

Confidentiel

BILAN DES RÉALISATIONS 2020

NATHALIE TREMBLAY

PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION

Contexte des attentes 2020

- ◆ Les attentes couvrent la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2020.
- ◆ Les attentes sont en lien avec les grandes priorités au regard de la réalisation du plan stratégique 2016-2020 et de la gestion des affaires de la Société.
- ◆ Les attentes gouvernementales relatives aux titulaires d'emplois supérieurs couvrant, la période du 1^{er} avril 2020 au 31 mars 2021, ont été considérées.
- ◆ Le contexte de la pandémie sera traité dans une section distincte étant donné le caractère exceptionnel et imprévisible de cette situation.

ATTENTE HORS OBJECTIF : GESTION DE LA PANDÉMIE

La Société a dû relever deux défis de taille avec la pandémie soit : la crise sanitaire qui elle, a généré une crise de ses services à la clientèle en permis et immatriculation.

Durant toute la gestion de ces deux crises, nous avons établi deux priorités claires : aucun compromis sur la santé, et assurer sécurité de nos clients et profiter de cette opportunité pour pousser plus loin nos innovations et la révision de nos façons de faire.

Dès le début de la crise, la présidente et chef de la direction, ainsi que des membres du comité de direction, ont assumé un fort leadership et ont mis en place rapidement des mécanismes de gestion de crise et de gouvernance permettant des prises de décisions rapides et éclairées au fur et à mesure de l'évolution de la situation. Le gouvernement, le conseil d'administration, les employés et l'ensemble des partenaires et clients ont ainsi pu être informés en continu.

Fait à noter, grâce à nos investissements en gestion de crise, en technologie de l'information et à la mobilisation et l'engagement de toute son équipe, jumelés à la communication en continu, la Société a réussi à maintenir la confiance de ses clients, et son haut niveau de performance.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes.

COMMUNICATION ET SUIVI

Objectif 1

- ◆ Prendre les moyens nécessaires pour assurer la mobilisation et l'alignement de l'ensemble de l'organisation à l'égard de la réalisation du plan stratégique.
- ◆ Poursuite des réflexions pour le plan stratégique 2021-2023.

Résultats visés

- ◆ État d'avancement avec tous les gestionnaires et membres du CA.
- ◆ Bilan 2016-2020
- ◆ Adoption du plan stratégique 2021-2023.

Résultats

État d'avancement avec tous les gestionnaires et membres du CA

La rencontre annuelle des gestionnaires afin de faire état des résultats du plan stratégique et des priorités de l'année, prévue en mars, a dû être annulée à cause de la pandémie. Toutefois, un message vidéo s'adressant à l'ensemble du personnel a été diffusé en début d'année afin de leur faire part des principaux faits saillants de l'année 2019.

Un état d'avancement du plan stratégique a aussi été fait à deux reprises au conseil d'administration. De plus, des dossiers en lien avec certains objectifs du plan stratégique sont présentés à différents comités du conseil. Les administrateurs sont à même de constater l'avancement et la réalisation des différents dossiers en lien avec le plan stratégique.

La présidente et chef de la direction a pris les moyens nécessaires pour assurer l'alignement et la mobilisation du comité de direction, des gestionnaires et des employés afin d'assurer la progression et l'atteinte des résultats du plan stratégique, et ce, malgré un contexte de pandémie.

Bilan 2016-2020

Les résultats du plan stratégique 2016-2020 sont au rendez-vous et la majorité des cibles (9/12 à *confirmer*) ont été atteintes. Bien que certaines cibles en lien avec le bilan routier n'aient pas toutes été atteintes, celui-ci a quand même continué de s'améliorer au cours des cinq dernières années. Nos efforts ont porté leurs fruits.

Les faits saillants du plan stratégique des cinq dernières années sont notamment :

- L'évolution de la culture: performance et bienveillance
- L'évolution du service client à l'expérience client
- La satisfaction de la clientèle
- La mobilisation des employés
- Des résultats financiers stables et qui donnent confiance en l'avenir
- Début de CASA : livraison 1 terminée et les travaux de la livraison 2 se poursuivent comme prévu
- Innovation

- Nouveaux produits : plaques personnalisées et plaques vétérans
- Réalité virtuelle utilisée pour des activités de sensibilisation en sécurité routière
- Unité mobile de prévention
- Tenue d'une 1^{re} consultation publique en sécurité routière dans l'histoire du Québec en collaboration avec le MTQ

Fait à noter, la progression notable des résultats au cours des deux derniers plans stratégiques permet à la Société d'avoir une grande crédibilité, qui est à la base même d'une solide relation de confiance avec ses clients

Adoption du plan stratégique 2021-2023.

Les travaux ayant trait au plan stratégique 2021-2023 se sont poursuivis toutefois, le contexte de la pandémie a exigé que l'on ajuste notre échéancier. Ainsi, l'adoption du plan prévu initialement en décembre se fera en avril 2021, sans toutefois compromettre son dépôt à l'Assemblée nationale en juin comme l'exige la loi.

Au 31 décembre 2020, résultats au-dessus des attentes.

CARREFOUR DES SERVICES D'AFFAIRES (CASA)

Objectif 2

- ◆ Assurer le suivi serré de l'investissement dans CASA.

Résultats visés

- ◆ Poursuite de la réalisation et suivi de la portée, coûts, bénéfices et échéanciers afin qu'ils soient conformes à la planification.

Résultats

L'année 2020 a été marquée par deux enjeux important soit : la replanification de l'échéancier de la livraison 2 pour diminuer les risques du projet, ainsi que celui relatif à l'interprétation des clauses contractuelles avec l'Alliance. La présidente s'est impliquée personnellement dans le dossier afin que les parties conviennent d'une entente à leur satisfaction, dans le respect des clauses contractuelles. De plus, la présidente s'est assurée que ces discussions n'avaient pas d'impacts sur la poursuite de la réalisation du projet.

La présidente et chef de la direction a continué d'assumer un fort leadership tout au long de l'année. Elle s'est assurée de l'avancement du projet, a fait une gestion proactive de la gestion des risques, s'est assurée de la prise en charge par les affaires, et ce, de façon rigoureuse et transparente.

La présidente et chef de la direction s'est assurée de tenir informés les membres du conseil d'administration sur le projet au moment opportun, et elle a été à l'écoute de leurs préoccupations. Des séances spéciales se sont d'ailleurs tenues au besoin. Les principales parties prenantes ont été informées de l'état d'avancement du projet soit : le Secrétariat du Conseil du trésor, le Cabinet du ministre des Transports ainsi que la Commission de l'administration publique.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes.

BILAN ROUTIER

Objectif 3

- ♦ Bonifier nos stratégies par des interventions ciblées et adaptées au moment opportun.

Résultats visés

- ♦ Moyenne triennale du nombre de décès par 100 000 habitants $\leq 3,5$.
- ♦ Moyenne triennale du nombre de blessés graves par 100 000 habitants $\leq 16,3$

Résultats

Indicateur	Valeur de départ 2015	Résultat 2020	Cible 2020
Moyenne triennale du nombre de décès par 100 000 habitants	4,4	À venir	3,5
Moyenne triennale du nombre de blessés graves par 100 000 habitants	19,8	À venir	16,3

Malgré le contexte de la pandémie, nous avons poursuivi nos actions novatrices et avons été agiles dans nos stratégies en matière de prévention des accidents pour tenir compte de la pandémie ainsi que mis sur pied plusieurs initiatives pour rester en contact avec le milieu et développer de nouveaux partenariats.

Malgré le fait que les cibles du plan stratégique ne soient pas atteintes, une diminution considérable des blessés graves (-12 %) et légers (-31 %) est à souligner.

Au 31 décembre 2020 résultats au-dessus attentes.

Objectif 4

- ♦ Démontrer le lien entre les comportements et la contribution d'assurance.

Résultats visés

- ♦ 80 % des Québécois reconnaissent le lien entre le comportement des usagers de la route et le coût de la contribution d'assurance.

Résultats

Valeur de départ 2015	Résultat 2020	Cible 2020
68 %	73 %	80 %

La tendance des dernières années démontre clairement que l'année où il y a une baisse importante de la contribution d'assurance, le client fait le lien entre son comportement sur la route et le coût de sa contribution d'assurance, comme ce fût le cas en 2016.

La Table d'échanges avec les représentants des motocyclistes pour améliorer la sécurité

routière qui a été mise en place, a notamment permis de leur expliquer davantage le lien entre leurs comportements et les contributions d'assurance.

Au 31 décembre 2020, résultats selon les attentes.

Objectif 5

- ◆ Raffiner le dépistage des conducteurs à risque.

Résultats visés

- ◆ 55 % de taux d'efficacité du dépistage.

Résultats

Valeur de départ 2015	Résultat 2020	Cible 2020
52 %	50,1 %	55 %

Une pause stratégique quant à la mise en œuvre du projet pilote visant à contrôler les conducteurs de tous âges par différents moyens a dû être prise pour des considérants externes.

Toutefois, la pandémie a été une opportunité afin de revoir nos contrôles et cibler ceux à prioriser en fonction des risques sur la sécurité routière tout en ayant la préoccupation d'éviter d'ajouter à la surcharge du réseau de la santé. La Société s'est dotée d'un plan d'application des contrôles médicaux dans le contexte de la COVID-19 qui priorise les contrôles à faire conformément à notre mission de sécurité routière et qui a reçu l'aval du ministère de la Santé et des Services sociaux.

La Société est confiante que les changements qui sont apportés en continu auront des effets sur les résultats qui, toutefois, ne pourront être mesurés qu'au-delà de 2020.

Au 31 décembre 2020, résultats selon les attentes.

Objectif 6

- ♦ Améliorer la conformité du transport des biens.

Résultats visés

- ♦ Taux de conformité du transport des biens ≥ 69 %.

Résultats

Valeur de départ 2015	Résultat 2020	Cible 2020
64 %	71 %	69 %

Pour une deuxième année consécutive, la Société a dépassé les cibles fixées et elle est confiante de maintenir cette performance.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes.

L'EXPÉRIENCE CLIENT

Objectif 7

- ♦ Faire évoluer notre prestation de services en fonction des attentes du client.
- ♦ Intégrer, dans nos pratiques, des leviers d'amélioration de l'expérience client.

Résultats visés

- ♦ Maintien de l'indice de satisfaction de la clientèle à 8,5 / 10.
- ♦ Poursuite de l'intégration des comportements attendus aux pratiques dans des chantiers porteurs pour une expérience client positive.

Résultats

Valeur de départ 2015	Résultat 2020	Cible 2020
8,5	8,5	8,5

Pour une cinquième année consécutive, la Société atteint la cible qu'elle s'est fixée pour l'indice de satisfaction de la clientèle, ce qui est d'autant plus digne de mention dans un contexte de crise des services à la clientèle en permis et immatriculation provoquée par la pandémie.

De plus, le gouvernement a accueilli favorablement le projet de loi soumis par la Société qui sera au bénéfice des accidentés de la route.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes.

Objectif 8

- ♦ Augmenter l'utilisation des services électroniques en permis et en immatriculation.

Résultats visés

- ♦ Taux d'utilisation de la prestation électronique de services en permis et en immatriculation $\geq$ à 29 %.

Résultats

Valeur de départ 2015	Résultat 2020	Cible 2020
21 %	33 %	29 %

La Société a su profiter de l'opportunité créée par la pandémie pour augmenter l'utilisation de ses services électronique par ses clients.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes.

NOTRE TRANSFORMATION

Objectif 9

- ♦ Maintenir nos équipes mobilisées.

Résultats visés

- ♦ Maintien du taux de mobilisation du personnel à $\geq$ 81 %.

Résultats

Valeur de départ 2015	Résultat 2020	Cible 2020
81 %	86 %	81 %

Bien que notre taux de mobilisation se situait déjà parmi ceux des meilleurs employeurs, le résultat de 2020 a atteint le plus haut taux jamais obtenu, ce qui est d'autant plus remarquable dans un contexte de pandémie et de télétravail.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes

Objectif 10

- ♦ Se doter d'une expertise adaptée aux besoins.

Résultats visés

- ♦ 75 % des employés considèrent avoir l'expertise requise pour réaliser leur tâche.

Résultats

Valeur de départ 2015	Résultat 2020	Cible 2020
71 %	78 %	75 %

Le pourcentage des employés qui considèrent avoir l'expertise nécessaire pour réaliser leur travail est supérieur aux taux obtenus les années précédentes, et ce, dans un contexte marqué par la mise en place, de façon accélérée, du télétravail.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes

Objectif 11

- ♦ Moderniser les processus et façons de faire.

Résultats

- ♦ Coût de l'administration de l'assurance automobile publique par Québécois ≤ 54 \$.

Résultats visés

Coût de l'administration de l'assurance automobile publique par Québécois.

Résultat 2020	Cible 2020
51,55 \$ (projection)	54 \$

La cible a été dépassée.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes.

Objectif 12

- ♦ Optimiser nos canaux de distribution de services en permis et immatriculation.

Résultats visés

- ♦ Coût moyen par transaction en permis et en immatriculation $\leq 6,25$ \$.

Résultats

Résultat 2020	Cible 2020
5,90 \$ (projection)	6,25 \$

La cible a été dépassée.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes.

1. Départ à la retraite d'une vice-présidente et ajustements à la structure administrative

L'avancement des travaux de la prochaine planification stratégique, jumelé au départ à la retraite de la vice-présidente à l'accès sécuritaire au réseau routier, ont amené la présidente à faire des ajustements à la structure administrative en confiant à cinq des six membres du comité de direction des nouvelles responsabilités.

Ces ajustements ont demandé une implication importante de la présidente et chef de la direction afin que ces changements se fassent de façon harmonieuse.

2. Dotation et coaching d'un nouveau vice-président

La présidente a dû accorder une attention particulière à l'entrée en fonction du nouveau vice-président au contrôle routier et à la sécurité des véhicules, provenant de l'externe, jumelé au contexte de la pandémie (télétravail).

3. Mentorat

La présidente et chef de la direction a poursuivi son mentorat auprès de deux nouveaux dirigeants de la fonction publique.

Objectif 13

- ◆ Travailler en étroite collaboration avec la présidente du conseil d'administration, le conseil d'administration ainsi que ses comités et les tenir informés de tout développement significatif pertinent et discuter avec eux des engagements majeurs pour la Société.

Résultats visés

- ◆ Informations communiquées par la présidente et chef de la direction aux administrateurs dans le cadre des réunions du conseil d'administration et des comités du CA ainsi qu'à tout autre moment jugé opportun.
- ◆ Consultation du conseil d'administration sur les engagements majeurs de la Société.
- ◆ Réponses de la présidente et chef de la direction aux administrateurs dans le cadre des réunions du conseil d'administration et des comités du CA ou tout autre intervenant.

Résultats

À chaque CA, la présidente et chef de la direction a fait un rapport complet aux administrateurs quant à la performance de l'entreprise en y faisant ressortir les enjeux et risques, l'environnement gouvernemental et médiatique ainsi que l'avancement de la planification stratégique et de la gestion courante. De plus, elle informe immédiatement les administrateurs lorsqu'un événement ou dossier devrait être porté à leur attention.

La présidente et chef de la direction a consulté les membres du CA sur les engagements et orientations que comptait prendre la Société sur tous les dossiers à enjeux significatifs, et ce, avant d'aller de l'avant. La présidente et chef de la direction a été particulièrement à l'écoute des membres dans le dossier CASA et n'a pas hésité à tenir des rencontres additionnelles afin de répondre à leurs besoins.

La présidente et chef de la direction a répondu à toutes les questions qui lui étaient adressées à chaque réunion du CA et de ses comités. Préparée pour la tenue de ces réunions, elle assumait un leadership soutenu. Elle a su démontrer, par ses réponses, sa maîtrise des affaires de la Société. De plus, elle a su impliquer son équipe de direction dans tous les dossiers et questions concernant leur secteur et leur apporter les appuis nécessaires lorsque requis.

De plus, à la fin de chaque séance du conseil d'administration et des sous-comités, un huis-clos est tenu avec la présidente et chef de la direction permettant ainsi des échanges ouverts.

Elle a eu des échanges avec la présidente du CA sur une base régulière afin de l'informer de certains dossiers et d'échanger sur des préoccupations ou enjeux.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes.

Objectif 14

- ◆ Discuter des orientations majeures de la Société avec le ministre des Transports ainsi que son équipe et les informer, en temps opportun, des dossiers présentant des enjeux.
- ◆ Conseiller le ministre sur tout dossier relevant des compétences de la Société.

Résultats visés

- ◆ Établir une relation de confiance avec le ministre et les membres de son cabinet.
- ◆ Rencontres tenues avec le ministre et les membres de son cabinet.
- ◆ Informations transmises au ministre et aux membres de son cabinet.
- ◆ Consultation du ministre sur les enjeux majeurs de la Société.

Résultats

Les rencontres nécessaires ont été tenues avec le ministre et son équipe pour discuter des sujets à enjeux stratégiques de la Société.

La présidente et chef de la direction s'est assurée que la Société répondait promptement à toutes les demandes d'information et conseils auprès du cabinet du ministre, et s'est aussi assurée que les ajustements soient apportés aux façons de faire lorsque requis.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes.

Objectif 15

- ◆ Contribuer à une gestion efficiente et cohérente de l'action gouvernementale, en :
 - améliorant la performance des ministères et organismes
 - Révisant les programmes ciblés et en assurant une utilisation optimale des effectifs et des ressources budgétaires dans une approche collaborative et transparente
 - démontrant des pratiques de gestion et de gouvernance exemplaires et inclusives dans le respect des meilleures pratiques en matière d'intégrité, de transparence et d'éthique

Critères d'évaluation

- ◆ Taux d'atteinte des cibles annuelles du plan stratégique
 - Cible : au moins 75 %
- ◆ Élaboration d'un plan triennal de révision des programmes (2020-2023) misant sur l'optimisation des ressources
 - Cible : plan conforme aux orientations du Conseil du trésor (communiquées en décembre 2019)
 - Cible : réalisation des actions visées pour l'année 2020-2021
- ◆ Qualité du suivi budgétaire réalisé en cours d'année
 - Cible : suivi périodique et transparent
- ◆ Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel
- ◆ Évolution des taux de représentativité au sein du personnel
 - Cible : augmentation des taux
- ◆ Gestion préventive des situations présentant des enjeux éthiques
 - Cible : mesures concrètes réalisées en matière d'éthique et d'intégrité

Résultats

Atteinte du plan stratégique

Couvert par l'objectif 1 (75 % à confirmer)

Plan triennal de révision de programme (2020-2023) misant sur l'optimisation des ressources

Ce plan sera aligné et pris en compte avec le plan stratégique 21-23 ainsi que dans les plans d'action qui en découleront.

Qualité du suivi budgétaire réalisé en cours d'année

Le suivi budgétaire est réalisé au trimestre et présenté au comité actif passif et vérification ainsi qu'au conseil d'administration à la satisfaction des administrateurs.

Présence d'un mécanisme de suivi de la mobilisation du personnel

Couvert par l'objectif 9. Suivi annuellement de façon rigoureuse et ajouts de façon ad hoc durant la pandémie selon les besoins.

Évolution des taux de représentativité au sein du personnel

Grâce aux actions mises en place par la Société, le taux de représentativité des minorités visibles et ethniques a évolué passant de 9 % en 2016 à 11,8 % en 2020. Soulignons par ailleurs que le taux d'embauche d'employés provenant de groupes cibles est à 22,1 % en 2020 comparativement à 19,6 % en 2016.

Gestion préventive des situations présentant des enjeux éthiques

Éthique et intégrité : Les formations obligatoires pour les nouveaux employés se sont poursuivies au sein de l'organisation. Des éléments de rappel proposés par le Bureau-conseil en éthique ont aussi été intégrés au guide portant sur le télétravail.

En matière de gouvernance, un suivi et une reddition de de comptes rigoureuse se fait annuellement au comité de gouvernance et d'éthique. De plus, aucune plainte n'a été déposée concernant la divulgation d'actes répréhensibles auprès du Protecteur du citoyen.

Au 31 décembre 2020, résultats au-dessus des attentes.

Objectif 16

- ◆ Contribuer de façon durable à l'accroissement de la richesse du Québec, prenant notamment en compte la lutte aux changements climatiques, en :
 - Participant activement à la mise en œuvre concertée des initiatives nationales et régionales priorisées par le gouvernement, notamment en matière de développement économique et d'emploi
 - Réalisant les actions prévues au plan de lutte aux changements climatiques ainsi qu'à la Stratégie gouvernementale de développement durable sous sa responsabilité et en participant activement aux actions gouvernementales en ces matières

Critères d'évaluation

Développement économique :

- ◆ Actions concrètes mises de l'avant
- ◆ Niveau de participation et de concertation
 - Cible : conforme aux attentes

Plan de lutte aux changements climatiques et stratégie gouvernementale de développement durable :

- ◆ Pourcentage des actions planifiées qui ont été mises en œuvre
 - Cible : 100 %
- ◆ Niveau de participation
 - Cible : conforme aux attentes

Résultats

Développement économique

Non applicable par la nature, la mission et les mandats de la Société. Toutefois, lorsque des ministères ou organismes initient des actions en ce sens, la Société collabore aux initiatives.

Plan de lutte aux changements climatiques et stratégie gouvernementale de développement durable :

Le plan de développement durable de la Société propose 7 objectifs spécifiques qui sont en cohérence avec la Stratégie gouvernementale de développement durable. Toutes les actions planifiées ont été réalisées et les cibles ont été atteintes à 60 %.

Au 31 décembre 2020, résultats selon les attentes.

Objectif 17

- ◆ Moderniser et optimiser les façons de faire afin d'en améliorer l'efficacité et de faciliter l'accès des services aux citoyens et aux entreprises, en tenant compte de leurs besoins, en :
 - Participant activement au déploiement de la Stratégie de transformation numérique gouvernementale 2019-2023 et en privilégiant l'informatisation des processus, lorsque pertinent
 - simplifiant les processus afin d'assurer notamment une plus grande agilité dans la prestation de services

Critères d'évaluation

- ◆ Élaboration d'un plan de transformation numérique organisationnel
 - Cible : plan élaboré
- ◆ Initiatives de transformation numérique mises en place
 - Cible : initiatives mises en place
- ◆ Simplification des processus
 - Cible : mesures concrètes mises en place

Résultats

Couverts en partie par l'objectif 8.

Élaboration d'un plan de transformation numérique organisationnel

La Société a son plan de transformation numérique organisationnel et s'est assurée de son alignement avec le gouvernement. Faisant office de leader par notre plan, nous sommes un contributeur clé et stratégique de la stratégie de transformation numérique gouvernementale.

La Société assume le leadership d'un des comités faisant partie de la structure de gouvernance de transformation gouvernementale.

Initiatives de transformation numériques mises en place

La Société a modernisé l'environnement de travail numérique de façon accélérée au début 2020 permettant aux employés de vivre une expérience collaborative optimale en télétravail. Elle a aussi mis en place rapidement de nouveaux services Web, comme la prise de rendez-vous en ligne.

Simplification des processus

Plusieurs processus ont été revus afin de pouvoir continuer d'offrir des services de qualités à nos clients en temps de pandémie, particulièrement en permis et immatriculation.

Au 31 décembre 2020, résultats très au-dessus des attentes.

Compte tenu de la présente évaluation du rendement de la présidente et chef de la direction de la Société de l'assurance automobile du Québec, nous recommandons une cote de « **A+** ».



Konrad Sioui Président du conseil d'administration	Date
Nathalie Tremblay, FCPA, FCA Présidente et chef de la direction	Date