



Council of Canadian Administrative Tribunals
Conseil des tribunaux administratifs canadiens

Planification stratégique 2020



Planification stratégique 2020

Contexte

La dernière fois que le CTAC a tenu une session exhaustive de planification stratégique, c'était en octobre 2015; elle énonçait la direction et la vision, dont les principaux livrables dans un horizon de deux à cinq ans.

Le Comité exécutif (C.E.) s'est récemment rencontré sur une période de deux jours, en avril et en mai, afin de revoir où en est le CTAC aujourd'hui et de tracer où il aimerait être dans la prochaine période de trois ans.

Avant les sessions de planification stratégique du C.E., la Présidente du CTAC a distribué un document-cadre qui a servi de base à la discussion. Ce cadre abordait les principaux points suivants :

- Où en est le CTAC maintenant?
- Où voulons-nous aller?
- Comment nous y rendrons-nous?

Dans le cadre de cet exercice, le C.E. a revu l'énoncé actuel de mission et de vision du CTAC, son membership, sa proposition actuelle de valeur, ainsi que ses méthodes de communication et son succès relatif à retenir ses membres. Dans le cadre de notre analyse des facteurs internes et externes affectant la capacité du CTAC d'atteindre ses objectifs, nous avons regardé ce que nous faisons bien et ce qui nous différencie de nos concurrents. Le C.E. a également examiné où le CTAC a besoin de s'améliorer dans la perspective de renforcer nos opérations internes et de concentrer nos efforts sur les activités qui ajoutent le plus de valeur pour nos membres. Enfin, nous avons effectué une analyse de l'environnement, en regardant les facteurs externes qui ont un impact sur notre travail et qui sont des occasions de croissance et de développement de même que les facteurs qui constituent de possibles obstacles à notre mission et à nos objectifs stratégiques.

Ce qui apparaît évident est que le CTAC est largement associé à son colloque national annuel qui a contribué au succès du CTAC sur plusieurs fronts. Au-delà de la qualité de l'événement et des conférenciers, le Colloque permet d'augmenter le nombre d'adhésions et les revenus, à chaque année. Il rassemble également les membres de tout le Canada pour les rapprocher et réseauter lors du seul événement national bilingue de cette sorte pour la justice administrative.



À la lumière de la crise sanitaire de la COVID-19 et de l'incertitude de ce que l'avenir nous réserve par rapport aux rassemblements en personne, particulièrement les grands rassemblements qui impliquent des déplacements à travers le pays, le C.E. a senti que c'était un moment opportun pour revoir les activités et le travail du CTAC et voir quoi d'autre il peut faire et être pour faire avancer ses membres.

Processus

Le C.E. a envoyé une ébauche du Plan stratégique au C.A. pour qu'il le révise avant la réunion du C.A., de juin 2020. Les administrateurs-(trices) avaient eu l'occasion de fournir des commentaires écrits. Lors de la réunion du C.A., les administrateurs-(trices) ont démontré leur intérêt à discuter de l'ébauche du plan et à faire des commentaires à échanger avec le reste du groupe. Quatre administrateurs-(trices) ont formulé des commentaires qui furent partagés avec tout le C.A. Deux administrateurs-(trices) ont participé à la réunion prévue en juillet 2020. Le plan incorpore les commentaires spécifiques et les propositions concrètes pour des changements proposés par les administrateurs-(trices) qui avaient envoyé des commentaires.

Ci-joint un énoncé de vision révisé (où le CTAC veut être à l'avenir) et un énoncé de mission (ce que le CTAC veut faire maintenant), ainsi que trois buts stratégiques sur lesquels se concentrera le CTAC dans les années à venir.

Sous chacun des trois buts stratégiques, nous avons identifié des objectifs ou étapes mesurables que le CTAC pourrait poursuivre afin de réaliser ces objectifs. Nous avons également dressé une liste donnant un aperçu préliminaire d'activités ou de tactiques proposées que le CTAC pourrait adopter dans la poursuite des objectifs associés à cette stratégie.



Où en est le CTAC maintenant?

1. Données démographiques

PAR CATÉGORIE DE MEMBRES		
Corporatif (3)		
SCATA	95	
Ville de Calgary	17	
Tribunal administratif du travail (TAT)	150	
Sous-total		262
Groupe (6)		
Alberta Energy Regulator	18	
Office des transports du Canada	24	
Gouvernement de l'Alberta	29	
Commission de l'immigration et du statut de réfugié du Canada	17	
Barreau du Nouveau- Brunswick	10	
Tribunal des Anciens combattants	12	
Sous-total		101
Individus		123
Total des membres du CTAC		486

MEMBRES INDIVIDUELS PAR PROVINCE	
Colombie-Britannique	15
Alberta	11
Saskatchewan	4
Manitoba	9
Ontario	45
Québec	10
Nouveau-Brunswick	15
Nouvelle-Écosse	9
Île-du-Prince-Édouard	3
Terre-Neuve et Labrador	1
Nunavut	1
Total des membres	123

Renouvellement des membres individuels 2020	
Renouvelés	123
Expirés	93

Où en est le CTAC maintenant?



262 membres corporatifs

101 membres de groupe

123 membres individuels

= 486 total des membres

Globalement, le CTAC dépend fortement de quelques grands membres corporatifs. Le nombre de membres individuels demeure très bas, particulièrement en tant qu'une proportion du nombre d'adjudicateurs et de législateurs à travers le Canada.

Le nombre de rétention et le moment de renouvellement suggèrent aussi que les membres renouvellent largement pour profiter du tarif réduit pour le Colloque, actuellement notre principal événement.



Les Énoncés de vision et de mission actuels sont sur le présent site web du CTAC.

L'Énoncé de vision actuel se lit comme suit :


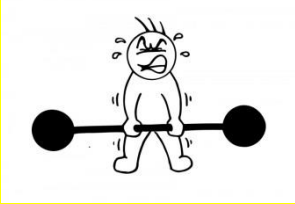


Le Conseil des tribunaux administratifs canadiens est un organisme national qui a pour vocation de promouvoir l'excellence de la justice administrative.

L'Énoncé de mission actuel se lit comme suit :

Le Conseil des tribunaux administratifs canadiens fait office de foyer d'échanges et de catalyseur pour les discussions, la formation, la recherche et l'élaboration des politiques dans le domaine de la justice administrative.

Tel que mentionné plus haut, le C.E. a effectué une analyse des forces et faiblesses internes du CTAC, et les occasions et menaces externes qui peuvent et auront un impact sur le travail du CTAC. Elles sont énumérées dans le tableau ci-joint.

ii. Analyse SWOT et discussion

	Utiles pour atteindre les objectifs	Nocif pour atteindre les objectifs
Internal	 <p>FORCES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Portée nationale / multi-juridictionnelle • Bilingue • Bonne réputation/image de marque • Colloque • Grande expérience et connaissance parmi les membres • Neutre – apolitique (non redevable à quelque structure particulière) • Diversité – non destinée à un segment/groupe (adjudicateurs mais aussi avocats, administrateurs, personnel) • Collaborative – bonne avec d’autres organisations partenaires • Solide santé financière 	 <p>FAIBLESSES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communications (Site web, médias sociaux) • Recrutement – nouveaux/plus jeunes adjudicateurs • Peu de données pour guider les cibles de recrutement et planifier les activités • Trop dispersée • Pas dans les préoccupations de la communauté de justice administrative • Rôles pas clairement définis – attentes du C.A., comités • Comités- gros et difficiles à garder engagés • Épuisement – petit nombre de personnes faisant la majeure partie du travail • Peu de mesure ou d’évaluation des initiatives • Planification de la succession pour le leadership du CTAC • Tenue des dossiers
External	 <p>OPPORTUNITÉS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Large marché inexploité pour les membres individuels et institutionnels • Formation en ligne • “ Voix” plus affirmée – “Voix des Tribunaux” sur les enjeux de politique publique • Occasions de réseautage élargies • Rapprochement d’autres organisations • Possible attention locale/régionale • Nouvelles opportunités de financement • Nouvelles occasions de fournir des ressources aux membres, “valeur ajoutée” du CTAC 	 <p>MENACES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restrictions de voyage • Mandats • Budgets • Chevauchement avec des concurrents dans les provinces et territoires • Culture and incertitude post-COVID-19 • Pertinence



1. Où voulons-nous être?

Les principaux points suivants ont été soulevés:

Le CTAC doit se concentrer sur sa **valeur pour les membres** et sur les activités qui ont le plus d'impact, particulièrement étant donné que c'est une organisation bénévole où les membres du C.A. du CTAC et les bénévoles ont plusieurs priorités concurrentes et souvent un fort roulement de personnel au sein des tribunaux et des agences.

Le CTAC devrait continuer à **faire de la sensibilisation de** sa proposition de valeur, qui est ce qu'il peut offrir aux membres. Le CTAC veut être reconnu comme la **voix de la communauté de justice administrative** au Canada et connu pour sa capacité à **rassembler diverses communautés** de notre domaine à travers le pays. À cette fin, le CTAC devrait se concentrer à **faire peu de choses de façon exceptionnelle**, notamment de la formation, s'exprimer sur des enjeux d'importance pour la communauté de justice administrative (comme par exemple l'intervention dans l'affaire *Vavilov*), et le réseautage.

Dans la poursuite de ces choses, **le CTAC doit combler les lacunes** plutôt que de concurrencer d'autres organisations fondées sur des adhésions comme SOAR, BCCCAT et CJAQ. **Le CTAC peut compléter** ce que les organisations non-nationales ne peuvent pas offrir et dans certains cas, **collaborer** ou travailler ensemble à livrer un service à leurs membres et à la communauté de justice administrative comme il l'a fait et continue à le faire avec la CJAQ, le BCCCAT et l'ICAJ.

Comment nous y rendrons-nous?

Le C.E. propose les Énoncés de vision et de mission révisés suivants:

Énoncé de Vision

Le CTAC rassemble et appuie la communauté de justice administrative en rendant une justice équitable, accessible et efficiente à travers le Canada.

Énoncé de Mission



Le CTAC fournit un forum pour la formation et le réseautage et est la voix de la communauté de justice administrative.

Le C.E. propose les buts stratégiques suivants dans la poursuite de sa mission et de sa vision :

Buts stratégiques

1. Fournir de la formation de haute qualité en personne et en ligne pour un auditoire national dans la communauté de justice administrative.
2. Faciliter l'interaction et le partage entre les membres de la communauté de justice administrative.
3. Mieux se faire connaître et se prononcer sur les importants enjeux de justice administrative.

Atteindre les buts stratégiques du CTAC

Les discussions ont porté sur la définition de chacun des buts stratégiques et sur l'élaboration de plans d'action, incluant des objectifs spécifiques, des activités et des standards pour mesurer l'efficacité du plan, au cours des 2 ou 3 prochaines années.

But stratégique #1 : Fournir de la formation de haute qualité en personne et en ligne à un auditoire national de la communauté de justice administrative

Objectifs:

- Fournir de la formation de haute qualité (en ligne et en personne) abordable, accessible et pertinente au niveau national qui n'est pas offerte ailleurs à la communauté de justice administrative.
- Faire un usage innovant des outils technologiques afin d'offrir de la formation virtuelle et des webinaires sur des enjeux thématiques et pertinents.

Activités:

- Développer des sondages pour les cours au sujet des normes d'abordabilité, d'accessibilité, et si oui ou non l'offre comble un vide (que manque-t-il?); suivre la



rétroaction (NOTE : l'accessibilité pourrait être défini comme les coûts, le lieu géographique, et l'accès aux personnes handicapées).

- Sondage proactif pour évaluer les écarts dans les besoins de formation à envoyer à une plus grande liste d'adresses et à notre base de membres.
- Surveiller, suivre et rapporter les résultats du sondage pour mettre à jour et améliorer les cours en ligne, si nécessaire.
- Mettre à jour l'offre de cours virtuels actuels.
- Développer une version française des cours de Rédaction des décisions et de Gestion des audiences.
- Développer des webinaires et d'autres séries de formation en ligne sur des sujets d'intérêt pour la communauté du droit administratif, incluant les occasions de réseautage virtuel (examiner payant versus gratuit).
- Afficher un calendrier de formation clair et complet sur le site web du CTAC
- Rendre public du matériel choisi des Colloques sur le site web du CTAC (NOTE : Tout le matériel serait disponible pour les délégué(e)s du Colloque pour une période de temps avant d'être publié pour le public).
- Développer un plan de communications pour promouvoir la formation
- Poster des enregistrements de sessions choisies du Colloque.
- Envoyer des courriels de marketing mensuels pour promouvoir les cours et les webinaires

Mesurer les résultats :

- Nombre de participant(e)s inscrit(e)s aux programmes de formation, au Colloque et à la formation virtuelle.
- Nombre de membres et nombre de renouvellements (comme la formation est liée au membership)
- Nombre d'évaluations complétées par les participants.
- Rétroaction qualitative fournie par les participants.

But stratégique#2 : Faciliter l'interaction et le partage entre les membres de la communauté de justice administrative.

Objectifs:

- Élargir et soutenir le rayonnement du CTAC à un membership plus diversifié et représentatif des juridictions à travers le Canada et l'étendue des domaines de travail des tribunaux.



- Faciliter l'engagement et les communications entre les tribunaux et les membres.
- Agir comme facilitateur national de partage d'information en fournissant aux membres des occasions de se mettre en communication par divers moyens (initiatives de formation virtuelles, en personne et en ligne, site web, médias sociaux, infolettres, publications et événements sociaux).
- Servir de carrefour d'échange d'information, de matériel et de meilleures pratiques pour la communauté de justice administrative au Canada.

Activités :

- Revoir les listes actuelles de membres et les listes de tous les tribunaux, agences ou commissions pour augmenter les efforts de sensibilisation et les campagnes de marketing pour attirer des membres et formuler des recommandations sur les lacunes et les domaines d'opportunités.
- Offrir de la formation en ligne et en personne, dont des webinaires réceptifs spontanés pour examiner des enjeux spécifiques (par exemple, une autre « trilogie », mise à jour du droit administratif, expériences virtuelles des tribunaux, leçons apprises quand les tribunaux rendent des décisions majeures).
- Présenter une série de webinaires en format "déjeuner-causerie"
- Mettre à jour le site web du CTAC comme un outil destiné à engager les membres et à améliorer le rayonnement du CTAC, p. ex. un forum de discussion privé, pour les membres seulement, sur le site web.
- Créer une base de données de conférenciers experts en justice administrative à travers le Canada.
- Organiser des « 5 à 7 » ou des occasions de réseautage virtuellement.
- Améliorer le site d'offres d'emploi du CTAC.
- Développer et conserver un inventaire des instruments de politique d'un grand intérêt pour la communauté de justice administrative afin de soutenir le partage des meilleures pratiques (exemples : codes de conduite, plaintes des membres et processus d'évaluation, application du principe de cour ouverte, étendue de la confidentialité des délibérations)

Mesurer les résultats :

- Membership accru
- Meilleur taux de rétention
- Plus de membres représentatifs (plus de tribunaux, plus de représentations équilibrées régionales et linguistiques)
- Nombre de délégués s'inscrivant aux offres de formation du CTAC
- Nombre de délégués s'engageant les uns les autres par les divers outils de communications et les événements sociaux du CTAC (ceux et celles qui suivent les



canaux de médias sociaux du CTAC, analyses du site web et engagement à « l'espace de discussion »

But stratégique #3 : Mieux se faire connaître et se prononcer sur les importants enjeux de justice administrative.

Objectifs

- Mener et soutenir la recherche de développement de politiques sur des enjeux ayant un impact sur la justice administrative, les tribunaux, les personnes nommées des tribunaux, leurs membres, et le public.
- Proposer des initiatives et faire des représentations sur des questions de réformes législatives et politiques ayant un impact sur la justice administrative, les tribunaux, leurs membres, les personnes nommées des tribunaux, le personnel et le public.
- Travailler avec les membres du CTAC, les organisations, les groupes de travail et les gouvernements pour développer et promouvoir la justice administrative.
- Faire prendre conscience que le CTAC est la voix de la communauté de justice administrative au Canada.

Activités :

- Développer un plan de communications, incluant le site web, les courriels, les médias sociaux comme outils visant à faire prendre conscience que le CTAC est la voix de la communauté de justice administrative au Canada
- Développer des énoncés de politiques, des lettres d'opinion sur les principaux enjeux et questions dans le domaine de la justice administrative.
- Interventions devant les Cours, les comités permanents, les comités du Sénat, le groupe de travail COVID-19 en tant que la voix de la communauté de justice administrative au Canada sur des questions d'importance.

Mesurer les résultats :

- Invitations lancées au CTAC pour participer à des révisions législatives et réglementaires ou à des procédures de la Cour.
- Une présence accrue du CTAC (nombre de publications, participations à des initiatives).
- Une augmentation du recrutement et de la rétention des membres.