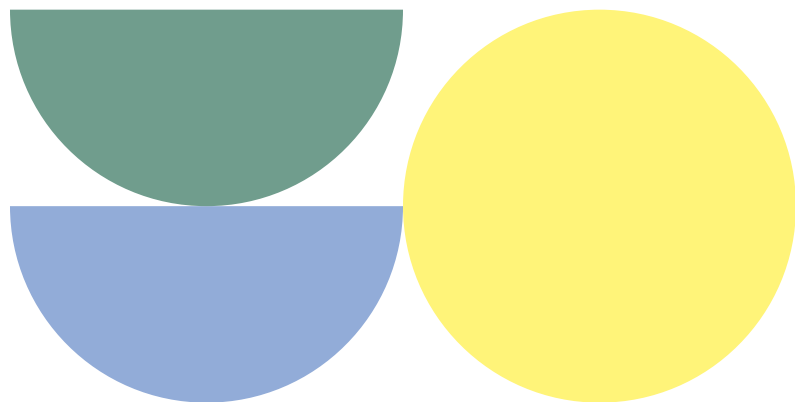


TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU TRAVAIL ●

Plan stratégique
2026-2030

Table des matières



Message de la présidente	04
<hr/>	
Le Tribunal administratif du travail en bref	05
Mission	06
Vision	07
Valeurs	07
Chiffres clés	08
<hr/>	
Analyse de l'environnement	10
Contexte externe	11
Contexte interne	18
Enjeux stratégiques	23
<hr/>	
Orientations et objectifs stratégiques	25
Orientation 1 – La société	26
Orientation 2 – Les justiciables	27
Orientation 3 – L'organisation	28
Orientation 4 – Notre équipe	29
<hr/>	
Notes	30
<hr/>	
Tableau synoptique	31

Message de la présidente

C'est avec un grand plaisir que je vous présente le *Plan stratégique 2026-2030* du Tribunal administratif du travail. La première année de mise en œuvre de ce plan coïncide avec le 10^e anniversaire du Tribunal, une occasion privilégiée pour mesurer le chemin parcouru et réfléchir aux moyens de consolider nos acquis et de projeter notre organisation vers l'avenir.

Fruit d'une démarche rigoureuse et réfléchie, ce plan établit les conditions essentielles pour permettre au Tribunal de demeurer en phase avec les réalités du monde du travail et leur évolution. Il vise avant tout à répondre aux besoins des justiciables, qui sont au cœur de notre mission, et à permettre au Tribunal de demeurer spécialisé, accessible et rendre des services de qualité avec célérité.

S'articulant autour de quatre orientations stratégiques, ce plan constitue une feuille de route importante qui guidera nos actions au cours des quatre prochaines années. Il reflète la volonté du Tribunal de poursuivre l'accomplissement de sa mission avec rigueur et leadership, tout en renforçant sa notoriété auprès du grand public.

Bien ancré dans les réalités de ses environnements interne et externe, le Tribunal entend améliorer ses communications, simplifier ses processus, accroître sa performance organisationnelle et enrichir l'expérience des justiciables ainsi que celle des personnes qui y travaillent.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à tous ceux et celles qui œuvrent à la mission du Tribunal et qui ont, de près ou de loin, contribué à cette démarche de planification stratégique. Le Tribunal est fier de pouvoir compter sur des personnes engagées et dévouées. C'est d'ailleurs ensemble que nous mettrons en œuvre cet ambitieux plan au bénéfice des justiciables et de la justice administrative.

La présidente,

Annie Beaudin

Québec, avril 2026



LE TRIBUNAL ADMINISTRATIF DU TRAVAIL EN BREF ●

Mission

Vision

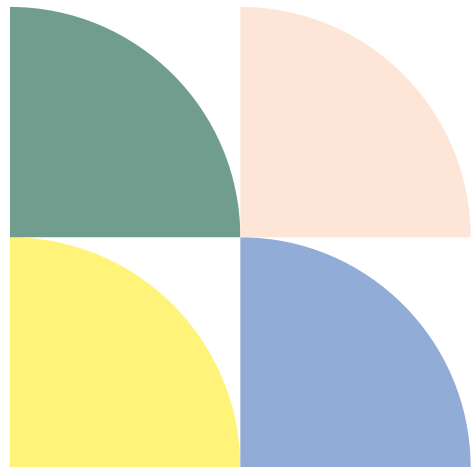
Valeurs

Chiffres clés



Mission

Le Tribunal administratif du travail est un tribunal spécialisé en droit du travail, accessible aux justiciables, qui rend des services de qualité avec célérité.



Les activités du Tribunal sont réparties dans quatre divisions :

- 01 **La Division des relations du travail** statue sur les recours concernant la protection de l'emploi, les droits d'association et de négociation ainsi que l'équité salariale.
- 02 **La Division de la santé et de la sécurité du travail** entend les recours des employeurs et des travailleuses et travailleurs qui contestent une décision de la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail.
- 03 **La Division des services essentiels et des services assurant le bien-être de la population** a pour mission d'assurer le maintien des services essentiels lors de grèves de même que le maintien de services assurant le bien-être de la population en cas de grève ou de lock-out. De plus, elle intervient en cas de moyens de pression illégaux qui portent préjudice ou sont vraisemblablement susceptibles de porter préjudice à la population.
- 04 **La Division de la construction et de la qualification professionnelle** est chargée d'entendre les recours prévus dans des lois particulières concernant l'industrie de la construction.



Vision

Une justice adaptée au monde du travail en constante évolution.

Valeurs

Les valeurs qui guident le Tribunal dans la réalisation de sa mission et la concrétisation de sa vision sont les suivantes : l'accès à la justice, l'impartialité et l'indépendance, la qualité, le respect et la collaboration.

L'accès à la justice

Les justiciables peuvent exercer efficacement leurs droits et comprendre le cheminement de leur dossier.

L'impartialité et l'indépendance

Le Tribunal est libre de toute influence et rend ses décisions en toute objectivité, neutralité et sans parti pris.

La qualité

Chaque personne travaillant au Tribunal agit avec professionnalisme et contribue à la cohérence ainsi qu'au partage du savoir par des pratiques rigoureuses.

Le respect

Les justiciables et les personnes qui travaillent au Tribunal sont traités avec considération et courtoisie.

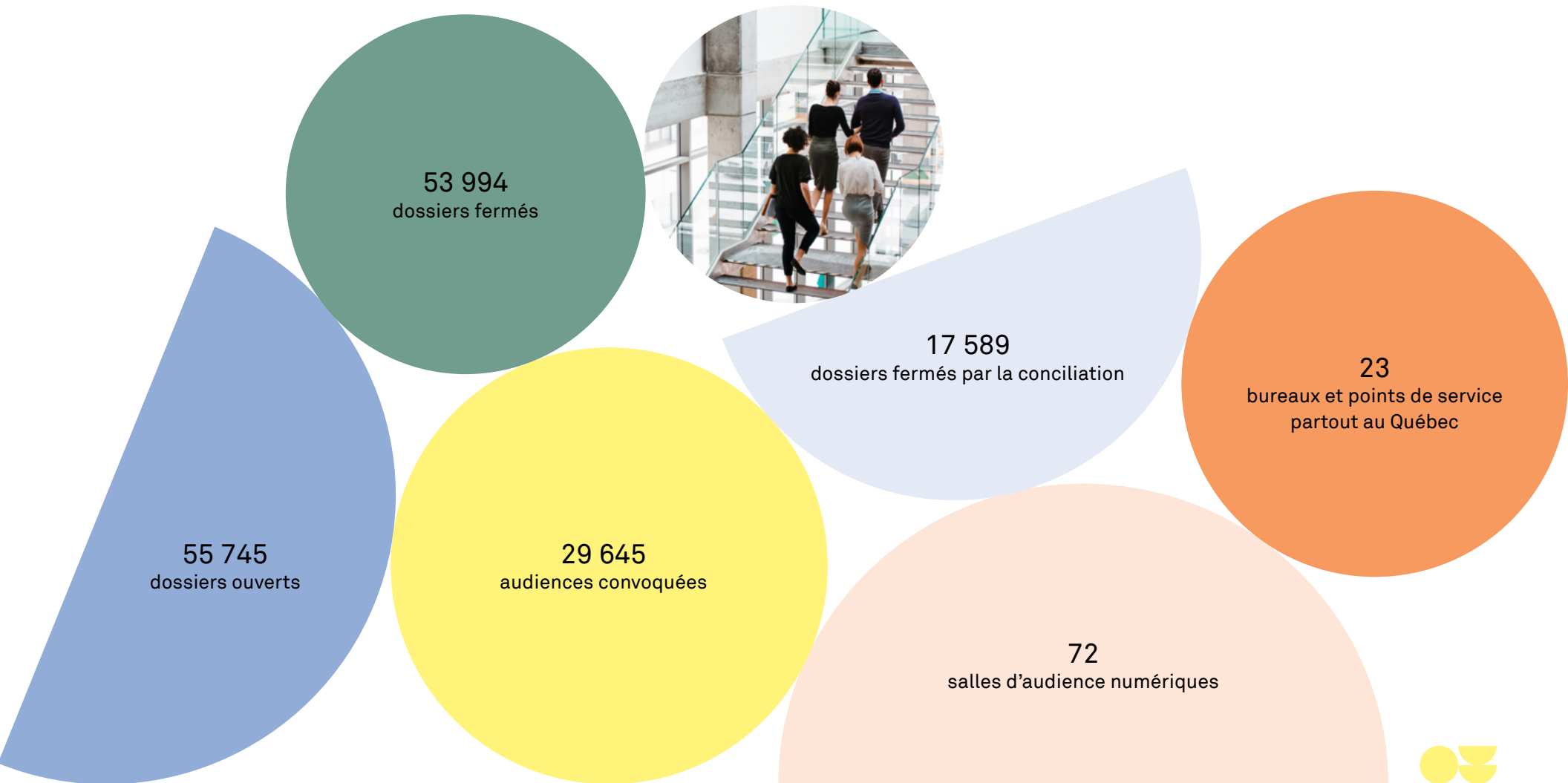
La collaboration

Le Tribunal favorise l'entraide, l'ouverture, l'adaptabilité et la coopération.



Chiffres clés

Le Tribunal administratif du travail au 31 mars 2026





43
lois relevant de sa compétence

Une équipe d'environ
564
personnes

207
membres du personnel de soutien

157
juges administratifs, incluant la présidente
et trois vice-présidentes

182
professionnels, dont
92
conciliateurs ou agents de relation
du travail

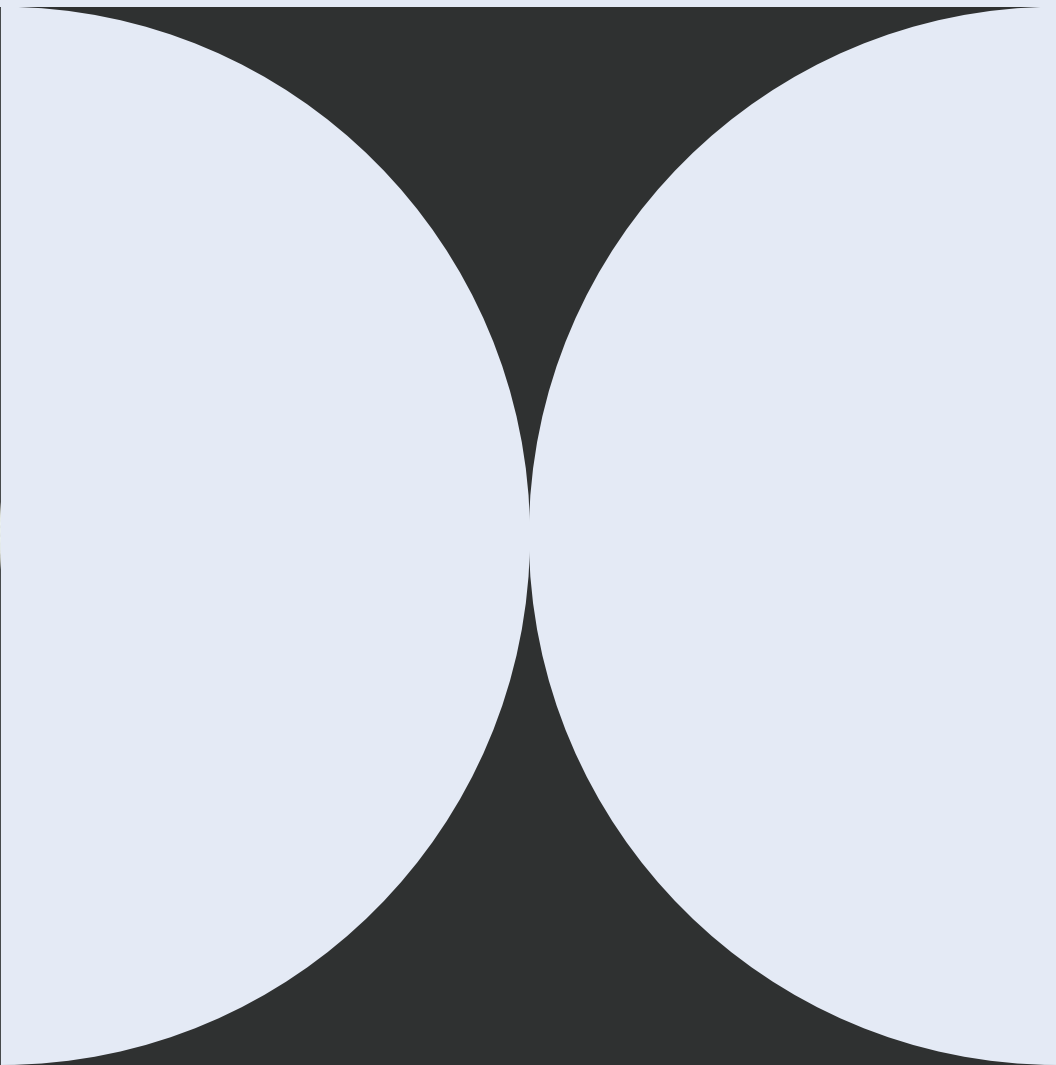
18
gestionnaires

ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT ●

Contexte externe

Contexte interne

Enjeux stratégiques



Contexte externe



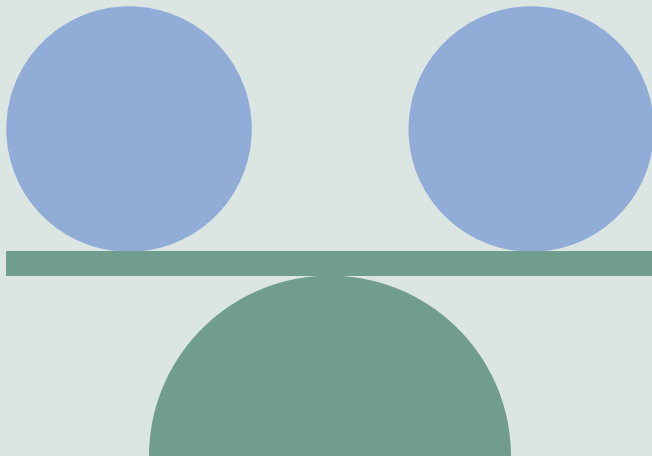
Politique

Le contexte politique international est de plus en plus propice à l'effritement de la démocratie et de la règle de droit.

Les attitudes de certains gouvernements au regard de la justice ont indéniablement des effets sur sa légitimité, sa crédibilité et son indépendance, qui sont pourtant des piliers essentiels. Ainsi, il est fondamental pour le Tribunal administratif du travail (le Tribunal) de préserver son indépendance, de se centrer sur la réalisation de sa mission et de maintenir la confiance des justiciables.

L'un des leviers essentiels pour préserver l'intégrité et la crédibilité de nos institutions, et notamment celle de notre organisation, réside dans le renforcement du lien avec les justiciables.

En adéquation avec sa mission, le Tribunal favorise une approche proactive visant à simplifier ses processus et à mieux accompagner les justiciables en restant à l'écoute de leurs besoins, dans le but de fournir des services de qualité, particulièrement à l'intention des personnes peu familières avec ses activités ou qui se représentent elles-mêmes devant lui.



Économique

Période d'incertitude économique

L'environnement économique international est marqué par une incertitude croissante, notamment en raison des nouvelles politiques tarifaires mises en place par l'Administration américaine. Face à ce contexte mondial en perpétuel changement, les entreprises canadiennes doivent faire preuve d'agilité et de réactivité¹.

Ce climat d'incertitude a une incidence sur la performance économique du Québec et du Canada, affecte la compétitivité des entreprises et en perturbe les flux commerciaux. L'intensité et la durée de ces mesures pourraient entraîner un ralentissement économique, une pénurie de main-d'œuvre et de talents, de l'inflation, de la pauvreté et un accroissement des inégalités².



Répercussions sur le Québec

En septembre 2025, le taux de chômage au Québec s'élevait à 5,7 %. Il était le plus faible dans la région du Centre-du-Québec (3,3 %) et le plus élevé dans la région de Montréal (8 %)³. Parallèlement, l'inflation s'est accélérée au Canada et l'indice des prix à la consommation (IPC) atteignait 3,3 % au Québec, soit presque un point de pourcentage au-dessus de la moyenne canadienne de 2,4 %⁴.

Les emplois manufacturiers fortement tributaires des exportations vers les marchés américains seraient les premiers affectés. Les régions de la Côte-Nord et du Saguenay–Lac-Saint-Jean sont particulièrement vulnérables : jusqu'à 6 % de leurs emplois dépendent des exportations vers les États-Unis⁵.

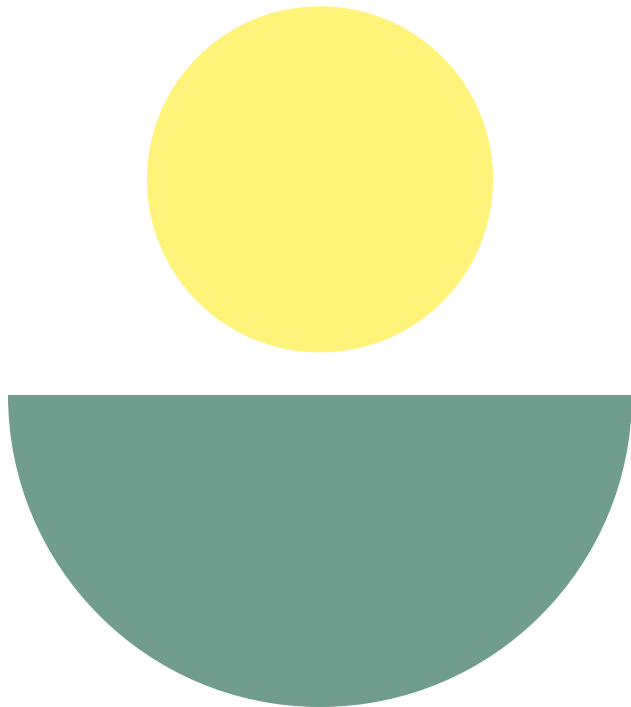
Le contexte économique influe sur la stabilité de l'emploi : en période d'insécurité d'emploi, les conditions de travail peuvent se dégrader, entraînant une intensification des tâches, une précarisation des postes ainsi que des effets négatifs sur la santé et la sécurité des travailleuses et travailleurs. Il peut avoir également une incidence sur le nombre et la durée des conflits de travail.

Le marché de l'emploi

Au deuxième trimestre de 2025, le Québec compte environ 123 800 postes vacants et près de 3 864 000 emplois salariés, soit une baisse de 11 % des postes vacants et une hausse de 0,4 % des emplois salariés par rapport à la même période en 2024⁶.

Le Québec fait face à un resserrement du marché de l'emploi, voire à des pénuries de main-d'œuvre, notamment dans les tribunaux judiciaires et administratifs, particulièrement dans certaines régions.





Sociétal

Accès à la justice et parties non représentées

La confiance du public envers la justice est favorisée par un accès équitable et rapide de même que par des procédures simplifiées, efficaces et transparentes. À contrario, la complexité d'un système constitue en soi un frein à l'accès à la justice. S'y ajoute le fait que de plus en plus de personnes se représentent seules devant les cours de justice, particulièrement devant les tribunaux administratifs.

Le phénomène des personnes non représentées est désormais une réalité durable. On distingue généralement quatre profils parmi ces justiciables : ceux qui parviennent à s'en sortir, ceux qui se perdent complètement dans le processus, ceux qui appliquent les règles de manière inappropriée et une minorité confrontée à des problèmes de santé mentale⁷.

À l'instar des autres tribunaux, le Tribunal n'échappe pas à cette réalité. Les personnes non représentées peuvent éprouver des difficultés à comprendre les procédures ou le cheminement de leur dossier, ce qui peut contribuer à la multiplication des requêtes ainsi qu'au rallongement de la durée des audiences et des délais de traitement.

Santé mentale

La santé mentale de la population québécoise est fragilisée, notamment depuis la pandémie ainsi qu'en raison de l'incertitude économique, des enjeux environnementaux et de la montée de l'inflation. Déjà en 2021, au Québec, seulement 64 % des personnes âgées de 18 ans et plus estimaient avoir une santé mentale excellente ou très bonne⁸.

Une santé mentale fragilisée peut compliquer la capacité des justiciables à cheminer à travers le processus afin d'obtenir justice. Certaines personnes peuvent également éprouver des difficultés à interagir de manière efficace avec les personnes travaillant au sein du Tribunal.



Tendances démographiques

Deux grandes tendances influencent la démographie du Québec : le vieillissement de la population et les mouvements migratoires.

La part des personnes âgées de 65 ans et plus dans la population pourrait atteindre 25 % en 2031 et continuer à croître, pour s'établir à 27 % en 2066⁹.

Au 1^{er} janvier 2025, la population du Québec est estimée à plus de 9 millions, en hausse de 1,7 % par rapport à l'année précédente. Cette augmentation s'explique principalement par d'importants gains migratoires. L'apport de l'immigration temporaire à la croissance démographique a été plus de trois fois supérieur à celui attribuable à l'immigration permanente¹⁰.

Ces nouvelles tendances démographiques sont porteuses de changements dans le portrait de la main-d'œuvre au Québec, avec de nombreux départs à la retraite chez les baby-boomers et moins de jeunes entrant sur le marché du travail.

L'offre de services du Tribunal doit donc s'adapter à une réalité en transformation, marquée notamment par une population immigrante temporaire et permanente en croissance, par des travailleuses et travailleurs qui prolongent leur carrière ainsi que par le retour sur le marché du travail de personnes retraitées.

Littératie et diversité linguistique

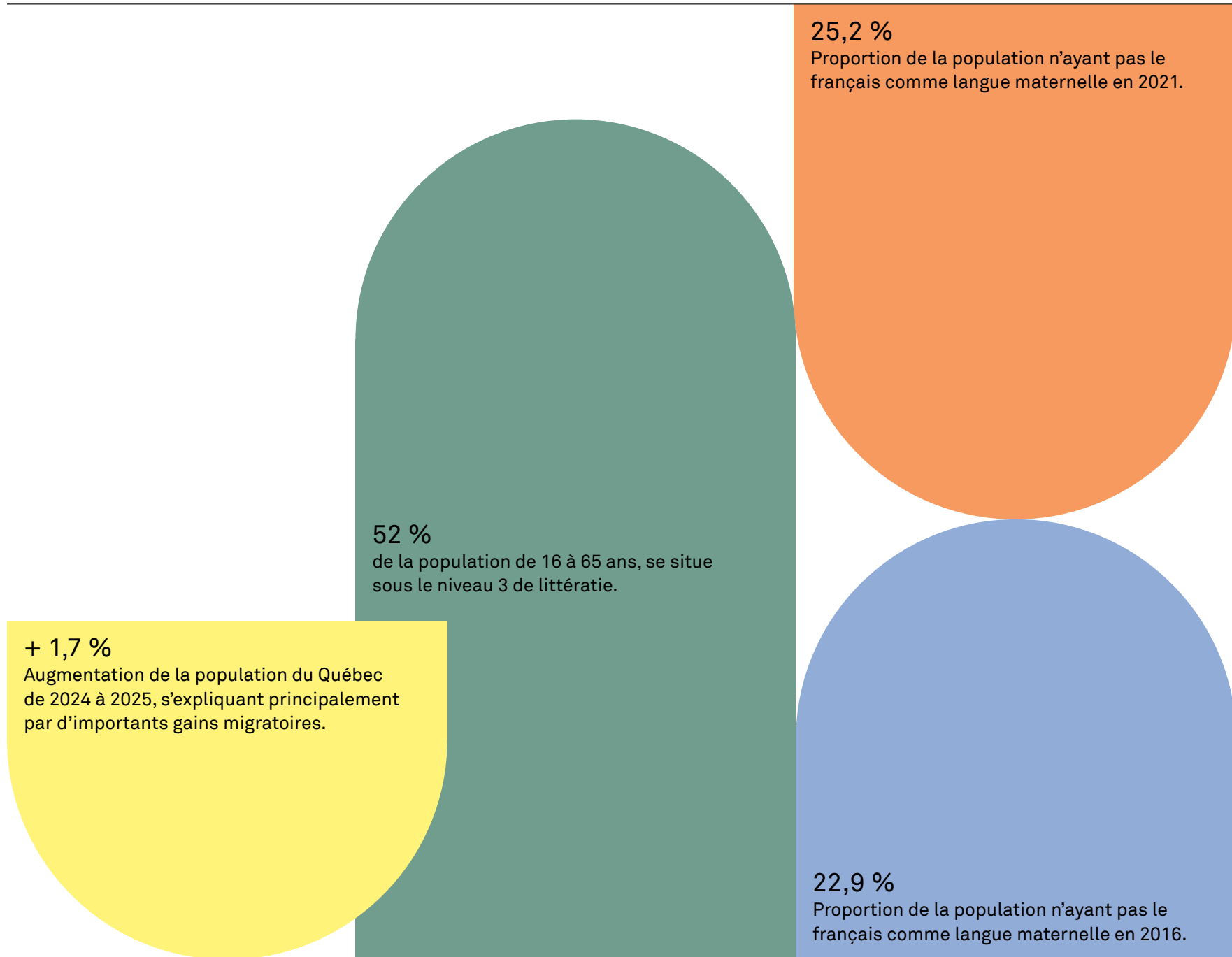
La littératie représente également un enjeu de société important. En 2022, plus de la moitié des Québécoises et Québécois, soit 52 % de la population de 16 à 65 ans, se situe sous le niveau 3 de littératie. Il s'agit du seuil à partir duquel une personne est capable de lire des textes denses ou longs, d'interpréter l'information et de lui donner du sens¹¹.

La proportion de la population n'ayant pas le français comme langue maternelle est passée de 22,9 % en 2016 à 25,2 % en 2021¹². La méconnaissance de la langue constitue une barrière importante à l'accès à la justice, car elle entraîne une méconnaissance des droits.

Or, l'accès à la justice dépend notamment de la capacité des individus à prendre des décisions éclairées pour résoudre leurs problèmes juridiques, que ce soit de manière autonome ou en obtenant de l'aide.

Cette autonomie juridique s'acquiert notamment grâce à une meilleure compréhension de l'information juridique et du fonctionnement des tribunaux.





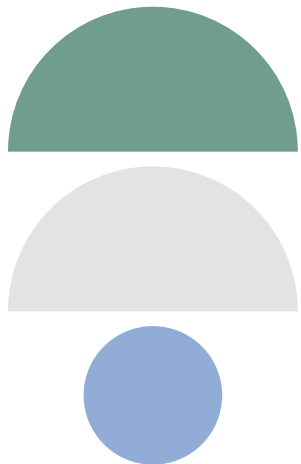
Technologique

Innovations technologiques

Le Tribunal poursuit sa transition numérique et explore des avenues d'innovation technologique pour mieux servir les justiciables. À ce chapitre, l'intelligence artificielle (IA) peut contribuer à la tâche cruciale d'améliorer l'accès à la justice. Son potentiel est immense, à condition qu'elle soit encadrée par des balises éthiques et juridiques claires¹³.

Le Tribunal pourrait explorer les possibilités stratégiques que représente l'IA pour améliorer à la fois l'accès des justiciables, l'efficacité organisationnelle, tout en préservant la cohérence et la qualité des services rendus, ainsi que la qualité de la forme des décisions rendues.

Par ailleurs, l'utilisation des outils technologiques impose un haut niveau d'exigence en matière de cybersécurité, de gestion de la performance des systèmes et d'interopérabilité entre les différents outils. Parmi les risques identifiés figurent notamment la fuite de données, les cyberattaques, les cybermenaces ainsi que la complexité croissante du parc technologique.



Environnemental

Effets des changements climatiques

Les changements climatiques et le spectre de crises climatiques majeures ont et auront des répercussions sur la santé des travailleuses et travailleurs ainsi que sur l'environnement de travail. Cela entraîne la nécessité pour les milieux de travail de s'y adapter.

Vagues de chaleur, inondations, tempêtes, feux de forêt, réchauffement climatique entraînant des changements dans la distribution géographique de vecteurs et porteurs de maladies et augmentant la durée des saisons de transmission, entre autres, sont autant de facteurs de risque pour la santé.

Parmi les répercussions à prévoir sur la santé des travailleuses et travailleurs et sur les milieux de travail¹⁴ :

- des efforts physiques accrus en période de chaleur (ex. construction) ;
- une exposition accrue à des risques extérieurs (pollution, smog, pollen, maladies) ;
- une aggravation des risques psychosociaux (stress, anxiété, surcharge, traumatisme) liée aux événements climatiques extrêmes ;
- une détérioration de la qualité et de la disponibilité de l'eau potable due à la sécheresse ;
- une précarité croissante du statut des travailleuses et travailleurs face à ces enjeux.

Compte tenu des effets possibles des phénomènes météorologiques extrêmes, le Tribunal devra veiller à déployer les mesures nécessaires afin d'assurer la continuité des services offerts aux justiciables.



Légal

Le Tribunal dispose des compétences et pouvoirs provenant de diverses lois. Toute modification législative ou tout ajout de recours relevant de sa compétence entraîne des ajustements dans son fonctionnement, dans ses activités et dans le volume de dossiers à traiter.

D'ailleurs, au cours des dernières années, plusieurs lois relevant du Tribunal ont été modifiées et de nouveaux recours ont été ajoutés. Ces ajouts ont des effets tant sur les activités du Tribunal que sur la charge de travail assumée par ses équipes.

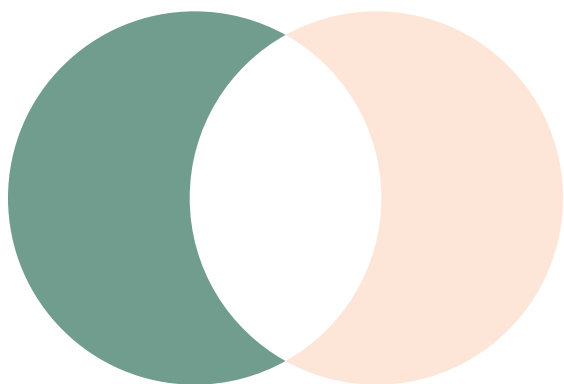
De plus, en 2024, une consultation sur la transformation des milieux de travail par le numérique¹⁵ a été lancée. Elle portait sur les thématiques suivantes :

- les modes d'organisation du travail ;
- la transition d'un fonctionnement traditionnel vers un fonctionnement numérique ;
- l'encadrement de l'intelligence artificielle par les lois du travail.

À la suite de cette consultation, prévue jusqu'en avril 2025, des modifications législatives pourraient être apportées aux lois du travail.

La protection des renseignements personnels demeure un enjeu important, et de nouvelles mesures pour protéger les données personnelles sont régulièrement adoptées. Bien que les dossiers du Tribunal soient publics, il faut s'assurer de mettre en place de bonnes pratiques pour éviter les incidents de confidentialité.

Enfin, une réforme du régime syndical est également annoncée, laquelle pourrait également avoir une incidence sur les recours exercés devant le Tribunal.



Contexte interne



Relations avec les justiciables

Dans le but de mieux répondre aux besoins des justiciables et de favoriser un accès simplifié à ses services, le Tribunal a mis en place plusieurs mesures concrètes, dont l'aménagement de salles d'audience numériques et le déploiement d'un guichet unique de renseignement. En effet, en février 2025, dans la foulée de la mise sur pied de sa nouvelle structure organisationnelle, le Tribunal a lancé un guichet de renseignement unique, centralisant l'ensemble des appels entrants vers un centre d'appels.

Le Tribunal a aussi amélioré son offre de services en ligne en rendant ses données opérationnelles accessibles aux justiciables, en optimisant son site Web et en simplifiant le dépôt électronique des recours et des documents. Par ailleurs, les moyens traditionnels de communication demeurent disponibles, soit par télécopieur, par courriel ou en personne à nos bureaux.



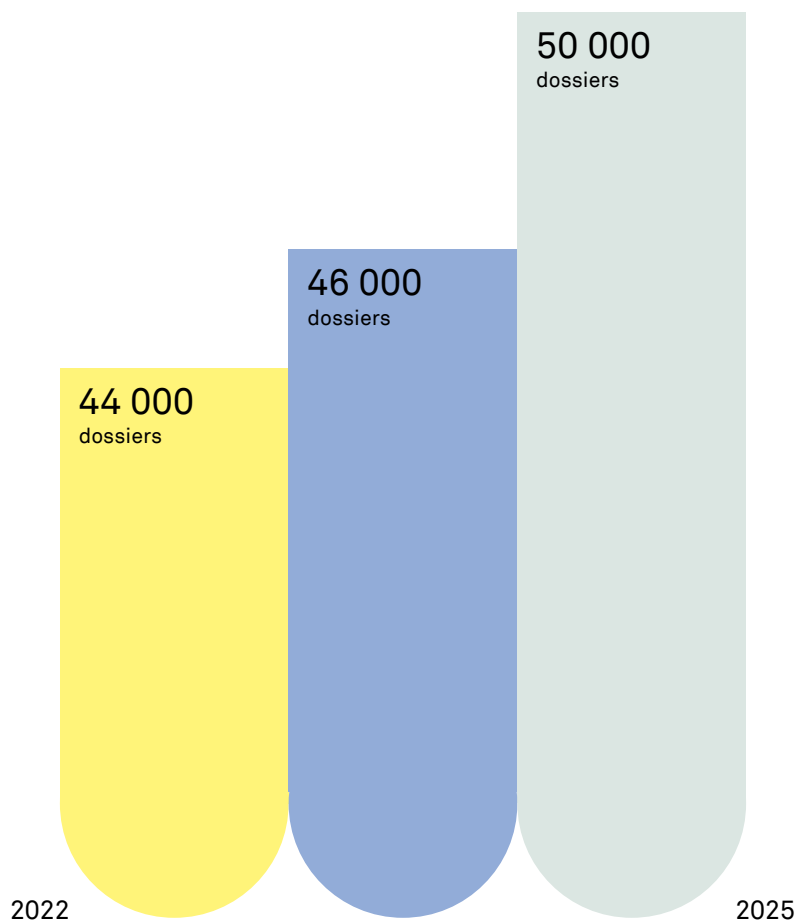
Augmentation du volume de dossiers

Au cours des dernières années, le Tribunal a enregistré une hausse notable de son volume de dossiers. Le nombre de dossiers ouverts est passé d'environ 44 000 en 2022-2023 à près de 46 000 en 2023-2024, pour dépasser les 50 000 en 2024-2025. Le délai réel moyen de fermeture des dossiers a également connu des variations au cours de cette même période, passant de 407 jours en 2022-2023 à 427 jours en 2023-2024, puis à 449 jours en 2024-2025.

Par ailleurs, l'augmentation des délais observée à la Division de la santé et de la sécurité du travail découle notamment de la mise en œuvre du mode de traitement des dossiers d'indemnisation pour lesquels les services de conciliation sont offerts avant qu'une date d'audience ne soit fixée.

Le Tribunal s'est aussi vu confié de nouveaux recours résultant de changements législatifs. Il observe également une augmentation des requêtes nécessitant un traitement en urgence.

Le Tribunal a entrepris des démarches visant à simplifier et à optimiser ses processus dans le but de réduire les délais de traitement et d'atteindre son objectif de célérité. Ces efforts doivent encore être consolidés.



Ressources matérielles, technologiques et financières

Le Tribunal est engagé dans des initiatives continues pour adapter ses ressources matérielles et technologiques aux enjeux contemporains, notamment ceux liés à la cybersécurité et à l'intelligence artificielle.

De bonnes pratiques ont été mises en place pour renforcer la sécurité des systèmes, prévenir les fuites de données et assurer la continuité des services en cas d'interruption. La gestion du parc informatique est également en cours d'optimisation afin de répondre aux besoins croissants en matière de transformation numérique. Dans cette optique, le Tribunal a entrepris une réflexion sur les profils professionnels nécessaires pour soutenir cette évolution. Des ressources possédant les profils recherchés ont été recrutées en 2025.

Sur le plan financier, le Tribunal assure une gestion rigoureuse de ses ressources, dans le respect des orientations budgétaires gouvernementales. Cette rigueur contribue à la réalisation des projets stratégiques tout en assurant la continuité des services offerts aux justiciables.



Capital humain et culture organisationnelle

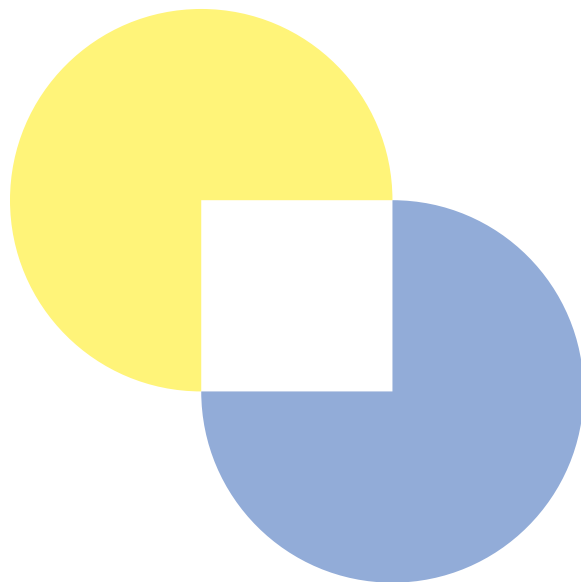
L'environnement interne de l'organisation se distingue par une culture de travail ancrée dans des valeurs partagées, telles que le respect, l'intégrité et l'accompagnement des justiciables. Ces principes, mis en lumière notamment par les résultats d'un sondage interne réalisé en 2024 afin de mieux comprendre les préoccupations du personnel, constituent des forces mobilisatrices qui pourraient favoriser la cohésion des équipes et l'alignement avec la mission du Tribunal.

En 2023, le Tribunal a mis en place une nouvelle structure organisationnelle. Bien que des avancées aient été accomplies, des efforts de consolidation restent nécessaires pour permettre aux différents intervenants concernés de s'appropriier pleinement leurs rôles et responsabilités, favoriser une meilleure circulation de l'information au sein et entre les équipes, et renforcer la collaboration.



Gouvernance

Le comité de direction a participé à une démarche visant à évaluer et analyser le fonctionnement, la composition et la dynamique au sein de l'équipe de direction. Cette démarche a mis en évidence une complémentarité des compétences entre les membres ainsi qu'une culture et une dynamique fondées sur la collaboration.



Communications

La mise en place d'un guichet de renseignement unique vise à optimiser la gestion des demandes et à garantir l'uniformité des réponses fournies à la clientèle. En outre, les personnes qui appellent bénéficient d'une meilleure expérience, puisqu'elles sont informées de leur rang dans la file d'attente et ont la possibilité d'écouter des messages informatifs sur les services offerts par le Tribunal.

Par ailleurs, une initiative est en cours afin de réviser, de simplifier et d'améliorer la clarté de la correspondance transmise par le système de mission ainsi que celle utilisée par les greffes.

Le site Web du Tribunal facilite l'accès aux actualités, aux principaux dossiers en cours et à un large éventail de renseignements, y compris les services en ligne (consultation du rôle, dépôt de documents en ligne, dépôt de l'acte introductif, etc.).

Par ailleurs, la communication avec les justiciables et les représentants et représentantes demeure un enjeu pour permettre la pleine réalisation de la mission du Tribunal.



Développement durable

Le Tribunal a des obligations en matière de développement durable qui lui incombent en vertu de la *Loi sur le développement durable* et de la *Stratégie de développement durable 2023-2028* du gouvernement du Québec, elle-même inspirée d'obligations internationales.

Le Plan d'action de développement durable 2023-2028 du Tribunal s'aligne sur la stratégie gouvernementale et répond aux exigences du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs.

Le Tribunal devra poursuivre les efforts déjà amorcés en matière de durabilité, en mettant l'accent sur l'approvisionnement responsable, la gestion des matières recyclables et la promotion de la mobilité durable.



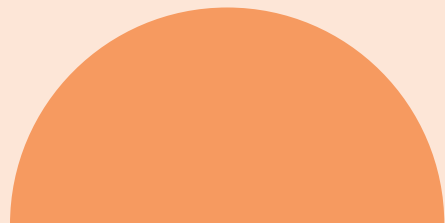
Enjeux stratégiques



ENJEU 1

Préserver et renforcer la légitimité institutionnelle dans un contexte d'érosion de la confiance des justiciables.

Les attaques et les remises en cause de l'indépendance judiciaire fragilisent la confiance envers les tribunaux. Le TAT doit renforcer sa légitimité par la transparence, la proximité et la qualité des services tout en préservant son indépendance.



ENJEU 2

Garantir un accès équitable à la justice dans un contexte de diversification des réalités des justiciables.

La multiplication des parties non représentées, la diversification des réalités et des profils (langue, faible littératie, santé mentale fragilisée) ainsi que la complexité des procédures pour des personnes non initiées créent des barrières à l'accès à la justice.

Le TAT doit développer certaines compétences en accompagnement et simplifier ses communications pour assurer une meilleure accessibilité.

ENJEU 3

S'adapter à la transformation en profondeur du monde du travail et des emplois.

La volatilité économique et l'intensification des effets des changements climatiques modifient en profondeur le monde du travail, ce qui peut entraîner des conséquences importantes sur le fonctionnement du Tribunal :

- la précarisation des statuts d'emploi et de la judiciarisation des conflits de travail ont un impact sur le volume de dossiers à traiter.
- apparition de nouveaux risques pour la santé et la sécurité au travail (ex. lors des épisodes de chaleur extrême, stress au travail).

Le TAT doit développer rapidement des expertises spécialisées et adapter ses processus.



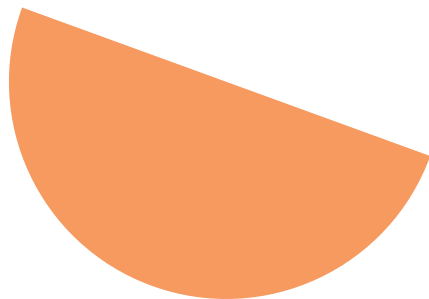
ENJEU 4

Exploiter le potentiel des TI et de l'intelligence artificielle de manière éthique, responsable et progressive.

Une transformation numérique réussie permettrait au Tribunal de relever plusieurs défis, dont :

- la protection contre les cyberattaques ;
- l'amélioration de la fluidité des parcours des justiciables et de la traçabilité des dossiers ;
- l'utilisation de l'IA de manière éthique et responsable pour améliorer l'accessibilité ainsi que la qualité des services et de la forme des décisions rendues.

Ce déploiement doit être encadré sur le plan éthique et réalisé de manière progressive et prudente.



ENJEU 5

Préserver la capacité d'adaptation organisationnelle par l'apprentissage continu et le transfert d'expertises.

Le Tribunal doit composer avec des changements législatifs et réglementaires constants, ce qui crée une pression interne en ce qui a trait au développement des compétences et au transfert d'expertise. Ce dernier est rendu plus difficile en raison des départs à la retraite annoncés et de la difficulté à recruter.

La diversification des profils des justiciables, notamment sur le plan de la santé mentale, a aussi pour effet de complexifier les échanges avec le personnel et les juges administratifs.

Le TAT doit donc disposer de marges de manœuvre suffisantes pour que le personnel et les juges administratifs aient le temps d'apprendre, de se former et d'adapter leurs manières de faire.

ENJEU 6

Démontrer l'excellence tout en assurant une gestion financière rigoureuse.

Que ce soit pour améliorer l'expérience des justiciables ou pour démontrer une grande rigueur budgétaire, le Tribunal doit mettre en place des mécanismes visant à améliorer continuellement son fonctionnement. Il doit optimiser en continu ses processus, collecter et analyser des données et suivre des indicateurs quantitatifs et qualitatifs.



ORIENTATIONS ET OBJECTIFS STRATÉGIQUES ●

Orientation 1 – La société

Orientation 2 – Les justiciables

Orientation 3 – L'organisation

Orientation 4 – Notre équipe



Orientation 1

La société

Un Tribunal indépendant et impartial reconnu pour son efficacité et sa compétence.

Le Tribunal veille à renforcer la confiance de la société civile et des communautés locales.

Objectifs

1.1 Communiquer clairement et de manière proactive afin d'accroître la compréhension du rôle, du fonctionnement et des décisions du Tribunal par le grand public.

Indicateurs

Cibles

Adoption d'une stratégie de communication externe

→ Date butoir de l'élaboration de la stratégie

31 mars 2027

→ Taux de mise en œuvre de la stratégie

Au 31 mars 2028 : 25 %
Au 31 mars 2029 : 50 %
Au 31 mars 2030 : 100 %

Déploiement d'une mesure de satisfaction sur le site Web du Tribunal

→ Date butoir du déploiement de la mesure

31 mars 2027

1.2 Maintenir et enrichir l'expertise du Tribunal en misant sur le partage des connaissances et le développement des compétences.

Nombre cumulatif de nouveaux parcours d'intégration élaborés

Au 31 mars 2030 : 3

Nombre cumulatif de parcours d'intégration et de programmes de formation continue mis à jour

Au 31 mars 2030 : 3

Nombre cumulatif d'initiatives dont l'objectif est de favoriser les échanges pour développer l'expertise

Au 31 mars 2027 : 1
Au 31 mars 2028 : 2
Au 31 mars 2029 : 3
Au 31 mars 2030 : 4



Orientation 2



Les justiciables

Une justice accessible et compréhensible.

Le Tribunal s'assure que les justiciables bénéficient d'un traitement rapide et équitable de leur dossier. Pour cela, il s'assure de comprendre la réalité et l'expérience des justiciables. Il privilégie une approche qui favorise leur autonomie et celle de leurs représentants et représentantes.

Objectifs

2.1 Améliorer l'expérience des justiciables en s'appuyant sur une meilleure connaissance de leurs réalités et en révisant les communications, les outils et les processus.

Indicateurs

Cibles

Révision bisannuelle de la Déclaration de services aux citoyens	Au 31 mars 2027 Au 31 mars 2029
Réalisation d'une consultation auprès des justiciables et déploiement d'une stratégie	
→ Date butoir de l'exercice d'analyse des données	31 mars 2028
→ Date butoir pour la réalisation d'une stratégie découlant des résultats de la consultation	31 décembre 2028
→ Taux cumulatif de déploiement de la stratégie	Au 31 mars 2030 : 100 %
Pourcentage cumulatif de correspondances, revues et simplifiées	Au 31 mars 2030 : 100 %

2.2 Réduire le délai de traitement des dossiers tout en maintenant la qualité.

Pourcentage de juges administratifs ayant participé à un atelier en gestion d'instance	Au 31 mars 2028 : 30 % Au 31 mars 2029 : 60 % Au 31 mars 2030 : 100 %
Réduction du délai de traitement des dossiers	
→ Pourcentage de réduction du nombre de dossiers LNT en inventaire	Au 31 mars 2030 : 30 %
→ Pourcentage de réduction du nombre de dossiers en inventaire à la DSST	Au 31 mars 2030 : 30 %



Orientation 3



L'organisation

Un Tribunal innovant qui anticipe et s'adapte.

Le Tribunal s'assure de mettre en œuvre un ensemble de pratiques pour rester cohérent avec son environnement. Il trouve un équilibre entre rigueur des pratiques, prévoyance et flexibilité. Il doit pouvoir prévoir les besoins, détecter les obstacles et ajuster ses activités, tout en restant efficace et coordonné.

Objectifs

Indicateurs

Cibles

3.1 Explorer le potentiel des innovations technologiques, comme l'intelligence artificielle, et encadrer leur déploiement de manière progressive, éthique et responsable.

Adoption d'une politique de gouvernance de l'intelligence artificielle

→ Date butoir de l'adoption de la politique

31 mars 2027

Nombre cumulatif de projets pilotes initiés en innovation technologique et en intelligence artificielle

Au 31 mars 2028 : 2
Au 31 mars 2029 : 3
Au 31 mars 2030 : 4

Taux cumulatif de déploiement d'une nouvelle solution d'enregistrement dans toutes les salles d'audience

Au 31 mars 2028 : 100 %

Pourcentage de personnes ayant reçu une formation sur l'intelligence artificielle

Au 31 mars 2027 : 25 %
Au 31 mars 2028 : 50 %
Au 31 mars 2029 : 75 %
Au 31 mars 2030 : 100 %

3.2 Améliorer l'efficacité des mécanismes de communication interne.

Élaboration et mise en œuvre d'initiatives favorisant la communication interne

→ Recensement des mécanismes de communication interne

Au 31 mars 2027

→ Taux de déploiement d'une stratégie de communication interne

Au 31 mars 2028 : 30 %
Au 31 mars 2029 : 60 %
Au 31 mars 2030 : 100 %

→ Mesure du taux de satisfaction concernant les initiatives mises en place

31 mars 2030



Orientation 4



Notre équipe

Une organisation humaine, où chaque personne se développe et se réalise.

Le Tribunal est une organisation apprenante qui privilégie l'apprentissage continu, collectif et individuel. Au Tribunal, l'atteinte de l'excellence repose aussi sur des pratiques exemplaires sur le plan du bien-être et du développement des personnes qui y travaillent.

Objectifs

Indicateurs

Cibles

4.1 Valoriser la collaboration et l'expérimentation.

Nombre cumulatif d'initiatives mises en lumière dans les communications ou les événements internes

Au 31 mars 2030 : 12

4.2 Prioriser la santé globale et le bien-être des personnes.

Mesure de l'impact des *Orientations sur le travail hybride à l'ère numérique* sur le bien-être au travail

Au 31 mars 2028
Au 31 mars 2030

Mise à jour du Plan d'action santé et mieux-être

Au 31 mars 2027
Au 31 mars 2030

4.3 Accroître les compétences en gestion du changement pour mieux accompagner les personnes.

Mise en place d'une structure favorisant l'accompagnement en gestion du changement

→ Date butoir de l'élaboration de l'approche

31 mars 2027

Pourcentage de personnes ayant reçu une formation en gestion du changement

31 mars 2028 : 50 %
31 mars 2029 : 75 %
31 mars 2030 : 100 %



- 1 Exportation et développement Canada (2025). *Trois grandes tendances économiques mondiales à surveiller en 2025*. <https://www.edc.ca/fr/article/global-economic-trends.html>.
- 2 Forum économique mondial (2025). *Rapport des risques mondiaux 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf.
- 3 Gouvernement du Canada (2025). *Québec, septembre 2025 – Aperçu du marché du travail*. <https://www.guichetemplois.gc.ca/analyse-tendances/rapport-marche-travail/qc/aperçu-marche-travail>.
- 4 Institut de la statistique du Québec (2025). *Indice des prix à la consommation (IPC)*. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/indice-prix-consommation-ipc>.
- 5 L'Institut du Québec (2025). *Bilan 2024 de l'emploi au Québec*. <https://institutduquebec.ca/publications/bilan-2024-de-l-emploi-au-quebec#:~:text=Les%20r%C3%A9gions%20de%20la%20C%C3%B4te,sur%20le%20taux%20de%20ch%C3%B4mage>.
- 6 ISQ (2025). *Les postes vacants au Québec par trimestre, 2e trimestre de 2025*. <https://statistique.quebec.ca/fr/communiqué/postes-vacants-quebec-deuxieme-trimestre-2025>.
- 7 Peter Lauwers (2023). *Les plaideurs non représentés : défis et solutions pour le système judiciaire*. <https://canadacommons.ca/artifacts/18081864/notes-on-self-representation-we-see-four-types-of-srl-the-problems-for-judges/18981286>; Institut canadien de l'administration de la justice (2023). *Dialogue sur l'autoreprésentation*. <https://ciaj-icaj.ca/fr/bibliotheque/textes-et-articles/seminaires/#goto-dialogue-sur-lautorepresentation-2023>.
- 8 INSPQ. *Données et mesures en santé mentale*. <https://www.inspq.qc.ca/sante-mentale/donnees>.
- 9 ISQ (2025). *Le bilan démographique du Québec : édition 2025*. <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-demographique-quebec-edition-2025.pdf>.
- 10 Idem.
- 11 Fondation pour l'alphabétisation (2025). *PEICA Canada 2022 : Analyse des nouvelles données pour le Québec*. <https://fondationalphabetisation.org/wp-content/uploads/2025/03/PEICA-Canada-2022-Analyse-des-nouvelles-donnees-pour-le-Quebec.pdf>.
- 12 Office québécois de la langue française (2022). *Caractéristiques linguistiques de la population du Québec, recensement de 2021*. https://www.oqlf.gouv.qc.ca/ressources/sociolinguistique/2022/Feuille_Car-ling-pop-Quebec-2021.pdf.
- 13 Commission de l'éthique en science et en technologie (2023). *L'IA et l'accès à la justice*. <https://www.ethique.gouv.qc.ca/ethique-hebdo/1-ia-et-l-acces-a-la-justice/>.
- 14 INSPQ. *Adaptation du travail aux changements climatiques (ATACC)*. <https://www.inspq.qc.ca/sante-au-travail/atacc>.
- 15 Ministère du Travail. *Mémoires de la consultation sur la transformation des milieux de travail*. <https://www.quebec.ca/gouvernement/ministeres-organismes/travail/publications#c387388>.



Plan stratégique 2026-2030

Tableau synoptique

ORIENTATION 1 - LA SOCIÉTÉ

Un Tribunal indépendant et impartial reconnu pour son efficacité et sa compétence.

Le Tribunal veille à renforcer la confiance de la société civile et des communautés locales.

Indicateurs	Cibles	Indicateurs	Cibles
Objectif 1.1 Communiquer clairement et de manière proactive afin d'accroître la compréhension du rôle, du fonctionnement et des décisions du Tribunal par le grand public.		Objectif 1.2 Maintenir et enrichir l'expertise du Tribunal en misant sur le partage des connaissances et le développement des compétences.	
Adoption d'une stratégie de communication externe		Nombre cumulatif de nouveaux parcours d'intégration élaborés	
→ Date butoir de l'élaboration de la stratégie	31 mars 2027	Nombre cumulatif de parcours d'intégration et de programmes de formation continue mis à jour	
→ Taux de mise en œuvre de la stratégie	Au 31 mars 2028 : 25 % Au 31 mars 2029 : 50 % Au 31 mars 2030 : 100 %	Nombre cumulatif d'initiatives dont l'objectif est de favoriser les échanges pour développer l'expertise	
Déploiement d'une mesure de satisfaction sur le site Web du Tribunal			
→ Date butoir du déploiement de la mesure	31 mars 2027		

ORIENTATION 2 - LES JUSTICIABLES

Une justice accessible et compréhensible.

Le Tribunal s'assure que les justiciables bénéficient d'un traitement rapide et équitable de leur dossier. Pour cela, il s'assure de comprendre la réalité et l'expérience des justiciables. Il privilégie une approche qui favorise leur autonomie et celle de leurs représentants et représentantes.

Indicateurs	Cibles	Indicateurs	Cibles
Objectif 2.1 Améliorer l'expérience des justiciables en s'appuyant sur une meilleure connaissance de leurs réalités et en révisant les communications, les outils et les processus.		Objectif 2.2 Réduire le délai de traitement des dossiers tout en maintenant la qualité.	
Révision bisannuelle de la Déclaration de services aux citoyens		Pourcentage de juges administratifs ayant participé à un atelier en gestion d'instance	
	Au 31 mars 2027 Au 31 mars 2029	Réduction du délai de traitement des dossiers	
Réalisation d'une consultation auprès des justiciables et déploiement d'une stratégie		→ Pourcentage de réduction du nombre de dossiers LNT en inventaire	
→ Date butoir de l'exercice d'analyse des données	31 mars 2028	→ Pourcentage de réduction du nombre de dossiers en inventaire à la DSST	
→ Date butoir pour la réalisation d'une stratégie découlant des résultats de la consultation	31 décembre 2028		
→ Taux cumulatif de déploiement de la stratégie	Au 31 mars 2030 : 100 %		
Pourcentage cumulatif de correspondances, revues et simplifiées			
	Au 31 mars 2030 : 100 %		

ORIENTATION 3 - L'ORGANISATION

Un Tribunal innovant qui anticipe et s'adapte.

Le Tribunal s'assure de mettre en œuvre un ensemble de pratiques pour rester cohérent avec son environnement. Il trouve un équilibre entre rigueur des pratiques, prévoyance et flexibilité. Il doit pouvoir prévoir les besoins, détecter les obstacles et ajuster ses activités, tout en restant efficace et coordonné.

Indicateurs	Cibles	Indicateurs	Cibles
Objectif 3.1 Explorer le potentiel des innovations technologiques, comme l'intelligence artificielle, et encadrer leur déploiement de manière progressive, éthique et responsable.		Objectif 3.2 Améliorer l'efficacité des mécanismes de communication interne.	
Adoption d'une politique de gouvernance de l'intelligence artificielle		Élaboration et mise en œuvre d'initiatives favorisant la communication interne	
→ Date butoir de l'adoption de la politique	31 mars 2027	→ Recensement des mécanismes de communication interne	Au 31 mars 2027
Nombre cumulatif de projets pilotes initiés en innovation technologique et en intelligence artificielle		→ Taux de déploiement d'une stratégie de communication interne	
	Au 31 mars 2028 : 2 Au 31 mars 2029 : 3 Au 31 mars 2030 : 4	Au 31 mars 2028 : 30 % Au 31 mars 2029 : 60 % Au 31 mars 2030 : 100 %	
Taux cumulatif de déploiement d'une nouvelle solution d'enregistrement dans toutes les salles d'audience		→ Mesure du taux de satisfaction concernant les initiatives mises en place	
	Au 31 mars 2028 : 100 %	31 mars 2030	
Pourcentage de personnes ayant reçu une formation sur l'intelligence artificielle			
	Au 31 mars 2027 : 25 % Au 31 mars 2028 : 50 % Au 31 mars 2029 : 75 % Au 31 mars 2030 : 100 %		

ORIENTATION 4 - NOTRE ÉQUIPE

Une organisation humaine, où chaque personne se développe et se réalise.

Le Tribunal est une organisation apprenante qui privilégie l'apprentissage continu, collectif et individuel. Au Tribunal, l'atteinte de l'excellence repose aussi sur des pratiques exemplaires sur le plan du bien-être et du développement des personnes qui y travaillent.

Objectifs	Indicateurs	Cibles
Objectif 4.1 Valoriser la collaboration et l'expérimentation.	Nombre cumulatif d'initiatives mises en lumière dans les communications ou les événements internes	Au 31 mars 2030 : 12
Objectif 4.2 Prioriser la santé globale et le bien-être des personnes.	Mesure de l'impact des <i>Orientations sur le travail hybride à l'ère numérique</i> sur le bien-être au travail	Au 31 mars 2028 Au 31 mars 2030
	Mise à jour du Plan d'action santé et mieux-être	Au 31 mars 2027 Au 31 mars 2030
Objectif 4.3 Accroître les compétences en gestion du changement pour mieux accompagner les personnes.	Mise en place d'une structure favorisant l'accompagnement en gestion du changement	
	→ Date butoir de l'élaboration de l'approche	31 mars 2027
	Pourcentage de personnes ayant reçu une formation en gestion du changement	31 mars 2028 : 50 % 31 mars 2029 : 75 % 31 mars 2030 : 100 %

*Tribunal
administratif
du travail*

Québec 

tat.gouv.qc.ca