

# Message du commissaire au lobbyisme

## Transparence | Confiance | Démocratie

Voilà l'expression toute simple des objectifs fondamentaux de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme. Ces mêmes objectifs, portés par une vision réaliste, ambitieuse et positive de l'encadrement du lobbyisme, animent l'équipe du Commissaire au lobbyisme du Québec dans la mise en œuvre de son quatrième plan stratégique. Ce plan établit notre stratégie des quatre prochaines années pour relever les défis et actualiser notre vision d'une organisation proactive, innovante et reconnue, en phase avec ses parties prenantes, et dont les actions suscitent la confiance.

Humble au regard des fonctions de commissaire au lobbyisme que l'Assemblée nationale m'a récemment confiées, je m'appuie sur les solides acquis légués par mes prédécesseurs dans cette fonction : la compétence et l'expertise forte de notre équipe et sa grande volonté de contribuer de façon significative au maintien de la confiance des citoyens envers leurs institutions. Notre approche pour susciter la compréhension, le respect et l'évolution des règles d'encadrement du lobbyisme s'inscrira dans une action positive, proactive, créative et collaborative.

Il faut développer davantage une communication synergique avec toutes les parties prenantes : citoyens, titulaires de charges publiques et lobbyistes, en misant sur la compréhension des bénéfices que leur apportent la Loi et le Code de déontologie. C'est ainsi que notre institution s'assurera de préserver le droit à l'information des citoyens à l'égard des communications d'influence qui s'exercent auprès de nos institutions publiques et de promouvoir, en corollaire, la légitimité du lobbyisme.

Dans l'attente de la révision essentielle de la Loi, qui devra reposer sur les meilleures pratiques, la simplicité et l'accessibilité, nous utiliserons pleinement les pouvoirs du cadre législatif actuel pour en assurer le respect. À court terme, nous poursuivrons également nos efforts pour doter nos parties prenantes d'un registre des lobbyistes arrimé aux technologies modernes et efficaces pour la divulgation des communications d'influence au Québec.

Pour accomplir l'ensemble des actions de ce plan, nous miserons sur l'innovation et sur l'intelligence collective : celle que produit la conjugaison ordonnée et créative de nos ressources, nos talents et nos connaissances. Ce plan prévoit de nombreuses initiatives visant la collaboration, l'utilisation de technologies modernes et intégrées ainsi que l'optimisation de nos ressources humaines, informationnelles et financières. Avec la collaboration de toutes les parties prenantes, nous croyons sincèrement que nous relèverons ce défi.

Les citoyens ont le droit de savoir qui fait des communications d'influence et à quel propos. Avec l'avènement des médias sociaux et de nouvelles générations de citoyens avertis, ce droit fait aujourd'hui partie des acquis que nul n'oserait remettre en question.

Au-delà de ces stratégies et des objectifs institutionnels que nous souhaitons atteindre, ce plan vise essentiellement à mettre en valeur les bénéfices réels de la transparence des activités de lobbyisme. Cette transparence concrétise le droit du public à l'information et contribue à la préservation de ce que nous avons de plus précieux collectivement : la démocratie.



Jean-François Routhier



## Plan stratégique 2018-2022

# Confiance & innovation

COMMISSAIRE AU  
LOBBYISME  
DU QUÉBEC



# Contexte

Ce plan stratégique s'inscrit à la fois dans une volonté de continuité et de renouvellement. Il établit la transparence et la connaissance comme des vecteurs de confiance des citoyens envers les institutions démocratiques. Ce plan résulte d'un exercice de réflexion fondé tant sur les acquis du dernier plan stratégique que sur une vision renouvelée de la nécessaire collaboration entre toutes les parties intéressées par l'encadrement du lobbyisme. Il s'articule autour des constats institutionnels qui ont permis de définir les grandes priorités des prochaines années.

## Des constats actualisés et une vision renouvelée

La nomination d'un nouveau commissaire au lobbyisme en octobre 2017, pour un mandat de cinq ans, et la fin du cycle du plan stratégique 2014-2018 ont entraîné la nécessité de mener rapidement une réflexion concertée sur les principaux enjeux organisationnels du Commissaire au lobbyisme, incluant la révision des risques et des opportunités auxquels l'institution fait face.

Parmi les constats du dernier bilan, on note malheureusement que le lobbyisme continue d'avoir mauvaise presse, et ce, malgré la légitimité que lui confère la Loi adoptée à l'unanimité en 2002. Autre constat : nonobstant les efforts soutenus de sensibilisation et de formation aux quatre coins de la province depuis plusieurs années, l'organisation du Commissaire au lobbyisme demeure méconnue du grand public. Enfin, les dernières tentatives pour moderniser le cadre législatif et réglementaire du lobbyisme n'ont pas donné les résultats attendus, retardant d'autant la capacité du Commissaire au lobbyisme, des lobbyistes, des titulaires de charges publiques et des citoyens d'avoir accès à des règles et à des outils modernes pour atteindre les objectifs de la Loi.

C'est à la lumière de ces constats que les enjeux et les grands objectifs de ce plan ont été déterminés, dans la foulée de ceux du plan 2014-2018. Les objectifs du Commissaire au lobbyisme sont entre autres de poursuivre le développement d'une culture de transparence et d'intensifier sa présence dans l'espace public afin de projeter une vision moderne du lobbyisme qui participe à la démocratie et de véhiculer encore davantage un message positif concernant son exercice et son encadrement.

## Les limites du cadre législatif actuel doivent être repoussées

Le dépôt du projet de loi n° 56 en 2015 devait permettre de revoir en profondeur les orientations de la Loi, de préciser les obligations des parties prenantes et de moderniser les pouvoirs et les outils du Commissaire au lobbyisme. Compte tenu du fait que les modifications législatives proposées ne se sont pas concrétisées, incluant les réformes très attendues à l'égard de la mise à jour technologique du registre des lobbyistes, de l'allongement des délais de prescription et de l'ajout d'un mode de sanctions, ce plan prévoit de nouvelles actions pour favoriser l'évolution rapide du cadre légal.

Une nouvelle loi est donc encore et toujours pertinente. Elle devra d'abord et avant tout reposer sur la volonté des parlementaires et la demande des citoyens. Pour favoriser les meilleures pratiques, il faudra aussi s'assurer que la législation québécoise continue de s'inspirer des plus hauts standards internationaux en matière d'encadrement du lobbyisme.

## La collaboration, un ingrédient essentiel pour générer la transparence et la confiance

Le nouveau commissaire poursuivra la mission de l'institution en s'appuyant sur les acquis des dernières années : la promotion déjà bien amorcée d'une culture de transparence et la collaboration accrue entre tous les acteurs soucieux de protéger les valeurs de transparence et d'éthique pour maintenir la confiance du public envers les institutions démocratiques.

À cet égard, l'organisation vise à susciter une collaboration plus grande entre les lobbyistes et les titulaires de charges publiques. Si chacun s'approprie la Loi comme outil de travail et de gestion des risques, tout le monde y gagnera. Le Commissaire au lobbyisme souhaite également contribuer activement à une collaboration plus étroite entre les personnes désignées par l'Assemblée nationale et avec les autres registraires et commissaires au lobbyisme canadiens. Un partage accru de connaissances et d'expertises permettra de raffiner nos pratiques respectives et de générer la confiance du public. Enfin, au sein même de l'organisation, cette collaboration s'accroîtra en favorisant l'innovation et la multidisciplinarité entre les équipes de travail.

## En attendant : persévérer et optimiser

En attendant une réforme en profondeur de la Loi qui s'avère plus que nécessaire, le Commissaire au lobbyisme continuera de jouer entièrement son rôle et d'optimiser l'ensemble de ses ressources dans l'application de celle-ci. Le Commissaire au lobbyisme utilisera pleinement ses pouvoirs et les dispositions de la Loi. Il maximisera aussi le développement de ses ressources humaines et informationnelles en misant sur l'innovation et l'intégration ainsi que sur la création d'une culture d'intelligence collective.

Le commissaire remercie les membres du personnel qui ont tous contribué activement à formuler les enjeux, les orientations et les objectifs de ce plan ainsi qu'à définir la vision que l'institution s'est donnée pour la période 2018-2022. Il remercie également chaleureusement les membres du comité consultatif sur les règles d'encadrement du lobbyisme créé au sein de l'institution en 2015, qu'il a sollicités pour recevoir et commenter la première ébauche des orientations proposées dans ce plan stratégique. Ces apports ont permis, malgré les courts délais, de créer un plan stratégique à la fois réaliste, ambitieux et mobilisant.

# Mission Vision

Assurer la surveillance et le contrôle des activités de lobbyisme et promouvoir la transparence, la légitimité, et la saine pratique de ces activités afin de préserver le droit à l'information.

Être une organisation proactive, innovante et reconnue, en phase avec ses parties prenantes, et dont les actions suscitent la confiance.

# Valeurs

## Respect

Valeur phare dans nos actions quotidiennes, le respect témoigne de notre engagement envers les institutions démocratiques et les citoyens. Il favorise la confiance et la solidarité entre les employés et constitue un élément fondamental de la qualité du climat au sein de notre organisation. Il s'exprime par la considération, la courtoisie, l'écoute, la discrétion et la diligence dont nous faisons preuve à l'égard de toutes les personnes avec lesquelles nous interagissons.

## Cohérence

Résultat d'une communication fluide et de la cohésion entre nos équipes, la cohérence organisationnelle suscite la confiance et le respect. À cette fin, nous nous assurons que nos processus et interventions sont pleinement intégrés et harmonisés afin que nos actions demeurent en tout temps cohérentes avec notre discours.

## Transparence

Assise fondamentale de notre mandat, la transparence se matérialise par l'accessibilité à notre organisation, son expertise ainsi qu'à l'information reconnue d'intérêt public. Elle se concrétise également par une communication claire, cohérente et compréhensible de ses pratiques, de ses décisions et de leurs motivations.

## Excellence

Nous visons l'excellence dans notre expertise d'encadrement du lobbyisme et dans l'accomplissement de notre mandat, en valorisant l'innovation, la créativité et le dépassement de soi. Nous traduisons cette excellence dans l'optimisation de nos compétences et l'efficacité de nos actions, dans la justesse et la rigueur de nos décisions et dans nos rapports humains.

## Impartialité

Valeur intrinsèque à la fonction de personne désignée par l'Assemblée nationale, nous accomplissons notre mandat en toute neutralité et objectivité, sans considération partisane et sans influence externe. Nos actions et décisions sont prises de façon équitable, dans le respect des règles applicables.

# Champ de compétence

La Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme a été adoptée à l'unanimité par l'Assemblée nationale en 2002. Elle s'applique aux activités de lobbyisme exercées auprès des titulaires de charges publiques travaillant dans les institutions parlementaires, dans quelque 300 ministères et organismes du gouvernement québécois, ainsi que dans plus de 2 200 municipalités et organismes municipaux et supramunicipaux.

Outre son vaste champ d'application, la Loi couvre également un large éventail de décisions. Elle s'étend notamment aux décisions relatives à l'élaboration, à la présentation, à la modification ou au rejet d'une proposition législative ou réglementaire ou d'une résolution. Elle s'applique aussi à bon nombre d'actes administratifs, comme les décisions relatives aux orientations, programmes et plans d'action; les décisions relatives au processus de délivrance de permis, de certificats et autres autorisations ou au processus d'attribution de contrats, de subventions ou d'autres avantages pécuniaires ainsi que les décisions relatives à la nomination d'administrateurs publics.



---

# Enjeu

## La compréhension et l'adhésion

---

Accroître la compréhension du public à l'égard de la mission et des actions de l'organisation et susciter l'adhésion aux règles d'encadrement du lobbyisme, notamment par un rôle proactif et une approche positive dans l'espace public et une meilleure synergie avec ses parties prenantes

### **Orientations**

Intensifier notre présence dans l'espace public pour faire connaître la Loi et les actions du Commissaire au lobbyisme

Amener les lobbyistes et les titulaires de charges publiques à adhérer aux principes d'encadrement du lobbyisme et les soutenir dans leurs actions

# La compréhension et l'adhésion

La Loi a été adoptée afin d'assurer la transparence et le sain exercice des activités de lobbyisme. Elle reconnaît la légitimité des communications d'influence exercées auprès des institutions parlementaires, gouvernementales et municipales ainsi que le droit des citoyens d'en être informés au moment opportun. Alors que la fiabilité de l'information est souvent remise en question, les pouvoirs et les mécanismes de transparence mis en œuvre par cette loi constituent des outils pour chacune des parties prenantes. En respectant la Loi, les lobbyistes peuvent accomplir leurs mandats en toute légitimité et établir une relation de confiance avec les titulaires de charges publiques. Pour leur part, ces derniers bénéficient d'un outil de gestion des risques permettant de s'assurer que

les communications d'influence dont ils font l'objet sont transparentes et exercées selon les règles, par des personnes qui doivent respecter un code de déontologie. Et pour les citoyens, la Loi en est une d'accès à l'information.

Bien qu'elle ait été adoptée en 2002, la Loi, ses objectifs ainsi que le rôle du Commissaire au lobbyisme demeurent méconnus ou parfois incompris. À la lumière de ce constat, le Commissaire au lobbyisme continuera à diffuser un message positif afin de contrer les perceptions négatives à l'égard du lobbyisme. Par ses actions et en intensifiant sa présence dans l'espace public, l'institution vise aussi à renforcer la confiance des citoyens envers les institutions publiques.

Le Commissaire au lobbyisme souhaite susciter une plus grande adhésion des lobbyistes et des titulaires de charges publiques aux règles d'encadrement du lobbyisme en s'assurant que chacun reconnaît les bénéfices du respect de la Loi et du Code de déontologie des lobbyistes. Pour ce faire, le Commissaire au lobbyisme accroîtra les occasions d'échanges avec et entre les parties prenantes. En étant à l'écoute des acteurs concernés, le Commissaire au lobbyisme permettra à chacun de bien comprendre et d'accomplir son rôle. Le citoyen y gagnera par l'entremise d'une transparence accrue des communications d'influence, lui permettant ainsi de forger son opinion à l'aide des informations divulguées au registre des lobbyistes.

## Objectifs

<b>Susciter l'intérêt des médias et des citoyens à l'égard des objectifs de la Loi, de ses règles et des actions du Commissaire au lobbyisme</b>	<b>Plan de communication assurant la présence du Commissaire au lobbyisme dans l'espace public</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2018-2019 : Plan élaboré</li><li>• 2018-2022 : Plan mis en œuvre</li></ul> <b>Présence accrue auprès de certains groupes de citoyens intéressés par le lobbyisme, son encadrement et l'accès à l'information en cette matière</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2018-2019 : Organisation d'une tournée</li><li>• 2018-2022 : Mise en œuvre de la tournée</li></ul>
<b>Véhiculer un message positif concernant l'encadrement du lobbyisme</b>	<b>Campagne média pour améliorer les perceptions à l'égard du lobbyisme</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2018-2019 : Paramètres de la campagne définis et recrutement de partenaires</li><li>• 2019-2022 : Mise en œuvre de la campagne</li></ul>
<b>Sensibiliser au rôle du Commissaire au lobbyisme dans le maintien de la confiance des citoyens envers les institutions publiques</b>	<b>Mesures de collaboration avec d'autres personnes désignées et institutions</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2018-2019 : Mesures de collaboration identifiées</li><li>• 2019-2020 : Mesures de collaboration développées et déployées</li><li>• 2019-2020 : Tenue d'un colloque avec d'autres personnes désignées et institutions</li></ul>
<b>Amener les parties prenantes à se doter des meilleures mesures pour assurer le respect des règles</b>	<b>Rencontres d'échanges avec les parties prenantes pour favoriser les meilleures pratiques</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2018-2022 : Un minimum de trois rencontres par année organisées avec des titulaires de charges publiques et des lobbyistes</li></ul> <b>Énoncés des meilleures pratiques axés sur la réalité des titulaires de charges publiques et des lobbyistes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2018-2022 : Énoncés des meilleures pratiques développés et diffusés</li></ul> <b>Répertoire d'outils à l'intention des parties prenantes</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• 2018-2019 : Inventaire des outils à développer ou à bonifier complété</li><li>• 2019-2020 : Développement ou bonification des outils</li><li>• 2018-2022 : Diffusion des outils en continu</li></ul>





COMMISSAIRE AU  
**LOBBYISME**  
DU QUÉBEC



---

# Enjeu

La pleine utilisation et l'évolution des pouvoirs et des outils d'intervention

---

Optimiser l'utilisation des pouvoirs et des outils dont l'organisation dispose et les faire évoluer en fonction des besoins d'une organisation moderne, efficace, performante et agile

## **Orientations**

Être plus agile en ciblant les pouvoirs, les outils d'intervention et les actions les plus porteurs pour l'application de la Loi et du Code de déontologie

Collaborer activement à l'évolution des règles et des outils d'encadrement des activités de lobbying



# La pleine utilisation et l'évolution des pouvoirs et des outils d'intervention

## Objectifs

La nécessité de revoir en profondeur la Loi fait aujourd'hui l'objet d'un large consensus. Malgré cela, le projet de loi visant à la réformer n'a pas été priorisé à ce jour. Dans ce contexte, il est essentiel que le Commissaire au lobbying s'assure d'utiliser pleinement toutes les dispositions de l'encadrement législatif actuel. Dans le but de bonifier les retombées de ses interventions pour faire connaître et respecter la Loi, le Commissaire au lobbying entend miser sur le développement d'une capacité de renseignements lui permettant d'améliorer l'efficacité de ses interventions en ciblant mieux les secteurs propices aux activités de lobbying.

Dans l'attente d'une réforme globale de la Loi, le Commissaire au lobbying contribuera aux travaux qui permettront d'apporter dans les meilleurs

délais des changements considérés urgents dans l'encadrement actuel. À court terme, le Commissaire au lobbying entend collaborer avec les parties prenantes pour que soient apportés des changements législatifs ayant pour effet de lui confier la responsabilité du registre des lobbyistes. La refonte du registre attendue depuis longtemps pourra ainsi s'amorcer et offrir aux utilisateurs un outil de divulgation moderne et adapté à leurs besoins. Le Commissaire au lobbying appuiera également des modifications visant à allonger le délai de prescription des infractions pénales et à introduire dans la Loi un régime de sanctions administratives pécuniaires en vue d'équilibrer les modes de sanction selon la nature des infractions.

L'objectif de moderniser à court terme l'encadrement des communications d'influence au

Québec, en s'inspirant des meilleures pratiques et recommandations des instances internationales en cette matière, demeure néanmoins primordial. C'est dans cet esprit que le Commissaire au lobbying entend développer rapidement, en collaboration avec toutes les parties prenantes, les principes qui devraient servir de fondation à une refonte globale de la Loi. Nous mettrons en œuvre des actions pour développer une connaissance plus fine des enjeux des lobbyistes, des défis des titulaires de charges publiques et des besoins des citoyens. Notre objectif est de favoriser un modèle d'encadrement respectueux des différences et intérêts de chaque acteur, toujours fondé sur le même principe de transparence des communications d'influence pour favoriser la confiance des citoyens envers leurs institutions.

<p>Développer notre capacité de renseignements afin de mieux cibler nos actions</p>	<p><b>Plan de développement de notre capacité de renseignements</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2019 : Plan de développement élaboré</li> <li>• 2019-2022 : Plan mis en œuvre et optimisation en continu</li> </ul>
<p>Mettre en place une approche intégrée de sensibilisation, de surveillance et de contrôle par secteur d'activité</p>	<p><b>Méthodologie d'intervention fondée sur l'expérience et les meilleures pratiques</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2019 : Recensement des outils d'intervention et des meilleures pratiques complété</li> <li>• 2018-2022 : Méthodologie élaborée, mise en œuvre et actualisée en continu</li> </ul> <p><b>Intervention intégrée d'un secteur d'activité par année financière</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2022 : Secteur d'activité défini pour chaque année financière</li> <li>• 2018-2022 : Équipe de travail formée pour chaque intervention sectorielle</li> <li>• 2018-2022 : Intervention sectorielle réalisée par année financière</li> </ul>
<p>Identifier et prioriser les interventions en fonction de leur portée</p>	<p><b>Stratégie d'utilisation optimale de l'ensemble de nos mesures d'intervention</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2019 : Stratégie élaborée</li> <li>• 2018-2022 : Stratégie mise en œuvre et actualisée en continu</li> </ul>
<p>Recommander, à court terme, des modifications législatives pour créer des sanctions administratives pécuniaires, allonger les délais de prescription et transférer la responsabilité du registre des lobbyistes au Commissaire au lobbying</p>	<p><b>Recommandations adressées aux membres de l'Assemblée nationale</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2019 : Recommandations formulées et transmises</li> <li>• 2018-2019 : Rencontres tenues avec les parlementaires pour présenter les recommandations</li> </ul> <p><b>Collaboration active aux travaux parlementaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2019 : Rencontres de travail tenues avec les intervenants</li> <li>• 2018-2019 : Propositions législatives développées</li> </ul>
<p>Réaliser la refonte du registre des lobbyistes une fois la responsabilité transférée</p>	<p><b>Réalisation d'un dossier d'affaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2019 : Autorisations et financement obtenus</li> <li>• 2018-2019 : Dossier d'affaires réalisé</li> </ul> <p><b>Refonte du registre des lobbyistes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2019 : Mandat de développement du registre accordé</li> <li>• 2018-2021 : Développement du registre</li> <li>• 2020-2021 : Registre mis en œuvre</li> </ul>
<p>Réaliser un exercice de réflexion visant une refonte de la Loi</p>	<p><b>Dépôt d'un diagnostic et d'un énoncé de principes sur les éléments de la refonte de la Loi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2019 : Diagnostic et énoncé de principes élaborés et déposés</li> </ul> <p><b>Consultation des parlementaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2019 : Rencontres avec les parlementaires tenues</li> <li>• 2018-2019 : Dépôt d'un énoncé de principes ajusté à la suite des consultations</li> </ul> <p><b>Soutien actif à la rédaction et à l'adoption d'un projet de loi</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018-2019 : Collaboration réalisée avec les intervenants impliqués</li> <li>• 2018-2019 : Participation active au processus d'adoption du projet de loi</li> </ul>



COMMISSAIRE AU  
**LOBBYISME**  
DU QUÉBEC



---

# Enjeu

## La performance organisationnelle

---

Améliorer la performance globale de l'organisation par une utilisation pleinement intégrée de l'ensemble de ses ressources humaines, financières et informationnelles

### **Orientations**

Encourager et soutenir l'expression du plein potentiel des personnes et privilégier l'innovation dans toutes les sphères d'activité de l'organisation

Déployer des ressources informationnelles performantes et pleinement intégrées

# La performance organisationnelle

## Objectifs

Toute organisation, quelle qu'elle soit, doit son succès à son principal actif : son capital humain. Convaincu de cela, le Commissaire au lobbying compte sur la mobilisation et l'expertise de son équipe pour rehausser sa performance organisationnelle. À cette fin, le Commissaire au lobbying entend déployer une série de mesures visant à valoriser le développement des compétences et la multidisciplinarité au sein de son équipe. En encourageant ainsi l'innovation, la collaboration et le partage des connaissances

dans toutes les sphères d'activité de son organisation, le Commissaire au lobbying vise à s'assurer que l'ensemble de ses ressources soit mis à contribution pour accomplir la mission qui lui est confiée par l'Assemblée nationale.

Dans sa volonté de soutenir l'expression du plein potentiel de ses employés, tout en optimisant l'utilisation de ses ressources matérielles et financières, le Commissaire au lobbying entend miser sur les communications numériques internes

et externes et sur la pleine intégration de ses ressources informationnelles. Cela permettra de développer la collaboration, mais également d'appuyer le développement d'une intelligence collective qui enrichira la performance globale de l'organisation, de ses actions et de ses interventions dans le cadre de l'application de la Loi et du Code de déontologie des lobbyistes.

<p>Développer une stratégie d'intelligence collective favorisant la collaboration et le partage d'expertise entre les membres du personnel</p>	<p><b>Stratégie d'intelligence collective</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018-2019</b> : Activités sur la collaboration et le partage d'expertise tenues</li> <li>• <b>2018-2019</b> : Profil personnel des intérêts et des compétences des employés développé et diffusé</li> <li>• <b>2018-2019</b> : Stratégie développée</li> <li>• <b>2019-2022</b> : Stratégie mise en œuvre</li> <li>• <b>2019-2022</b> : Évaluation en continu des bénéfices de la stratégie réalisée</li> </ul>
<p>Supporter l'innovation, la performance et la pleine utilisation des compétences des employés</p>	<p><b>Création d'incubateurs d'innovation et de performance</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018-2019</b> : Programme de reconnaissance de l'innovation développé et déployé</li> <li>• <b>2018-2022</b> : Un minimum d'un chantier d'innovation et de performance identifié annuellement</li> <li>• <b>2018-2022</b> : Équipes multisectorielles créées en support à certaines activités cibles</li> <li>• <b>2018-2022</b> : Évaluation en continu des retombées des chantiers d'innovation</li> </ul> <p><b>Partage d'information optimisé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018-2019</b> : Détermination des mesures d'optimisation</li> <li>• <b>2018-2022</b> : Mise en œuvre des mesures d'optimisation</li> </ul>
<p>Revoir et ajuster l'architecture d'affaires</p>	<p><b>Plan d'ajustement de l'architecture d'affaires</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018-2019</b> : Architecture d'affaires et processus afférents révisés</li> <li>• <b>2019-2022</b> : Stratégie d'affaires déployée et ajustée en continu</li> </ul>
<p>Déployer des systèmes informationnels pleinement intégrés et adaptés à la nouvelle architecture d'affaires</p>	<p><b>Déploiement d'un système intégré</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018-2019</b> : Besoins du système identifiés</li> <li>• <b>2019-2020</b> : Développement du système</li> </ul> <p><b>Déploiement d'une plateforme intranet collaborative</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018-2019</b> : Besoins de la plateforme identifiés</li> <li>• <b>2019-2021</b> : Développement de la plateforme</li> </ul>
<p>Instaurer un programme de formation continue et de support pour nos systèmes informationnels avec des agents multiplicateurs</p>	<p><b>Programme de formation continue pour nos systèmes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>2018-2022</b> : Besoins de formation déterminés</li> <li>• <b>2018-2022</b> : Agents multiplicateurs identifiés et formés annuellement</li> <li>• <b>2018-2022</b> : Formation en continu du personnel</li> </ul>





COMMISSAIRE AU  
**LOBBYISME**  
DU QUÉBEC

COMMISSAIRE AU  
**LOBBYISME**  
DU QUÉBEC

70, rue Dalhousie, bureau 220  
Québec (Québec) G1K 4B2

Région de Québec : **418 643-1959**

Ailleurs au Québec : **1 866 281-4615**

**[commissairelobby.qc.ca](http://commissairelobby.qc.ca)**

DÉPÔT LÉGAL – BIBLIOTHÈQUE ET ARCHIVES NATIONALES DU QUÉBEC, 2018

ISBN (imprimé) : 978-2-550-80988-3

ISBN (en ligne) : 978-2-550-80989-0