

Rapport de projet en organisation

ENP 7950

**Évaluation du processus de traitement des recours  
au Tribunal administratif du Québec : Cas des  
recours introduits à la Section des affaires sociales**

Présenté par :  
**Steven Biadja**

Sous la direction de :  
**Stéphane Goulet**  
Représentant du mandant  
et

**Justin Lawarée, Ph.D.**  
*Professeur à l'École nationale d'administration  
Publique*

## Table des matières

1	Introduction : contexte de l'étude .....	1
2	Mandat et méthodologie de réalisation des travaux .....	3
2.1	Mandat confié par le Tribunal .....	3
2.2	Méthodologie de réalisation des travaux .....	3
3	Revue de littérature .....	6
4	Présentation de l'organisation et description du processus de traitement des recours en SAS .....	15
4.1	Mission et organisation du tribunal .....	15
4.1.1	La Section des affaires sociales .....	15
4.1.2	Le secrétariat du Tribunal .....	16
4.2	Description du processus de traitement d'un recours en SAS .....	17
4.2.1	Réception et analyse de la recevabilité du recours .....	17
4.2.2	Ouverture de dossier .....	18
4.2.3	Réception et analyse du dossier administratif .....	19
4.2.4	Mise au rôle .....	19
4.2.5	Événement juridictionnel et fermeture de dossier .....	20
4.3	Présentation du système de gestion de l'information au TAQ .....	23
5	Résultats d'analyse de la chaîne de valeur et des problèmes du processus .....	24
5.1	Réception et analyse de la recevabilité du recours .....	25
5.2	Ouverture de dossier .....	26
5.3	Réception et analyse de dossier administratif .....	29
5.4	La mise au rôle .....	29
5.5	Le traitement de la documentation .....	30
6	Recommandations .....	33
6.1	Modélisation du nouveau processus de traitement des recours SAS .....	33
6.1.1	Automatisation des tâches .....	33
6.1.2	Mise en place de plateforme numérique .....	34
6.1.3	Réorganisation structurelle .....	36
6.2	Conception de la vision future .....	37
6.3	Étapes de mise en œuvre des recommandations .....	37
7	Conclusion .....	40
	Bibliographie .....	41

## Liste des Tableaux

TABLEAU 1: LES PRINCIPALES FONCTIONS DU SECRÉTARIAT .....	17
TABLEAU 2: INVENTAIRE DES DOSSIERS ACTIFS EN SAS AU 31 MARS 2026.....	26
TABLEAU 3: ÉVOLUTION DES OUVERTURES DE DOSSIER ET DÉLAIS MOYENS .....	27
TABLEAU 4: DOSSIERS DISPONIBLES PAR PÉRIODE D'OUVERTURE PRETS POUR LA MISE AU RÔLE.....	30
TABLEAU 5 : SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DE VALEUR DU PROCESSUS DE TRAITEMENT D'UN RECOURS SAS .....	32
TABLEAU 6: PLANNING DE MISE EN ŒUVRE DES NOUVELLES SOLUTIONS.....	39

## Liste des figures

FIGURE 1 : ÉTAPES ITÉRATIVES DE TRAITEMENT D'UN PROCESSUS PAR LA MÉTHODE LEAN .....	11
FIGURE 2: CARTOGRAPHIE DE TRAITEMENT D'UN RECOURS A LA SECTION DES AFFAIRES SOCIALES .....	22
FIGURE 3: CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS FUTURE .....	38

## Liste des graphiques

GRAPHIQUE 1: COMPARAISON DES DÉLAIS D'OUVERTURE DES RECOURS INTRODUCTIFS	27
GRAPHIQUE 2: ÉVOLUTION MENSUELLE DES OUVERTURES SAS PÉRIODE AVRIL 2025- MARS 2026.....	<b>ERREUR ! SIGNET NON DEFINI.</b>

## Liste des sigles et abréviations

GDN : Gestion de dossier numérique

LAP : Loi sur l'administration publique

LJA : loi sur la justice administrative

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

RAG : Rapport annuel de gestion

RECETAQ : Outil de gestion et de traitement des documents numériques

SAE : Section des affaires économiques

SAI : Section des affaires immobilières

SAS : Section des affaires sociales

STE : Section de l'environnement et du Territoire

SVA : Activité sans valeur ajoutée

TAQ : Tribunal administratif du Québec

TAQ-I-Mètre : Outil de suivi statistique des dossiers

TDD : Traitement de dossiers, Système informatique de gestion des recours

VAA : Activité à valeur ajoutée d'affaires

VAR : Activité à valeur ajoutée réelle

## Remerciements

Je voudrais exprimer ma profonde reconnaissance à l'ensemble du personnel du Tribunal administratif du Québec pour l'accueil chaleureux et l'accompagnement dont j'ai pu bénéficier tout au long de mon stage.

Mes remerciements s'adressent particulièrement aux membres du Secrétariat du Tribunal, dont la disponibilité et l'accompagnement constant ont grandement contribué à la réalisation du stage. Je tiens également à souligner l'apport précieux de toute l'équipe support pour leur encadrement, notamment mesdames Marjorie Noël et Annick Massy pour leurs conseils et leur grande disponibilité. Enfin, je tiens à exprimer ma reconnaissance toute particulière à monsieur Stéphane Goulet, dont l'expertise et l'encadrement ont été déterminants dans la réalisation de ce travail.

Je voudrais enfin adresser ma profonde gratitude à monsieur Justin Lawarée, professeur à l'École nationale d'administration publique pour sa disponibilité et la qualité de son encadrement, qui ont grandement contribué à la qualité de ce rapport.

## **1 Introduction : contexte de l'étude**

Le gouvernement québécois a entrepris une vaste modernisation de sa justice administrative afin de renforcer l'efficacité et la qualité des services offerts aux citoyens. Visant à garantir un traitement plus juste et équitable aux administrés, cette réforme donnait lieu à l'adoption en 1996 par l'Assemblée nationale de la Loi sur la Justice Administrative (LJA). L'article premier de cette loi met en lumière le but ultime que vise le législateur, notamment : affirmer la spécificité de la justice administrative, d'en assurer la qualité, la célérité et l'accessibilité, de même que d'assurer les droits fondamentaux des administrés dans leurs rapports avec l'État. Longtin (1998) explique la réforme sur la justice administrative par la grande diversité qui caractérisait autrefois les organismes administratifs décisionnels, ce qui avait conduit plusieurs personnes à réclamer la révision des lois sur les tribunaux administratifs. Cette diversité excessive des structures, des mandats, des statuts et des procédures, créait un système fragmenté, difficilement compréhensible pour les citoyens. Cela a amené le gouvernement à uniformiser, simplifier et clarifier le fonctionnement de la justice administrative. Ainsi, à travers cette loi, le législateur a adopté, d'une part, les règles générales de procédure articulées en fonction d'une distinction entre des décisions à portée individuelles et, d'autre part, a créé deux institutions, notamment le Tribunal administratif du Québec (TAQ) et le Conseil de la justice.

Le Tribunal administratif du Québec reste l'un des principaux aboutissements de la réforme sur la justice administrative. Il regroupe plusieurs tribunaux déjà existants, tels que le Bureau de révision de l'évaluation foncière du Québec, le Bureau de révision en immigration, la Commission des affaires sociales, la Commission d'examen des troubles mentaux, entre autres. La création du TAQ s'inscrit donc dans la volonté du législateur de mettre en place un organisme spécialisé capable de simplifier les processus et de rendre une justice administrative efficace, notamment par sa qualité et sa célérité, tout en garantissant le respect des droits des administrés. Guidé par cette vision, le TAQ

affirme dans son Plan stratégique 2023-2027 son ambition de se « distinguer comme un tribunal agile et innovant, reconnu pour son impartialité, son accessibilité et son expertise (TAQ, 2023). Dans ce contexte, le TAQ a repéré dans ce document les principaux facteurs internes et externes à son milieu pouvant contribuer à la réalisation de ses objectifs. Ces facteurs concernent l'accès à une justice administrative de qualité et innovante, le rôle, l'évolution et l'attractivité de la justice administrative ainsi que la fidélisation des talents. Le TAQ s'est alors appuyé sur ces éléments pour recentrer ses interventions sur deux principaux enjeux :

- Enjeu 1 : L'accompagnement des citoyennes, des citoyens et des parties, dans le respect de l'impartialité du Tribunal ;
- Enjeu 2 : Le positionnement du Tribunal comme un employeur attractif, mobilisateur et fidélisant.

La présente étude porte spécifiquement sur la réalisation de l'enjeu 1, lequel s'inscrit directement au cœur des missions des TAQ. Cet enjeu comprend deux priorités essentielles, dont la première vise à accroître la performance du tribunal, tandis que la seconde consiste à optimiser l'expérience des citoyennes, des citoyens et des parties. Ainsi, le travail se concentre sur la problématique de l'optimisation des processus comme un levier de réalisation de cet enjeu majeur. À partir d'une démarche méthodologique rigoureuse combinant plusieurs méthodes qualitatives de collecte et d'analyse de données, ainsi que des outils fondés sur l'approche Lean, ce travail vise à proposer un diagnostic du processus de traitement des recours à la section des affaires sociales, à identifier les sources de gaspillage et de proposer des pistes d'amélioration adaptées à l'institution.

Les paragraphes suivants présentent la méthodologie, les résultats ainsi que les recommandations issues de l'analyse du processus de traitement des recours à la Section des affaires sociales.

## **2 Mandat et méthodologie de réalisation des travaux**

### **2.1 Mandat confié par le Tribunal**

Notre étude se concentre sur la proposition d'un plan d'amélioration des processus en s'inspirant de la méthode de gestion Lean. Le travail a porté principalement sur l'enjeu central de la mission du Tribunal administratif du Québec (TAQ), notamment l'accompagnement des administrés et des parties, dans le respect de l'impartialité du Tribunal. Il a consisté en l'analyse des facteurs qui favorisent l'atteinte des cibles de résultats, ainsi que ceux qui peuvent en compromettre leur réalisation. Pour atteindre cet objectif, la recherche a porté sur la question suivante : « Comment le Tribunal administratif du Québec peut-il optimiser ses processus internes pour réduire les délais de traitement des recours, tout en maintenant l'impartialité et la qualité de l'accompagnement offert aux administrés et aux parties ? »

Plus spécifiquement, il a consisté à :

- Analyser des processus internes liés au traitement des dossiers dans la section des affaires sociales ;
- Identifier les facteurs internes qui influencent les délais de traitement des recours au TAQ et déterminer leurs impacts sur l'atteinte des cibles de résultats ;
- Formuler des recommandations pour améliorer l'efficacité, l'efficience du traitement des dossiers.

### **2.2 Méthodologie de réalisation des travaux**

Notre étude s'inscrit dans une vision globale d'amélioration de la performance du Tribunal administratif du Québec à travers une démarche d'optimisation de ses processus opérationnels. Pour mener cette recherche, nous avons privilégié l'approche de l'étude de cas. Selon Yin (2018), cité par Fortin et Gagnon (2022), l'étude de cas consiste en l'examen détaillé et approfondi d'une organisation en vue d'explorer les conditions des activités passées et présentes

liées au sujet de l'étude. Dans notre contexte, le sujet en étude se rapporte au processus de traitement des recours introduits devant le TAQ. Dans ce cadre, nous avons d'abord tenu une rencontre avec notre mandant représenté par les membres du Service Support, au cours de laquelle nous avons défini les objectifs, les livrables ainsi que le périmètre de notre mission. Cette rencontre a été l'occasion pour nous de sélectionner le processus à analyser, de clarifier ses limites, les différentes parties prenantes impliquées dans son traitement ainsi que les enjeux stratégiques qui y sont liés. Ainsi, ensembles avec les parties concernées, nous avons convenu d'analyser le processus de traitement des recours introduits à la section des affaires sociales (SAS). Ce choix s'explique par la nécessité d'optimiser les processus de traitement des recours de cette section, qui représentent 80 % des recours introduits au Tribunal administratif du Québec (TAQ, 2025). Après cette étape, nous avons suivi une démarche laborieuse qui a consisté à obtenir une compréhension plus fine du processus sélectionné, à identifier chacune des activités ainsi que leur valeur ajoutée dans le fonctionnement de l'organisation. Le traitement des recours implique deux unités administratives distinctes, à savoir le secrétariat du tribunal et la section des affaires sociales. La présente analyse s'est toutefois limitée aux étapes prises en charge par le secrétariat.

La démarche analytique adoptée s'appuie sur un raisonnement inductif, basée sur des méthodes qualitatives de collecte de données nécessaires à l'analyse. L'utilisation de la méthode qualitative vise à comprendre l'environnement interne et externe de l'organisation, sa culture organisationnelle (mission, vision et valeur), les inputs, les activités et les résultats attendus. Elle offre aussi l'avantage d'impliquer les parties prenantes à différentes étapes de l'analyse, notamment par le partage de leurs expériences et leurs perspectives de la mission. Pour recueillir des données qualitatives, nous avons employé trois principaux instruments. Tout d'abord, nous avons mené une recherche documentaire pour collecter des textes législatifs et réglementaires qui nous ont aidés à comprendre le cadre institutionnel du Tribunal. De plus, nous avons examiné des documents de gestion, tels que le plan stratégique, les rapports annuels de gestion, les procédures

formalisées et divers documents officiels mettant l'accent sur les stratégies organisationnelles et les résultats obtenus. Ensuite, nous avons procédé à des observations participantes auprès des acteurs à chacune des étapes du processus. « L'observation en recherche qualitative consiste à recueillir des données par l'intermédiaire des sens : écouter, sentir, toucher en mettant l'accent sur ce qui est vu » (Creswell et Poth, 2018 ; Fortin et Gagnon, 2022). Cette technique de collecte nous a permis d'appréhender la dynamique interne de l'organisation et de recueillir les données relatives aux activités réalisées à chaque étape de traitement d'un recours SAS. Ainsi, pour chaque étape, l'observation a permis de comprendre les intrants nécessaires, les livrables attendus, les problèmes et la performance globale du processus analysé. Les observations participantes se sont déroulées essentiellement avec les agents logés dans le point de service de Québec, sur la base d'une grille d'observation. Les informations collectées ont été transcrites au fur et à mesure du déroulement des observations afin de garantir leur exactitude. Enfin, nous avons procédé à des entrevues semi-structurées avec des personnes-ressources, afin de collecter des informations complémentaires en vue d'obtenir des précisions sur certaines activités. Ces entrevues ont majoritairement été réalisées avec les membres de l'équipe support, composée essentiellement de personnel possédant une connaissance avérée du tribunal et de son fonctionnement. Soutenues par des guides d'entretien, ces entrevues ont porté essentiellement sur les problèmes que nous avons identifiés lors de nos observations et des raisons qui en sont à l'origine. Elles ont été également l'occasion d'obtenir des clarifications sur l'utilité de certaines tâches exécutées dans le déroulement du processus. Ces entrevues ont également été transcrites au fur et à mesure qu'elles se menaient. La transcription des entrevues est un outil essentiel pour comprendre les perceptions et expériences des personnes interrogées et répondre ainsi aux besoins de l'analyse qualitative (McLellan et coll., 2003).

Par ailleurs, nous avons collecté des données quantitatives, portant essentiellement sur des statistiques extraites du système de gestion de l'information (TDD) ou des documents de gestion élaborés par le TAQ (rapports

annuels de gestion, TAQ-I-Mètres<sup>1</sup>). Ces données quantitatives collectées sont utilisées pour soutenir l'analyse issue des données qualitatives, confirmant ainsi nos résultats d'observations. Les différentes données colligées nous ont permis de soutenir les premières étapes de l'analyse de la chaîne de valeur présentées dans ce rapport.

Les informations obtenues au cours de la collecte de donnée nous ont permis de décrire le processus et d'en concevoir sa cartographie. Réalisée avec le logiciel "visio", cette cartographie donne une représentation visuelle des différentes étapes de traitement d'un recours SAS, illustrant les composantes et leurs liens. Le traitement des données nous a également permis d'effectuer l'analyse de la situation nous permettant de mettre en évidence les facteurs qui sont à l'origine de gaspillage et de perte de temps lors de l'exécution des tâches. Cette analyse a abouti à l'identification des problèmes, leurs impacts et les causes qui en sont à l'origine. Les informations issues de notre analyse ont servi à la construction d'un diagramme à problème (arbre à problème) qui est un outil permettant d'organiser le travail d'analyse tout en facilitant la communication des résultats aux parties.

### **3 Revue de littérature**

Dans les années 80, il s'est observé dans les pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), l'émergence du New Public Management, un nouveau modèle de gestion des affaires publiques des États. Ce modèle a entraîné la mise en place de plusieurs réformes au sein des organisations publiques. La littérature existante démontre que ces réformes sont surtout orientées sous l'angle de la performance des organismes publics (Mazouz & Rochets, 2006). Au Canada, l'amélioration des services publics fut l'un des objectifs phares des réformes entreprises par le gouvernement fédéral. Ces réformes visaient le remplacement de la culture bureaucratique par une culture de service avec un accent particulier mis sur la qualité des services offerts aux citoyens (Paquin, 2001). La province du Québec, à l'instar du gouvernement fédéral et des

---

<sup>1</sup> Outil de suivi interne du Tribunal administratif du Québec qui présente les statistiques sur les dossiers actifs, les ouvertures et fermetures de dossiers, les délais, etc.

autres pays de l'OCDE, a entrepris d'importantes initiatives en vue d'améliorer le service public. L'examen attentif des réformes engagées par l'État québécois révèle que sa stratégie est basée sur l'engagement institutionnel (Mazouz et coll., 2005), lequel se fonde sur un nouveau cadre de gestion par résultats, consacré par la loi sur l'administration publique (LAP) adoptée en 2000 par l'Assemblée nationale du Québec. Ce cadre de gestion prévoit notamment :

- Une déclaration de services aux citoyens ;
- L'élaboration d'un plan stratégique ;
- L'élaboration d'un plan annuel de gestion des dépenses ;
- La production d'un rapport annuel de gestion ;
- La possibilité pour le dirigeant d'une unité administrative de conclure avec le ministre une convention de performance et d'imputabilité pouvant comprendre une entente de gestion.

Conformément à la doctrine du New Public Management, qui prône l'optimisation des ressources dans la réalisation des missions, le TAQ a inscrit dans son plan stratégique 2023-2027 sa volonté d'améliorer ses performances en réduisant les délais de traitement des recours introduits devant sa juridiction. En effet, la question des délais judiciaires se trouve au cœur des préoccupations du législateur, comme en témoigne l'article premier de la LJA, qui met en avant la notion de célérité de la justice administrative. Sur cette question, Gallié et Besner (2017) estiment que la maîtrise ou l'accélération du temps judiciaire sont des conditions sine qua non pour garantir l'accès à la justice. C'est dans cette perspective que le gouvernement québécois a entrepris plusieurs réformes visant à réduire les délais tout en encourageant les tribunaux administratifs à recourir à des modes alternatifs de règlement des conflits. Le Tribunal administratif du Québec, dans ce contexte, propose des séances de conciliation qui offrent des règlements à l'amiable des litiges portés devant sa juridiction. À titre illustratif, le TAQ a tenu au cours l'exercice 2024-2025, un total de 1541 séances de conciliation, dont 863 ont abouti à un accord entre les parties, générant ainsi un gain essentiel en ressources administratives (TAQ, 2025).

La performance de la justice administrative est une notion complexe qui relève de plusieurs facteurs tels que : l'accessibilité du juge, la qualité substantielle des décisions, la stabilité et la prévisibilité de la jurisprudence et les principes procéduraux (Sauvé, 2016). Pour Cluzel-Métayer et Sauviat (2016), même si la notion de la qualité est souvent présente dans les discours officiels, elle se trouve dans la pratique administrative supplantée par la performance souvent traduite dans les rapports annuels de gestion par des statistiques. Selon Devreton (2017), le développement d'une culture par résultats peut parfois entraîner une concentration excessive sur ceux-ci au détriment des objectifs initiaux des organisations et nuire ainsi à la qualité du service public rendu. Même si la question de délai se retrouve au cœur des préoccupations de l'action publique, il demeure que la qualité du service reste un sujet fondamental pour les administrés ainsi que pour le gouvernement.

Plusieurs études dans le domaine de la justice appellent à la prudence dans la quête de la célérité afin de ne pas porter atteinte à sa qualité. Dans le même sens, Daly (2026), dans une analyse récente des délais judiciaires, affirme que les tribunaux administratifs sont soumis à des contraintes juridiques qui limitent leur capacité à exclure certains recours irrecevables dès le début d'analyse des dossiers, afin de garantir les principes d'équité de la justice. Pour Gallié et Besrner (2017), les principales causes des délais judiciaires sont le manque de moyens humains, l'insuffisance des investissements institutionnels, la complexité des dossiers, la procédure et les comportements des parties. À celles-ci s'ajoute l'accroissement du nombre de recours devant les tribunaux administratifs, qui contribue à rallonger les délais déjà très longs de leur traitement. À titre d'exemple, le Tribunal Administratif du Logement a connu une pression croissante ces dernières années. Selon son rapport annuel 2024-2025 cité par [La Presse](#), il a enregistré près de 23.000 nouvelles causes, un « chiffre jamais atteint au cours des dernières décennies ». Cette hausse importante contribue directement à l'allongement des délais et à la surcharge des ressources administratives. Quant au Tribunal administratif du Québec, malgré l'augmentation ces dernières années du volume

des recours formés devant sa juridiction, il est parvenu à réduire son délai citoyen<sup>2</sup>, passant de 18,6 mois en 2023, à 15,5 mois en 2024 et à 13,7 mois en 2025. Ces résultats traduisent la volonté du TAQ de réduire ses délais, conformément à la priorité de son plan stratégique 2023-2027 visant à optimiser tous les processus pouvant agir sur les délais (TAQ, 2025). L'optimisation des processus est l'axe prioritaire retenu par le TAQ pour accroître ses performances organisationnelles. Elle constitue à ce titre le sujet central de notre recherche, qui vise à analyser le processus de traitement des recours afin d'en dégager les solutions d'amélioration.

L'optimisation des processus consiste à améliorer les façons de faire de chacun des processus de l'organisation. Elle peut se faire par étalonnage concurrentiel (benchmarking) ou par analyse diagnostique de la performance des processus de l'organisation. Parmi les méthodes utilisées ces dernières années par les organisations publiques pour optimiser leurs processus, le Lean management occupe une place de choix. Selon Bösenberg et Metzen (1994), le Lean management est une méthode de gestion d'entreprise qui cherche à simplifier les structures, à diminuer les frais et à éliminer les tâches qui ne génèrent pas de valeur. La revue de la littérature sur le Lean révèle que cette méthode cherche à éliminer au maximum les gaspillages tout en maintenant un processus d'amélioration et en gardant comme référence la valeur attendue par le client (Womack et Jones, 2012). Issu du secteur manufacturier, ce modèle permet d'optimiser les processus en recentrant les opérations sur ce qui apporte une réelle valeur, permettant ainsi de réduire les délais. Il existe plusieurs modèles d'introduction de la méthode Lean dans une organisation. Sarah et coll. (2025) synthétisent ces méthodes en quatre phases : la phase d'initiation regroupe l'identification des problèmes ; la phase de décision prend en compte les besoins ainsi que les solutions ; la phase d'implémentation ou de mise en usage regroupe la préparation, l'adaptation et l'usage de l'innovation managériale ; enfin, la phase de routinisation ou de poursuite de l'usage marque l'intégration complète de l'innovation. Le Lean

---

<sup>2</sup> Le « délai citoyen » mesure le délai lié au traitement du recours depuis son introduction jusqu'à l'obtention d'une décision ou d'une solution au litige, moment où l'on procède à la fermeture du dossier. Concrètement, ce délai représente la durée totale d'un recours, de l'ouverture du dossier jusqu'à sa fermeture.

propose plusieurs outils pour améliorer un processus organisationnel. Jacquier (2013) propose de mettre en œuvre l'approche Lean à travers une démarche itérative utilisant les six (6) outils suivants :

- Standardisation : Démarche de base du Lean, elle consiste à décrire précisément chaque tâche afin que tous les opérateurs utilisent la même méthode. Elle part de l'idée selon laquelle plus les gestes sont répétés, plus ils sont précis et fiables ;
- Identification de la chaîne de valeur : consiste à réaliser une cartographie de la chaîne de valeur afin de visualiser l'ensemble des flux de production. Elle permet ainsi d'identifier les activités à valeur ajoutée et de repérer les gaspillages ;
- Synchronisation des flux : elle consiste de réorganiser les étapes du processus afin d'équilibrer leurs temps de travail tout en éliminant les surplus, ce qui permet d'obtenir un flux régulier et d'améliorer la productivité ;
- Choix des gaspillages à éradiquer : consiste à identifier le gaspillage ainsi que la méthode Lean appropriée (la méthode Hoshin, par exemple, est utilisée pour équilibrer les flux entre deux étapes, tandis que la méthode SMED<sup>3</sup> permet de réguler les problèmes de lenteur, la MSP<sup>4</sup> ou la TPM<sup>5</sup> pour contrôler les dérives et les défauts dans les processus) ;
- Ouverture du chantier Lean : consiste à mettre sur pied l'équipe pour réaliser les activités de Lean
- Réalisation des gains : cette dernière étape de la démarche Lean consiste concrètement à obtenir les effets attendus, notamment l'allègement du processus.

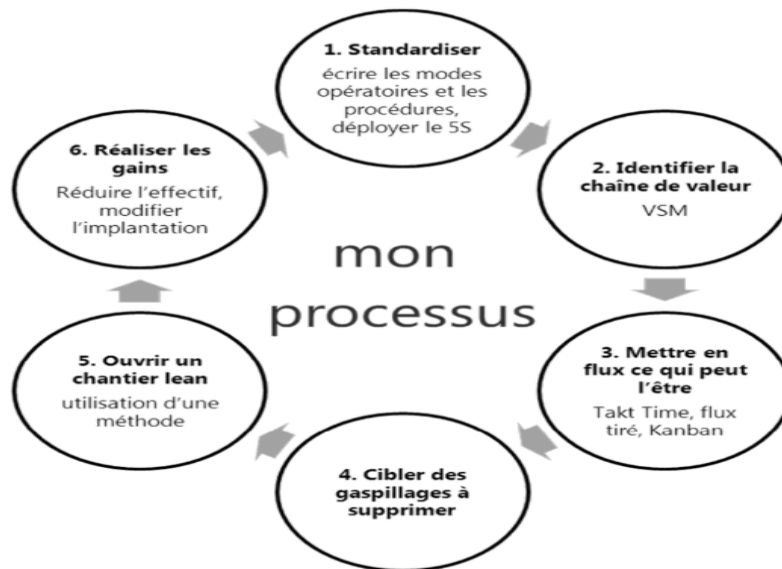
---

<sup>3</sup> Single Minute Exchange of Die

<sup>4</sup> Maîtrise statistique des processus

<sup>5</sup> Total Productive Maintenance

**FIGURE 1 : ÉTAPES ITERATIVES DE TRAITEMENT D'UN PROCESSUS PAR LA METHODE LEAN**



*Source : Image tirée de Jacquier (2013), du Lean au management maigre*

L'adoption du principe Lean est de plus en plus considérée comme une solution pour optimiser les processus administratifs, même si son application présente des défis pour ce secteur. Pour Srhir et coll. (2024), citant Radnor et coll. (2014), « les services administratifs se caractérisent par des ressources souvent complexes, intangibles et fortement axées sur le travail intellectuel ». À cela s'ajoutent la résistance au changement, le manque de formation et la difficulté de mesurer la performance, qui sont autant de contraintes auxquelles sont confrontées les gestionnaires dans le déploiement de la méthode Lean dans leur organisation. En plus de ces défis qui sont considérés comme des obstacles internes, Dubouloz (2013) identifie des obstacles externes qui peuvent également constituer un frein à l'application de l'innovation organisationnelle. Les obstacles externes se rapportant à l'offre ou à la demande (obtention des informations technologiques, matière première, financement, besoin des consommateurs), tandis que ceux internes sont liés aux ressources (financière, humaine, temps).

Bien que difficiles, ces barrières ne sont pas insurmontables. Pour Bösenberg et Metzen (1994), la ferme volonté des dirigeants est une condition sine qua non pour l'adoption d'une méthode Lean. L'engagement des différents acteurs de l'organisation est

essentiel pour surmonter les obstacles rencontrés. Ainsi, Dubouloz (2013) préconise certaines actions pour pallier ces obstacles, notamment l'implication des travailleurs dans la définition des nouvelles procédures pour diminuer la résistance au changement. Les solutions préconisées incluent le renforcement des capacités du personnel sur le bien-fondé des nouvelles méthodes et des membres de la direction sur le management transformationnel, ainsi que la mise en place d'une communauté d'échange sur les pratiques et les difficultés.

Le Lean management se concentre sur l'élimination des déchets et l'amélioration continue des processus organisationnels, ce qui nécessite une compréhension approfondie de leur fonctionnement. Caseau (2011) définit un processus comme « un ensemble d'activités réalisées par des acteurs, dotés d'une triple structure d'orchestration, temporelle, causale et organisationnelle, qui possède une finalité commune, celle de produire de la valeur pour un client, au travers d'un produit ou d'un service, et dont le commencement est associé à un événement externe ». Cette définition met en évidence un ensemble d'éléments dont la combinaison est essentielle pour appréhender pleinement un processus organisationnel. Pour appréhender pleinement cette combinaison, l'évaluation apparaît comme un outil indispensable, puisqu'elle permet d'analyser, de comprendre et d'améliorer le fonctionnement d'un processus de manière rigoureuse. Rivard (2013) complète que l'ensemble des activités par lesquelles une organisation conçoit, produit et livre les biens ou services qu'elle offre constitue sa chaîne de valeur. Évaluer un processus revient donc à analyser la chaîne de valeur d'une organisation afin d'identifier ses maillons les moins efficaces.

La Société canadienne d'Évaluation définit l'évaluation comme « l'appréciation systématique de la conception, de la mise en œuvre ou des résultats d'une initiative pour des fins d'apprentissage et de prise de décision ». Cette définition est complétée par celle de l'OCDE, qui souligne « qu'une bonne évaluation favorise la responsabilisation et le renforcement institutionnel par l'analyse du succès ou de l'échec de la mise en œuvre d'une stratégie » (OCDE et SIGMA, 2018). Il existe différents types d'évaluation, qui varient selon le moment où elles se réalisent, leur finalité, ou l'usage auquel elles sont destinées. Parmi celles-ci, l'évaluation de processus porte sur la manière dont une intervention est mise en œuvre, afin de s'assurer qu'elle correspond aux attentes ou aux résultats escomptés. Elle est axée sur l'efficacité, le fonctionnement des mécanismes internes et l'exécution des activités. L'évaluation d'un processus se fait suivant différentes

étapes itératives visant à terme à répondre à la question de départ, en particulier celle de savoir si la mise en œuvre d'une intervention s'est déroulée comme prévu.

Rivard (2013) distingue différents types de processus, notamment le processus de production qui vient en contact avec le produit ou le service qui sera livré au client, le processus d'affaires qui est un ensemble d'activités qui soutiennent les processus de production. Toutefois, quel que soit le type de processus utilisé dans une organisation, il repose sur le traitement de l'information qui se trouve au centre du processus. Face aux défis complexes auxquels sont confrontées les structures organisationnelles, celles-ci font de plus en plus recours à des technologies ou systèmes d'information qui « saisissent, transforment, stockent et transmettent des données sous un ensemble de contraintes appelées l'environnement du Système » (Rivard, 2013). Ainsi, évaluer un processus revient à analyser le système de traitement de l'information afin d'en vérifier l'efficacité, la qualité des informations et sa contribution à la performance globale de l'organisation.

Par souci de précision, il nous paraît important d'apporter une nuance entre l'évaluation des processus d'une intervention (ou d'un programme public) et l'évaluation d'un processus organisationnel. L'évaluation des processus d'une intervention cherche à évaluer la dynamique interne des organismes chargés de la mise en œuvre de cette intervention (OCDE, 2023). Plus spécifiquement, elle apprécie la pertinence ainsi que l'alignement de la stratégie organisationnelle avec la résolution du problème visé par cette intervention. Quant à l'évaluation d'un processus organisationnel, elle mesure la performance et se concentre sur les activités, leur séquençage et leur réelle valeur ajoutée. L'évaluation des processus d'une intervention diffère également de celle des processus organisationnels par sa méthodologie, qui cherche à répondre à des questions portant sur l'efficacité, l'efficience, la cohérence ou encore la pertinence de la mise en œuvre de l'intervention, tandis que l'analyse d'un processus organisationnel est basée sur l'analyse d'une organisation, ses responsabilités et son environnement (Brahim, 2016).

Selon le Kaizen Institute (2026), il existe plusieurs outils permettant d'analyser un processus. Parmi ceux-ci on peut citer :

- **Le SIPOC** : il offre une vue globale du processus centrée principalement sur les relations entre les fournisseurs, les inputs, les outputs, les clients ainsi que le processus qui les relie ;

- **La cartographie des processus** : elle permet de documenter le processus en offrant un détail des étapes qui la compose, et des acteurs chargés de leur exécution ;
- **Le diagramme de flux** : il offre une représentation visuelle détaillée des tâches qui composent un processus, et le niveau de précision qu'il propose permet de mettre en évidence les différents niveaux stratégiques du processus ;
- **L'analyse de la chaîne de valeur** : elle va au-delà de l'analyse du processus en mettant en valeur les flux de matériaux et d'information et ressort avec clarté le gaspillage à éliminer.

Le choix de l'outil d'analyse dépend du niveau de détail voulu par l'analyste, même si ces outils peuvent être utilisés ensemble. L'analyse de la chaîne de valeur parait de notre point de vue l'outil adapté pour effectuer l'analyse d'un processus administratif. Pour utiliser cet outil, le Kaizen Institute propose un cheminement rigoureux en huit étapes, à savoir :

- **La collecte des données préliminaires** : elle consiste à collecter des informations réelles sur le processus à analyser, en se basant notamment sur de la recherche documentaire.
- **L'analyse de la situation actuelle** : elle consiste à recenser les différents flux du processus en procédant à leur observation et réaliser une cartographie.
- **Formation aux outils kaizen** : elle vise à mettre en place une équipe multidisciplinaire, formée sur les outils d'analyse et de conception de cartographie ainsi que sur la méthodologie Lean.
- **Identification des opportunités d'amélioration : identifier les gaspillages et les possibilités de les supprimer.**
- **Conception de la vision future** : elle consiste à définir le nouveau processus débarrassé des activités inutiles.
- **Analyse coût-bénéfice** : elle vise à apprécier les solutions proposées en évaluant notamment les bénéfices qu'elles procurent.
- **Définition du plan de mise en œuvre** : elle consiste à élaborer le planning de mise en œuvre des nouvelles solutions proposées
- **Présentation et alignement final** : dernière étape de l'analyse de valeur, elle vise à présenter les résultats obtenus à toutes les parties prenantes.

Dans le cadre de nos travaux, qui consistent en l'évaluation du processus de traitement des recours au Tribunal administratif du Québec, nous avons donc adopté une démarche basée sur l'analyse de valeur, dont les résultats sont présentés dans les paragraphes qui suivent.

## **4 Présentation de l'organisation et description du processus de traitement des recours en SAS**

### **4.1 Mission et organisation du tribunal**

Le Tribunal administratif du Québec (TAQ) est un organisme quasi judiciaire déterminant dans le système institutionnel québécois. Créé par la Loi sur la justice administrative (LJA), il a pour mission d'offrir une justice administrative spécialisée et accessible. Distinct d'un ministère, d'un organisme gouvernemental ou d'une municipalité, le TAQ vise fondamentalement à assurer la qualité, la célérité et l'accessibilité de la justice administrative, de même qu'assurer le respect des droits des administrés.

Le tribunal reçoit des recours dans plusieurs secteurs d'activité découlant d'environ 116 lois provinciales. Il exerce ses compétences à travers quatre sections, à savoir : la Section des affaires immobilières (SAI), la Section des affaires économiques (SAE) ; la Section du territoire et de l'environnement (STE) ; et la Section des affaires sociales (SAS). Ces sections s'appuient sur des organes internes, tels que la Direction des affaires juridiques, la Direction générale de la planification et des technologies, la Direction des ressources financières et matérielles, la Direction des ressources humaines, la Direction des affaires institutionnelles et le Secrétariat du tribunal.

#### **4.1.1 La Section des affaires sociales**

Notre recherche porte sur le processus de traitement d'un recours introduit devant la Section des affaires sociales. Cette section est l'organe du tribunal qui entend le plus grand nombre de recours concernant plus d'une trentaine de lois. Elle peut intervenir en matière d'indemnisation, de régime de rentes, de sécurité

ou soutien du revenu, d'aide et d'allocations sociales, de services de santé et de services sociaux, d'éducation, de sécurité routière ou d'immigration (TAQ, 2025). Les audiences tenues en SAS sont généralement présidées par deux juges, dont l'un est avocat ou notaire, et l'autre est un professionnel possédant l'expertise sur le sujet en débat (médecin, travailleur social, psychologue, etc.).

#### **4.1.2 Le secrétariat du Tribunal**

Le Secrétariat est l'unité administrative qui soutient l'activité juridictionnelle du Tribunal et contribue à la réalisation de sa mission. Il a pour mandat de s'occuper de la gestion des dossiers, depuis leur ouverture jusqu'à leur fermeture. Il joue un rôle d'interface entre le tribunal et les parties, notamment par le renseignement des parties, la planification et la coordination de la mise au rôle des dossiers en audience ou en conciliation. À ce titre, le Secrétariat constitue le premier point de contact entre le requérant et le tribunal. Pour assurer efficacement ses missions, il s'appuie sur deux points de service, l'un situé à Montréal et l'autre à Québec. Il bénéficie également d'une équipe Support qui l'accompagne dans ses activités. Cette équipe contribue notamment à la planification des rôles, à l'analyse des processus et des flux de travail, à la formation et au développement, ainsi qu'à l'assurance qualité. L'équipe support reste l'un des atouts du tribunal qui s'est aligné dans une vision d'amélioration continue.

**TABEAU 1: LES PRINCIPALES FONCTIONS DU SECRETARIAT**

<b>Gestion des dossiers</b>	Ouverture et indexation
	Préparation des copies de dossiers pour les audiences
	Expédition des décisions
	Fermeture des dossiers
	Gestion documentaire et archivage
<b>Accompagnement et renseignement aux parties</b>	Assistance à toute personne qui en fait la demande pour rédiger des actes de recours, fournir les coordonnées d'organismes d'aide, etc.
	Traitement des demandes de service.
<b>Mise au rôle : principales fonctions (audience et conciliation)</b>	Planification des rôles en fonction des besoins
	Confirmation des dates d'audience ou de conciliation
	Expédition des avis de convocation
	Réception et acheminement des demandes de remise

## **4.2 Description du processus de traitement d'un recours en SAS**

Lorsqu'une requête est soumise à la SAS, elle suit un processus en cinq étapes : l'examen de la recevabilité de la requête, l'ouverture du dossier, l'examen du dossier administratif, l'inscription au rôle, l'événement juridictionnel et la clôture du dossier.

### **4.2.1 Réception et analyse de la recevabilité du recours**

Assurée par le secrétariat du tribunal, l'analyse de la recevabilité constitue une étape préalable essentielle qui vise à s'assurer qu'un recours peut être légalement entendu par le tribunal. Elle est effectuée après la réception du recours introduit par l'administré, qui conteste une décision rendue par un organisme public. Le Règlement sur la procédure du Tribunal administratif du Québec précise les différents canaux de transmission des recours devant le tribunal. Selon ce règlement, un recours peut être formé devant le TAQ via le site internet du tribunal, par courrier électronique, ou déposé au secrétariat du tribunal à Montréal ou à Québec. Les recours peuvent également être déposés aux greffes des tribunaux

judiciaires, notamment à la Cour du Québec et à la cour supérieure, ou encore être transmis directement par télécopie et par Poste Canada (gouvernement du Québec, 2020).

L'analyse de la recevabilité permet non seulement de vérifier que le tribunal possède la compétence et la juridiction nécessaires, mais vise également à protéger les droits des administrés en confirmant qu'ils se trouvent devant le bon tribunal administratif et qu'ils respectent les procédures ainsi que les délais. Un recours est jugé irrecevable si l'une des conditions légales n'est pas respectée. Toutefois, l'absence de l'une des conditions exigées par le législateur ne peut empêcher l'ouverture du dossier par le secrétariat du tribunal. Il revient uniquement à un juge de déclarer irrecevable un recours formé devant le tribunal.

L'ouverture d'une requête exige un minimum d'informations comme prévu à l'article 111 de la LJA. Ces renseignements doivent notamment inclure la décision contestée, ainsi que le nom, l'adresse et le numéro de téléphone du requérant. Lorsque ces informations essentielles sont manquantes, le tribunal transmet au requérant une demande visant à compléter son dossier. À défaut de réponse dans un délai de 15 jours, le recours est alors retourné à son auteur.

#### **4.2.2 Ouverture de dossier**

L'ouverture de dossier correspond à l'étape par laquelle le tribunal administratif du Québec crée un dossier pour enclencher officiellement le traitement d'un recours. Lorsque la requête introductive contient les renseignements essentiels, un dossier est systématiquement ouvert par le Secrétariat.

L'ouverture de dossier doit être effectuée dans un délai de cinq jours suivant la réception de la requête introductive. À ce stade, l'équipe doit produire des courriers d'ouverture pour confirmer le début de l'analyse du dossier du requérant et lui attribuer un numéro de dossier. Ces courriers doivent également transmettre

une copie de la requête à l'organisme gouvernemental dont la décision est contestée, en l'invitant à soumettre le dossier administratif sous-jacent au tribunal.

### **4.2.3 Réception et analyse du dossier administratif**

Troisième étape du traitement d'un recours, l'analyse de dossier intervient à la suite de la réception par le tribunal du dossier administratif. La LJA fait obligation à l'organisme public qui a rendu la décision contestée de transmettre au tribunal dans un délai de 30 jours à la suite de la réception de la correspondance d'ouverture, le dossier administratif. L'étape d'analyse vise à assigner un parcours pour le cheminement de la requête. Elle commence par la vérification de la conformité des informations fournies par le requérant à celles du dossier administratif, puis vérifie ensuite si les recours sont introduits conformément aux dispositions réglementaires. À l'issue de ces vérifications, des informations sont ajoutées au dossier précisant sa nature. Cette étape permet également d'effectuer des appels personnalisés consistant à fournir aux requérants les informations nécessaires (utiles) au traitement de leur recours. Les communications personnalisées constituent des engagements contenus dans la Déclaration des services du Tribunal qui visent à accompagner les requérants non représentés par un avocat dans leur procédure au tribunal. Le TAQ s'est fixé un délai de dix jours pour procéder à l'analyse d'un dossier administratif réceptionné.

### **4.2.4 Mise au rôle**

La mise au rôle est une étape essentielle du traitement d'un recours qui vise à planifier la tenue d'un événement juridictionnel. Les événements juridictionnels les plus couramment planifiés en Section des affaires sociales sont la conciliation, la conférence de gestion et l'audience.

La planification des événements juridictionnels repose à la fois sur les règles de mise au rôle et sur la planification semi-annuelle des rôles. Les règles de mise au rôle représentent un ensemble de principes, de critères et de procédures établis qui encadrent l'organisation et l'ordonnancement des événements juridictionnels.

La planification semi-annuelle des rôles, quant à elle, vise à structurer sur une période de six mois les audiences à tenir au tribunal. Ainsi, en s'appuyant sur ces deux éléments, l'agent responsable de la mise au rôle identifie les dossiers prioritaires selon leur nature, communique avec les parties afin de convenir de la date de l'audience. Une convocation est par la suite adressée aux différentes parties pour les informer officiellement de l'heure, du lieu ou du lien de connexion (pour les rencontres en ligne) de l'audience, ainsi que de toute directive pertinente au déroulement de celle-ci.

#### **4.2.5 Événement juridictionnel et fermeture de dossier**

Les événements juridictionnels représentent les étapes formelles au cours desquelles le TAQ exerce son pouvoir décisionnel. Ils sont présidés par un ou plusieurs juges administratifs et sont sanctionnés par un procès-verbal.

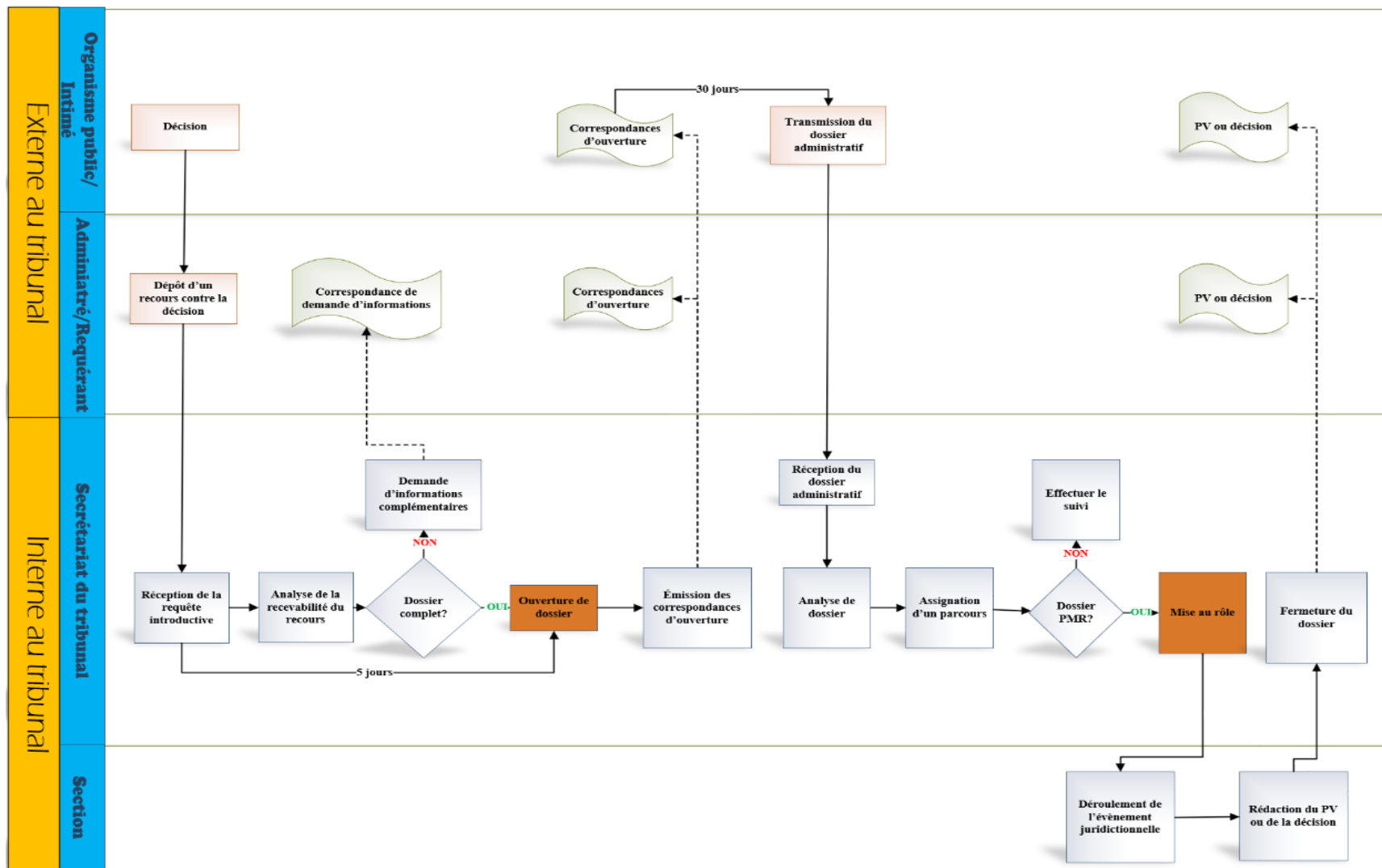
- Conférence de gestion et conférence préparatoire : au TAQ, la conférence de gestion et la conférence préparatoire sont deux mécanismes qui visent à assurer le bon déroulement d'une audience. La conférence de gestion permet de vérifier l'état de préparation d'un dossier, notamment la production des documents essentiels. Quant à la conférence préparatoire, elle vise surtout à préciser les questions en litige et à faciliter l'échange des documents.
- Conciliation : c'est une séance offerte aux parties pour un règlement à l'amiable de leur litige. Elle offre un cadre d'échange pour trouver une entente favorable à la fois pour chacune des parties en litige. Lorsqu'un accord est conclu entre les parties, le juge qui a présidé la réunion rédige un règlement de conciliation qui a la même valeur juridique qu'une décision de justice.
- Audience : Elle constitue l'étape ultime d'un processus devant le Tribunal administratif du Québec, où les parties ont l'occasion de présenter leurs arguments, de déposer leurs documents et de faire entendre leurs témoins. Présidée par un ou plusieurs juges, l'audience peut être tenue en présentiel

dans une des salles d'audience appartenant au tribunal ou louée pour des audiences itinérantes, et peut également être tenue par visioconférence.

Le déroulement des événements juridictionnels relève de la compétence des sections. Celles-ci sont sous la responsabilité d'un vice-président qui veille à la fixation des séances et à la désignation des juges chargés de les présider.

La fermeture de dossier constitue l'étape finale du traitement d'un recours au tribunal. Elle intervient lorsque le juge administratif rend sa décision à l'issue de l'audience. Elle peut également résulter d'une conciliation entre les parties, du désistement d'un requérant ou d'un règlement conclu en dehors du tribunal.

FIGURE 2: CARTOGRAPHIE DE TRAITEMENT D'UN RECOURS A LA SECTION DES AFFAIRES SOCIALES



### 4.3 Présentation du système de gestion de l'information au TAQ

Dans le cadre de ses missions, le TAQ est amené à traiter un grand nombre d'informations et de documents, qu'il s'agisse de pièces justificatives, de rapports d'expert ou autres correspondances provenant des parties en litige ou produits par ses organes internes. Pour gérer efficacement ce grand flux d'information et de documents, plusieurs outils numériques ont été mis en place pour faciliter leur traitement :

- **Traitement de dossiers (TDD)** : Ce système informatique est utilisé par le TAQ pour gérer l'ensemble du cycle de traitement des recours formés devant sa juridiction. Déployé au tribunal depuis son entrée en fonction en 1998, ce système soutient le traitement des dossiers juridictionnels à toutes les étapes du processus de gestion en offrant les principales fonctionnalités suivantes : la planification et la conception des rôles ; la saisie des événements (généraux, conférence préparatoire, audience, etc.) ; l'impression des rôles et des plumitifs ; l'expédition de correspondances aux parties et aux autres correspondants.
- **RECEPTAQ** : Cet outil numérique permet de réceptionner et de traiter les documents numériques introduits au tribunal, qu'il s'agisse des requêtes introductives, des dossiers administratifs ou des documents additionnels transférés par les parties en litige, pour ensuite les stocker dans le système de Gestion des Dossiers Numériques (GDN) du tribunal. Cet outil permet également au personnel du secrétariat et aux sections d'ajouter à un dossier ouvert un document transféré au tribunal par d'autres canaux, comme les courriels ou les documents reçus directement au secrétariat du tribunal, etc.
- **Espace secrétariat** : Nouvelle plateforme actuellement en déploiement au tribunal, en remplacement de l'outil Recaptaq, elle vise à améliorer le traitement de la documentation. Elle proposera désormais une interface unique pour le traitement des documents entrants au tribunal, en réponse à la situation actuelle caractérisée par la diversification des canaux de

transmission, générant quelques difficultés pour les agents chargés du traitement documentaire.

## **5 Résultats d'analyse de la chaîne de valeur et des problèmes du processus**

Le Tribunal administratif du Québec, conformément à sa vision, s'est doté d'un processus organisationnel structuré, mettant le client au centre de toutes ses activités.

Le diagnostic du processus de traitement des recours SAS visait à évaluer sa performance et à identifier les principales difficultés rencontrées. L'analyse portait plus précisément sur la contribution des différentes activités à l'atteinte des objectifs du processus. Dans ce cadre, nous avons adopté la typologie proposée par Rivard (2013), qui classe les activités selon leur contribution réelle à la transformation attendue. Elle distingue ainsi trois types de valeur :

- L'activité à valeur ajoutée réelle (VAR) : elle désigne une activité qui transforme directement l'intrant et contribue à l'atteinte des objectifs du client de l'organisation ;
- L'activité à valeur ajoutée d'affaires (VAA) : elle désigne une activité qui effectue une transformation et contribue au fonctionnement de l'organisation
- L'activité sans valeur ajoutée (SVA) : elle désigne les activités qui n'effectuent aucune transformation.

L'analyse, fondée sur cette typologie, a permis d'identifier les activités ayant une contribution réelle au traitement des recours, ainsi que celles susceptibles de générer des gaspillages.

## 5.1 Réception et analyse de la recevabilité du recours

L'étape de réception et d'analyse de la recevabilité du recours vise à vérifier que les recours remplissent les exigences légales et réglementaires pour être entendus dans le fond par le tribunal. Cette étape consiste essentiellement à confirmer que le TAQ a compétence<sup>6</sup> pour traiter le dossier d'une part et à vérifier que les informations essentielles à l'ouverture du dossier sont fournies d'autre part.

Les activités réalisées à l'étape de vérification de la compétence du TAQ ne transforment pas directement l'intrant, soit la requête introductive, mais permettent néanmoins de déterminer si le recours peut être pris en charge par le TAQ conformément au cadre légal. Ces activités sont donc sans valeur ajoutée (SVA) pour le processus.

Cependant, l'utilité de cette étape se trouve limitée, puisque l'étape d'analyse de recevabilité ne constitue pas un mécanisme de filtrage empêchant le traitement des requêtes hors compétence. En effet, ces dossiers continuent leur cheminement pour être entendus par un juge, qui est le seul à pouvoir déclarer l'incompétence du tribunal.

La vérification de la complétude des requêtes introductives vise à s'assurer que le requérant a fourni les informations nécessaires pour que le tribunal procède à l'ouverture du dossier. Bien que le dépôt des recours par le site web du tribunal constitue le principal mode de transmission utilisé, la plateforme présente un dysfonctionnement important en permettant l'introduction de recours sans la décision contestée, pourtant exigée par la Loi sur la Justice Administrative.

Les recours hors de la compétence et les recours incomplets sont à l'origine de plusieurs tâches supplémentaires, notamment des appels téléphoniques et des

---

<sup>6</sup> La notion de compétence englobe la vérification que le recours relève bien des compétences attribuées au Tribunal administratif du Québec, qu'il ne s'agit pas d'un recours prématuré, c'est-à-dire déposé avant l'achèvement des démarches administratives obligatoires ou avant l'expiration des délais légaux de révision, et que les délais prescrits pour contester la décision ont été respectés conformément aux exigences législatives applicables.

correspondances visant à obtenir des informations complémentaires, qui s'apparentent à des gaspillages et contribuent au retard ainsi qu'à l'accumulation des dossiers en attente d'ouverture.

**TABEAU 2: INVENTAIRE DES DOSSIERS ACTIFS EN SAS AU 31 MARS 2026**

Total des dossiers actifs	Recours hors juridiction	Recours prématurés	Recours hors délai
<b>7647</b>	<b>118</b>	<b>75</b>	<b>265</b>

SOURCE : RAPPORT STATISTIQUE SUR LES DOSSIERS ACTIFS

## **5.2 Ouverture de dossier**

Exécutée par un agent aux activités judiciaires, l'ouverture de dossier consacre la première étape du traitement proprement dit d'un recours réceptionné par le Secrétariat. Elle donne lieu à l'émission des correspondances d'ouverture notifiant au requérant son numéro de dossier. Cette étape apporte de la valeur ajoutée réelle (VAR) au processus par la transformation d'intrant (requête introductive) pour en produire un livrable (correspondances d'ouverture).

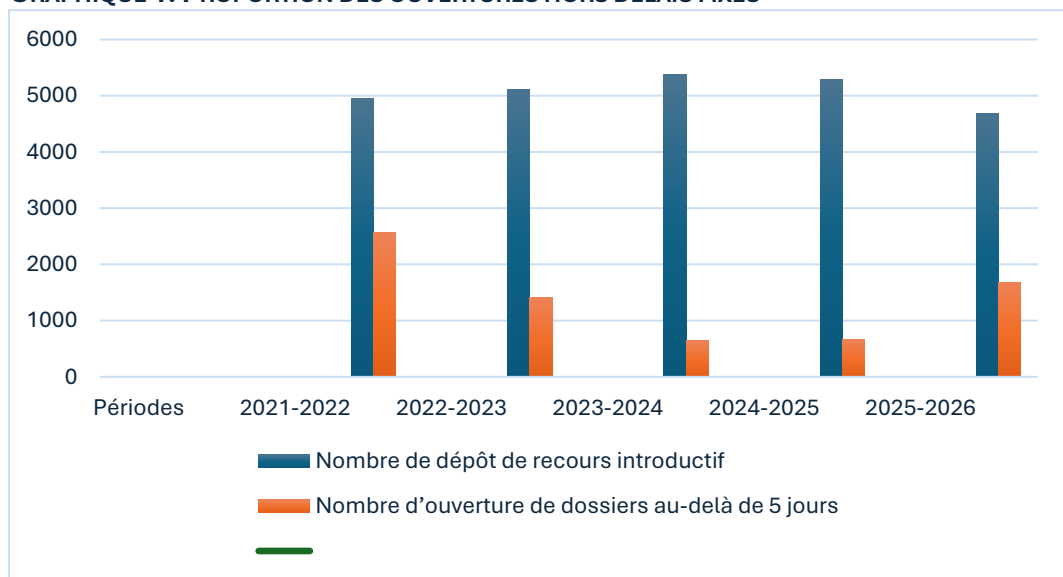
Les résultats indiquent que le Secrétariat n'arrive pas toujours à respecter l'engagement du TAQ d'ouvrir les dossiers et de transmettre les correspondances d'ouvertures dans un délai de cinq jours suivant la réception des recours. En pratique, ces délais s'étendent parfois sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois, entraînant l'accumulation d'un important volume de dossiers en attente d'ouverture.

**TABLEAU 3: ÉVOLUTION DES OUVERTURES DE DOSSIER ET DELAIS MOYENS A LA SAS**

Périodes	Nombre de dépôt de recours introductif	Nombre d'ouverture de dossiers au-delà de 5 jours	Taux
1er avril 2021 au 31 mars 2022	4943	2568	52%
1er avril 2022 au 31 mars 2023	5118	1409	28%
1er avril 2023 au 31 mars 2024	5370	639	12%
1er avril 2024 au 31 mars 2025	5294	660	12%
1er avril 2025 au 31 mars 2026	4687	1686	36%

SOURCE : RESULTAT D'ANALYSE DES DONNEES STATISTIQUES

**GRAPHIQUE 1: PROPORTION DES OUVERTURES HORS DELAIS FIXES**



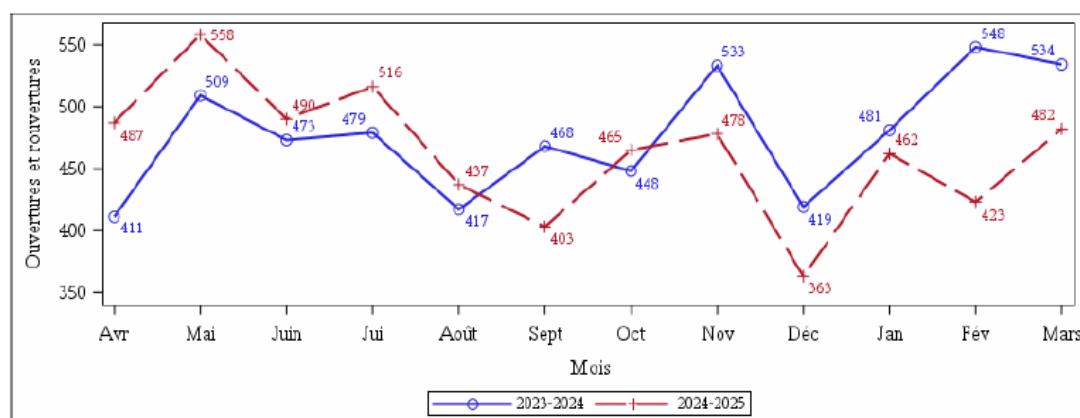
Les analyses nous ont menées ainsi à l'identification des causes probables de cette situation. À cette fin, nous avons examiné en détail les tâches réalisées lors de l'ouverture des dossiers et leur réelle plus-value. Une attention particulière a été

accordée au traitement des pièces jointes à la requête introductive, qui est une tâche qui nécessite un temps supplémentaire. À titre illustratif, un recours sans pièce jointe exige en moyenne quinze minutes de travail, tandis que la présence de plusieurs documents pouvait prendre deux fois plus de temps, voire le dépasser largement.

Bien que le tri et la catégorisation des pièces jointes à la requête soient nécessaires pour les étapes ultérieures du processus, ils ne contribuent pas directement à la livraison du produit. Cela entraîne un temps de traitement supplémentaire, ce qui favorise l'accumulation de dossiers à l'étape de l'ouverture.

Le déficit en personnel a été également identifié comme étant une cause du retard observé à l'étape d'ouverture de dossier. En effet, seuls deux agents sont affectés à l'ouverture des requêtes en SAS, qui représentent pourtant 80% de l'ensemble des recours introduits au Tribunal administratif du Québec. Selon le dernier rapport statistique SAS du Tribunal (2025), une moyenne de 463 ouvertures de dossiers a été réalisée mensuellement au cours de l'exercice 2024-2025. Ce chiffre illustre le volume de dossiers ouverts par les deux agents responsables de cette étape.

**GRAPHIQUE 2 : ÉVOLUTION MENSUELLE DES OUVERTURES SAS PERIODE AVRIL 2025-MARS 2026**



**SOURCE : RAPPORT STATISTIQUE SAS AU 31 MARS 2026**

Par ailleurs, le Tribunal administratif du Québec continue d'adresser les correspondances d'ouverture de dossier en support papier, y compris aux

requérants ayant introduit leur recours par le canal du site internet du TAQ ou par courriel. L'émission et l'expédition des correspondances en support papier constituent des tâches qui consomment des ressources additionnelles (ressources humaine, matérielle et temporelle).

### **5.3 Réception et analyse de dossier administratif**

L'analyse de dossier est une étape essentielle du traitement des recours. Elle se déroule après la réception du dossier administratif transmis par l'organisme public ayant rendu la décision contestée. Cette étape a pour objectif d'assigner au dossier le parcours qui convient tenant compte de la matière, de l'ancienneté ou de l'urgence. Elle permet également d'effectuer les communications téléphoniques à l'endroit des requérants non représentés par un avocat. Ces communications s'inscrivent dans l'engagement du tribunal d'offrir un accompagnement approprié tout en préservant son impartialité.

Ainsi, l'analyse de dossier ajoute une valeur d'affaire au processus. Par la transformation de l'information, elle contribue à l'évolution efficace du traitement du recours grâce à l'identification du parcours adéquat pour son cheminement.

### **5.4 La mise au rôle**

La mise au rôle est une étape clé du processus qui consiste à fixer un dossier à un rôle d'audience. Elle ajoute ainsi une valeur certaine au processus par l'émission des avis de convocation qui précisent les date et lieu de la tenue de l'audience. Cette étape dépend de deux principaux éléments : l'état de préparation du dossier et le plan semi-annuel des rôles.

Nos observations font état d'un grand volume de dossiers en attente d'être mis au rôle excédant le délai de six mois fixés par le TAQ. L'accumulation de dossier à cette étape dépend de plusieurs facteurs dont la plupart ne dépendent pas du TAQ. Selon le RAG 2024-2025, ces facteurs sont entre autres le temps d'attente pour fournir les preuves, le changement d'avocat par l'une des parties, les demandes de remise, etc. Ces facteurs découlent des règles de mises au rôle,

lesquelles exigent que certaines conditions soient remplies par les dossiers avant que les agents du secrétariat ne procèdent à leur inscription à un rôle.

**TABLEAU 4: DOSSIERS DISPONIBLES PAR PERIODE D'OUVERTURE PRETS POUR LA MISE AU ROLE**

2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026	Total dossiers disponibles
8	8	13	55	210	688	<b>982</b>

SOURCE : RELEVÉ EFFECTUÉ AU TDD À LA DATE DU 17/04/2026

## 5.5 Le traitement de la documentation

Bien que le traitement de la documentation ne figure pas parmi les étapes formelles du cheminement d'un recours à la Section des affaires sociales, il constitue néanmoins le socle du processus de traitement des dossiers au Tribunal administratif du Québec. En effet, le personnel du TAQ est appelé à traiter chaque année un volume très important de requêtes et de documents estimé à plus de 115 000 entrées (TAQ, 2025).

Ce grand flux de document est réceptionné par le Secrétariat du TAQ, qui en assure le traitement et le classement dans les dossiers correspondants afin de permettre leur exploitation tout au long du processus du recours. Les parties en litige disposent de plusieurs canaux pour déposer des documents au tribunal, notamment le dépôt physique, l'envoi postal, la télécopie, le courrier électronique et les services en ligne.

La diversité des moyens de transmission des documents nécessite la réalisation de plusieurs tâches, telles que la surveillance des canaux de réception de courriers, l'affectation des documents concernés pour leur traitement, la sauvegarde dans le système informatique de gestion des dossiers, etc. Ces multitudes de tâches contribuent à rendre plus complexe la gestion documentaire

et affectent ainsi les délais de traitement impactant globalement l'efficacité du processus de traitement des recours.

Par ailleurs, parmi les documents transmis, il arrive parfois que certains aient déjà été envoyés par les parties et reviennent donc sous forme de doublons, tandis que d'autres sont des documents produits par le TAQ lui-même, comme des décisions antérieures ou des lettres de convocation à des audiences. Ces doublons augmentent le volume de documents à traiter par les agents.

**TABLEAU 5 : SYNTHÈSE DE L'ANALYSE DE VALEUR DU PROCESSUS DE TRAITEMENT D'UN RECOURS SAS**

Étapes	Tâches effectuées	Livrable	Type de Valeur ajoutée	Problèmes relevés	Causes identifiées
<b>Réception du recours et analyse de recevabilité</b>	Réception du recours introductif	Non	SVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contribution limitée de l'analyse de recevabilité à l'exclusion des dossiers hors de la suite du processus de traitement des recours</li> <li>- Les appels téléphoniques et les correspondances alourdissent le processus et entraînent l'accumulation des dossiers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contrainte d'ordre juridique limitant le pouvoir de filtrer du TAQ</li> <li>- Absence d'un mécanisme permettant au TAQ de recevoir uniquement des dossiers contenant les informations minimales</li> </ul>
	Vérification de la compétence du TAQ				
	Vérification de la complétude du dossier				
	Appel téléphonique et transmission de correspondances				
<b>Ouverture de dossier</b>	Enregistrement des informations dans le TDD	Oui	VAR	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Retard dans les ouvertures de dossiers</li> <li>- Accumulation de dossiers en attente d'ouverture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Certaines tâches effectuées à l'étape contribuent faiblement aux objectifs poursuivis</li> <li>- Déficit en personnel</li> </ul>
	Traitement des pièces jointes		SVA		
<b>Réception et analyse du dossier administratif</b>	Réception du dossier administratif	Oui	VAA	--	--
	Enregistrement des informations dans le TDD				
	Assignment d'un parcours				
	Assignment d'un technicien				
	Appels personnalisés aux requérants sans avocats		SVA		
<b>Mise au Rôle</b>	Assignment du dossier à un rôle	Oui	VAR	Accumulation de dossiers en attente de mise au rôle	L'accumulation des dossiers à cette étape est due à des facteurs qui ne relèvent pas du TAQ, notamment l'indisponibilité de l'une des parties et les retards dans la transmission des preuves
	Transmission des convocations				
<b>Traitement de document</b>	Surveillance des canaux de réception	Non	SVA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La gestion des nouveaux documents est à l'origine de l'exécution de nombreuses tâches qui entraînent la consommation de ressources humaines et temporelles</li> <li>- Plusieurs documents déposés par les parties sont des doublons qui ont déjà été transmis ou sont produits par le TAQ</li> </ul>	Le TAQ ne dispose pas d'un mécanisme structuré permettant de gérer plus efficacement les documents déposés par les parties
	Affectation des documents				
	Sauvegarde dans le système informatique de gestion des dossiers				

## **6 Recommandations**

L'analyse du processus ainsi réalisée, il sera présenté dans cette partie les pistes de solutions à envisager pour supprimer les gaspillages et définir le nouveau processus.

### **6.1 Modélisation du nouveau processus de traitement des recours SAS**

Nos analyses ont permis d'identifier que certaines activités réalisées lors du traitement des recours en SAS n'ajoutent aucune valeur au processus. Ces activités entraînent l'utilisation de ressources additionnelles assimilables parfois à des gaspillages. Les solutions qui sont proposées ci-dessous cherchent à optimiser le processus visant à accroître son efficacité et son efficacité tout en tenant compte des objectifs organisationnels. Ces solutions se concentrent autour de la diminution des tâches sans valeur ajoutée, tout en conservant leurs utilités pour la réalisation des objectifs organisationnels du TAQ.

#### **6.1.1 Automatisation des tâches**

L'utilisation des technologies modernes pour améliorer les pratiques de gestion est une solution de plus en plus utilisée au sein des administrations publiques pour optimiser les processus administratifs. Il existe de nos jours une gamme variée de technologies modernes utilisées pour améliorer les processus organisationnels. Nous en proposerons certains dans le cadre du processus de traitement des recours SAS.

L'introduction des robots conversationnels ou agents conversationnels pourrait être une alternative efficace pour réduire les activités sans valeur ajoutée, notamment celles réalisées à l'étape d'analyse de la recevabilité du recours. Amal et Habbani (2025) définissent les agents conversationnels comme des logiciels qui reposent sur l'intelligence, conçus pour interagir automatiquement avec les citoyens en offrant des réponses instantanées à leur demande. Cette technologie

pourrait être développée par le TAQ pour accompagner les citoyens au moment de l'introduction des recours en ligne en les assistant dans le remplissage du formulaire de requête introductive. Grâce à cette innovation, il sera possible de limiter, voire d'éliminer, les recours qui dépassent les compétences requises ou qui manquent de données essentielles à l'ouverture de dossier. Cela contribuera ainsi à réduire la charge de travail, notamment les appels et les correspondances effectuées en cas de recours hors compétence ou incomplets.

L'automatisation des tâches réalisées à l'étape d'ouverture de dossiers pourrait également être envisagée pour pallier les difficultés rencontrées à cette étape. La mise en place d'un système d'aide à la décision (SAD) permettrait d'automatiser la création systématique des dossiers ainsi que l'émission et l'envoi des correspondances d'ouverture dès la réception d'une nouvelle requête. L'objectif visé par cette automatisation sera d'appuyer les agents dans le traitement des recours introductifs, ce qui contribuera à limiter l'accumulation des dossiers, favorisant ainsi la volonté du TAQ d'ouvrir les dossiers et de transmettre les correspondances d'ouvertures dans un délai très court suivant la réception des recours.

Par ailleurs, pour améliorer la gestion des documents qui occupe une place centrale dans le processus de traitement des recours, l'utilisation d'un système de gestion automatisé des courriels est une solution à envisager pour enregistrer, organiser et classer les documents électroniques transférés au tribunal par les parties. Cette solution pourrait s'intégrer au projet de déploiement d'Espace Secrétariat, une plateforme en cours de développement au TAQ, dont l'objectif est de centraliser l'ensemble des canaux de réception des courriers transmis au tribunal.

### **6.1.2 Mise en place de plateforme numérique**

Le Tribunal administratif du Québec permet actuellement aux citoyens d'introduire les recours en ligne en passant par son site web. Afin d'optimiser ce mode de transmission des recours, nous suggérons la mise en place d'une plateforme numérique. Encore appelée « portail citoyen », cette plateforme

constitue une solution numérique permettant aux citoyens, grâce à la création d'un compte personnel authentifié, de disposer d'un canal sécurisé pour effectuer des demandes de services, transmettre et de recevoir des documents, ainsi que de communiquer avec l'administration.

L'intérêt pour le Tribunal administratif du Québec de recourir à une plateforme numérique se trouve principalement dans les avantages qu'elle offre tant aux usagers qu'à l'administration. D'une part, cette plateforme permettra aux usagers de bénéficier d'un accès sécurisé pour effectuer toutes leurs demandes de service, notamment l'introduction d'un recours, le dépôt d'un document directement dans leur dossier, la consultation de l'état d'avancement ainsi que l'accès à toute information transmise par l'administration. D'autre part, la plateforme constituera un canal sécurisé pour l'administration afin de transmettre des documents officiels, tels que les correspondances d'ouverture, les convocations les procès-verbaux ou décisions rendues.

Par ailleurs, le Tribunal administratif du Québec pourra y intégrer sa planification semi-annuelle des rôles, offrant ainsi aux requérants la possibilité de sélectionner une date en fonction de leur disponibilité et de l'état de préparation de leur dossier. Cela contribuera ainsi à réduire la charge de travail effectué à l'étape de mise au rôle des dossiers.

L'utilisation des plateformes numériques est une pratique largement adoptée par les gouvernements québécois et canadien pour offrir des services efficaces aux citoyens. C'est notamment le cas de la plateforme Arrima, mise en place par le ministère de l'Immigration, de la Francisation et de l'intégration, pour gérer les demandes en immigration en constante croissance depuis quelques années. Par ailleurs plusieurs municipalités comme la ville de Québec font également recours à ce type d'outils numériques afin de fournir avec célérité des services de qualité aux citoyens.

### 6.1.3 Réorganisation structurelle

Le déploiement des technologies constitue certes un levier pertinent pour optimiser les processus de gestion, cependant, la simple automatisation des activités ne garantit pas l'amélioration de la performance organisationnelle. En effet, la méthode Lean recommande que toute démarche d'automatisation s'accompagne de la réingénierie des processus afin d'éliminer tous dysfonctionnements. Par ailleurs, l'atteinte des résultats attendus suppose également la prise en compte des variables organisationnelles, notamment la culture, la stratégie et la structure, lesquelles influencent fortement le déroulement actuel des activités.

Dans cette perspective, certaines pistes de réorganisation peuvent être envisagées pour l'amélioration de la performance globale du tribunal. À cet effet, il serait pertinent que le Tribunal administratif du Québec étudie la possibilité de réduire la charge de travail des juges administratifs en confiant certaines responsabilités à des conseillers juridiques. Ces derniers pourraient se voir confier la responsabilité de diriger les séances de conciliation. En effet, bien que les séances de conciliation offrent la possibilité aux partis de parvenir à un règlement à l'amiable, l'absence d'entente à l'issue desdites séances entraîne l'inscription du dossier à un rôle d'audience avec l'obligation de désigner un juge administratif différent du juge ayant présidé la conciliation, limitant ainsi le nombre de juges pouvant être affectés au dossier. À titre illustratif au cours de l'exercice 2024-2025, sur un total de 1541 séances de conciliations tenues, 673 n'ont pas abouti à une entente. Le choix d'un conciliateur différent des juges vise donc à réduire la charge de travail de ceux-ci, tout en offrant plus de choix au moment de la mise au rôle d'audience.

Plusieurs tribunaux administratifs et judiciaires, comme le Tribunal administratif du Logement ou encore la Cour du Québec ont recours à des conciliateurs ou médiateurs différents des juges pour conduire les séances de conciliations entre les parties en litiges.

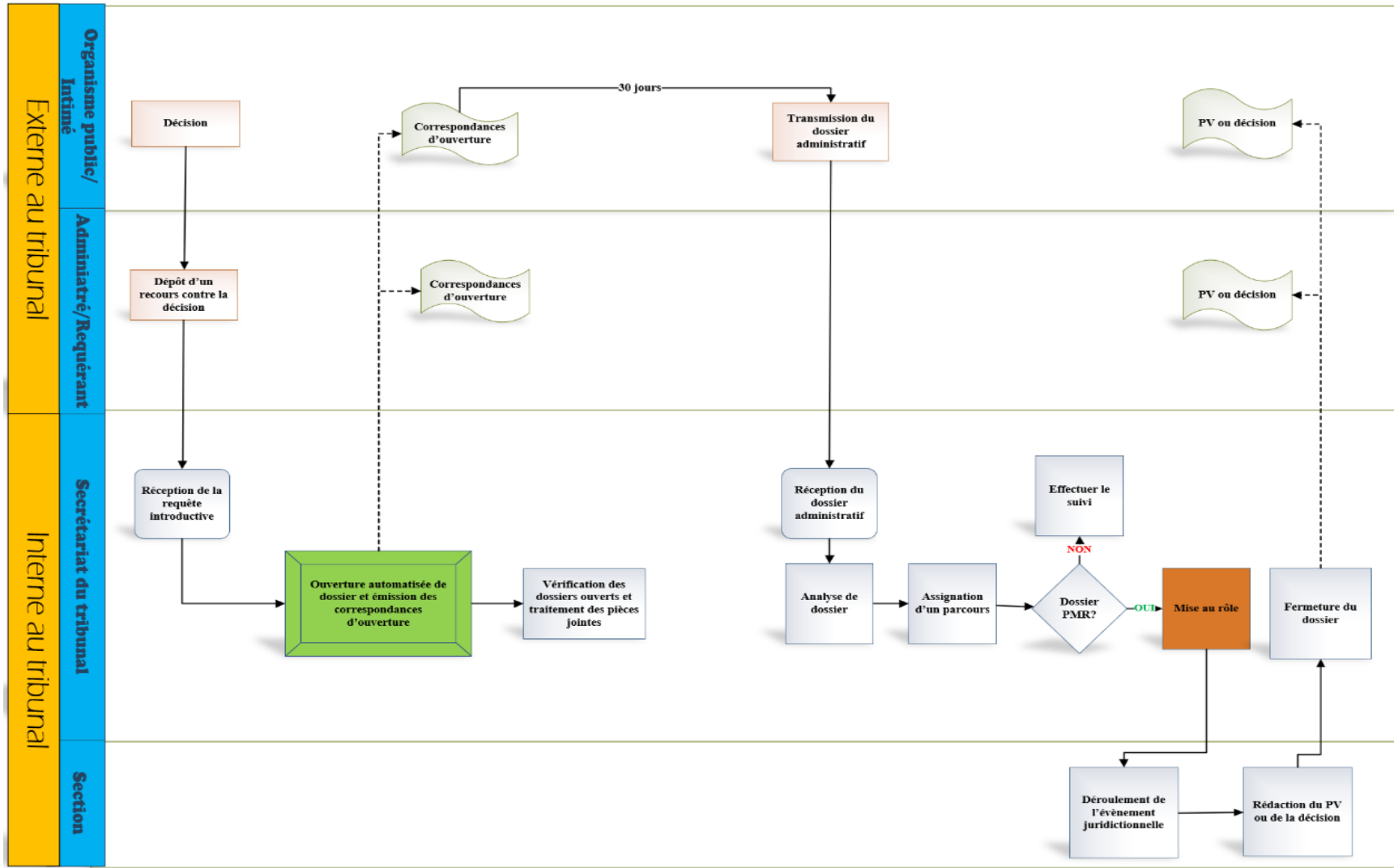
## **6.2 Conception de la vision future**

Les solutions préconisées nous ont permis de concevoir le nouveau processus plus simplifié, notamment par la suppression de certaines tâches manuelles, lesquelles seront automatisées. Ainsi, dans le cadre du nouveau processus, les étapes d'analyse de la recevabilité et d'ouverture de dossier seront automatisées et ne relèveront plus de l'intervention directe des agents. Ces derniers interviendront néanmoins à la suite de l'ouverture du dossier afin d'assurer la vérification des dossiers nouvellement créés ainsi que pour le traitement des pièces jointes. L'avantage de réaliser cette étape après l'ouverture du dossier tient du fait qu'elle sera menée durant le délai réglementaire de 30 jours, accordé à l'intimé pour la transmission du dossier administratif. Cela permet une utilisation efficiente du temps d'attente pour effectuer les vérifications nécessaires au traitement du dossier (voir figure 3).

## **6.3 Étapes de mise en œuvre des recommandations**

Notre étude s'est concentrée sur la réalisation des premières étapes de l'analyse de la chaîne de valeur du processus de traitement des recours en SAS, telles que proposées par le Kaizen Institute, soit la collecte des données préliminaires, l'analyse de la situation actuelle, l'identification des opportunités d'amélioration et la conception de la vision future. Afin de compléter l'analyse, les sections suivantes décriront les autres étapes à suivre, notamment la mise en place de l'équipe projet, l'analyse de faisabilité et la définition du plan de mise en œuvre des nouvelles solutions.

FIGURE 3: CARTOGRAPHIE DU PROCESSUS FUTURE



- Mettre en place l'équipe de projet : la mise en place d'une équipe multidisciplinaire est prévue afin de réaliser l'analyse de faisabilité des solutions proposées et d'assurer le suivi lors de la phase de mise en œuvre. À cet effet, l'équipe de projet sera composée d'un comité de gestion réunissant le Président du tribunal, les vice-présidents des sections ainsi que les directeurs techniques (Secrétariat, Direction des affaires juridiques, Direction des affaires institutionnelles et Direction des Ressources informationnelles). La coordination du projet sera assurée par le Secrétariat, notamment par le Service support, lequel pourra s'adjoindre la collaboration de tout membre du personnel du TAQ dont l'expertise sera jugée pertinente.
- Réaliser l'analyse de faisabilité des solutions : cette analyse porte sur l'évaluation des solutions proposées, notamment sous l'angle de la légalité au regard des textes réglementaires, de leur faisabilité technique et financière.
- Planning de réalisation des phases du projet : le planning ci-après présente les principales étapes du projet qui se dérouleront sur une période de douze mois.

**TABLEAU 6: PROPOSITION DE PLANNING DE MISE EN ŒUVRE DES NOUVELLES SOLUTIONS**

	Mois 1	Mois 2	Mois 3	Mois 4	Mois 5	Mois 6	Mois 7	Mois 8	Mois 9	Mois 10	Mois 11	Mois 12
Mise en place de l'équipe projet												
Réalisation de l'étude de faisabilité												
Validation des solutions à déployer												
Planification de la mise en œuvre de solutions												
Conception des outils technologiques												
Réalisation des tests et ajustements												
Déploiement des outils sur un périmètre pilote												
Livraison et présentation des résultats												

## 7 Conclusion

L'analyse du processus de traitement des recours introduits à la Section des affaires sociales met en évidence la volonté du Tribunal administratif du Québec de favoriser l'accès à une justice administrative de qualité, performante, agile et innovante. L'ordonnancement des opérations liées au traitement des dossiers s'inscrit dans les engagements visant à offrir aux citoyennes et citoyens une expérience positive dans leur rapport avec l'institution, tout en garantissant les valeurs d'indépendance, d'intégrité, de compétence, d'engagement et de respect.

Notre travail, qui s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue, nous a permis d'identifier les activités qui n'apportent pas de valeur réelle au processus, de ressortir certains problèmes et d'en analyser les causes. Ces constats ont ensuite servi de fondement à la formulation de recommandations visant à améliorer l'efficacité du processus de traitement des recours.

Loin de constituer une panacée, les solutions proposées dans ce rapport, axées sur l'automatisation de certaines tâches et l'adoption d'outils numériques modernes, visent avant tout à alléger la charge de travail des employés. Cette initiative intervient dans un contexte où le gouvernement impose des mesures de contrôle des effectifs. Cependant, même si ces solutions peuvent contribuer à améliorer la performance globale de l'institution, elles doivent être déployées en respect du cadre réglementaire du gouvernement, notamment ceux qui encadrent l'utilisation de l'intelligence artificielle dans les organismes publics. Il est tout aussi important de tenir compte des effets indésirables de ces innovations, notamment sur les conséquences psychosociales qu'elles pourraient engendrer.

## Bibliographie

- Amal, Z. I. A. T., & HABBANI, S. (2025). L'impact des chatbots sur le bien-être des fonctionnaires au sein des administrations publiques marocaines. *International Journal of Accounting Finance Auditing Management and Economics*, 6(6), 647-667.
- Bösenberg, D., & Metzen, H. (1994). *Le Lean management : alléger structures et coûts pour muscler l'organisation*. Les éd. D'organisation.
- Brahim, W. (2016). L'approche processus. *I2D - Information, données & documents*, 53(4), 37-38. <https://doi.org/10.3917/i2d.164.0037>.
- Caseau, Y. (2011). *Processus et Entreprise 2.0: Innover par la collaboration et le Lean management*. Dunod.
- Cluzel-Métayer, L., & Sauviat, A. (2016). Les notions de qualité et de performance de la justice administrative. *Revue française administration publique*, 159(3), 675-688.
- Daly, P. (2026, 27 mars). Judicial oversight of delay at administrative tribunals: Bokhari v. Top Medical Transportation Services (2026 ONSC 1073) and Benison v. Canada (RCMP External Review Committee) (2026 FCA 53). *Administrative Law Matters*
- Dubouloz, S. (2013). Les barrières à l'innovation organisationnelle : Le cas du Lean Management. *Management international*, 17(4), 121-144.
- Drevetton, B. (2017). L'optimisation des ressources et des moyens des organisations de l'État : Les préalables à la performance visée par le déploiement de la GPR. Dans B. Mazouz (Éd.), *Gestion par résultats : Concepts et pratiques de gestion de la performance des organisations de l'État* (Chap. 3). Presses de l'Université du Québec.
- Fortin, M.-F., & Gagnon, J. (2022). *Fondements et étapes du processus de recherche : Méthodes quantitatives et qualitatives* (4e éd.). Montréal, QC : Chenelière Éducation.
- Foy, M. (2025, 30 octobre). Neuf mois d'attente pour une première audience. *La Presse*. <https://www.lapresse.ca/affaires/2025-10-30/litiges-sur-les-hausses-de-loyer/neuf-mois-d-attente-pour-une-premiere-audience.php>
- Gallié, M., & Besner, L. S. (2017). De la lutte contre les délais judiciaires à l'organisation d'une justice à deux vitesses : la gestion du rôle à la Régie du logement du Québec. *Les Cahiers de droit*, 58(4), 711-747.
- Gouvernement du Québec. (2020). *Règlement sur la procédure du Tribunal administratif du Québec* (RLRQ, c. J-3, r. 3.01).
- Jacquier, B. (2013). *Du Lean au management maigre*. Lulu. com.

- Kaizen Institute. (2026). Analyse des processus : comment cartographier et améliorer les processus métier. <https://kaizen.com/fr/publications/analyse-processus-cartographier-ameliorer/>
- Longtin, M. J. (1998). La réforme de la justice administrative : genèse, fondements et réalités. In Actes de la XIIIe Conférence des juristes de l'État (pp. 65-98).
- Mazouz, B., & Rochet, C. (2006). De la gestion par résultats et de son institutionnalisation : quelques enseignements préliminaires tirés des expériences françaises et québécoises. *Télescope*, 12(3). École nationale d'administration publique (ÉNAP).
- Mazouz, B., Tremblay, B. et Facal, J. (2005). Au cœur du nouveau administratif : l'engagement institutionnel. Quelques enseignements empiriques tirés de l'expérience québécoise. *Revue française d'administration publique*, no 115, p. 403-419. DOI : <https://doi.org/10.3917/rfap.115.0403>
- McLellan, E., MacQueen, K. M., & Neidig, J. L. (2003). Beyond the qualitative interview: Data preparation and transcription. *Field methods*, 15(1), 63-84.
- OCDE (2023), Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-Based Management for Sustainable Development (Second Edition), Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/632da462-en-fr-es>.
- OCDE & SIGMA. (2018). Manuel pour la préparation, la mise en œuvre, le suivi, le reporting et l'évaluation de la réforme de l'administration publique et des stratégies sectorielles : Conseils pour les partenaires de SIGMA (Document SIGMA No. 57). Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). 1
- Paquin, M. (2001). Les pratiques de pointe en management public. Québec, QC : École nationale d'administration publique (ÉNAP).
- Radnor, Z. J., Holweg, M., & Waring, J. (2014). Lean in healthcare: The unfilled promise? *Social Science & Medicine*, 101, 108-116.
- Rivard, S. (2013). Le développement de systèmes d'information : une méthode intégrée à la transformation des processus (4e édition). Presse de l'Université du Québec.
- Sarah, E., Dubouloz, S., Pierrard, C. M., & D'herouël, S. (2025). Revisiter le processus dynamique d'adoption d'une innovation managériale au prisme du rôle des agents internes et externes. In *Le management des ressources au 21ème siècle*.
- Sauvé, J. M. (2011). Les critères de la qualité de la justice. In *De 20 ans à L'Horizon 2020 : Bâtir le Tribunal de demain sur de solides fondations* (pp. 27-48).

Sauvé, J. M. (2016). La qualité de la justice administrative. *Revue française d'administration publique*, 159(3), 667-674.

SRHIR, A., HOUSSAINI, A., & MAMAD, M. (2024). Défis et opportunités de l'application du Lean Office dans les services administratifs : Une revue systématique de la littérature. *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 7(3).

Tribunal administratif du Québec. (2023). Plan stratégique 2023-2027. Gouvernement du Québec.

Tribunal administratif du Québec. (2025). Rapport annuel 2024-2025. Gouvernement du Québec.

Tribunal administratif du Québec. (2025). Rapport statistique SAS au 31 mars 2025 RAG

Womack, J., & Jones, D. (2012). *Système Lean : Penser l'entreprise au plus juste*. Pearson.