

*La personne avant toute chose*

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

# Plan stratégique 2011-2015





Imprimé sur du Rolland Enviro 100, fabriqué au Québec.

*La personne avant toute chose*

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

# Plan stratégique 2011-2015

Des exemplaires du présent document sont disponibles à l'adresse suivante :

Direction des communications  
Société de l'assurance automobile du Québec  
Case postale 19600  
333, boul. Jean-Lesage, O-M-51  
Québec (Québec) G1K 8J6

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

Édité par la Direction des communications  
Société de l'assurance automobile du Québec

Dépôt légal 2011  
Bibliothèque nationale du Québec  
ISBN 978-2-550-62224-6 (version imprimée)  
ISBN 978-2-550-62225-3 (version PDF)

English copy available on request.

**MESSAGE  
DU MINISTRE  
DES TRANSPORTS**

*À titre de ministre des Transports, je suis heureux de présenter le Plan stratégique 2011-2015 de la Société de l'assurance automobile du Québec.*

*Aujourd'hui, nous pouvons entreprendre l'avenir sur des bases solides. La santé financière du régime d'assurance est maintenant sur la bonne voie et la sécurité routière s'est accrue jusqu'au bilan historique de 2010, qui affichait le nombre le moins élevé de personnes décédées sur les routes en 62 ans.*

*Le nombre d'accidentés de la route sera cependant toujours trop élevé et l'amélioration du bilan routier demeurera toujours, pour nous, un enjeu incontournable.*

*En tant qu'organisme gouvernemental, la Société doit aussi s'assurer d'avoir la capacité d'offrir des services de grande qualité à la population et de les adapter aux changements démographiques anticipés.*

*Le Plan stratégique 2011-2015 de la Société contient tous les éléments pour lui permettre de faire face aux nombreux défis des prochaines années. Je suis convaincu qu'elle mettra tout en oeuvre pour continuer de remplir adéquatement sa mission de protéger les Québécois contre les risques liés à l'usage de la route.*

*Le ministre des Transports,*

**PIERRE MOREAU**

**MESSAGE DE LA  
PRÉSIDENTE DU CONSEIL  
D'ADMINISTRATION**

*Au nom du conseil d'administration de la Société de l'assurance automobile du Québec, j'ai le plaisir de présenter le Plan stratégique 2011-2015 de la Société.*

*Depuis la mise en place du plan quinquennal 2006-2010, la situation de la Société s'est beaucoup améliorée. C'est donc dans un contexte nettement plus favorable que ce nouveau plan stratégique a été élaboré.*

*Nous nous préparons maintenant à relever les défis qui nous attendent au cours des cinq prochaines années. La Société aura à s'adapter au changement démographique important au sein de la population, tout en assurant la modernisation de ses actifs technologiques, et ce, sans que la qualité de son service à la clientèle s'en ressente. D'autre part, les attentes de la population sont, légitimement, de plus en plus grandes, alors que la disponibilité de la main-d'œuvre se fait plus rare et que le nombre de titulaires de permis de conduire et de propriétaires de véhicules augmente sans cesse.*

*Pour une organisation aussi dynamique que la Société de l'assurance automobile du Québec, qui a la chance de compter sur un personnel compétent et engagé, c'est une occasion de plus de confirmer son statut d'acteur de premier plan en sécurité routière.*

*Pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés, la Société garde le cap sur l'essence de sa mission : protéger la personne contre les risques de la route. Elle peut compter sur la collaboration indéfectible de son conseil d'administration.*

*La présidente du conseil d'administration,*

MARIE-ANNE TAWIL

**MESSAGE DE LA  
PRÉSIDENTE ET CHEF  
DE LA DIRECTION**

*En tant que présidente et chef de la direction de la Société de l'assurance automobile du Québec, j'ai l'honneur de présenter le Plan stratégique 2011-2015 de la Société.*

*La Société évolue dans un contexte stratégique exigeant. Même si les résultats des cinq dernières années représentent des leviers solides pour relever les défis des années à venir, pour assumer pleinement notre mission de protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route, il est essentiel que nous repensions notre approche d'affaires.*

*La Société vise à être reconnue comme une organisation performante inspirant confiance et faisant preuve d'innovation et d'agilité dans la réalisation de sa mission. C'est en axant notre action sur l'atteinte des résultats suivants que nous comptons y parvenir :*

- Diminuer le nombre d'accidents de la route et en réduire la gravité;*
- Réviser notre offre de produits et services et adapter nos modalités de prestation de services;*
- Développer une meilleure synergie dans le fonctionnement de l'organisation;*
- Moderniser nos actifs technologiques tout en assurant la continuité des affaires;*
- Être parmi les employeurs les plus recherchés au Québec et développer une relève qualifiée et performante;*
- Maintenir une gestion éthique et responsable.*

*Grâce à la force de notre équipe, à l'apport de nos partenaires et aux valeurs d'engagement, de rigueur, de cohérence et de respect qui nous guident, j'ai la ferme conviction que nous atteindrons avec succès les objectifs ambitieux de notre plan stratégique 2011-2015.*

*La présidente et chef de la direction,*

**NATHALIE TREMBLAY, FCA**

## TABLE DES MATIÈRES

8	La mission
9	Les valeurs
10	Les résultats du Plan stratégique 2006-2010
14	Le contexte
16	La vision
17	Le Plan stratégique 2011-2015
29	Les résultats visés au terme de la période couverte par le Plan stratégique 2011-2015
30	Le Plan stratégique en tableau



## LA MISSION

La Société de l'assurance automobile du Québec est un organisme gouvernemental qui relève du ministre des Transports. Elle est administrée par un conseil d'administration composé de neuf à quinze membres nommés par le gouvernement, dont le président du conseil et le président et chef de la direction. Son exercice financier se termine le dernier jour de décembre de chaque année.

La Société est chargée de l'application de la Loi sur l'assurance automobile et du Code de la sécurité routière, et, en vertu d'ententes prévues dans ce code, elle voit à l'application partielle de sept autres lois. Sa mission s'énonce comme suit :

**Protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route.**

**À cette fin :**

- **elle mène des actions de promotion de la sécurité routière et de prévention;**
- **elle fixe les contributions d'assurance et gère le patrimoine fiduciaire;**
- **elle gère l'accès au réseau routier;**
- **elle surveille et contrôle le transport routier des personnes et des biens;**
- **elle indemnise les personnes accidentées de la route et facilite leur réadaptation.**

La Société exécute également tout autre mandat qui lui est confié par la loi ou à la suite d'une entente avec le gouvernement, ou l'un de ses ministères ou organismes, comme le Programme d'adaptation des véhicules et l'octroi des vignettes de stationnement aux personnes handicapées.



## LES VALEURS

Les réalisations des dernières années ont confirmé l'importance et la place qu'occupaient la rigueur, la cohérence et le respect dans le cœur et les actions de la Société. Ces trois valeurs, nommées dans le précédent plan stratégique, ont été portées par tous les employés, dont l'engagement se confirme et se manifeste au quotidien. L'engagement est de fait une valeur forte et vivante déjà présente dans l'organisation, d'où l'importance de la consacrer dans le nouveau plan stratégique. C'est donc sur l'engagement, la rigueur, la cohérence et le respect que la Société mise pour réaliser avec succès son plan stratégique 2011-2015. Ces valeurs guideront chacun des membres du personnel dans sa prise de décision et dans ses relations professionnelles.

### ***Engagement***

Chaque personne contribue à la réalisation de la mission de la Société, est solidaire dans l'action et collabore avec ses collègues pour relever les défis. Chacun fait preuve de courage pour choisir, s'adapter, changer et agir au profit du service public.

### ***Rigueur***

Chacun s'assure de rendre les services ou de livrer les produits attendus avec professionnalisme et intégrité. Chaque personne est responsable de produire des résultats de qualité au meilleur coût tout en étant équitable envers la clientèle.

### ***Cohérence***

Les actions et les gestes posés sont en concordance avec les engagements pris et les messages communiqués. Chacun exerce ses responsabilités et fait ses choix en se souciant de leur impact sur l'organisation et sur la population.

### ***Respect***

Chacun est responsable de créer et de maintenir la confiance avec la population, les partenaires et ses collègues. Chaque personne fait preuve de transparence, d'écoute, de reconnaissance et d'ouverture à la différence.



## LES RÉSULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2006 - 2010

Le Plan stratégique 2006-2010 a produit les résultats escomptés en ce qui a trait aux cinq enjeux qui avaient été retenus : la sécurité routière, la qualité des services à la population, la simplification de l'accès aux services publics, l'équilibre financier et la performance organisationnelle.

### 1

#### ENJEU LA SÉCURITÉ ROUTIÈRE

Des gains remarquables ont été faits en ce qui a trait au bilan routier au cours de la période couverte par ce plan stratégique. Après une détérioration continue jusqu'en 2006, la tendance s'est inversée et le bilan routier s'est amélioré.

C'est en 2010 toutefois que les gains en matière de sécurité routière ont été les plus importants puisque le nombre de décès a été le plus bas depuis bon nombre d'années, se chiffrant à 487 alors qu'il était de 722 en 2006.

On note également une baisse considérable tant en ce qui a trait au nombre des blessés graves qu'à celui des blessés légers. Ainsi, entre 2006 et 2010, le nombre de blessés graves est passé de 3 722 à 2 313, alors que le nombre de blessés légers est passé de 46 034 à 41 053.

Cette amélioration du bilan routier et des comportements des usagers de la route n'est pas le fruit du hasard. C'est plutôt l'approche alliant la sensibilisation, la législation et le contrôle qui a créé une synergie porteuse de gains et a ainsi permis d'obtenir les excellents résultats observés.

De nouvelles mesures législatives ont été adoptées et implantées, et les activités de contrôle et de sensibilisation menées en collaboration avec les différents acteurs de la sécurité routière ont porté des fruits.

La sécurité routière est devenue un enjeu de société, qui se situe au premier rang parmi six préoccupations touchant les citoyens.

# 2

## ENJEU LA QUALITÉ DES SERVICES À LA POPULATION

Ayant pour toile de fond le souci constant de mieux servir la population et de lui offrir les meilleurs services possible, malgré la croissance continue de la demande, la Société s'est assurée de maintenir à jour ses connaissances sur ses diverses clientèles. Les sondages, rencontres ou autres mesures ont permis à la Société d'améliorer, de simplifier et de réviser plusieurs processus liés à sa prestation de services.

À cet égard, soulignons notamment les efforts consentis pour diminuer les délais pour le traitement des avis médicaux<sup>1</sup>, la transmission des dossiers des accidentés devant se présenter devant le Tribunal administratif du Québec<sup>2</sup>, la prise de rendez-vous pour l'accès au réseau routier<sup>3</sup> et la rétroinformation donnée aux propriétaires et aux exploitants de véhicules lourds à la suite d'une interception par un contrôleur routier.

Les démarches d'amélioration entreprises par la Société ont eu des effets positifs sur les délais de traitement des dossiers<sup>4</sup>, sur la disparition des engorgements au service à la clientèle, sur le pourcentage de plaintes fondées<sup>5</sup> et sur le taux de satisfaction de la clientèle, pour ne nommer que quelques exemples.

<sup>1</sup> Le délai moyen est passé de 105 à 42 jours entre 2006 et 2010.

<sup>2</sup> Le délai moyen est passé de 183 à moins de 30 jours entre 2006 et 2010.

<sup>3</sup> Le pourcentage de personnes ayant pu prendre rendez-vous pour un examen de conduite en moins de 20 jours, comme s'y engage la Société dans sa Déclaration de services aux citoyens, est passé entre 2006 et 2010 de 79 % à 85 % pour les véhicules de promenade et motocyclettes, et de 80 % à 94 % pour les véhicules lourds.

<sup>4</sup> Par exemple, le délai moyen de fermeture des demandes de révision est passé de 190 jours en 2006 à 123 jours en 2010. Il est à noter que depuis 2006, le délai moyen lorsque la demande de révision ne nécessite pas de document additionnel est inférieur au délai légal de 90 jours.

<sup>5</sup> Le pourcentage de plaintes fondées sur les plaintes traitées est passé de 33 % à 23 % entre 2006 et 2010.

La Société a également mis des efforts pour offrir à sa clientèle grand public de plus en plus de services électroniques. Au 31 décembre 2010, la part relative des services électroniques transactionnels en permis et immatriculation s'élève à 26,8 %, alors que l'objectif visé était de 28,1 %. L'objectif a donc été atteint à 95,4 %.

# 3

## ENJEU LA SIMPLIFICATION DE L'ACCÈS AUX SERVICES PUBLICS

Pour faire suite aux orientations gouvernementales à l'effet d'utiliser le réseau des centres de services de la Société pour déployer le réseau régional de Services Québec et ainsi faciliter les démarches des citoyens auprès de l'État, neuf sites permettent actuellement d'offrir en cohabitation des services à la population.

Par ailleurs, le partenariat mis en œuvre avec Services Québec au cours des dernières années, afin de simplifier l'accès des citoyens et des entreprises aux services publics, permet à Services Québec de donner de l'information à la population sur les activités de la Société, de transférer les appels relatifs aux dossiers de la clientèle de la Société par l'intermédiaire d'une interconnexion et de prendre en charge la majorité des appels relatifs aux changements d'adresse de la clientèle de la Société.

# 4

## ENJEU L'ÉQUILIBRE FINANCIER

Tant pour la gestion du Fonds d'assurance automobile que pour la gestion de l'accès au réseau routier, la Société doit s'autofinancer. Dans les deux cas, elle était, au début du plan stratégique 2006-2010, en situation de déficits répétés et devait voir, d'une part, à rétablir l'équilibre des produits et des charges et, d'autre part, à éliminer le déficit cumulé.

### Fonds d'assurance automobile

En ce qui a trait au Fonds, les résultats quant au plein financement de l'année courante n'ont pas seulement été atteints, ils ont été dépassés, et ce, même en tenant compte de la crise financière de 2008. En effet, le taux de financement cible était de 100 % en 2010, alors que le résultat a été de 104 % en 2009 et de 122 % en 2010. L'atteinte de la cible a donc été devancée d'une année. Le surplus de financement se situe en 2010 à 202,2 M\$ alors qu'en 2006, on observait une perte de 425,1 M\$.

Différents facteurs expliquent les excellents résultats obtenus. Tout d'abord, il faut souligner les rajustements des contributions d'assurance, qui sont entrés en vigueur les 1<sup>er</sup> janvier 2008, 2009 et 2010 et qui ont permis d'augmenter les produits du Fonds d'assurance. Les résultats du bilan routier des cinq dernières années ont aussi eu un effet direct sur les indemnités que la Société verse aux personnes accidentées et réduisent la pression à la hausse sur les cotisants du régime. Finalement, la révision des pratiques de traitement des réclamations d'assurance et l'amélioration de l'expérience relative aux durées d'invalidité à long terme ont aussi contribué à la diminution importante des charges d'indemnisation.

Pour sa part, le déficit cumulé du Fonds a diminué, mais des mesures devront être prises afin de le résorber totalement et d'assurer la pleine capitalisation du régime.

### Accès au réseau routier

Le taux de financement de l'accès au réseau routier était de 76 % en 2010 comparativement à 69 % en 2004. Ces résultats sont dus à des efforts de rationalisation budgétaire déployés par la Société pour exercer un contrôle sur ses charges, et ce, malgré une croissance soutenue du volume de transactions et un élargissement de son offre de services, sans indexation au coût de la vie.

Depuis le 1<sup>er</sup> avril 2010, le sous-financement de l'accès au réseau routier est remboursé par le gouvernement, par l'entremise des sommes transférées au Fonds des réseaux de transport terrestre (FRTT). En considérant le remboursement de 2010 s'élevant à 36,2 M\$, le taux de financement atteint maintenant 98 %.

# 5

## ENJEU LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Pour faire face à l'augmentation de la demande tout en maintenant des services de qualité, la Société a mis en place une démarche d'optimisation de ses façons de faire.

Ainsi, un examen critique des activités réalisées dans différents secteurs de la Société et la révision de sa structure administrative ont permis d'apporter des améliorations tangibles à ses processus d'affaires et à son organisation du travail, qui se sont concrétisées, par exemple :

- en matière d'assurance, par l'élaboration d'une nouvelle approche visant à moduler les services pour mieux les adapter aux besoins de la clientèle et pour assurer le traitement diligent des réclamations<sup>1</sup>;
- en matière d'accès au réseau routier, d'une part, par l'informatisation des demandes de vérification de la validité de permis de conduire provenant des gestionnaires de parcs de véhicules, pour diminuer les délais d'attente<sup>2</sup> et, d'autre part, par l'optimisation de son centre d'appels<sup>3</sup>, dont le plan de mise en œuvre s'échelonna jusqu'en 2012;
- en matière de contrôle routier, par la formation continue du personnel sur différents sujets opérationnels et par l'actualisation de ses pratiques et leur uniformisation avec celles des autres Administrations canadiennes et américaines<sup>4</sup>;

<sup>1</sup> Des améliorations ont été apportées, depuis 2007, aux applications du Fonds d'assurance. Notons, entre autres, le dossier Virage assuré qui a instauré trois nouvelles catégories de réclamations afin d'identifier les dossiers présentant un volume important de réclamations et nécessitant peu de temps de traitement.

<sup>2</sup> Depuis 2010, ces demandes et leurs réponses peuvent être transmises par courriel, ce qui permet d'éviter le délai postal de 2 à 4 jours.

<sup>3</sup> Le taux de réponse au téléphone en trois minutes ou moins est passé de 71 % à 83 % entre 2006 et 2010.

<sup>4</sup> Le nombre de mouvements de transport inspectés selon la méthode nord-américaine de la Commercial Vehicle Safety Alliance (CVSA) était de 86 381 en 2009 et de 79 468 en 2010.

<sup>5</sup> L'automatisation du déploiement des postes permet le déploiement d'un poste sans intervention humaine sur le poste et facilite ainsi le déploiement des postes en région. Par ailleurs, l'automatisation diminue le risque d'erreurs et facilite le remontage des postes en cas de bris.

- en matière de technologies de l'information, par la mise en œuvre des pistes d'optimisation les plus prometteuses afin d'améliorer le processus de déploiement du système d'exploitation, des logiciels et des applications sur les postes de travail<sup>5</sup>.

La reconfiguration des activités, l'optimisation des façons de faire et l'ajustement des services ont des effets sur le personnel de la Société. Celle-ci accorde une attention particulière au climat de travail dans l'organisation et au sentiment d'appartenance. La Société a réalisé deux sondages organisationnels, soit un en 2007 et un autre en 2009. Les résultats démontrent que le taux de satisfaction du personnel en ce qui concerne le climat de travail s'élevait, en 2009, à 80,7 %, comparativement à 70,2 % en 2007, et qu'il s'élevait à 77,5 %, en 2009, comparativement à 68,9 % en 2007, pour ce qui est du sentiment d'appartenance.

Finalement, la Société a très à cœur la santé de ses employés. Elle a élaboré une stratégie de santé au travail et s'est donné des objectifs pour assurer leur mieux-être. La mise en œuvre de cette stratégie s'est faite en partenariat avec les représentants syndicaux.

### CONCLUSION

À la lumière de l'ensemble des résultats obtenus, la Société peut conclure qu'elle a mené à terme avec succès son plan stratégique 2006-2010. Ces résultats constituent une base solide pour la mise en place du plan stratégique 2011-2015.



## LE CONTEXTE

Le contexte d'affaires dans lequel évolue la Société est caractérisé par un courant d'accélération des changements. Que l'on pense aux moyens de communication, qui permettent maintenant une diversité des modes de diffusion et un accès quasi instantané à l'information, ou encore à la quantité d'informations disponible, la Société doit pouvoir s'adapter rapidement à ces changements dans l'objectif de toujours rendre les meilleurs services à sa clientèle.

En ce qui a trait à la main-d'œuvre, la Société, comme toutes les organisations, fera face au cours des prochaines années à une pénurie de main-d'œuvre, et il sera alors primordial de développer des stratégies afin de s'assurer d'avoir l'effectif qualifié requis pour rendre les services attendus par la population.

### **Les attentes et les besoins des citoyens et de la clientèle**

En 2010, à partir de groupes de discussion et d'un sondage, la Société a procédé à une mise à jour de ses connaissances sur sa clientèle, sur les attentes des citoyens et des diverses clientèles à l'égard de sa prestation de services et sur leur appréciation des services rendus. Cette démarche a mené à plusieurs constats, dont les suivants :

- La clientèle s'attend à ce que les interactions avec le personnel se déroulent dans un climat de courtoisie, de respect et d'empathie. Elle s'attend également à ce que le personnel soit compétent et que les services soient rendus avec promptitude et équité.

- La population est plus sensible et soucieuse à l'égard de l'utilisation des fonds publics et de l'information diffusée en cette matière. Cette situation demande à la Société de maintenir et même d'accroître ses actions pour assurer sa vigilance et sa transparence quant au contrôle des dépenses et des revenus.
- Force est de constater que l'évolution démographique a un impact sur les services à rendre à la population ainsi que sur la façon de les rendre. En effet, la Société doit, d'une part, s'adapter à la clientèle qui vieillit tout en offrant, d'autre part, des services adaptés aux nouvelles générations.

### **La main-d'œuvre**

L'évolution démographique demande non seulement d'adapter les modalités de prestation de services aux diverses clientèles, mais aussi d'assurer le renouvellement de l'effectif requis, dans un contexte de main-d'œuvre qui se raréfie. Il y aura, en effet, moins de main-d'œuvre disponible sur le marché du travail, ce qui diminuera la capacité d'offrir les services.

Dans ce contexte, la Société devra se démarquer et être vue au cours des prochaines années comme un employeur de choix, afin d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre qualifiée, et ce, en tenant compte des valeurs de la jeune génération, qui diffèrent à plusieurs égards de celles des générations précédentes.

### **Les technologies de l'information**

Les grandes avancées technologiques des dernières années font en sorte que le passage d'une technologie à l'autre s'effectue dans des délais beaucoup plus courts, ce qui complexifie pour les organisations le maillage entre les anciennes technologies et les nouvelles. Les outils utilisés ont une durée de vie beaucoup moindre, ce qui oblige à une plus grande vigilance dans leur choix et leur utilisation.

De plus, nous vivons de plus en plus dans un monde d'interfaces diversifiées et la clientèle s'attend à pouvoir obtenir les services attendus au moyen de technologies modernes, adaptées à leurs besoins. D'ailleurs, il s'agit d'une exigence incontournable pour attirer et rejoindre les jeunes, qui sont de grands utilisateurs de ces nouvelles technologies.

Les technologies de l'information sont indispensables à la réalisation de la mission de la Société. La désuétude des outils actuels est trop souvent un frein à l'évolution des services, et l'agilité dont a besoin la Société passe grandement par la transformation de son système d'exploitation et par la mise à jour de son infrastructure technologique.

### **Le contexte gouvernemental**

La Société est un organisme gouvernemental soumis à des règles communes à l'ensemble de la fonction publique tout en étant soumis à des règles particulières en raison de son statut. Que ce soit en matière de développement durable, de reddition de comptes ou de retour à l'équilibre budgétaire, la Société souscrit pleinement aux objectifs gouvernementaux et œuvre activement à leur réalisation.

Par ailleurs, étant registraire des informations relatives aux titulaires de permis de conduire et aux propriétaires de véhicules, elle est souvent sollicitée par des ministères et organismes publics, ainsi que par des organisations privées, soit pour appliquer des sanctions à des personnes en défaut, dans l'application de lois qui ne sont pas sous sa responsabilité, soit pour fournir des informations contenues dans ses registres, ou encore pour effectuer des prélèvements destinés à financer différents programmes. De plus, la Société agit à titre de fiduciaire du Fonds d'assurance automobile. Tout cela contribue à en faire une organisation unique au sein de l'appareil gouvernemental.

À partir de tous ces éléments de contexte, la Société a ciblé un certain nombre de défis qu'elle devra relever au cours des prochaines années relativement au nombre toujours élevé d'accidentés de la route, aux attentes légitimes de la population à l'égard de l'administration des fonds publics et à l'accroissement de la demande et de la diversification de ses services.

L'évolution démographique présente aussi un défi puisqu'elle exige non seulement d'adapter les modalités de prestation de services aux clientèles, mais aussi d'assurer le renouvellement de l'effectif requis, dans un contexte de main-d'œuvre qui se raréfie. Enfin, la Société est confrontée à la nécessité de moderniser ses technologies de l'information.

Compte tenu de ce contexte exigeant, il est incontournable pour la Société de repenser son approche d'affaires afin de continuer à assumer pleinement sa mission de protection.





## LA VISION

La Société de l'assurance automobile du Québec sera reconnue comme une organisation performante inspirant confiance et faisant preuve d'innovation et d'agilité dans la réalisation de sa mission, grâce à :

- **la force de son équipe;**
- **l'apport de ses partenaires;**
- **son modèle d'affaires intégré;**
- **ses actions et services ciblés et adaptés.**

Dans sa vision, la Société exprime clairement le fait qu'elle entend profiter des atouts que sont son modèle d'affaires, ses employés et ses partenaires, pour se donner la capacité de continuer à bien servir l'ensemble de sa clientèle, et ce, dans un contexte de changement.



## LE PLAN STRATÉGIQUE 2011-2015

Il est ressorti clairement de l'analyse du contexte stratégique que la Société devra, en 2011-2015, mettre le focus sur les six enjeux suivants :

- Le positionnement de la Société;
- Le bilan routier;
- La prestation de services;
- L'ampleur du virage technologique;
- La nouvelle réalité de la main-d'œuvre;
- La gestion éthique et responsable.

### 1

#### ENJEU **LE POSITIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ**

##### **Le modèle d'affaires intégré**

Au cours des années, la Société a vécu un grand nombre de changements, a vu sa clientèle augmenter, ses mandats se diversifier, les attentes s'intensifier, les besoins s'accroître, et elle a toujours su fournir avec qualité les services attendus.

Toutefois, dans un contexte où il est nécessaire de resserrer le contrôle des dépenses et de composer avec la rareté de la main-d'œuvre, la Société a atteint un point tournant de sa vie organisationnelle et elle doit impérativement revoir, sinon repréciser, et partager ce qu'elle est comme organisation, ce qu'elle doit faire et comment elle entend y arriver.

La Société veut démontrer avec force et constance, tant dans ses orientations, ses décisions que ses actions, la finalité qui la gouverne, soit la protection des usagers de la route dans un continuum de gestion des risques associés à l'usage de la route. Cette finalité s'exprime de façon concrète dans son modèle d'affaires intégré et unique, qui regroupe dans une même organisation publique toutes les grandes activités qui lui permettent de réaliser sa mission de protection, soit : la conception et l'implantation des mesures de protection, le contrôle de l'accès au réseau routier et du transport des personnes et des biens ainsi que l'indemnisation et la réadaptation des accidentés de la route. Son modèle d'affaires soutiendra la Société dans ses choix quant aux services à offrir et à l'allocation des ressources afférentes, et la guidera dans la révision de son approche d'affaires.

##### **L'approche d'affaires**

La Société doit repenser son approche d'affaires pour être en mesure de continuer à livrer les services requis, et ce, en visant toujours l'excellence. Les défis auxquels elle doit faire face exigent certes la contribution de chacun, mais surtout une réflexion poussée sur les produits et les services à offrir ainsi que sur la meilleure façon de mettre à contribution ses employés et ses partenaires pour y parvenir.

Par ailleurs, le fait que la Société soit le registraire des données rattachées au permis de conduire et à l'immatriculation des véhicules présente un intérêt pour plusieurs organisations. La révision de son approche d'affaires offre à la Société la possibilité de se positionner adéquatement, de saisir les occasions et de développer de nouveaux partenariats d'affaires.

## ORIENTATION 1.1 – REPENSER NOTRE APPROCHE D’AFFAIRES

### MODÈLE D’AFFAIRES INTÉGRÉ

#### OBJECTIF 1.1.1 – Partager les enjeux et les finalités d’affaires

Indicateur	Années cibles
• Nombre d’activités mises en œuvre	2012 et suivantes

#### OBJECTIF 1.1.2 – Convenir du modèle d’affaires intégré

Indicateurs	Années cibles
• Dépôt du modèle	2011
• Nombre de mesures pour faire connaître le modèle	2012 et suivantes

#### OBJECTIF 1.1.3 – Développer une culture organisationnelle qui valorise et fait vivre le modèle d’affaires intégré

Indicateurs	Valeurs cibles
• Pourcentage des employés qui ont été informés du modèle d’affaires intégré	100 % en 2011
• Pourcentage d’employés qui considèrent que la Société fonctionne de manière intégrée	50 % en 2013 80 % en 2015

### ÉVOLUTION DE L’OFFRE DES PRODUITS ET SERVICES

#### OBJECTIF 1.1.4 – Faire évoluer le contenu de l’offre de produits et de services

Indicateur	Années cibles
• Nombre d’opportunités ou de nouvelles mesures ayant donné lieu à une actualisation des produits et des services	2012 et suivantes

# 2

## ENJEU LE BILAN ROUTIER

### Une amélioration marquante, mais toujours un enjeu

La Société est fière de dire qu'elle a contribué avec ses partenaires et l'ensemble de la population à améliorer le bilan routier, et que le nombre d'accidentés de la route a diminué de façon importante depuis 2006.

Néanmoins, la sécurité routière demeurera toujours un enjeu majeur dans le contexte de l'augmentation continue du nombre de véhicules sur les routes (ce nombre ayant doublé depuis 1978), de l'augmentation des sources de distraction pour les usagers de la route (pensons aux nouvelles technologies) et du fait que le comportement des individus demeure la cause première des accidents de la route.

En 2009, avec 6,6 décès par 100 000 habitants, le Québec obtient un résultat légèrement moins bon que celui de la moyenne pour l'ensemble du Canada. L'Ontario et plusieurs pays d'Europe démontrent qu'il est possible de faire encore beaucoup mieux.

### La sécurité routière, une responsabilité partagée

La sécurité routière est tributaire d'un ensemble de facteurs; c'est une responsabilité partagée par plusieurs acteurs gouvernementaux, mais la responsabilité première sera toujours celle des usagers de la route. Elle représente d'ailleurs un enjeu social d'importance et l'approche alliant la sensibilisation, la législation et le contrôle, adoptée en partenariat, crée une synergie porteuse de gains quant à l'amélioration du bilan routier.

Aussi, pour s'assurer de contribuer à l'amélioration continue du bilan routier, la Société veut faire en sorte de renforcer la complémentarité et l'efficacité des acteurs en sécurité routière.

### Étalonnage – Indicateurs de sécurité routière par pays ou territoire

Pays-territoire/ Indicateurs	Québec	Ontario	Canada	États-Unis	France	Suède	Grande- Bretagne	Pays-Bas
<b>Nombre annuel de décès</b>								
2007	622	773	2 761	41 259	4 620	471	2 946	791
2008	558	619	2 419	37 423	4 275	397	2 538	750
2009	516	n.d.	2 130	33 808	4 273	358	2 222	720
<b>Moyenne annuelle triennale du nombre de décès*</b>								
2007	684	769	2 848	41 259	4 882	452	3 106	806
2008	634	720	2 688	40 463	4 535	438	2 885	784
2009	565	n.d.	2 437	37 497	4 389	409	2 569	754
<b>Taux de décès par 100 000 habitants</b>								
2007	8,1	6,0	8,4	13,7	7,3	5,1	5,0	4,8
2008	7,2	4,8	7,3	12,3	6,7	4,3	4,3	4,5
2009	6,6	n.d.	6,3	11,0	6,6	3,8	3,7	4,3

\* Moyenne triennale se terminant selon l'année indiquée

## ORIENTATION 2.1 – AGIR EN ACTEUR DE PREMIER PLAN POUR AMÉLIORER LE BILAN ROUTIER

### ACCIDENTÉS DE LA ROUTE

#### OBJECTIF 2.1.1 – Contribuer à diminuer le nombre d'accidentés de la route et la gravité des accidents

Indicateurs	Valeurs cibles en 2015
• Pourcentage de diminution de la moyenne triennale du nombre d'accidentés avec dommages corporels	-10 %
• Pourcentage de diminution de la moyenne triennale du nombre de personnes décédées ou blessées gravement dans des accidents de la route	Décès : -20 % Blessés graves : -20 %

#### OBJECTIF 2.1.2 – Développer et mettre en œuvre une stratégie mobilisatrice pour accroître l'impact de tous les acteurs en sécurité routière

Indicateurs	Années cibles
• Identification des partenaires potentiels (internes et externes)	2011
• Élaboration et mise en œuvre de la stratégie	2012 et suivantes
• Nombre de partenaires impliqués	2012 et suivantes
• Nombre d'activités conjointes avec les partenaires	2012 et suivantes

# 3

## ENJEU LA PRESTATION DE SERVICES

### Les services et la clientèle

La clientèle de la Société est en changement. Elle se caractérise entre autres par une augmentation du nombre de personnes avançant en âge, qui requièrent des services adaptés à leur condition. Elle compte également une clientèle de jeunes qu'elle doit rejoindre par de nouveaux moyens de communication et de prestation de services. À ce défi de l'âge s'ajoute également celui du caractère multiethnique de la clientèle.

La Société devra faire face à une augmentation du volume de demandes de services et à une diversification des services offerts. Elle devra donc adapter ses modes de prestation de services et déterminer comment

elle les offrira avec la même efficacité. Elle va devoir prioriser et revoir ses modes de prestation de services pour leur assigner les ressources disponibles de manière à se donner une plus grande agilité. Elle devra aussi évaluer les possibilités de développer davantage son partenariat avec les ministères et organismes et de favoriser les occasions d'alliance avec d'autres acteurs.

### La prestation électronique de services

La clientèle de la Société utilise de plus en plus les nouvelles technologies de l'information, et leur promotion est un élément de stratégie important afin de réserver les employés pour des services requérant un contact direct avec le client. L'utilisation de plus en plus grande des modes de prestation de services électroniques à des fins d'information et de transaction peut alors accroître l'efficacité des transactions et la performance de l'organisation au profit de la clientèle.

## ORIENTATION 3.1 – ADAPTER LES MODES DE PRESTATION DE SERVICES AUX BESOINS ET À L'ÉVOLUTION DE LA CLIENTÈLE ET DU MARCHÉ

### AMÉLIORATION DES SERVICES À LA CLIENTÈLE

#### OBJECTIF 3.1.1 – Ajuster les modalités de prestation de services pour en améliorer la qualité pour les clients

Indicateurs	Années cibles
• Nombre de services révisés	2012 et suivantes
• Taux de satisfaction de la clientèle	2012 et suivantes

**OBJECTIF 3.1.2 – Élargir l’accessibilité, par voie électronique, aux services informationnels et transactionnels et inciter la clientèle à les utiliser**

Indicateurs	Valeurs de départ	Valeurs cibles en 2015
• Nombre de services transactionnels accessibles de façon autonome, par voie électronique, en institution financière ou chez des partenaires	13 services transactionnels	Ajout de 7 nouveaux services et une nouvelle clientèle servie (entreprises)
• Taux d’utilisation des services accessibles de façon autonome, par voie électronique, en institution financière ou chez des partenaires	Part de marché à déterminer selon le nouveau bassin cible	Augmentation de 12 points de pourcentage par rapport au 31 décembre 2010

# 4

**ENJEU L’AMPLEUR DU VIRAGE TECHNOLOGIQUE**

**La continuité des affaires**

La Société étant fortement informatisée, les services à la clientèle doivent reposer sur des technologies à jour et pleinement supportées par ses fournisseurs. La rapidité des changements technologiques sur le marché oblige les organisations à suivre le même rythme dans le but d’assurer la continuité de leurs affaires. La Société n’échappe pas à cette réalité. C’est pourquoi elle doit impérativement effectuer une transformation importante au sein de plusieurs assises technologiques pour assurer la pérennité de ses services à la clientèle.

Le virage technologique se composera de diverses solutions, qui devront être adaptées en fonction de la transformation à apporter à chacune des assises touchées. De ce fait, la Société devra compléter une quantité importante de travaux, qui devront être réalisés parallèlement et conjointement à ses activités courantes et à la mise en chantier de nouveaux projets qui auront des effets sur ses solutions technologiques en cours de transformation.

**La capacité de réalisation**

Les actions entreprises pour réaliser le virage technologique auront un effet sur l’ensemble des services de la Société et sur sa capacité à les mettre en œuvre. Chaque secteur d’activité devra s’interroger sur ses façons de faire et identifier les allègements possibles.

## ORIENTATION 4.1 – RÉUSSIR LE VIRAGE TOUT EN POURSUIVANT L'ÉVOLUTION DES AFFAIRES

### RENOUVELLEMENT DES ACTIFS TECHNOLOGIQUES

#### OBJECTIF 4.1.1 – Poursuivre la modernisation de nos actifs et disposer d'un plan pour finaliser les travaux

Indicateur	Années cibles
• État de la mise en œuvre	2012 et suivantes

#### OBJECTIF 4.1.2 – Réviser le processus de développement en technologies de l'information

Indicateurs	Années de départ	Années cibles
• Pourcentage des gains obtenus sur les efforts (jours-personnes)	2011	2013 et 2015
• Pourcentage des gains obtenus sur les délais	2011	2013 et 2015



# 5

## ENJEU LA NOUVELLE RÉALITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

### L'attraction et la rétention de la main-d'œuvre

La Société devra faire face au départ à la retraite de 23 % de ses employés d'ici cinq ans. Elle devra attirer et retenir du nouveau personnel dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre et de concurrence active sur le marché du travail. Elle devra savoir s'adapter aux attentes de la jeune génération, qui diffèrent en bonne partie de celles des générations précédentes.

La Société a acquis, au cours des années, une réputation d'employeur de qualité, soucieux d'offrir un climat de travail harmonieux et des occasions de développement à son personnel. Toutefois, elle devra continuer à innover

pour demeurer un employeur de choix et pour offrir à ses employés un milieu de travail attrayant, caractérisé par une gestion dynamique, qui leur présente des défis professionnels, soutient leur développement et leur permet de concilier vie professionnelle et vie personnelle.

### Le maintien et le développement de l'expertise

Considérant le contexte décrit précédemment, la Société devra développer les stratégies efficaces pour assurer la transmission de l'expertise acquise au cours des années par son personnel qui part à la retraite. Elle devra également soutenir le développement de nouvelles expertises requises par les changements ou essentielles au développement des affaires.

## ORIENTATION 5.1 – ÊTRE PARMIS LES EMPLOYEURS LES PLUS RECHERCHÉS AU QUÉBEC

### PRATIQUES DE GESTION

#### OBJECTIF 5.1.1 – Accroître notre performance en matière d'attraction et d'embauche

Indicateurs	Valeurs de départ	Valeurs cibles en 2015
• Pourcentage d'employés qui reconnaissent la Société comme un employeur de choix	79 %	85 %
• Pourcentage des postes qui ont été pourvus parmi ceux pour lesquels des démarches ont été entreprises	89 %	Maintien
• Pourcentage d'étudiants et de stagiaires ayant poursuivi leur parcours comme personnel occasionnel ou permanent	7,2 %	25 %

### OBJECTIF 5.1.2 – Intégrer et fidéliser les employés en misant sur des pratiques de gestion avant-gardistes

Indicateurs	Valeurs de départ	Valeurs cibles en 2015
• Taux de fidélisation de l'effectif	96 %	Maintien
• Taux de rétention après deux ans	81 %	85 %
• Taux de mobilisation	80 %	85 %

### ORIENTATION 5.2 – FAVORISER LE DÉVELOPPEMENT D'UNE RELÈVE ET D'UNE MAIN-D'ŒUVRE QUALIFIÉES ET PERFORMANTES

#### OBJECTIF 5.2.1 – Appuyer le personnel dans le développement de son plein potentiel professionnel en lien avec les enjeux de l'organisation

Indicateurs	Valeurs de départ	Valeurs cibles en 2015
• Pourcentage de postes pourvus par des candidats à l'interne (affectation et promotion)	80 %	Maintien
• Taux de satisfaction relativement aux aspects touchant la carrière et le développement des compétences	67 %	75 %

#### OBJECTIF 5.2.2 – Soutenir le passage des connaissances et de l'expertise

Indicateur	Valeur cible en 2015
• Pourcentage des unités administratives disposant de moyens de transmission de l'expertise pour les emplois critiques	100 %

# 6

## ENJEU LA GESTION ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

### **Une saine gestion des fonds publics**

La Société partage les attentes légitimes de la population à l'égard d'une gestion rigoureuse et éthique des fonds publics. Cette responsabilité se traduit notamment par son souci de conserver la meilleure couverture d'assurance au profit de la population. Elle prend aussi les mesures pour assurer la pérennité du régime, contenir les coûts administratifs et consolider les gains acquis par les actions réalisées. Enfin, conformément à la politique de financement des services publics, elle doit se pencher sur le déficit entre les revenus et les dépenses à l'égard du mandat de l'accès au réseau routier.

### **Les comportements éthiques**

La population attend des dirigeants d'organisations publiques une éthique irréprochable et un souci de l'environnement tangible. La Société a élaboré et

implanté au cours des cinq dernières années un plan d'action en matière d'éthique. Elle a ainsi dispensé une formation sur l'éthique à l'ensemble de son personnel, aux dirigeants et au conseil d'administration. Elle a conseillé les employés et les dirigeants en cette matière. Une culture éthique s'est développée à travers ces actions. Elle entend poursuivre ses efforts dans les années qui viennent.

Par ailleurs, elle a également adopté les principes de développement durable, s'est donné un plan d'action, en a fait la promotion et a implanté celui-ci dans l'organisation. Elle s'est assurée de la compréhension et de la prise en compte des principes de développement durable dans les décisions, y compris celles liées à l'élaboration du Plan stratégique 2011-2015. La Société consolidera les actions réalisées et en introduira de nouvelles dans son plan d'action de développement durable 2011-2015.

## ORIENTATION 6.1 – MAINTENIR UNE GESTION RIGOUREUSE DES FONDS PUBLICS

### GESTION FINANCIÈRE

#### OBJECTIF 6.1.1 – Assurer la pérennité du régime d'assurance

Indicateurs	Valeur de départ	Valeurs cibles en 2015
• Réduction du déficit cumulé	1,6 milliard \$	0,8 milliard \$
• Taux de croissance annuel des dépenses		Taux de croissance comparable à celui observé dans la fonction publique québécoise

#### OBJECTIF 6.1.2 – Atteindre l'équilibre des revenus et des dépenses à l'égard du mandat de l'accès au réseau routier

Indicateurs	Valeurs cibles en 2015
• Ratio des dépenses sur les revenus	Amélioration
• Taux de croissance annuel des dépenses	Taux de croissance comparable à celui observé dans la fonction publique québécoise

## ORIENTATION 6.2 – RENFORCER LES COMPORTEMENTS ÉTHIQUES

### CULTURE ÉTHIQUE ET ÉCORESPONSABLE

#### OBJECTIF 6.2.1 – Poursuivre l'implantation d'une culture éthique

Indicateurs	Valeurs cibles en 2015
• Pourcentage des actions du plan d'action en éthique 2012-2015 qui ont été réalisées	100 %
• Pourcentage des actions du plan d'action de gestion de la diversité 2012-2015 qui ont été réalisées	100 %

#### OBJECTIF 6.2.2 – Consolider l'implantation des principes de développement durable

Indicateurs	Valeur cible en 2015
• Pourcentage des actions du plan d'action de développement durable 2011-2015 qui ont été réalisées	100 %



## LES RÉSULTATS VISÉS AU TERME DE LA PÉRIODE COUVERTE PAR LE PLAN STRATÉGIQUE 2011 - 2015

En 2015, la Société aura certes changé. Elle sera reconnue comme une organisation performante inspirant confiance et faisant preuve d'innovation et d'agilité dans la réalisation de sa mission.

Ayant su tirer profit d'une meilleure synergie dans le fonctionnement de l'organisation, forte de la compétence d'employés dédiés et appuyée par un réseau de partenaires significatifs, elle aura pris avec succès toutes les décisions qui se seront imposées pour :

- adopter une approche d'affaires qui lui permet de continuer à offrir des produits et des services de qualité;
- contribuer à améliorer le bilan routier;
- revoir le contenu de son offre de services et adapter les modalités de prestation de services;
- tirer profit de l'évolution des technologies tout en assurant la continuité des affaires;
- être parmi les employeurs les plus recherchés au Québec et favoriser le développement d'une relève et d'une main-d'œuvre qualifiées et performantes;
- maintenir une gestion rigoureuse des fonds publics et renforcer les comportements éthiques.

Les indicateurs qui permettront de suivre et d'apprécier les résultats atteints au fil des ans sont présentés dans les pages qui précèdent. À ces indicateurs s'ajouteront, au besoin, d'autres éléments d'information susceptibles d'améliorer la reddition de comptes.

# Plan stratégique 2011-20

1

## Enjeux

2

3

### POSITIONNEMENT DE LA SOCIÉTÉ

### BILAN ROUTIER

### PRESTATION DE SERVICES

## Orientations

1.1 Repenser notre approche d'affaires

2.1 Agir en acteur de premier plan pour améliorer le bilan routier

3.1 Adapter les modes de prestation de services aux besoins et à l'évolution de la clientèle et du marché

## Axes, objectifs, indicateurs et cibles

### Modèle d'affaires intégré

1.1.1 Partager les enjeux et les finalités d'affaires

- Nombre d'activités mises en œuvre  
Années cibles : 2012 et suivantes

1.1.2 Convenir du modèle d'affaires intégré

- Dépôt du modèle  
Année cible : 2011
- Nombre de mesures pour faire connaître le modèle  
Années cibles : 2012 et suivantes

1.1.3 Développer une culture organisationnelle qui valorise et fait vivre le modèle d'affaires intégré

- Pourcentage des employés qui ont été informés du modèle d'affaires intégré  
Valeur cible : 100 % en 2011
- Pourcentage d'employés qui considèrent que la Société fonctionne de manière intégrée  
Valeurs cibles : 50 % en 2013, 80 % en 2015

### Évolution de l'offre des produits et services

1.1.4 Faire évoluer le contenu de l'offre de produits et de services

- Nombre d'opportunités ou de nouvelles mesures ayant donné lieu à une actualisation des produits et des services  
Années cibles : 2012 et suivantes

### Accidentés de la route

2.1.1 Contribuer à diminuer le nombre d'accidentés de la route et la gravité des accidents

- Pourcentage de diminution de la moyenne triennale du nombre d'accidentés avec dommages corporels  
Valeur cible en 2015 : -10 %
- Pourcentage de diminution de la moyenne triennale du nombre de personnes décédées ou blessées gravement dans des accidents de la route  
Valeurs cibles en 2015 :  
Décès : -20 %  
Blessés graves : -20 %

2.1.2 Développer et mettre en œuvre une stratégie mobilisatrice pour accroître l'impact de tous les acteurs en sécurité routière

- Identification des partenaires potentiels (internes et externes)  
Année cible : 2011
- Élaboration et mise en œuvre de la stratégie  
Années cibles : 2012 et suivantes
- Nombre de partenaires impliqués  
Années cibles : 2012 et suivantes
- Nombre d'activités conjointes avec les partenaires  
Années cibles : 2012 et suivantes

### Amélioration des services à la clientèle

3.1.1 Ajuster les modalités de prestation de services pour en améliorer la qualité pour les clients

- Nombre de services révisés  
Années cibles : 2012 et suivantes
- Taux de satisfaction de la clientèle  
Années cibles : 2012 et suivantes

3.1.2 Élargir l'accessibilité, par voie électronique, aux services informationnels et transactionnels et inciter la clientèle à les utiliser

- Nombre de services transactionnels accessibles de façon autonome, par voie électronique, en institution financière ou chez des partenaires  
Valeur de départ : 13 services transactionnels  
Valeur cible en 2015 : Ajout de 7 nouveaux services et une nouvelle clientèle servie (entreprises)
- Taux d'utilisation des services accessibles de façon autonome, par voie électronique, en institution financière ou chez des partenaires selon le nouveau bassin cible  
Valeur cible en 2015 : Augmentation de 12 points de pourcentage par rapport au 31 décembre 2010

4

## AMPLEUR DU VIRAGE TECHNOLOGIQUE

4.1 Réussir le virage tout en poursuivant l'évolution des affaires

- État de la mise en œuvre  
Années cibles : 2012 et suivantes

4.1.2 Réviser le processus de développement en technologies de l'information

- Pourcentage des gains obtenus sur les efforts (jours-personnes)  
Année de départ : 2011  
Années cibles : 2013 et 2015
- Pourcentages des gains obtenus sur les délais  
Année de départ : 2011  
Années cibles : 2013 et 2015

5

## NOUVELLE RÉALITÉ DE LA MAIN-D'ŒUVRE

- 5.1 Être parmi les employeurs les plus recherchés au Québec
- 5.2 Favoriser le développement d'une relève et d'une main-d'œuvre qualifiées et performantes

### Pratiques de gestion

5.1.1 Accroître notre performance en matière d'attraction et d'embauche

- Pourcentage d'employés qui reconnaissent la Société comme un employeur de choix  
Valeur de départ : 79 % | Valeur cible en 2015 : 85 %
- Pourcentage des postes qui ont été pourvus parmi ceux pour lesquels des démarches ont été entreprises  
Valeur de départ : 89 %  
Valeur cible en 2015 : Maintien
- Pourcentage d'étudiants et de stagiaires ayant poursuivi leur parcours comme personnel occasionnel ou permanent  
Valeur de départ : 7,2 % | Valeur cible en 2015 : 25 %

5.1.2 Intégrer et fidéliser les employés en misant sur des pratiques de gestion avant-gardistes

- Taux de fidélisation de l'effectif  
Valeur de départ : 96 %  
Valeur cible en 2015 : Maintien
- Taux de rétention après deux ans  
Valeur de départ : 81 % | Valeur cible en 2015 : 85 %
- Taux de mobilisation  
Valeur de départ : 80 % | Valeur cible en 2015 : 85 %

5.2.1 Appuyer le personnel dans le développement de son plein potentiel professionnel en lien avec les enjeux de l'organisation

- Pourcentage de postes pourvus par des candidats à l'interne (affectation et promotion)  
Valeur de départ : 80 %  
Valeur cible en 2015 : Maintien
- Taux de satisfaction relativement aux aspects touchant la carrière et le développement des compétences  
Valeur de départ : 67 % | Valeur cible en 2015 : 75 %

5.2.2 Soutenir le passage des connaissances et de l'expertise

- Pourcentage des unités administratives disposant de moyens de transmission de l'expertise pour les emplois critiques  
Valeur cible en 2015 : 100 %

## Enjeux

6

## GESTION ÉTHIQUE ET RESPONSABLE

- 6.1 Maintenir une gestion rigoureuse des fonds publics
- 6.2 Renforcer les comportements éthiques

### Orientations

### Axes, objectifs, indicateurs et cibles

### Renouvellement des actifs technologiques

4.1.1 Poursuivre la modernisation de nos actifs et disposer d'un plan pour finaliser les travaux

- État de la mise en œuvre  
Années cibles : 2012 et suivantes

4.1.2 Réviser le processus de développement en technologies de l'information

- Pourcentage des gains obtenus sur les efforts (jours-personnes)  
Année de départ : 2011  
Années cibles : 2013 et 2015
- Pourcentages des gains obtenus sur les délais  
Année de départ : 2011  
Années cibles : 2013 et 2015

### Pratiques de gestion

5.1.1 Accroître notre performance en matière d'attraction et d'embauche

- Pourcentage d'employés qui reconnaissent la Société comme un employeur de choix  
Valeur de départ : 79 % | Valeur cible en 2015 : 85 %
- Pourcentage des postes qui ont été pourvus parmi ceux pour lesquels des démarches ont été entreprises  
Valeur de départ : 89 %  
Valeur cible en 2015 : Maintien
- Pourcentage d'étudiants et de stagiaires ayant poursuivi leur parcours comme personnel occasionnel ou permanent  
Valeur de départ : 7,2 % | Valeur cible en 2015 : 25 %

5.1.2 Intégrer et fidéliser les employés en misant sur des pratiques de gestion avant-gardistes

- Taux de fidélisation de l'effectif  
Valeur de départ : 96 %  
Valeur cible en 2015 : Maintien
- Taux de rétention après deux ans  
Valeur de départ : 81 % | Valeur cible en 2015 : 85 %
- Taux de mobilisation  
Valeur de départ : 80 % | Valeur cible en 2015 : 85 %

5.2.1 Appuyer le personnel dans le développement de son plein potentiel professionnel en lien avec les enjeux de l'organisation

- Pourcentage de postes pourvus par des candidats à l'interne (affectation et promotion)  
Valeur de départ : 80 %  
Valeur cible en 2015 : Maintien
- Taux de satisfaction relativement aux aspects touchant la carrière et le développement des compétences  
Valeur de départ : 67 % | Valeur cible en 2015 : 75 %

5.2.2 Soutenir le passage des connaissances et de l'expertise

- Pourcentage des unités administratives disposant de moyens de transmission de l'expertise pour les emplois critiques  
Valeur cible en 2015 : 100 %

### Gestion financière

6.1.1 Assurer la pérennité du régime d'assurance

- Réduction du déficit cumulé  
Valeur de départ : 1,6 milliard \$  
Valeur cible en 2015 : 0,8 milliard \$
- Taux de croissance annuel des dépenses  
Valeur cible en 2015 : Taux de croissance comparable à celui observé dans la fonction publique québécoise

6.1.2 Atteindre l'équilibre des revenus et des dépenses à l'égard du mandat de l'accès au réseau routier

- Ratio des dépenses sur les revenus  
Valeur cible en 2015 : Amélioration
- Taux de croissance annuel des dépenses  
Valeur cible en 2015 : Taux de croissance comparable à celui observé dans la fonction publique québécoise

### Culture éthique et écoresponsable

6.2.1 Poursuivre l'implantation d'une culture éthique

- Pourcentage des actions du plan d'action en éthique 2012-2015 qui ont été réalisées  
Valeur cible en 2015 : 100 %
- Pourcentage des actions du plan d'action de gestion de la diversité 2012-2015 qui ont été réalisées  
Valeur cible en 2015 : 100 %

6.2.2 Consolider l'implantation des principes de développement durable

- Pourcentage des actions du plan d'action de développement durable 2011-2015 qui ont été réalisées  
Valeur cible en 2015 : 100 %



