

PLAN STRATÉGIQUE 2018-2022
DU COMMISSAIRE AU LOBBYISME DU QUÉBEC

BILAN DE MI- PARCOURS

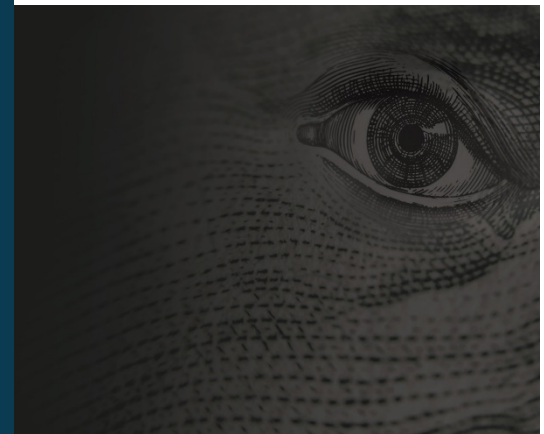


Table des matières

Commentaires généraux	4
Quelques faits saillants.....	4
Projet de loi n° 6.....	4
Déménagement des locaux.....	5
Diagnostic et Énoncé de principes.	5
Évolution des systèmes informationnels.	6
Enjeu : La compréhension et l'adhésion	7
Objectif : 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	7
Objectif : Véhiculer un message positif concernant l'encadrement du lobbyisme.....	8
Objectif : Sensibiliser au rôle du Commissaire au lobbyisme dans le maintien de la confiance des citoyens envers les institutions publiques.....	9
Enjeu : La pleine utilisation et l'évolution des pouvoirs et des outils d'intervention.....	12
Objectif : Développer notre capacité de renseignements afin de mieux cibler nos actions.....	12
Objectif : Mettre en place une approche intégrée de sensibilisation, de surveillance et de contrôle par secteur d'activité	13
Objectif : Identifier et prioriser les interventions en fonction de leur portée	14
Objectif : 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 lobbyisme...	15
Objectif : Réaliser la refonte du registre des lobbyistes une fois la responsabilité transférée	16
Objectif : Réaliser un exercice de réflexion visant une refonte de la Loi.....	17

Enjeu : La performance organisationnelle.....18

- Objectif : Développer une stratégie d’intelligence collective favorisant la collaboration et le partage d’expertise entre les membres du personnel 18
- Objectif : Supporter l’innovation, la performance et la pleine utilisation des compétences des employés..... 19
- Objectif : Revoir et ajuster l’architecture d’affaires..... 20
- Objectif : Déployer des systèmes informationnels pleinement intégrés et adaptés à la nouvelle architecture d’affaires 21
- Objectif : Instaurer un programme de formation continue et de support pour nos systèmes informationnels avec des agents multiplicateurs 22

Perspective 2020-202122

- Les impacts de la crise sanitaire engendrée par la COVID-19..... 23

Commentaires généraux

À la mi-parcours de son plan stratégique 2018-2022, le Commissaire au lobbying du Québec a jugé à propos de rendre compte de son état d'avancement et des réalisations accomplies après deux ans de mise en œuvre. En effectuant le bilan des réalisations du plan stratégique, un constat s'impose naturellement : les enjeux, objectifs et cibles identifiés étaient ambitieux et exigeaient une discipline et une mise en œuvre très efficace, mais ils étaient et sont demeurés réalistes et très positifs. Ce bilan de mi-parcours, et de mi-mandat pour le commissaire Jean-François Routhier, démontre que l'équipe du Commissaire s'est véritablement approprié ce plan stratégique et a su le faire vivre au quotidien, l'intégrer dans ses opérations et ses stratégies pour mener à bien l'ensemble des activités qu'il sous-tend.

L'année 2018-2019 a été marquée par de grandes réalisations, qui ont entraîné un ensemble de projets et de défis. L'élection d'un nouveau gouvernement en octobre 2018, le dépôt rapide d'une loi transférant au Commissaire la responsabilité du registre des lobbyistes et allongeant le délai de prescription de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying (la Loi), l'amorce des travaux concernant la refonte du registre, les travaux préparatoires au déménagement des bureaux du Commissaire et les débuts de la transition technologique de l'institution ont mené à des réalisations concrètes dans l'année qui a suivi. C'est ainsi qu'au cours de la deuxième année du plan stratégique, 2019-2020, nombre de projets ont été terminés, sont en voie de l'être ou poursuivent leur cheminement.

Quelques faits saillants

Projet de loi n° 6. Dès son entrée en fonction en octobre 2017, le nouveau commissaire a repris le flambeau de son prédécesseur afin de promouvoir la refonte de la Loi, et particulièrement le transfert de la responsabilité du registre des lobbyistes. Conscient toutefois que le Projet de loi n° 56 – *Loi sur la transparence en matière de lobbying*, déposé en 2015, pouvait difficilement être adopté avant les prochaines élections, le commissaire a entrepris des rencontres avec l'ensemble des partis politiques représentés à l'Assemblée nationale afin de proposer une refonte en deux temps, en scindant le Projet de loi n° 56 pour n'en conserver que certains éléments essentiels. C'est ainsi que des travaux se sont poursuivis pour tenter de faire adopter ce premier jalon, jusqu'à la dissolution de l'Assemblée en vue des élections générales. Tous les partis se sont montrés favorables au projet de transfert du registre, mais des circonstances particulières n'auront pas permis d'adopter ce projet avant les élections. Les travaux ont repris dès l'entrée en fonction du nouveau gouvernement, ce qui a mené à l'adoption, en juin 2019,

du Projet de loi n° 6 – *Loi transférant au commissaire au lobbying la responsabilité du registre des lobbyistes et donnant suite à la recommandation de la Commission Charbonneau concernant le délai de prescription applicable à la prise d'une poursuite pénale*, qui réalise le transfert de responsabilité du registre au Commissaire, en plus d'ajuster la prescription pénale reliée aux infractions à la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbying*.

Cette loi prévoit que le Commissaire doit développer et mettre en œuvre une nouvelle plateforme de divulgation des activités de lobbying « simple et efficace » d'ici le 19 décembre 2021. Cet objectif ambitieux a créé une pression importante sur l'institution, composée alors de moins de 30 employés. Ce projet a notamment eu pour effet de créer une nouvelle ligne d'affaires au sein de l'institution et d'amener celle-ci à se doter de fonctions et de ressources jusqu'alors absentes en matière de gestion des ressources informationnelles et de service à la clientèle. Après avoir débuté ses travaux avec l'accompagnement du ministère du Travail, de l'Emploi et de la Solidarité sociale, le Commissaire a choisi d'en assurer la réalisation complète. Ces changements ont amené le Commissaire à revoir son Plan d'organisation administrative et à créer divers postes pour se doter des ressources internes nécessaires à la réalisation du projet. Le Commissaire a obtenu du Bureau de l'Assemblée nationale, en juillet 2019, un budget spécifique consacré à la réalisation de la future plateforme.

Déménagement des locaux. En parallèle à ce projet, le Commissaire a dû mettre en œuvre un projet de déménagement de ses locaux, ne pouvant renouveler son bail actuel à des conditions optimales. Compte tenu de sa condition de personne désignée, le Commissaire n'a pu avoir recours aux ressources de la Société québécoise des infrastructures, ce qui l'a amené à retenir des ressources professionnelles externes pour réaliser le projet d'aménagement de nouveaux locaux, sur la Colline parlementaire. Ce projet, débuté en 2019, s'est terminé le 28 février 2020, moment où l'institution a déménagé ses bureaux dans de nouveaux locaux. Ce projet a créé une pression importante sur la petite organisation, mais les résultats, tant conceptuels que financiers, sont remarquables. Ce projet aura été un vecteur important dans la mise en œuvre des orientations du plan stratégique, notamment au plan de la visibilité, mais surtout au plan de la performance organisationnelle.

Diagnostic et Énoncé de principes. Tel que prévu dans les activités du plan stratégique, le Commissaire a rapidement mis en œuvre le projet de réalisation d'un diagnostic de la Loi actuelle et d'un Énoncé visant à définir les meilleures pratiques qui devraient guider la refonte de la Loi. C'est ainsi qu'après plus d'une année de recherches, de travaux juridiques, de consultations et de rédaction, le Commissaire a déposé au président de l'Assemblée nationale, le 13 juin 2019, un volumineux rapport intitulé *Simplicité, Clarté, Pertinence, Efficacité : Réforme de l'encadrement du lobbying*, qui visait, d'une part, à établir un diagnostic franc de l'application de la Loi au cours des 17 années précédentes, et à proposer un Énoncé de 34 principes devant

servir de guide en vue de la refonte de la Loi. Depuis ce moment, le Commissaire a utilisé toutes les occasions de présenter cette refonte sur différentes tribunes qui lui étaient offertes. Le Commissaire souhaite vivement que des travaux concrets sur cette refonte s'amorcent en 2020.

Évolution des systèmes informationnels. Le quatrième grand projet du Commissaire, amorcé dès 2018, concernait la refonte de ses systèmes informationnels afin, notamment, de migrer vers une structure collaborative et intégrée des différents systèmes au sein de l'institution. C'est ainsi qu'au cours de 2018-2019, des travaux de migration des systèmes existants ont démarré. Ces travaux seront complétés à l'automne 2020.

Les différents projets décrits ci-dessus ont évidemment entraîné une pression substantielle sur les ressources du Commissaire et, dans un contexte de rareté de la main-d'œuvre, sur l'ensemble des employés et gestionnaires. Mais l'institution a su relever tous ces défis avec brio, grâce notamment à un esprit de collaboration hors du commun dans l'ensemble du personnel. Conscient que ces nombreux projets entraînent inévitablement des changements importants pour les employés, le Commissaire s'est rapidement doté de ressources professionnelles internes et externes pour l'assister dans la gestion du changement et le suivi des projets. Ces ressources ont permis de conserver la maîtrise des projets, des coûts et des ressources qui y sont affectés, tout en appuyant fortement les gestionnaires et les équipes dans leurs opérations quotidiennes. L'absence de certaines ressources au cours de l'année 2018-2019 et la difficulté de recrutement auront justifié de reporter l'échéance de certaines des activités prévues au plan stratégique, sans les remettre en question. Le bilan du plan stratégique décrit ci-dessous permettra de constater ces nuances mais, et surtout, de voir à quel point la mise en œuvre de ce plan concret, pratique et ambitieux aura été efficace et conséquente de bout en bout.

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 lobbying, notamment par un rôle proactif et une approche positive dans l'espace public et une meilleure synergie avec ses parties prenantes.

Commentaires : Au moment d'établir son plan stratégique, le Commissaire au lobbying a reconnu que, bien qu'elle ait été adoptée en 2002, la Loi, ses objectifs ainsi que le rôle de l'organisation demeuraient méconnus et incompris. Afin de rétablir cette situation, le Commissaire a déterminé l'axe de la compréhension et de l'adhésion comme un facteur inéluctable de réussite. En choisissant d'intensifier sa présence et son message positif dans l'espace public, en se positionnant clairement comme un collaborateur et support auprès des institutions publiques, l'institution vise aussi à renforcer la confiance des citoyens. Le Commissaire au lobbying a donc mis en œuvre plusieurs actions pour accroître les occasions d'échanges avec et entre les parties prenantes.

Objectif : 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 lobbying

Cibles	État ¹	Réalisations et commentaires
Plan de communication assurant la présence du Commissaire au lobbying dans l'espace public	■	Un plan de communication a été élaboré et ajusté en fonction des activités et des projets du Commissaire, notamment en lien avec les travaux sur le Projet de loi n° 6 et l'Énoncé de principes. Ce plan n'est pas statique et doit nécessairement évoluer pour tenir compte des enjeux globaux de l'institution. Il sera revu et mis à jour en 2020, en lien notamment avec la refonte de l'image corporative de l'institution.
• 2018-2019 : Plan élaboré	■	
• 2018-2022 : Plan mis en œuvre	■	

1. Cible atteinte ou dépassée ■ Cible partiellement atteinte ■ Cible non atteinte ■



<p>Présence accrue auprès de certains groupes de citoyens intéressés par le lobbyisme, son encadrement et l'accès à l'information en cette matière</p>	<p>■</p>	<p>Plusieurs activités ont été accomplies pour mettre en œuvre cet objectif. Notamment, le CLQ a été le principal instigateur d'un colloque sur la transparence organisé par la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires de l'Université Laval. De plus, dans le contexte de son diagnostic et Énoncé de principes, le CLQ a rencontré plusieurs organisations et entreprises et organisé des groupes de discussions avec des citoyens pour orienter et valider ses travaux. Enfin, le CLQ a continué d'offrir des dizaines de formations et participé à de nombreuses présentations, notamment dans la cadre de cours universitaires, afin de promouvoir la connaissance de la Loi et d'expliquer les fondements de la réforme proposée.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2019 : Organisation d'une tournée 	<p>■</p>	<p>Bien que les nombreuses rencontres mentionnées ci-dessus ont permis de rencontrer des groupes citoyens, d'autres activités devront être organisées au cours des exercices 2020-2021 et 2021-2022 afin de les sensibiliser en plus grand nombre aux objectifs de la Loi et à leur droit à l'information en matière de lobbyisme.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2022 : Mise en œuvre de la tournée 	<p>■</p>	

Objectif : Véhiculer un message positif concernant l'encadrement du lobbyisme

Cibles	État	Réalizations et commentaires
<p>Campagne média pour améliorer les perceptions à l'égard du lobbyisme</p>	<p>■</p>	<p>Dans le contexte des nombreux projets décrits ci-dessus, le Commissaire a dû effectuer certains choix et établir des priorités. En pleine révision de son image de marque et de son marketing institutionnel et dans le cadre de la poursuite des travaux visant la refonte de la Loi, le Commissaire entend prioriser la mise en œuvre d'une campagne média au cours de l'exercice 2020-2021. Il en a fait l'un des principaux axes dans les attentes formulées aux gestionnaires de l'institution. Pour ces deux premières années du plan stratégique, bien que la campagne n'ait pas été mise en œuvre, le commissaire a néanmoins participé à une douzaine d'entrevues médiatiques et répondu à une centaine de demandes de journalistes. Les publications du CLQ dans ses médias sociaux ont par ailleurs été de nombreuses occasions pour l'organisation de véhiculer un message positif.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2019 : Paramètres de la campagne définis et recrutement de partenaires 	<p>■</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • 2019-2022 : Mise en œuvre de la campagne 	<p>■</p>	

Objectif : Sensibiliser au rôle du Commissaire au lobbyisme dans le maintien de la confiance des citoyens envers les institutions publiques

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Mesures de collaboration avec d'autres personnes désignées et institutions	■	Le CLQ a réalisé plusieurs activités en collaboration avec d'autres personnes désignées et institutions au cours de l'exercice 2019-2020. Il a notamment participé à un colloque sur la transparence organisé par la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires de l'Université Laval impliquant les autres personnes désignées et plusieurs institutions. Il a également suscité la collaboration d'autres personnes désignées pour la rédaction d'articles diffusés dans son infolettre et pour lesquels les lois des autres personnes désignées apportaient des compléments d'information aux règles édictées à la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme. Il a par ailleurs participé aux rencontres annuelles avec ses homologues des autres provinces et fédéral et aux rencontres de la Chaire de recherche sur la démocratie et les institutions parlementaires.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Mesures de collaboration identifiées 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2019-2020 : Mesures de collaboration développées et déployées 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2019-2020 : Tenue d'un colloque avec d'autres personnes désignées et institutions 	■	
Rencontres d'échanges avec les parties prenantes pour favoriser les meilleures pratiques	■	<p>En outre des entités ci-dessus mentionnées avec lesquelles le CLQ collabore régulièrement pour échanger sur les meilleures pratiques, le CLQ a notamment réalisé les actions suivantes en 2018-2020 :</p> <ul style="list-style-type: none"> participation à la conférence annuelle du COGEL en 2018; participation à la conférence de l'inspectrice générale de la Ville de Montréal (BIG) afin de discuter des différents pouvoirs d'enquête de surveillance et de vérification d'organismes de régulation; rencontre de certaines entités, telles que l'UPAC, Élections Québec, le Protecteur du citoyen, l'Autorité des marchés financiers, l'Institut de la confiance dans les organisations et la Haute autorité en France afin d'alimenter notre réflexion dans le développement d'indicateurs de performance; accompagnement de deux institutions publiques dans l'élaboration de documents visant à encadrer la pratique du lobbyisme : le ministère du Tourisme et l'Office québécois de la langue française; conception, avec la collaboration de représentants œuvrant notamment dans le domaine pharmaceutique, d'un guide visant à mieux comprendre l'application de la LTÉML dans le secteur de la santé et des services sociaux;

		<ul style="list-style-type: none"> • élaboration d'un document de référence de 35 questions-réponses permettant de mieux comprendre la LTÉML; • rencontre des représentants de l'Alliance de l'industrie touristique du Québec, des associations touristiques régionales et des associations touristiques sectorielles pour discuter de certaines interrogations portant sur la LTÉML; • rencontre des représentants de la Financière agricole du Québec pour discuter de leur politique encadrant les activités de lobbyisme et de certaines interrogations portant sur la LTÉML; • rencontres avec les membres du comité consultatif du CLQ; • rencontres avec les membres du comité utilisateurs du CLQ.
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2022 : Un minimum de trois rencontres par année organisées avec des titulaires de charges publiques et des lobbyistes 		<p>Le CLQ a constitué deux comités aviseurs composés de titulaires de charges publiques, de lobbyistes et de citoyens/journalistes auxquels il peut se référer en tout temps pour prendre le pouls du terrain en matière de lobbyisme. L'un de ces comités, le comité consultatif sur les règles d'encadrement du lobbyisme, créé en 2015 en collaboration avec le conservateur du registre des lobbyistes, vise à faire évoluer les règles d'encadrement du lobbyisme et du registre des lobbyistes. Le CLQ a réuni ce comité à quatre occasions pour la période 2018-2020. L'autre comité, le comité utilisateurs, a été créé en septembre 2019 afin de conseiller le CLQ dans l'élaboration de la future plateforme de divulgation des activités de lobbyisme. Depuis sa création, le comité s'est réuni à trois occasions et des sondages ont également été acheminés aux membres pour recueillir leurs besoins à l'égard de la future plateforme de divulgation des activités de lobbyisme.</p>
<p>Énoncés des meilleures pratiques axées sur la réalité des titulaires de charges publiques et des lobbyistes</p>		<p>Toutes les formations données par le CLQ, ainsi que tous les guides de formation traitent du rôle attendu de chacune des clientèles. Ces informations sont également disponibles dans le site Web du CLQ.</p> <p>En 2018, au moment où les municipalités avaient l'occasion d'adopter un règlement en matière de gestion contractuelle, en y incluant notamment des mesures visant à assurer le respect de la Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme et du Code de déontologie des lobbyistes adopté en vertu de cette loi, le Commissaire au lobbyisme a réitéré l'importance aux élus et aux fonctionnaires municipaux d'ajouter des dispositions aux appels d'offres et aux contrats de gré à gré afin de bien encadrer les communications d'influence en matière contractuelle. Le commissaire a également proposé aux élus municipaux de profiter de la révision de leur code d'éthique et de déontologie en 2018 pour formuler des règles claires au regard des activités de lobbyisme. Les règles du CLQ</p>

		ont été proposées aux élus municipaux lors des formations et par l'entremise de son infolettre et de son site Web.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Énoncés des meilleures pratiques développés et diffusés 	■	Les rôles et responsabilités des clientèles, les gestes à poser sont entièrement diffusés dans le site Web et les médias sociaux du CLQ.
Répertoire d'outils à l'intention des parties prenantes	■	Notre site Web offre des outils adaptés à chacune de nos clientèles. En parcourant les sections Lobbyistes, Titulaires de charges publiques et Citoyens – Médias de notre site Web, les personnes intéressées peuvent mieux comprendre leurs obligations, leur rôle et leurs responsabilités en matière de lobbyisme. Ces « coffres à outils » ainsi que le site Web, les médias sociaux, l'infolettre et l'info registre hebdo, une publication hebdomadaire des plus récentes inscriptions au registre, constituent notre répertoire des outils à l'intention des parties prenantes.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Inventaire des outils à développer ou à bonifier 	■	Plusieurs outils peuvent faire l'objet d'une simplification et d'une modernisation. Les outils que nous avons priorisés au cours des deux dernières années sont le site Web, les médias sociaux, l'infolettre et l'info registre hebdo.
<ul style="list-style-type: none"> 2019-2020 : Développement ou bonification des outils 	■	<p>En janvier 2018, le CLQ a lancé son nouveau site Web. Depuis deux ans, l'équipe du CLQ renouvelle constamment son contenu afin de bien répondre aux besoins de la clientèle. En 2018-2020, l'institution a également intégré divers médias sociaux tels que YouTube, LinkedIn, Facebook, Twitter et SlideShare. Ces canaux de communication permettent au CLQ de mieux saisir la réalité de ses interlocuteurs et d'adapter ses communications en conséquence.</p> <p>Notons que les outils développés par le CLQ émanent de besoins réels exprimés par la clientèle. Mentionnons à titre d'exemple que c'est à la suite d'entretiens avec des titulaires de charges publiques à l'été 2018, qu'un outil intitulé « Engagement d'inscription au registre des lobbyistes envers une institution publique ou un titulaire d'une charge publique » a été élaboré. Cet outil accessible dans notre site Web permet à un titulaire de charge publique de demander à un lobbyiste de s'engager à s'inscrire au registre des lobbyistes dans les délais prescrits si la communication qu'il a initiée requiert une inscription. Cet outil permet aux titulaires de charges publiques de jouer un rôle proactif en matière de lobbyisme.</p> <p>Le CLQ a également déployé de nombreuses ressources pour accompagner les élus et le personnel des institutions publiques dans la compréhension et l'application de la Loi,</p>

		notamment à la suite des élections municipales et au cours de la période électorale et du changement de gouvernement provincial.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Diffusion des outils en continu 	■	Tous les outils à l'intention de nos clientèles sont accessibles dans le site Web du CLQ et ses médias sociaux.

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.

Commentaires : Dans le cadre de son plan stratégique, le Commissaire s'est donné comme objectif de poursuivre les travaux visant l'amélioration du régime d'encadrement, tout en optimisant dans l'intervalle l'utilisation des pouvoirs que lui confère le cadre actuel. Les activités réalisées au cours des exercices 2018-2019 et 2019-2020 ont permis de satisfaire pleinement ces objectifs.

Objectif : Développer notre capacité de renseignements afin de mieux cibler nos actions

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Plan de développement de notre capacité de renseignements	■	Le plan de développement a été élaboré. L'implantation de solutions d'affaires efficaces et collaboratives sera terminée en 2020 et permettra de recueillir adéquatement les informations pertinentes qui aideront à améliorer les démarches de l'organisation pour mieux cibler ses actions.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Plan de développement élaboré 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2019-2022 : Plan mis en œuvre et optimisation en continu 	■	La mise en œuvre du plan suit son cours et sera ajustée, notamment en lien avec la possibilité d'utiliser l'intelligence artificielle pour générer des renseignements pertinents. L'embauche d'une nouvelle directrice à la Direction de la vérification et des enquêtes en mars 2020 permettra de compléter la mise en œuvre du plan.

Objectif : Mettre en place une approche intégrée de sensibilisation, de surveillance et de contrôle par secteur d'activité

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Méthodologie d'intervention fondée sur l'expérience et les meilleures pratiques	■	Dans son objectif constant d'agir avec efficacité et agilité dans ses actions, le Commissaire a décidé d'approcher certaines organisations reconnues et performantes ayant des pouvoirs similaires de surveillance et de contrôle.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Recensement des outils d'intervention et des meilleures pratiques complété 	■	Le Commissaire a procédé au recensement de différentes pratiques et méthodologies auprès de sept organisations qui possèdent des pouvoirs d'inspection, de vérification et d'enquête.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Méthodologie élaborée, mise en œuvre et actualisée en continu 	■	En 2019-2020, les informations recueillies et les discussions tenues auprès de ces différentes organisations ont permis de les comparer avec les propres pratiques et méthodes du CLQ et de s'interroger sur la possibilité de les intégrer ou de les adapter à ses processus d'intervention. Une analyse plus approfondie des informations recueillies et des enjeux juridiques soulevés suivra son cours en 2020-2021.
Intervention intégrée d'un secteur d'activité par année financière (groupes cibles)	■	En 2018, dans le cadre d'une démarche impliquant toutes les directions, le Commissaire a décidé de mener annuellement une intervention de sensibilisation et de surveillance auprès d'un groupe ciblé d'entreprises dont les activités suscitent un intérêt public et qui exercent potentiellement des activités de lobbying auprès de différents titulaires de charges publiques.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Secteur d'activité défini pour chaque année financière 	■	En 2018-2019 et 2019-2020, les deux groupes d'entreprises et d'organisations ciblés par l'intervention du Commissaire faisaient partie des secteurs d'activités du cannabis et de la cryptomonnaie.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Équipe de travail formée pour chaque intervention sectorielle 	■	Une équipe de travail est formée à chaque année et intègre des membres de la direction de la vérification et des enquêtes, des affaires juridiques et des communications.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Intervention sectorielle réalisée par année financière 	■	L'intervention auprès des entreprises et organisations est toujours menée par la direction de la vérification et des enquêtes et les résultats obtenus sont comptabilisés chaque année.

Objectif : Identifier et prioriser les interventions en fonction de leur portée

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Stratégie d'utilisation optimale de l'ensemble de nos mesures d'intervention	■	Dans sa volonté de maintenir une équipe performante et dans l'objectif d'utiliser de façon optimale l'ensemble des pouvoirs prévus dans la Loi, le Commissaire a décidé de procéder au recensement des outils et des mesures d'intervention dont il dispose et d'en évaluer l'utilisation et la portée
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Stratégie élaborée 	■	La participation et l'engagement de toutes les directions concernées ont contribué à obtenir le portrait complet de l'ensemble des mesures d'intervention au sein de l'institution.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Stratégie mise en œuvre et actualisée en continu 	■	En 2019-2020, le Commissaire a débuté l'analyse et l'évaluation de certaines mesures d'intervention. Ainsi, une nouvelle procédure a été mise en place pour le traitement des nombreux dossiers où les lobbyistes déclarent leurs activités en dehors des délais prescrits par la Loi. Aussi, une orientation a été prise afin qu'une utilisation plus fréquente des sanctions disciplinaires soit priorisée pour veiller à l'application et au respect de la Loi. Enfin, de nouvelles mesures ont été mise en branle pour développer l'utilisation des infractions relatives aux manquements commis en vertu du code de déontologie. Ces quelques modifications, identifiées en priorité, permettront une utilisation optimale des pouvoirs de surveillance et de contrôle détenus par le Commissaire. Ces interventions seront ultérieurement intégrées dans une stratégie générale et une mise en œuvre sera faite en continu.

Objectif : 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 lobbyisme

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Recommandations adressées aux membres de l'Assemblée nationale	■	Le 13 juin 2019, le Commissaire a déposé au président de l'Assemblée nationale son Énoncé de principes visant la refonte de la Loi, qui comprend des recommandations en vue notamment de créer des sanctions administratives pécuniaires. Par ailleurs, le Projet de loi n° 6 a été sanctionné le 19 juin 2019, confirmant le transfert de l'administration du registre au Commissaire et l'allongement du délai de prescription des infractions pénales. Voir le résumé concernant le Projet de loi n° 6.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Recommandations formulées et transmises 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Rencontres tenues avec les parlementaires pour présenter les recommandations 	■	
Collaboration active aux travaux parlementaires	■	En 2018, avant la fin de la session parlementaire et la dissolution de l'Assemblée nationale en vue des élections générales, le Commissaire a rencontré l'ensemble des partis politiques représentés ainsi que les députés indépendants afin de promouvoir l'adoption rapide de modifications. Mentionnons par ailleurs que le commissaire a assisté et participé aux consultations particulières tenues par la Commission des institutions concernant le Projet de loi n° 6 en avril 2019. Un moment privilégié pour partager les observations et recommandations de son mémoire sur ce projet de loi.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Rencontres de travail tenues avec les intervenants 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Propositions législatives développées 	■	

Objectif : Réaliser la refonte du registre des lobbyistes une fois la responsabilité transférée

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Réalisation d'un dossier d'affaires	■	Le dossier d'affaires visant la réalisation de la nouvelle plateforme a été réalisé à compter de juin 2019 et s'est poursuivi jusqu'à sa finalisation le 2 février 2020. Une mise à jour du dossier d'affaires est en cours de rédaction pour tenir compte des résultats d'un mandat d'analyse préliminaire confié à une firme externe afin d'assister l'institution pour préciser ses besoins technologiques, ses prévisions financières et sa stratégie d'acquisition de la solution technologique pour la réalisation de la future plateforme. Ces travaux seront complétés en avril 2020.
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2019 : Autorisations et financement obtenus 	■	Une première tranche du financement requis pour la réalisation de la nouvelle plateforme a été approuvée par le Bureau de l'Assemblée nationale le 13 juillet 2019.
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2019 : Dossier d'affaires réalisé 	■	Le dossier d'affaires concernant la nouvelle Plateforme a été complété officiellement le 2 février 2020.
Refonte du registre des lobbyistes	■	Les travaux de conception et de réalisation de la nouvelle plateforme sont en cours conformément à l'échéancier prévu.
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2019 : Mandat de développement du registre accordé 	■	Ce mandat a été confié au Commissaire conformément au Projet de loi n° 6.
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2021 : Développement du registre 	■	En cours de réalisation.
<ul style="list-style-type: none"> • 2020-2021 : Registre mis en œuvre 	N/A	

Objectif : Réaliser un exercice de réflexion visant une refonte de la Loi

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Dépôt d'un diagnostic et d'un Énoncé de principes sur les éléments de la refonte de la Loi	■	L'Énoncé de principes du Commissaire a été déposé à l'Assemblée nationale le 13 juin 2019. Voir le résumé à ce sujet en introduction du présent bilan.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Diagnostic et Énoncé de principes élaborés et déposés 	■	
Consultation des parlementaires	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Rencontres avec les parlementaires tenues 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Dépôt d'un Énoncé de principes ajusté à la suite des consultations 	■	
Soutien actif à la rédaction et à l'adoption d'un projet de loi	■	Les activités de soutien à la rédaction et à l'adoption d'une nouvelle loi étant tributaires des orientations gouvernementales, le Commissaire est en attente de ces orientations. Il a toutefois participé à certaines discussions en vue de promouvoir la refonte de la Loi et travaille à élaborer différents éléments en vue de la réalisation de la refonte de la Loi. À titre d'exemple, certaines orientations portent sur la pertinence des informations à rendre publiques aux citoyens en matière d'activités de lobbyisme. En d'autres mots, quelles informations sont utiles aux citoyens en matière de lobbyisme pour qu'ils puissent réagir en temps opportun?
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Collaboration réalisée avec les intervenants impliqués 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Participation active au processus d'adoption du projet de loi 	■	

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.

Commentaires : Le Commissaire a mis en œuvre plusieurs orientations et activités visant à améliorer la performance globale de l'organisation et l'intégration de ses ressources. La réalisation des divers projets décrits en introduction du présent bilan aura été un facteur très important dans la mise en œuvre du plan stratégique et des activités reliées à la performance organisationnelle tout en ayant un impact sur le rythme de réalisation de ces orientations et activités.

Objectif : Développer une stratégie d'intelligence collective favorisant la collaboration et le partage d'expertise entre les membres du personnel

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Stratégie d'intelligence collective	■	La stratégie d'intelligence collective du Commissaire a été développée en mars 2020 et doit être approuvée au printemps 2020 par le comité de direction. Plusieurs activités en lien avec cette stratégie ont néanmoins été accomplies depuis 2018 et se poursuivront jusqu'à la fin du plan stratégique.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Activités sur la collaboration et le partage d'expertise tenues 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Profil personnel des intérêts et des compétences des employés développé et diffusé 	■	Les profils personnels des intérêts et des compétences des employés n'ont pas été complétés en 2019. Il a été jugé opportun que ces profils soient intégrés dans le nouvel environnement Office 365 mais que, préalablement, il était nécessaire de revoir l'intranet du Commissaire. Un nouvel intranet sera réalisé au cours de l'exercice 2020-2021.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Stratégie développée 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2019-2022 : Stratégie mise en œuvre 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2019-2022 : Évaluation en continu des bénéfices de la stratégie réalisée 	■	L'évaluation des bénéfices des différentes activités réalisées en lien avec la stratégie d'intelligence collective a été effectuée en continu, malgré l'adoption tardive de la stratégie formelle. Cette évaluation sera notamment consacrée par la consultation des employés lors de la journée du personnel à l'automne 2020 ainsi que dans le sondage sur la satisfaction du personnel prévu pour l'automne 2020 ou à l'hiver 2021.

Objectif : Supporter l'innovation, la performance et la pleine utilisation des compétences des employés

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Création d'incubateurs d'innovation et de performance	■	<p>Malgré l'absence d'un programme formel, plusieurs incubateurs de performance ont été identifiés et mis en œuvre en 2018-2019 et 2019-2020. Des chantiers spécifiques ont été identifiés par les directions du Commissaire et approuvés par le Comité de direction. Ces chantiers ont fait l'objet de suivi par la direction. Les chantiers identifiés pour 2018-2019-2020 sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Indicateurs de performance • Rapport d'activité • Déménagement (Téléphonie IP, Design et signalétique) • Mise à jour technologique (formations) • Constellio, logiciel de gestion documentaire • Déclarations tardives et mesures disciplinaires • Processus de gestion contractuelle • Procédure de traitement des ordonnances de confidentialité • Plan de classification / Calendrier de conservation / Chantier numérisation
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2019 : Programme de reconnaissance de l'innovation développé et déployé 	■	
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2022 : Un minimum d'un chantier d'innovation et de performance identifié annuellement 	■	
<ul style="list-style-type: none"> • 2018-2022 : Équipes multisectorielles créées en support à certaines activités cibles 	■	<p>Des équipes multisectorielles ont été formées en 2018-2019 et en 2019-2020 pour la réalisation des projets suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du changement • Design des nouveaux locaux • Journée des employés • Groupes-cibles • Accès à l'information • Travaux de révision des outils d'intervention (DVE) • Gestion documentaire • Plateforme de divulgation des activités de lobbying • Refonte de l'intranet • Déménagement / emménagement • Réalisation d'appels d'offres • Refonte du plan de classification et du calendrier de conservation • Révision du processus de déclarations tardives

<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Évaluation en continu des retombées des chantiers d'innovation 	■	L'évaluation des chantiers d'innovation a été effectuée annuellement lors du bilan du plan d'action pour l'exercice 2018-2019. Un bilan sera également effectué pour l'exercice 2019-2020 et considéré dans l'élaboration du plan d'action 2020-2021 présentement en cours.
Partage d'information optimisé	■	Plusieurs mesures de partage de l'information ont été déployées en 2018-2019 et 2019-2020. Le Commissaire a notamment mis en œuvre un forum bimensuel regroupant tous les employés afin de les informer en temps réel des décisions ou orientations adoptées par le Comité de direction après chacune des rencontres de ce comité. Les comptes rendus du Comité de direction sont également déposés dans une plateforme accessible à tous. Le Commissaire a aussi déployé le système Office 365 au sein de l'institution qui comporte plusieurs outils de partage d'information et de collaboration. La crise du coronavirus (voir le résumé à la fin du bilan) et la nécessité de déployer rapidement et efficacement les ressources du Commissaire en télétravail a permis d'accentuer substantiellement l'utilisation des ressources informationnelles et un partage efficace des informations au sein de l'équipe, notamment par la création de canaux dédiés à la gestion de la crise et aux échanges entre les membres du personnel.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Détermination des mesures d'optimisation 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Mise en œuvre des mesures d'optimisation 	■	

Objectif : Revoir et ajuster l'architecture d'affaires

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Plan d'ajustement de l'architecture d'affaires	■	Les travaux de mise à jour de l'architecture d'affaires ont été fortement influencés par les divers projets en cours ou réalisés au cours des deux exercices financiers, et notamment par la sanction du projet de loi n° 6 et les travaux de développement de la future plateforme de divulgation des activités de lobbyisme. Ces travaux ont repris plus intensément dans le cadre de la préparation du dossier d'affaires en lien avec cette plateforme et seront complétés au cours des deux premiers trimestres de l'année. Ces travaux comprennent également la révision de plusieurs processus d'affaires. Par ailleurs, les principaux processus de gestion des dossiers de la Direction de la vérification et des enquêtes ont été cartographiés et font présentement l'objet d'intégration dans le nouvel outil de gestion documentaire de l'institution. Également, le cadre de gouvernance de l'institution en matière contractuelle a été révisé en 2019 et adopté en date effective du 1 ^{er} avril 2020. Divers processus ont également été mis à jour au cours des deux exercices financiers, notamment en matière d'accueil des nouveaux employés.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2019 : Architecture d'affaires et processus afférents révisés 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2019-2022 : Stratégie d'affaires déployée et ajustée en continu 	■	

Objectif : Déployer des systèmes informationnels pleinement intégrés et adaptés à la nouvelle architecture d'affaires

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Déploiement d'un système intégré	■	Les besoins d'un nouveau système de gestion documentaire et en lien avec les processus de la Direction de la vérification et enquêtes ont été fusionnés et font l'objet de mesures d'intégration dans le cadre du déploiement d'un nouveau système intégré au sein de l'institution.
• 2018-2019 : Besoins du système identifiés	■	
• 2019-2020 : Développement du système	■	
Déploiement d'une plateforme intranet collaborative	■	Les besoins de la plateforme intranet ont été identifiés et ont fait l'objet d'une étude externe en 2018. La nouvelle plateforme Office 365 a été identifiée pour accueillir le nouvel intranet. Les besoins seront intégrés dans le nouvel intranet qui sera développé et déployé au cours de l'exercice 2020-2021.
• 2018-2019 : Besoins de la plateforme identifiés	■	
• 2019-2021 : Développement de la plateforme	■	

Objectif : Instaurer un programme de formation continue et de support pour nos systèmes informationnels avec des agents multiplicateurs

Cibles	État	Réalisations et commentaires
Programme de formation continue pour nos systèmes	■	Les besoins annuels de formation ont été recueillis annuellement auprès de chaque direction, et complétés par des demandes ponctuelles. Plusieurs activités de formation ont été identifiées et réalisées au cours des exercices 2018-2019 et 2019-2020. Des formations spécifiques ont été données à plusieurs agents multiplicateurs, notamment en lien avec la plateforme Office 365, ainsi qu'en matière de gestion de projets. Les principales formations 2018-2020 portaient sur la communication publique (médias sociaux, montage vidéo, expérience client), le droit (droit pénal et témoignage devant les tribunaux, processus décisionnel en accès à l'information, rédaction de contrats et le langage clair) ainsi que sur l'utilisation de nouveaux logiciels attribuables à l'utilisation de la téléphonie IP et d'un nouvel outil de gestion documentaire.
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Agents multiplicateurs identifiés et formés annuellement 	■	
<ul style="list-style-type: none"> 2018-2022 : Formation en continu du personnel 	■	

Perspective 2020-2021

L'année 2020-2021 sera quant à elle marquée dans l'esprit collectif par la crise sanitaire occasionnée par la pandémie de la COVID-19. Cette situation exceptionnelle engendre des répercussions sociales, économiques et politiques majeures, lesquelles se manifesteront encore plusieurs mois. Ses effets devront être considérés par l'organisation du Commissaire et l'ensemble des institutions publiques et ils entraîneront nécessairement des changements que nous devons incorporer autant dans nos activités et leur échéance, que dans la gestion quotidienne de nos équipes. Sans minimiser les drames et défis qu'elle aura entraînés, cette crise comporte également son lot d'opportunités à saisir pour remodeler nos façons de faire. Notre organisation demeure donc à l'affût et proactive pour optimiser les compétences de son personnel et accroître l'efficacité de ses actions.

Dans ce contexte particulier, l'année 2020-2021 s'annonce être une année charnière pour l'organisation puisqu'elle doit réaliser des chantiers majeurs qui nécessiteront une forte mobilisation de ses ressources humaines, matérielles et informationnelles. Les défis sont grands, mais la confiance en notre organisation et son personnel demeure un atout fondamental. Le commissaire Routhier l'avoue humblement : ce plan était ambitieux mais, depuis deux ans et demi et malgré la crise actuelle, la réponse du

personnel du Commissaire est tellement enthousiaste qu'elle aura permis à l'institution de franchir des pas de géant, et ce dans toutes les sphères de ses activités.

Les impacts de la crise sanitaire engendrée par la COVID-19. Au moment d'écrire le présent bilan, la crise créée par la pandémie de la COVID-19 sévissait déjà depuis près de deux mois. Moins d'une semaine après les recommandations formulées en ce sens par le gouvernement du Québec, toute l'équipe du Commissaire était passée au télétravail. Cela a été rendu possible grâce aux efforts et aux investissements réalisés au cours des derniers mois, appuyés par les améliorations technologiques rendues nécessaires par le déménagement des bureaux du Commissaire. Le Commissaire a donc pu poursuivre la mise en œuvre de son plan stratégique et la réalisation de ses activités opérationnelles, bien que certains délais additionnels se sont naturellement imposés et que l'intensité de certaines activités a été modulée, notamment lorsqu'elles impliquent des communications avec les institutions publiques. Au-delà des impacts visibles de cette crise, celle-ci aura permis à l'équipe du Commissaire de s'approprier rapidement et efficacement les outils technologiques mis à sa disposition. Les travaux de conception de la future plateforme de divulgation des activités de lobbying ont pu se poursuivre, mais la crise aura nécessairement retardé le dépôt de l'appel d'offres public que le Commissaire souhaite réaliser pour retenir les services d'un éventuel intégrateur technologique. Le Commissaire demeure confiant d'être en mesure de mettre en œuvre la future plateforme selon l'échéance prévue par la Loi, le 19 décembre 2021. Au moment de finaliser le présent bilan, l'équipe du Commissaire travaillait à développer un plan de retour au travail qui respectera les consignes émises par les autorités, tout en étant adapté à la réalité de ses activités et de ses locaux. Nécessairement, les mesures favorisant le télétravail deviendront un élément incontournable de la gestion des ressources humaines de l'organisation. Selon le commissaire Routhier, le télétravail devrait être perçu comme une autre opportunité *« puisque cet élément faisait déjà partie des orientations de l'organisation, résolument tournée vers une vision moderne des services offerts par l'État québécois au bénéfice des citoyens. »*.