds, les intermédiaires en services de transport, les organismes de courtage, les répondants d'un système de transport rémunéré de personnes par automobile, les répartiteurs d'un service de transport rémunéré de personnes par automobile, les transporteurs privés qui offrent un service de transport par autobus, les personnes qui offrent un service rémunéré de transport maritime de passagers et les entreprises de transport ferroviaire.

Offrir à sa clientèle une prestation de services de qualité revêt une importance capitale pour la Commission, qui en fait l'une de ses grandes priorités. À cette fin, elle peut compter sur un personnel dévoué et performant, ainsi que sur un système de mission mature, évolutif et flexible.

Cela dit, malgré les excellents résultats obtenus auprès de la clientèle utilisant ses services en ligne et des progrès numériques certains déjà réalisés, la Commission devra continuer de déployer d'importants efforts afin de maintenir, voire d'améliorer sa prestation de services dans un contexte de rareté de ressources, tant humaines que financières, pour répondre à une clientèle de plus en plus exigeante, tant en matière de qualité des services que du délai pour les recevoir.

Par ailleurs, la Commission souscrit d'emblée à l'objectif de réduire le fardeau administratif imposé aux entreprises avec lesquelles elle transige. À titre de tribunal administratif, elle ne dispose toutefois que d'une marge de manœuvre limitée à cet égard. Néanmoins désireuse d'atteindre les objectifs gouvernementaux en cette matière, la Commission poursuivra donc la réalisation de son plan de réduction du fardeau administratif qui vise à réduire les formalités imposées en termes de nombre, de volume et de coût.

ORIENTATION 3

Réviser nos façons de faire dans une perspective d'efficacité et de qualité

L'amélioration continue de nos façons de faire

En mai 2022, la Commission publiait une nouvelle Déclaration de services aux citoyens, qui réitère son engagement à offrir à sa clientèle des services de qualité. À cette fin, la Commission entend résolument continuer d'évoluer dans une culture d'amélioration continue de ses processus juridictionnels et administratifs. Il s'agit là, en effet, d'une excellente stratégie pour réussir à répondre aux exigences des citoyens et des entreprises ainsi qu'à ses obligations gouvernementales.

Les changements recherchés se traduiront notamment par une simplification des processus actuels, des modifications de certains d'entre eux, la révision des méthodes de travail, une meilleure utilisation des ressources de même que par une meilleure répartition des charges de travail.

Afin de cibler des projets d'optimisation porteurs, une collecte de renseignements a été réalisée au début de l'année 2023 auprès de l'ensemble des unités administratives de la Commission. L'exercice avait aussi pour but de poursuivre la réflexion sur l'optimisation des processus juridictionnels et administratifs amorcée avec le Plan stratégique 2018-2023. Les membres du personnel ont ainsi eu l'occasion de suggérer plusieurs pistes d'amélioration qui se concrétiseront d'ici le 31 mars 2027. Chacun des projets mis de l'avant pourra conséquemment contribuer à l'optimisation d'un ou de plusieurs processus, le cas échéant.

Objectif 3.1

Poursuivre l'optimisation des processus juridictionnels et administratifs

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Nombre de solutions mises en place annuellement	Quatre au 31 mars 2024	Quatre au 31 mars 2025	Deux au 31 mars 2026	Deux au 31 mars 2027

La mesure de la satisfaction de la clientèle

Depuis l'été 2020, un sondage post transactionnel est proposé aux utilisateurs des services en ligne de la Commission, ce qui lui permet d'obtenir une rétroaction immédiate après une transaction et d'apporter rapidement, s'il y a lieu, des correctifs en fonction des commentaires reçus. Le résultat exceptionnel de 98,6 %, obtenu en 2023, démontre qu'elle est sur la bonne voie. Cependant, ce résultat ne la renseigne que sur la satisfaction des personnes qui utilisent ce mode de prestation de services.

Le nouveau système téléphonique, récemment mis en place, offre toutefois la possibilité de sonder la clientèle par l'entremise d'un système automatisé de réponse vocale interactive. La Commission s'en servira afin de mesurer également la satisfaction des usagers qui communiquent avec son service à la clientèle au moyen d'un sondage post-appel d'ici le 31 juillet 2023.

Un sondage post-appel viendra donc s'ajouter au sondage post-transactionnel actuel et permettra d'obtenir une vue d'ensemble de la satisfaction de la clientèle. La réalisation de ce projet figure d'ailleurs parmi les initiatives de transformation numérique de la Commission et met de l'avant l'une des 18 bonnes pratiques numériques gouvernementales¹⁷, soit celle visant à comprendre les besoins et les attentes des utilisateurs.

La collecte de ces données fournira une occasion supplémentaire d'améliorer non seulement la qualité du service téléphonique, mais également celle des renseignements et des formulaires diffusés sur le site Web, et, plus généralement, celle des communications avec la clientèle. Les commentaires recueillis pourraient aussi servir à l'amélioration de certains processus.

Objectif 3.2

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

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Implantation d'un sondage post-appel	Au 31 juillet 2023			
Pourcentage annuel de satisfaction de la clientèle	90 % au 31 mars 2024	90 % au 31 mars 2025	90 % au 31 mars 2026	90 % au 31 mars 2027

17. Pratiques préconisées par le Centre québécois de l'excellence numérique du ministère de la Cybersécurité et du Numérique : <https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/vitrine-numerique/accompagnement-des-organismes-publics/bonnes-pratiques-numeriques>.

ORIENTATION 4

Accroître l'autonomie de notre clientèle en misant sur le numérique

Une offre de services qui répond aux besoins de notre clientèle

Afin de mieux planifier les prochaines étapes de sa transformation numérique, la Commission a mesuré son degré de maturité numérique en collaboration avec le ministère de la Cybersécurité et du Numérique. Cet exercice, qui lui a permis de confirmer qu'elle se positionne déjà très bien, lui a surtout fourni une évaluation détaillée de ses forces et de ses points à améliorer. Sans contredit, la prise en considération de ce précieux bilan favorisera la réalisation de ses ambitions numériques au cours des prochaines années.

Par ailleurs, l'une des mesures annoncées dans le Plan de réduction du fardeau administratif 2020-2025 de la Commission concerne la bonification de l'offre de services en ligne dans le but de réduire les coûts et les délais associés à l'utilisation des modes de communication traditionnels.

La Commission envisage ainsi de favoriser l'autonomie des citoyens et des entreprises qui transigent avec elle. À cet effet, elle ajoutera de nouveaux services ou fonctionnalités qui leur permettront d'effectuer des demandes et des paiements en ligne. En effet, bien que la Commission propose déjà plusieurs services en ligne, certaines demandes ne peuvent actuellement lui être transmises que par courriel, par télécopieur ou par la poste. Le traitement des demandes ainsi reçues requiert des étapes de traitement supplémentaires, ce qui entraîne inévitablement des délais plus longs.

L'atteinte de cet objectif contribuera à offrir aux citoyens les avantages de solutions numériques tout en permettant à la Commission de poursuivre sa transformation en cette matière. À cet égard, il est intéressant de noter que ces mesures sont en phase avec les résultats de la consultation publique sur la Stratégie de transformation numérique gouvernementale ayant confirmé la nette préférence de la clientèle pour des nouveaux services publics en version numérique.

Objectif 4.1

Améliorer l'offre de services en ligne

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Nombre de nouveaux services ou fonctionnalités disponibles annuellement	Sept au 31 mars 2024	Un au 31 mars 2025	Trois au 31 mars 2026	Quatre au 31 mars 2027

ENJEU STRATÉGIQUE 3

LE MAINTIEN D'UNE ÉQUIPE ENGAGÉE ET COMPÉTENTE

Depuis quelques années, la plupart des organisations gouvernementales constatent un accroissement important du taux de roulement de leurs employés, lequel se conjugue à un pourcentage sans précédent de démissions de la fonction publique québécoise. La Commission ne fait pas exception et, dans le contexte généralisé de pénurie de main-d'œuvre, le recrutement et la rétention d'employés qualifiés constituent un réel défi. Les contraintes budgétaires et le fait que plusieurs emplois sont spécialisés et à expertise unique complexifient d'autant cette réalité.

Sans contredit, la Commission devra donc redoubler d'efforts afin de s'entourer de gestionnaires et d'employés compétents, polyvalents et performants, qui partagent résolument ses valeurs. Il en va en effet de la réalisation de sa mission particulière de tribunal administratif ainsi que du respect de ses engagements, tant auprès de sa clientèle que des instances gouvernementales.

La Commission mettra de l'avant des moyens pour mieux se faire connaître et attirer les meilleurs candidats qui sauront enrichir l'organisation tant par leur savoir-être que par leur savoir-faire. Convaincue qu'elle offre un milieu de travail stimulant et agréable où chacun peut aspirer à une carrière épanouissante, elle doit miser sur son caractère distinctif afin d'être reconnue comme un employeur de choix. Bon nombre de ses employés, empreints de sa culture de gestion et de ses valeurs, comptent à cet égard parmi ses meilleurs ambassadeurs et n'hésitent pas à recommander l'organisation au sein de leur réseau social professionnel.

La Commission proposera en outre une expérience employé qui suscite l'engagement et la fidélisation. Elle encouragera à cette fin la bonification du parcours professionnel et le cheminement de carrière en misant sur le développement continu des compétences et la polyvalence des membres de son personnel. Ces actions s'inscrivent dans la foulée de celles déjà mises en œuvre dans le cadre de la Stratégie de gestion des ressources humaines 2018-2023 du Secrétariat du Conseil du trésor, ainsi que d'autres mesures incitatives gouvernementales, dont l'ajout d'un congé de fidélité en emploi et le télétravail.

ORIENTATION 5

Être reconnue comme un employeur de choix

Le développement de notre image employeur pour attirer des candidats

Pour attirer les meilleurs candidats, la Commission mènera, d'ici le 31 mars 2027, divers projets et posera certaines actions afin de développer une marque employeur distinctive et d'augmenter la visibilité et l'attractivité de ses offres d'emploi. Pour en mesurer les effets, la Commission suivra, pour chaque processus de dotation, le nombre de candidatures admissibles transmises au gestionnaire. Elle vise ainsi à ce qu'un pourcentage notable de ces processus permette d'en soumettre au moins cinq au gestionnaire.

Objectif 5.1

Développer une marque employeur distinctive

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Nombre de projets réalisés ou d'actions posées annuellement	Un au 31 mars 2024	Un au 31 mars 2025	Un au 31 mars 2026	Un au 31 mars 2027
Pourcentage des processus de dotation pour lesquels au moins cinq candidatures admissibles ont été transmises au gestionnaire	60 % au 31 mars 2024	60 % au 31 mars 2025	65 % au 31 mars 2026	70 % au 31 mars 2027

L'engagement et le sentiment d'appartenance

Dans le cadre de l'élaboration de son plan stratégique, la Commission a choisi de reconduire le mécanisme participatif de consultation du personnel qu'elle avait mis à l'essai lors de l'exercice précédent. C'est ainsi que tous les membres du personnel ont d'abord été invités à participer à un sondage sur les valeurs de la Commission. Ensuite, deux groupes, formés de volontaires provenant de tous les secteurs de la Commission, ont été appelés à prendre part à un atelier de travail dans le but d'approfondir l'analyse des environnements externe et interne et d'en faire ressortir les principaux enjeux. Cette démarche a permis de faire participer concrètement le personnel, tout en enrichissant les réflexions liées à la planification stratégique. Convaincue de la pertinence et de la valeur de ce type de processus, la Commission souhaite y recourir à nouveau au moment de la réalisation de projets organisationnels nécessitant des expertises multiples.

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

La Commission souhaite aussi mesurer sa capacité à retenir ses nouveaux employés. Pour ce faire, elle mesurera la proportion des membres du personnel embauchés depuis le 1^{er} avril 2023 qui sont toujours à son emploi au terme de la troisième année et de la dernière année du plan, soit au 31 mars 2026 ainsi qu'au 31 mars 2027. Cet indice de vitalité viendra témoigner de la capacité de la Commission à fidéliser ses employés, mais aussi à renouveler son expertise.

Objectif 5.2

Susciter l'engagement et cultiver le sentiment d'appartenance des membres du personnel

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Nombre de projets mobilisateurs réalisés ou d'actions posées annuellement	Un au 31 mars 2024	Un au 31 mars 2025	Un au 31 mars 2026	Un au 31 mars 2027
Taux de rétention des employés embauchés à partir du 1 ^{er} avril 2023			75 % au 31 mars 2026	75 % au 31 mars 2027

ORIENTATION 6

Développer en continu les compétences et la polyvalence des membres du personnel

L'importance de la gestion des compétences et de l'expertise

Pour continuer de s'adapter et afin de relever adéquatement les défis qui s'annoncent dans les différents secteurs du transport qu'elle encadre, mais aussi pour réaliser ses ambitions en matière de transformation numérique, la Commission devra, plus que jamais, miser sur le développement continu des compétences des membres de son personnel et sur leur polyvalence.

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

Dans ce contexte, la Commission mettra en œuvre, d'ici le 31 mars 2027, sa Stratégie de développement des compétences et de l'expertise. Élaborée lors de l'exercice 2023-2024, cette stratégie s'inspire des meilleures pratiques en matière de développement des compétences et de transfert des acquis et reflète les tendances et les stratégies novatrices en gestion des savoirs. En plus de soutenir le développement des compétences et les démarches de transfert de connaissances, elle vise plus particulièrement à maintenir l'expertise de chaque membre du personnel tout au long de sa carrière à la Commission, ainsi qu'à sauvegarder la mémoire organisationnelle.

En corollaire, la Commission suivra la réalisation des plans de formation individualisés qui accompagnent les attentes signifiées dans le cadre du processus annuel d'évaluation du rendement. Elle veut ainsi mieux soutenir le développement du plein potentiel des membres de son personnel en favorisant l'enrichissement et le développement de leurs compétences de même que la réalisation de leur cheminement de carrière. Elle vise de la sorte à motiver leur engagement, susciter un sentiment d'appartenance et améliorer d'autant la performance organisationnelle.

Objectif 6.1

Mettre en œuvre la Stratégie de développement des compétences et de l'expertise

Indicateur	Cible 2023-2024	Cible 2024-2025	Cible 2025-2026	Cible 2026-2027
Pourcentage de réalisation annuelle	25 % au 31 mars 2024	50 % au 31 mars 2025	75 % au 31 mars 2026	100 % au 31 mars 2027
Pourcentage de réalisation des programmes de formation individualisés convenus annuellement	65 % au 31 mars 2024	70 % au 31 mars 2025	75 % au 31 mars 2026	80 % au 31 mars 2027

TABLEAU SYNOPTIQUE

Plan stratégique 2023-2027 – Commission des transports du Québec

Mission

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

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

Vision

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

Valeurs

Diligence, impartialité, coopération, rigueur, engagement.

ENJEU	ORIENTATION	OBJECTIF	INDICATEUR	CIBLE 2023-2024	CIBLE 2024-2025	CIBLE 2025-2026	CIBLE 2026-2027	
1 Des effets durables sur la sécurité et le respect des normes	1 Confirmer l'amélioration des comportements sécuritaires des propriétaires, des exploitants et des conducteurs de véhicules lourds	1.1 Mesurer les effets des décisions de la Commission auprès des PECVL à risque	1 Pourcentage des PEVL ayant amélioré leur comportement	90 % des PEVL ont amélioré leur comportement deux ans après la décision		90 % des PEVL ont amélioré leur comportement trois ans après la décision		
		1.2 Mesurer les effets des interventions de la Commission auprès des neuf sociétés de transport en commun	2 Pourcentage des CVL ayant amélioré leur comportement		90 % des CVL ont amélioré leur comportement deux ans après la décision		90 % des CVL ont amélioré leur comportement trois ans après la décision	
		1.3 Assurer une plus grande présence en entreprise	3 Nombre de sociétés vérifiées annuellement	Trois au 31 mars 2024	Deux au 31 mars 2025	Deux au 31 mars 2026	Deux au 31 mars 2027	
	2 Vérifier la conformité des activités des organismes de courtage	2.1 Confirmer le maintien par les titulaires du respect des conditions d'exploitation de leur permis	4 Pourcentage des recommandations mises en œuvre par chacune des sociétés vérifiées annuellement	4 Pourcentage des recommandations mises en œuvre par chacune des sociétés vérifiées annuellement	80 % au 31 mars 2024	80 % au 31 mars 2025	80 % au 31 mars 2026	80 % au 31 mars 2027
			5 Pourcentage d'inspections effectuées en entreprise annuellement	5 Pourcentage d'inspections effectuées en entreprise annuellement	20 % au 31 mars 2024	25 % au 31 mars 2025	35 % au 31 mars 2026	40 % au 31 mars 2027
			6 Pourcentage de l'ensemble des titulaires inspectés annuellement	6 Pourcentage de l'ensemble des titulaires inspectés annuellement	10 % au 31 mars 2024	10 % au 31 mars 2025	15 % au 31 mars 2026	15 % au 31 mars 2027
2 Une prestation de services de qualité	3 Réviser nos façons de faire dans une perspective d'efficacité et de qualité	3.1 Poursuivre l'optimisation des processus juridiques et administratifs	7 Nombre de solutions mises en place annuellement	Quatre au 31 mars 2024	Quatre au 31 mars 2025	Deux au 31 mars 2026	Deux au 31 mars 2027	
		3.2 Mesurer de façon continue l'évolution de la satisfaction de notre clientèle	8 Implantation d'un sondage post-appel	Au 31 juillet 2023				
	4 Accroître l'autonomie de notre clientèle en misant sur le numérique	4.1 Améliorer l'offre de services en ligne	9 Pourcentage annuel de satisfaction de la clientèle	9 Pourcentage annuel de satisfaction de la clientèle	90 % au 31 mars 2024	90 % au 31 mars 2025	90 % au 31 mars 2026	90 % au 31 mars 2027
			10 Nombre de nouveaux services ou fonctionnalités disponibles annuellement	10 Nombre de nouveaux services ou fonctionnalités disponibles annuellement	Sept au 31 mars 2024	Un au 31 mars 2025	Trois au 31 mars 2026	Quatre au 31 mars 2027
3 Le maintien d'une équipe engagée et compétente	5 Être reconnue comme un employeur de choix	5.1 Développer une marque employeur distinctive	11 Nombre de projets réalisés ou d'actions posées annuellement	Un au 31 mars 2024	Un au 31 mars 2025	Un au 31 mars 2026	Un au 31 mars 2027	
		5.2 Susciter l'engagement et cultiver le sentiment d'appartenance des membres du personnel	12 Pourcentage des processus de dotation pour lesquels au moins cinq candidatures admissibles ont été transmises au gestionnaire	12 Pourcentage des processus de dotation pour lesquels au moins cinq candidatures admissibles ont été transmises au gestionnaire	60 % au 31 mars 2024	60 % au 31 mars 2025	65 % au 31 mars 2026	70 % au 31 mars 2027
			13 Nombre de projets mobilisateurs réalisés ou d'actions posées annuellement	13 Nombre de projets mobilisateurs réalisés ou d'actions posées annuellement	Un au 31 mars 2024	Un au 31 mars 2025	Un au 31 mars 2026	Un au 31 mars 2027
	6 Développer en continu les compétences et la polyvalence des membres du personnel	6.1 Mettre en œuvre la Stratégie de développement des compétences et de l'expertise	14 Taux de rétention des employés embauchés à partir du 1 ^{er} avril 2023	14 Taux de rétention des employés embauchés à partir du 1 ^{er} avril 2023			75 % au 31 mars 2026	75 % au 31 mars 2027
			15 Pourcentage de réalisation annuelle	15 Pourcentage de réalisation annuelle	25 % au 31 mars 2024	50 % au 31 mars 2025	75 % au 31 mars 2026	100 % au 31 mars 2027
			16 Pourcentage de réalisation des programmes de formation individualisés convenus annuellement	16 Pourcentage de réalisation des programmes de formation individualisés convenus annuellement	65 % au 31 mars 2024	70 % au 31 mars 2025	75 % au 31 mars 2026	80 % au 31 mars 2027

