

Québec, le 3 octobre 2024

PAR COURRIEL



Objet : Réponse à votre demande d'accès du 21 août 2024
Numéro de dossier : 3121369



La présente a pour objet le suivi de votre demande d'accès datée du 21 août 2024, visant à obtenir :

1. Les sommes investies, totales ou ventilées, pour concevoir et administrer la nouvelle plateforme Carrefour Lobby Québec, et ce, de juin 2019 à la date de réception de cette demande;
2. Les sommes investies, totales ou ventilées, pour la mise sur pied des outils technologiques derrière la plateforme Carrefour Lobby Québec, depuis juin 2019 à aujourd'hui;
3. Les sommes allouées, totales ou ventilées, à de l'amélioration continue des outils technologiques de la plateforme Carrefour Lobby Québec depuis son lancement en juin 2022;
4. Les sommes allouées, totales ou ventilées, pour procéder à la fermeture de la plateforme de l'ancien registre des lobbyistes du Québec, depuis juin 2019;
5. Les investissements potentiels ou prévus au courant des cinq prochaines années pour des travaux informatiques de la plateforme Carrefour Lobby Québec;
6. La vision et les orientations de la nouvelle plateforme Carrefour Lobby Québec, depuis juin 2019.

Le 28 août 2024, nous avons communiqué avec vous afin d'obtenir des précisions quant à votre demande. Lors de notre conversation téléphonique avec votre collègue, M. Julien Nelson, celui-ci nous a mentionné que vous ne souhaitez pas obtenir tous les documents qui contiennent de l'information concernant les renseignements visés par votre demande et qu'un seul document contenant les renseignements visés pour chacun des points suffisait.

Nous vous avons transmis un courriel à cette même date afin d'obtenir les précisions suivantes :

- La distinction entre le point 1 « concevoir et administrer la nouvelle plateforme » « de juin 2019 à la réception de la demande » et le point 3 « l'amélioration continue des outils technologiques de la plateforme » « depuis son lancement en juin 2022 »;
- Ce qui est visé par les « outils technologiques derrière la plateforme » au point 2;



- Ce qui est visé par « la vision et les orientations de la nouvelle plateforme » au point 6;

Vous nous avez précisé, le 4 septembre 2024, que :

- Le point 1 porte sur la plateforme elle-même, plus précisément sur sa conception et son administration. Le point 2, similaire au point 1, porte plutôt sur les outils technologiques. Puis, le point 3 porte sur l'amélioration continue, qui diffère de la conception. C'est pourquoi nous avons précisé dans la demande « depuis son lancement en juin 2022 ».
- L'expression « outils technologiques » est utilisée pour ne pas se limiter seulement à la programmation de la plateforme web. Ainsi, tout ce qui a servi à mettre sur pied le projet, mais qui n'est pas la plateforme elle-même. Cela peut inclure des licences, du matériel, de l'hébergement web, d'autres programmes en parallèle ou tout autre élément qui aurait servi à mettre sur pied la plateforme, la gestion de celle-ci ou à son amélioration continue. Dans le point 2, on cherche à savoir les sommes pour mettre sur pied ces outils technologiques. Le point 3 porte sur l'amélioration de ces outils, incluant la plateforme Carrefour Lobby Québec.
- Tout document stratégique ou autre visant à communiquer les objectifs et les orientations dans la gestion de la plateforme.

Après analyse, nous acceptons en partie votre demande.

Concernant les points 1 et 2 de votre demande, vous trouverez ci-joint à l'Annexe 1 le Bilan du projet « Carrefour Lobby Québec - La nouvelle plateforme de divulgation des activités de lobbyisme ». Dans ce document, vous trouverez à la section 6 « Informations financières » les sommes totales investies pour concevoir Carrefour Lobby Québec, de même que les sommes totales investies, pour la mise sur pied des outils technologiques derrière la plateforme Carrefour Lobby Québec, et ce, du 19 juin 2019 jusqu'à la 2^e phase du déploiement de Carrefour Lobby Québec, le 12 octobre 2022.

Concernant les points 1, 3 et 5 de votre demande, vous trouverez ci-joint à l'Annexe 2 des extraits des prévisions budgétaires 2023-2024 et 2024-2025 de Lobbyisme Québec dans lesquels vous trouverez les sommes totales investies pour administrer la nouvelle plateforme Carrefour Lobby Québec et pour l'amélioration continue des outils technologiques de la plateforme Carrefour Lobby Québec, soit pour les travaux récurrents d'entretien et d'exploitation, depuis son implantation le 12 octobre 2022 jusqu'au 31 mars 2023 et pour la période du 1^{er} avril 2023 au 31 mars 2024. Vous trouverez également les investissements potentiels ou prévus au courant des quatre prochaines années pour des travaux informatiques de la plateforme Carrefour Lobby Québec dans une estimation des coûts pour les travaux récurrents d'entretien et d'exploitation, par année financière, jusqu'en 2027-2028. Nous vous confirmons que nous ne détenons aucun document contenant les investissements potentiels ou prévus pour des travaux informatiques de la plateforme Carrefour Lobby Québec au-delà de cette période.



Veillez prendre note que les documents concernant le point 4 de votre demande « les sommes allouées, totales ou ventilées, pour procéder à la fermeture de la plateforme de l'ancien registre des lobbyistes du Québec, depuis juin 2019 » relève du ministère de la Justice. Conformément à l'article 48 de la Loi sur l'accès, pour obtenir celle-ci, nous vous invitons à formuler une demande, aux coordonnées suivantes :

Me Marie-Claude Daraïche
Responsable de l'accès à l'information
et de la protection des renseignements personnels
1200, rte de l'Église, 9e étage
Québec (QC) G1V^o4M1
Tél. : 418 643-4090
Télé. : 418 643-3877
demande_acces@justice.gouv.qc.ca

Finalement, concernant le point 6 de votre demande, vous trouverez ci-joint à l'Annexe 3 la vision et les orientations de la nouvelle plateforme Carrefour Lobby Québec dans la planification des prochaines améliorations ou modifications à Carrefour Lobby Québec, et ce, jusqu'en janvier 2025. Nous vous confirmons que nous ne détenons à ce jour aucun autre document afférent à la vision et aux orientations de la nouvelle plateforme ou précisant les échéances de réalisation des travaux additionnels annoncés à l'annexe 3.

Conformément aux articles 47 et 51 de la Loi sur l'accès, nous vous informons que vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information. Vous trouverez en annexe une note explicative relative à l'exercice de ce recours.

Veillez agréer, [REDACTED] nos salutations distinguées.

Nicholas Frenette-Béland
Directeur du Secrétariat corporatif et Affaires juridiques
et responsable de l'accès aux documents
et de la protection des renseignements personnels,





Avis de recours (article 51)

Avis de recours à la suite d'une décision rendue en vertu de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics* et sur la protection des renseignements personnels, RLRQ, chapitre A-2.1 (la loi).

Révision

a) Pouvoir

L'article 135 de la Loi prévoit qu'une personne dont la demande écrite a été refusée en tout ou en partie par le responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels peut demander à la Commission d'accès à l'information de réviser cette décision. La demande de révision doit être faite par écrit et elle peut exposer brièvement les raisons pour lesquelles la décision devrait être révisée (art. 137).

L'adresse de la Commission d'accès à l'information est la suivante :

Québec

Bureau 2.36
525, boulevard René-Lévesque Est
Québec (Québec) G1R 5S9
Téléphone : 418 528-7741
Numéro sans frais : 1 888 528-7741
Télécopieur : 418 529-3102

Montréal

Bureau 900
2045, rue Stanley
Montréal (Québec) H3A 2V4
Téléphone : 514 873-4196
Numéro sans frais : 1 888 528-7741
Télécopieur : 514 844-6170

b) Motifs

Les motifs relatifs à la révision peuvent porter sur la décision, sur le délai de traitement de la demande, sur le mode d'accès à un document ou à un renseignement, sur les frais exigibles ou sur l'application de l'article 9 (notes personnelles inscrites à un document, esquisses, ébauches, brouillons, notes préparatoires ou autres textes de même nature qui ne sont pas considérés comme des documents d'un organisme public).

c) Délais

Les demandes de révision doivent être adressées à la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la décision ou de l'expiration du délai accordé au responsable pour répondre à une demande (art. 135).

La Loi prévoit explicitement que la Commission d'accès à l'information peut, pour motif raisonnable, relever le requérant du défaut de respecter le délai de 30 jours (art. 135).





Appel devant la Cour du Québec

a) Pouvoir

L'article 147 de la loi stipule qu'une personne directement intéressée peut porter la décision finale de la Commission d'accès à l'information en appel devant un juge de la Cour du Québec sur toute question de droit ou de compétence.

L'appel d'une décision interlocutoire ne peut être interjeté qu'avec la permission d'un juge de la Cour du Québec s'il s'agit d'une décision interlocutoire à laquelle la décision finale ne pourra remédier.

b) Délais

L'article 149 prévoit que l'avis d'appel d'une décision finale doit être déposé au greffe de la Cour du Québec, dans les 30 jours qui suivent la date de réception de la décision de la Commission par les parties.

c) Procédure

Selon l'article 151 de la loi, l'avis d'appel doit être signifié aux parties et à la Commission dans les dix jours de son dépôt au greffe de la Cour du Québec.





Articles pertinents de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, RLRQ, chapitre A-2.1

46. Le responsable doit donner à la personne qui lui a fait une demande écrite un avis de la date de la réception de sa demande.

Cet avis est écrit; il indique les délais prescrits pour donner suite à la demande et l'effet que la présente loi attache au défaut, par le responsable, de les respecter. Il informe, en outre, le requérant du recours en révision prévu à la section III du chapitre IV.

47. Le responsable doit, avec diligence et au plus tard dans les vingt jours qui suivent la date de la réception d'une demande:

1° donner accès au document, lequel peut alors être accompagné d'informations sur les circonstances dans lesquelles il a été produit;

1.1° donner accès au document par des mesures d'accommodement raisonnables lorsque le requérant est une personne handicapée;

2° informer le requérant des conditions particulières auxquelles l'accès est soumis, le cas échéant;

3° informer le requérant que l'organisme ne détient pas le document demandé ou que l'accès ne peut lui y être donné en tout ou en partie;

4° informer le requérant que sa demande relève davantage de la compétence d'un autre organisme ou est relative à un document produit par un autre organisme ou pour son compte;

5° informer le requérant que l'existence des renseignements demandés ne peut être confirmée;

6° informer le requérant qu'il s'agit d'un document auquel le chapitre II de la présente loi ne s'applique pas en vertu du deuxième alinéa de l'article 9;

7° informer le requérant que le tiers concerné par la demande sera avisé par avis public;

8° informer le requérant que l'organisme demande à la Commission de ne pas tenir compte de sa demande conformément à l'article 137.1.

Si le traitement de la demande dans le délai prévu par le premier alinéa ne lui paraît pas possible sans nuire au déroulement normal des activités de l'organisme public, le responsable peut, avant l'expiration de ce délai, le prolonger d'une période n'excédant pas 10 jours. Il doit alors en donner avis au requérant par écrit dans le délai prévu par le premier alinéa.

48. Lorsqu'il est saisi d'une demande qui, à son avis, relève davantage de la compétence d'un autre organisme public ou qui est relative à un document produit par un autre organisme public ou pour son compte, le responsable doit, dans le délai prévu par le premier alinéa de l'article 47, indiquer au requérant le nom de l'organisme compétent et celui du responsable de l'accès aux documents de cet organisme, et lui donner les renseignements prévus par l'article 45 ou par le deuxième alinéa de l'article 46, selon le cas.

Lorsque la demande est écrite, ces indications doivent être communiquées par écrit.

51. Lorsque la demande est écrite, le responsable rend sa décision par écrit et en transmet copie au requérant et, le cas échéant, au tiers qui a présenté des observations conformément à l'article 49.



La décision doit être accompagnée du texte de la disposition sur laquelle le refus s'appuie, le cas échéant, et d'un avis les informant du recours en révision prévu par la section III du chapitre IV et indiquant notamment le délai pendant lequel il peut être exercé.





Annexe 1 - Bilan du projet « Carrefour Lobby Québec
La nouvelle plateforme de divulgation des activités de lobbyisme ».





CARR+FOUR LOBBY QUÉBEC

La nouvelle plateforme de
divulgence des activités de
lobbyisme

Bilan de projet
2023-04-21





Nom de l'entité publique : Lobbyisme Québec

Promoteur du projet : Jean-François Routhier, commissaire au lobbyisme
jfrouthier@lobbyisme.quebec

Directrice du projet : Émilie Giguère, secrétaire générale et directrice générale des affaires institutionnelles et de l'administration

Coordonnées: egiguere@lobbyisme.quebec
418 643-1959





Table des matières

1. Appréciation globale du promoteur	4
2. Objectifs du bilan de projet	6
3. Contexte historique du projet	6
4. Gestion du projet.....	7
5. Sommaire des faits saillants, succès, enjeux et recommandations.....	10
6. Informations financières.....	18
7. Annexe 1 – Visuel des phases de réalisation du projet	22



1. Appréciation globale du promoteur

Les dernières années ont été riches en activités et en projets pour notre institution, et en particulier par la conception, la construction et le déploiement complet, en 2022-2023, de la nouvelle plateforme de divulgation des activités de lobbyisme identifiée sous la désignation *Carrefour Lobby Québec*, qui a remplacée l'ancien registre des lobbyistes opéré par le ministère de la Justice.

Dès le début du projet, mon équipe et moi concevions que cette plateforme devait être conforme aux orientations d'architecture technologique gouvernementale en mode infonuagique. Elle devait être conçue et réalisée dans le but d'optimiser l'expérience utilisateur, une approche préconisée par la stratégie numérique de l'État.

L'échéance originale fixée par la *Loi transférant au commissaire au lobbyisme la responsabilité du registre des lobbyistes et donnant à la suite de la recommandation de la Commission Charbonneau concernant le délai de prescription applicable à la prise d'une poursuite pénale*, la Loi 13, pour la mise en ligne de la nouvelle plateforme était le 19 décembre 2021. La situation pandémique ayant occasionné des défis organisationnels importants, sans oublier plusieurs impacts au regard des travaux de réalisation, un amendement législatif aura été nécessaire pour reporter le déploiement de la plateforme au 12 octobre 2022, date fixée par décret du gouvernement.

Déployée en deux phases, soit en juin 2022 pour les fonctionnalités de création de comptes et d'inscription, et en octobre 2022 pour les fonctionnalités de publication des mandats de lobbyisme, remplaçant dès lors entièrement l'ancien registre des lobbyistes, la mise en œuvre de Carrefour Lobby Québec fut le résultat de travaux majeurs pour une organisation de la taille de Lobbyisme Québec, alors que le développement s'est entièrement fait à distance pendant la pandémie. S'il demeure des améliorations à apporter au fil du temps à cette plateforme entièrement conçue en infonuagique, le nouveau registre fait néanmoins déjà bonne figure, perçu comme l'un des registres les plus modernes, comme l'a affirmé l'OCDE¹.

Nous demeurons ainsi en amélioration continue quant à certaines fonctionnalités, mais croyons avoir pleinement satisfait les objectifs fixés de construire une plateforme simple, efficace et pertinente pour ses utilisateurs, le tout en respectant le périmètre budgétaire annoncé, puisque nous avons conclu ce projet avec un dépassement d'à peine 8 % alors que le développement aura pris trois ans et quatre mois, soit près d'un an de plus que prévu.

La gestion d'un projet de cette envergure pour une organisation comme Lobbyisme Québec aura fait naître plusieurs enjeux liés notamment à la complexité de reproduire dans une plateforme moderne un régime d'encadrement conçu il y a plus de 20 ans. La difficulté de recruter des ressources, la rareté de l'expertise de développement en infonuagique et l'adaptation complexe des modes de réalisation dits « agiles » dans un contexte de dépense publique qui nécessite un suivi financier serré auront été parmi les enjeux les plus importants, sans oublier le développement entièrement réalisé en mode virtuel pendant la pandémie.

Mais ces enjeux auront également créé des occasions de succès importants puisque la plateforme permet aujourd'hui la publication de mandats en temps réel, dans un environnement réfléchi et conçu en fonction de la clientèle, en plus de pouvoir y apporter des améliorations en mode continu. Ce projet a aussi été l'occasion pour

¹ OCDE (2022), L'encadrement du lobbying au Québec, Canada : Poursuivre le développement d'une culture de transparence et d'intégrité, Examens de l'OCDE sur la gouvernance publique, Éditions OCDE, Paris, <https://doi.org/10.1787/dbbc360d-fr>



Lobbyisme Québec de construire une véritable offre de services adaptée à sa clientèle en mettant à sa disposition des outils performants et efficaces.

Forte de son expérience et fière de Carrefour Lobby Québec, Lobbyisme Québec est heureuse de faire connaître les enjeux et les succès de son projet, et de partager son expérience, tout en demeurant humble des constats faits, en formulant certaines recommandations pour en faire bénéficier d'autres organisations.

Carrefour Lobby Québec est un nouvel écosystème qui a été créé pour répondre aux besoins d'une clientèle désireuse de travailler avec un outil moderne, simple et efficace comme l'exigeait la Loi. Ce bilan rend compte des principaux faits saillants de ce projet mobilisateur.

Jean-François Routhier
Commissaire au lobbyisme



2. Objectifs du bilan de projet

Le bilan de projet est un sommaire exécutif et rétrospectif des phases de planification et d'exécution du projet (*voir la description de ces phases à l'Annexe 1*) qui permet de rendre compte des travaux réalisés par le promoteur et le comité directeur du projet.

Ce document a comme principal objectif de présenter les résultats et les faits saillants de la réalisation de la solution d'affaires, telle que présentée au dossier d'affaires et retenue par Lobbyisme Québec en mars 2020. En support à la gouvernance du projet, le présent bilan expose sommairement le contexte historique et les principaux éléments de gestion du projet. Une section présente ensuite un sommaire des faits saillants, enjeux, succès et recommandations du projet. Enfin, le bilan est complété par la présentation des paramètres budgétaires des phases de planification et d'exécution du projet.

3. Contexte historique du projet

La nécessité de transférer au commissaire au lobbyisme l'administration du registre des lobbyistes, assumée par le ministère de la Justice depuis sa création, a fait l'objet de multiples rapports et recommandations formulés depuis l'adoption de la *Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme* (la Loi), en 2002.

Dans le cadre de son plan stratégique 2018-2022, le commissaire établissait ce transfert comme l'un des éléments fondateurs de la modernisation du régime d'encadrement du lobbyisme au Québec. C'est dans ce contexte qu'il a proposé aux parlementaires de considérer un projet de loi visant essentiellement à lui confier la mission de construire une nouvelle plateforme de divulgation des activités de lobbyisme, puis d'en assumer l'administration. La *Loi transférant au commissaire au lobbyisme 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*, a été sanctionnée le 19 juin 2019. Elle comportait une obligation de résultat à la fois fondamentale et inédite à son premier article : créer un registre simple et efficace.

Dans sa vision de la future plateforme, le commissaire établissait clairement la nécessité que celle-ci mette en œuvre les bénéfices des plateformes et des applications technologiques simples et conviviales telles que l'on retrouve dans les médias sociaux, favorisant l'instantanéité de l'information. L'application devait être entièrement infonuagique, conçue comme un écosystème où l'ensemble des parties prenantes (entreprises, organisations, lobbyistes, titulaires de charges publiques, médias et citoyens) pourraient constater la transparence des activités de lobbyisme et en être informées en temps réel.

Après plusieurs étapes préparatoires de conception, d'architecture et d'analyse ainsi que la rédaction d'un dossier d'affaires étoffé, le développement de la nouvelle plateforme, qui prendrait éventuellement l'identité propre de Carrefour Lobby Québec, démarrait en 2020 à la suite d'un appel d'offres novateur. Celui-ci visait notamment à bénéficier des modes de développement informatique modernes tout en assurant un contrôle effectif des coûts et des délais de réalisation. En juin 2022, malgré certains délais engendrés par la pandémie de COVID-19, Lobbyisme Québec déployait la première phase de Carrefour Lobby Québec pour permettre aux usagers de créer leurs comptes dans la nouvelle plateforme et de se familiariser avec son environnement. En octobre 2022, la seconde phase était



lancée, permettant désormais la rédaction et la publication des mandats dans la nouvelle plateforme, remplaçant du même coup l'ancien registre.

4. Gestion du projet

Un projet, tel que défini par MM. Gray et Larson est « ... un effort complexe, non répétitif et unique, limité par des contraintes de temps, de budget et de ressources ainsi que par des spécifications d'exécution conçues pour satisfaire les besoins d'un client. »². L'exercice du promoteur, du comité directeur et du bureau de projet a ainsi été de ne jamais perdre de vue ces éléments constitutifs d'un projet et cela, malgré les ajustements fréquents qui surviennent inéluctablement en cours de route. Toute modification au projet original doit ainsi être planifiée pour que le projet se réalise en respectant l'équilibre *Qualité-Coût-Délai*. En tout temps, le projet doit faire l'objet d'une planification réfléchie et maîtrisée.

Bien que s'apparentant à la gestion en général, la gestion de projet intègre un caractère temporaire et unique en plus de soutenir un objectif stratégique pour lequel elle doit atteindre le résultat attendu, tout en respectant l'échéancier et les ressources financières annoncés. La gestion de projet est aussi une activité ponctuelle qui ne bénéficie pas d'un financement régulier, ce qui vient renforcer la mise en place d'outils de gestion et de mécanismes de suivi.

À la suite de l'approbation du dossier d'affaires déposé et présenté au Bureau de l'Assemblée nationale en 2020, la direction de Lobbyisme Québec a d'abord déterminé la gouvernance du projet. Un bureau de projet a ainsi été mis en place afin de développer rapidement un cadre de gestion de projet adapté à l'ampleur de celui-ci ainsi que les outils afférents à une saine gestion de projet.

Ce bureau avait aussi pour principales fonctions d'assurer notamment le bon fonctionnement des processus et d'arrimer les efforts de tous les acteurs impliqués de près ou de loin dans le projet, en plus de fournir des outils et suivis, qui se devaient d'être simples, flexibles et adaptés à la nature et à l'envergure du projet et de l'organisation.

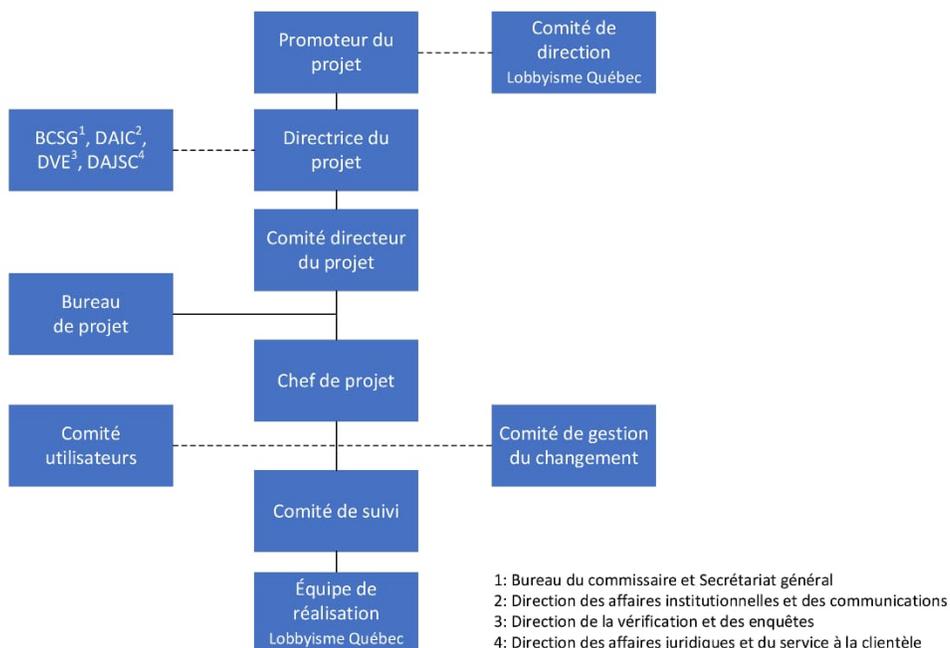
Un des premiers livrables du bureau de projet fut la production d'une charte de projet par laquelle on mettait en lumière, de façon succincte, la justification ainsi que les buts et objectifs attendus du projet. Une brève description du projet a été produite en plus de préciser la portée de celui-ci. Ces informations de base permettaient, notamment, à tous les acteurs impliqués d'avoir une compréhension commune du projet et de sa portée.

La charte de projet a aussi fait ressortir l'importance d'impliquer toutes les parties prenantes dans la réalisation puisque celui-ci touchait l'ensemble du personnel de Lobbyisme Québec, mais également sa clientèle de citoyens, d'entreprises et d'organisations, de même que de titulaires de charges publiques. Enfin, une section de la Charte de projet a été consacrée à la structure de gestion du projet retenue prévoyant les rôles et responsabilités des divers acteurs.

² GRAY Clifford. et LARSON, Erik W. Management de projet, Montréal: Les Éditions de la Chenelière inc. McGraw-Hill, 2007, p.4.



La structure de gestion de projet s'est établie comme suit :



La gestion du changement étant au cœur des préoccupations de la direction et un facteur de réussite du projet, l'implication optimale des ressources internes de Lobbyisme Québec dans sa réalisation a été favorisée tout au long du projet. Ainsi un maximum d'employés a pu s'approprier la nouvelle plateforme, ses fonctionnalités et les nouvelles activités découlant de sa mise en œuvre.

En plus des rôles de gestion habituellement identifiés dans la gestion d'un projet, soit le promoteur et la directrice du projet, des responsables de 15 chantiers ont été identifiés pour chacun des volets du projet. Les 15 chantiers portaient sur les éléments suivants :

1. Besoins et architecture d'affaires;
2. Normatif et administratif;
3. Information de gestion;
4. Transfert des documents de la DRC;
5. Approvisionnement et acquisitions;
6. Analyse préliminaire;
7. Travaux de réalisation TI;
8. Travaux de conversion;
9. Organisation du travail et optimisation des processus;
10. Communication;
11. Formation;
12. Service à la clientèle;
13. Bilan de projet;
14. Gestion de projet;
15. Gestion des risques.

Bilan de projet



Une description des objectifs et des travaux à réaliser était spécifiée dans la Charte de projet pour chaque chantier de travail, en plus des principaux jalons du projet.

Les responsables de chantiers devaient, tout au long du projet, exercer un suivi des activités importantes réalisées ainsi que celles en cours et déterminer les activités à venir afin de satisfaire les objectifs identifiés. Ils devaient en outre en rendre compte au comité de suivi du projet.

Le comité de suivi du projet a réuni tous les responsables de chantiers pendant toute la durée du projet. Il permettait à toutes les parties impliquées de faire les liens entre leurs travaux et ceux des autres chantiers, d'anticiper les impacts des derniers développements en plus de favoriser une meilleure adhésion à la nouvelle plateforme.

Parallèlement à la mise en place de la structure de projet, l'équipe du bureau de projet a également développé et mis en place les gabarits, chiffriers et tableaux de bord requis pour effectuer un suivi précis du projet, des travaux et des dépenses afférentes.

Quant à la direction du projet, incluant le promoteur, la directrice du projet ainsi que tous les autres gestionnaires de Lobbyisme Québec, leur implication a été continue et directe, favorisant une gestion saine et un contrôle optimal des résultats et des dépenses du projet. Cette implication du plus haut niveau de gestion a été l'une des clés de succès en facilitant et en accélérant la prise de décision. Leur implication a permis d'obtenir, dans les meilleurs délais, les réponses aux orientations nécessaires à l'atteinte de l'équilibre *Qualité-Coût-Délai*.

Outre les outils mentionnés ci-dessus, le bureau de projet a également mis en place les outils et suivis nécessaires à la gestion des risques. À cet égard, plusieurs risques opérationnels, tactiques et stratégiques ont fait l'objet de suivis réguliers et rigoureux par l'équipe de projet afin d'identifier, dans les meilleurs délais, les mesures de mitigation à mettre en place pour atténuer les risques identifiés.

Comme mentionné précédemment, la mise en place du cadre de gestion de projet par le bureau de projet aura permis à l'ensemble des dirigeants impliqués d'assurer une saine gestion du projet en fonction de la portée, de l'échéancier, des coûts, des risques et des paramètres de mesure du rendement. Ce cadre de gestion de projet comportait un ensemble de processus et d'outils de gestion normalisés servant à planifier, exécuter, contrôler, mettre en œuvre et clôturer le projet. Enfin, le cadre de gestion de projet a permis de faciliter la prise de décisions, la communication et la coordination, ce qui a contribué à la rigueur de la gouvernance et de la gestion.



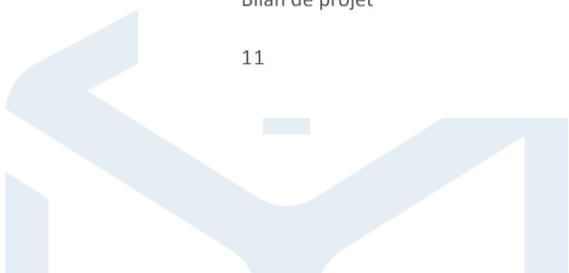
5. Sommaire des faits saillants, succès, enjeux et recommandations

1. Analyses et travaux préliminaires (chantiers 1 et 6)	
Regroupe l'ensemble des travaux visant à identifier les besoins, concepts et exigences d'affaires, à définir la portée du projet, l'accompagnement et l'expertise requis. Cela inclut la préparation du dossier d'affaires, la réalisation d'analyses préliminaires et l'embauche de ressources internes et externes.	
Enjeux	<p>Cette phase est incontestablement la plus importante et doit faire l'objet d'une attention particulière. La définition de la portée du projet et le recrutement de ressources ont posé certains enjeux qui ont eu des effets tout au long du projet.</p> <p>Des retards ont été causés en début de projet en raison de la difficulté de trouver un terrain d'entente sur la gouvernance du projet avec le partenaire identifié (MTESS). Le partenariat a donc été rompu et Lobbyisme Québec a dès lors fait affaire avec des consultants externes pour réaliser des travaux d'architecture préalables.</p> <p>Les exigences de rédaction du dossier d'affaires sont lourdes et certains aspects exigent beaucoup d'efforts, mais ne trouvent pas leur pleine utilité en phase de démarrage. L'analyse préliminaire, réalisée plus tard dans la phase de conception, aurait permis de faire des gains importants en temps si elle avait précédé ou avait été concomitante à la rédaction du dossier d'affaires.</p> <p>Malheureusement, l'expertise au sein de la fonction publique et la nature des contrats préautorisés par le Conseil du Trésor ne couvraient pas l'étendue des besoins. Une interprétation plus souple des contrats préautorisés aurait clairement pu accélérer la réalisation et réduire substantiellement les coûts.</p>
Succès	<p>Très étoffé, le dossier d'affaires a été réalisé en mettant en œuvre les meilleures pratiques en la matière. Il a d'ailleurs fait l'objet d'éloges de la part d'experts au Conseil du Trésor quant à la qualité de la présentation et des analyses dont il faisait état.</p> <p>L'analyse préliminaire réalisée en 2020 a été un élément fondamental dans la définition des besoins et dans la poursuite des travaux préparatoires. Elle a notamment permis d'identifier un parcours de réalisation, incluant notamment la création de <i>personas</i>, la réalisation de maquettes et une réflexion approfondie sur les exigences technologiques et contractuelles permettant d'optimiser l'appel d'offres.</p> <p>Le recrutement d'analystes experts (affaires et TI) a été un facteur de succès important, de même que la création d'un bureau de projet et l'accompagnement par un expert externe agissant comme PCO.</p> <p>La création d'un comité externe formé de futurs utilisateurs de la plateforme aura permis d'accompagner l'équipe de réalisation tout au long du projet, de valider les</p>



	maquettes et fonctionnalités et de s'assurer que la solution développée corresponde aux besoins de simplicité et d'efficacité recherchés par les utilisateurs, et imposés par la Loi.
Recommandations	<ul style="list-style-type: none">- Bien définir les processus d'affaires existants et les faire évoluer en continu.- Maximiser l'utilisation des contrats publics préautorisés et accorder davantage de souplesse aux institutions pour bénéficier de ces contrats.- Développer une expertise gouvernementale plus étoffée en matière d'infonuagique pour la mise en place de solutions utilisateurs.- Mieux déterminer et planifier l'expertise interne requise et planifier la suite (certaines expertises pouvant devenir obsolètes en cours de projet).- Faire appel à des utilisateurs-testeurs tout au long du projet pour assurer l'adéquation de la solution aux besoins des futurs utilisateurs.

2. Normatif, administratif et contractuel (chantiers 2 et 5)	
Regroupe l'ensemble des travaux et livrables produits en lien avec les aspects normatifs (législation, réglementations, normes), corporatifs (administration, propriété intellectuelle, juridique) et contractuels (appel d'offres, contrats, acquisitions, licences, négociation d'ententes).	
Enjeux	<p>Un projet de la nature et de la taille (relativement modeste) réalisé par Lobbyisme Québec est soumis aux mêmes règles d'appels d'offres que les projets de plus grande envergure. Cela peut engendrer une charge de travail disproportionnée pour une organisation ayant des ressources limitées.</p> <p>Bien que privilégiée par l'industrie, la maîtrise des techniques de réalisation en mode Agile est très imparfaite et la connaissance des processus de gestion de ces modes de réalisation demeure théorique. Le mode Agile n'est pas le mode optimal pour la réalisation de contrats publics en raison des incertitudes liées aux résultats, aux coûts et au respect de l'échéancier.</p> <p>Le fait d'avoir prévu dans une loi une date butoir pour l'entrée en vigueur du nouveau registre, combiné au ralentissement dû à la pandémie de COVID-19, aura forcé l'adoption de modifications législatives qui auraient pu être évitées, en accordant davantage de souplesse quant à l'entrée en vigueur de la loi.</p>
Succès	<p>La réalisation d'un appel d'offres novateur a permis de combiner les besoins d'un mode de réalisation Agile avec les exigences de contrôle budgétaire pour un projet financé par des fonds publics.</p> <p>La collaboration entre Lobbyisme Québec et le MJQ en ce qui concerne le transfert des données et le maintien des opérations du registre a été un facteur positif.</p> <p>L'implication et la mobilisation très forte des ressources internes et des gestionnaires dans la réalisation des différentes activités a été l'un des plus</p>



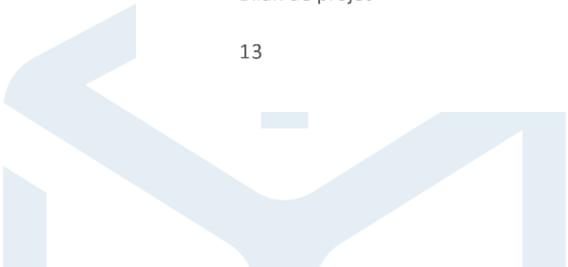


	<p>importants facteurs de succès du projet. Il en est de même concernant la forte compétence et implication des ressources professionnelles et techniques internes.</p> <p>La mise en place du bureau de projet et ses outils de gestion ont grandement contribué à assurer que la totalité des besoins étaient tenus en compte et que les livrables étaient obtenus en temps opportun pour la grande majorité d'entre eux. Ces travaux ont permis un suivi rapproché des coûts et de leur évolution.</p>
Recommandations	<ul style="list-style-type: none">- Accorder une grande importance à la planification précise des besoins en matière contractuelle.- Favoriser, par la formation, une meilleure compréhension générale des règles en matière de contrats publics par un plus grand nombre de ressources internes.- Effectuer une revue et une mise à jour des règles de gouvernance contractuelle avant le projet et identifier un ou des responsables du suivi des contrats avec les prestataires de service.- Recruter des ressources internes et des conseillers externes ayant une forte expérience terrain en matière d'appels d'offres en technologies de l'information.

3. Réalisation technologique et migration/conversion des données (chantiers 4, 7 et 8)	
<p>Regroupe l'ensemble des travaux et livrables rattachés à la réalisation de la solution technologique, incluant le transfert, la conversion et la conservation des données de l'ancien registre des lobbyistes. Les travaux ont principalement été réalisés par l'équipe de l'intégrateur technologique retenu à la suite de l'appel d'offres public.</p>	
Enjeux	<p>Le démarrage des travaux a été lent et certaines difficultés ont été rencontrées pour la mise en œuvre de la gouvernance du projet en raison d'une conception non partagée de la méthode de réalisation. L'équipe de Lobbyisme Québec a tenu à garder le contrôle du projet.</p> <p>Faire comprendre parfaitement les besoins et les attentes du client au prestataire de service est un exercice fondamental qui exige énormément de temps et d'énergie. Cela est essentiel à la réussite du projet. La nature même des activités encadrées par la Loi et l'absence de comparables directs ont ralenti cette compréhension.</p> <p>La planification initiale des travaux a été ardue à mettre en œuvre, en raison notamment d'une mauvaise compréhension du « sprint zéro » qui devait permettre d'ajuster la méthodologie et de préciser le rôle de chacun. Le prestataire de service ne s'attendait pas à une implication aussi proactive de l'équipe de gestion dans la phase de réalisation.</p> <p>Favoriser le travail d'une équipe mixte (prestataire de service et Lobbyisme Québec) en début de projet fut ainsi plus difficile à mettre en œuvre.</p>



	<p>Aussi, plusieurs remplacements de ressources dans la composition de l'équipe de réalisation initiale du prestataire de service ont entraîné des retards et la nécessité d'un plus grand transfert de connaissances.</p> <p>La phase de réalisation a été entièrement effectuée à distance (en télétravail) en raison de la pandémie de COVID-19. Cela a requis des ajustements aux méthodes de travail de l'ensemble des membres de l'équipe et a retardé l'avènement d'une véritable « équipe » mixte.</p> <p>Bien que la technologie puisse permettre la réalisation de tests automatisés en mode continu, les connaissances et les ressources nécessaires n'étaient pas optimales, et les délais requis pour mettre en œuvre ce type de tests n'étaient pas réalistes dans le contexte où une date d'entrée en vigueur était fixée dans la loi.</p> <p>La difficulté d'atteindre une vitesse suffisante du développement informatique a entraîné des retards dans la livraison de certains modules fondamentaux, une réduction de la portée de certains livrables et un report de l'entrée en vigueur de la nouvelle plateforme.</p> <p>Les responsables du projet de migration et de conservation des données de l'ancien registre au sein de l'équipe du prestataire de service, les intégrateurs, ne possédaient pas les compétences de gestion requises pour un projet de cette nature.</p> <p>Les travaux rattachés à l'utilisation des données ouvertes pour alimenter les listes publiques utilisées par la solution technologique auraient dû être mieux planifiés. Les performances de l'outil de pilotage devront être améliorées.</p>
Succès	<p>Le choix d'une infrastructure logicielle solide (Azure) en infonuagique, combinée à des micro-services, a permis de satisfaire pleinement les exigences technologiques requises pour le développement et la mise en œuvre de la solution.</p> <p>La solution technologique est puissante et stable. Elle permet une intégration et des améliorations de certains services en continu.</p> <p>Le recours à des listes et registres publics (ex. registre des entreprises, LégisQuébec, etc.) a permis l'intégration de données ouvertes et leur réutilisation dans un contexte unique au Québec.</p> <p>Le transfert des données a pu être réalisé et confirmé à 100 % et la totalité des données a été convertie et peut être utilisée dans la nouvelle solution technologique selon les besoins exprimés.</p> <p>La grande disponibilité et l'engagement des ressources internes mandatées dans ce projet ont permis de fournir les efforts requis tout au long du projet.</p> <p>L'implication directe importante de la haute direction et du plus haut dirigeant a permis de résoudre les enjeux, de prioriser le développement et de donner des orientations claires à l'équipe de réalisation interne et externe de façon très efficace et efficiente.</p>





	<p>La construction de maquettes et la réalisation de la solution sur la base de ces maquettes, validées par des utilisateurs-testeurs, a permis de cerner les enjeux et de les solutionner avant et pendant le développement, favorisant du même coup une solution qui a répondu très majoritairement aux attentes des utilisateurs dès son déploiement.</p> <p>L'identification de l'outil de gestion de la clientèle (Zoho) et son intégration au projet a aussi permis de réduire les efforts de développement de la plateforme en utilisant des fonctionnalités préformatées (ex. assistance à la clientèle, clavardage, fiches d'information, tickets d'assistance).</p>
Recommandations	<ul style="list-style-type: none">- Choisir un intégrateur distinct du développeur principal pour procéder à une analyse du processus de migration et de conversion de données, et pour attester des résultats.- Établir et exiger le respect d'un plan de travail et d'une planification fondée sur les efforts et la complexité des activités à réaliser.- Prévoir des pénalités dans le contrat en cas de non-respect et les mettre en œuvre le cas échéant.- Planifier, tester et livrer des maquettes dynamiques avant le début de la réalisation.- Assurer la participation active de la haute direction et instaurer des rencontres de suivi régulières avec les chefs/responsables de projet et de chantiers pour s'assurer du suivi du plan de réalisation et permettre d'adapter rapidement les ordres de développement en fonction de la priorisation des fonctionnalités par le client.

4. Déploiement et mise en œuvre, communications et formation (chantiers 9, 10, 11 et 12)	
Regroupe l'ensemble des travaux et livrables liés à la livraison et au déploiement de la solution technologique ainsi que les efforts consacrés aux communications et à la formation auprès des utilisateurs et clientèles de la plateforme.	
Enjeux	<p>Le développement en parallèle d'une équipe de service à la clientèle et la formation des ressources alors que l'ensemble des fonctionnalités n'était pas déployé ont créé une surcharge et certaines inquiétudes chez les employés.</p> <p>Les délais de livraison ont entraîné une surcharge de travail pour les équipes de réalisation.</p> <p>Les exigences de formation des ressources internes pour assurer une pleine maîtrise de la solution technologique ont été sous-estimées.</p> <p>La réalisation des tutoriels a été décalée dans le temps pour s'ajuster au déploiement des fonctionnalités de la plateforme. De ce fait, les usagers n'ont pas toujours eu accès aux tutoriels au moment de la mise en production d'une fonctionnalité.</p>



	<p>Malgré une campagne de communication importante et soutenue, les objectifs de connaissance du changement de registre, de la nouvelle solution technologique et de ses modalités de déploiement et de fonctionnement ont été partiellement atteints. Le plus grand besoin d'accompagnement de certaines clientèles ou le fait qu'elles aient tardé à prendre connaissance des communications ont été sous-estimés.</p> <p>Le déploiement en parallèle d'une nouvelle ligne d'affaires (administration du registre des lobbyistes), d'un nouveau service à la clientèle, et l'absence d'une expérience terrain en gestion des utilisateurs d'une solution technologique a nécessité des ajustements fréquents.</p> <p>Des difficultés ont été rencontrées dans le recrutement d'agents au service à la clientèle en raison du contexte de pénurie de main-d'œuvre.</p> <p>Des enjeux ont été vécus en lien avec la solution technologique externe de validation de l'identité, créant certains retards et insatisfactions de la clientèle.</p>
Succès	<p>La solution a été déployée en deux phases, permettant, d'une part, de mieux répartir la charge au service à la clientèle et la familiarisation avec les fonctionnalités par les utilisateurs et, d'autre part, de continuer le développement de certaines fonctionnalités en vue de la seconde phase.</p> <p>Les fonctionnalités de la solution ayant été testées en continu auprès d'un groupe test d'utilisateurs, elles correspondaient déjà majoritairement aux attentes.</p> <p>La mise en ligne d'une base de connaissances et de tutoriels a favorisé une meilleure compréhension des fonctionnalités par les clientèles.</p> <p>L'équipe de réalisation interne possédait les compétences et l'expérience nécessaire et avait, au moment de la livraison, une compréhension fine des attentes du client et des utilisateurs. Elle est demeurée très mobilisée tout au long du projet.</p> <p>L'intégration de l'outil de gestion de la clientèle (Zoho) en support à la solution technologique principale a permis de réduire les efforts de développement technologique et d'exploiter des fonctionnalités intégrées, modernes et efficaces de gestion des demandes de la clientèle (fiches d'information, support Web, clavardage, lien intégré avec le système téléphonique du service à la clientèle, etc.)</p> <p>Le déploiement itératif a permis d'apporter des corrections en temps réel lorsque des anomalies ont été détectées en cours de déploiement.</p> <p>L'équipe de réalisation externe a bien performé et l'expertise du gestionnaire du projet technologique de l'intégrateur a contribué fortement à la qualité de la solution finale et de son déploiement.</p>
Recommandations	<ul style="list-style-type: none">- Effectuer une planification détaillée du déploiement. Le déploiement par phases des principales fonctionnalités a été un élément clé du succès.



	<ul style="list-style-type: none">- Planifier la formation du personnel et diffuser beaucoup d'information à tous les employés pour maximiser la compréhension des opérations à réaliser et de leur séquence.- Développer un programme solide d'information à la clientèle en utilisant tous les moyens disponibles, insister pour rejoindre la clientèle, prévoir que certaines clientèles accuseront un retard technologique ou d'information.- Planifier davantage le recrutement du personnel de soutien à la clientèle et prévoir une surembauche ou la réaffectation de ressources en vue de certaines vagues de demandes d'assistance.- S'assurer de la cohérence entre les orientations et le déploiement effectif des fonctionnalités dans les annonces publiques pour éviter la confusion au sein de la clientèle et des ressources internes.- S'assurer que le bureau de projet est en maîtrise de l'ensemble des activités de déploiement et peut en effectuer le suivi en temps réel.- Planifier et mettre en œuvre un processus soutenu en matière de gestion du changement auprès des employés.
--	---

5. Gestion de projet, gestion des risques et bilan (chantiers 3, 13, 14 et 15)

Regroupe l'ensemble des activités de gestion du projet par le bureau de projet, à toutes les étapes, incluant le développement du dossier d'affaires, les outils de gestion de projet, la gestion des risques, le suivi budgétaire et la reddition financière ainsi que le bilan du projet.

Enjeux	<p>Des difficultés ont été relevées au démarrage du projet lors de la phase de planification en raison de l'absence de structure et d'expertise en gestion de projet pour certains membres de l'équipe impliqués dans le projet.</p> <p>La direction n'a pas laissé suffisamment de temps à l'équipe de gestion de projet pour accomplir une planification détaillée des activités de réalisation.</p> <p>La méconnaissance de certains outils et de l'étendue des contrats préautorisés offerts en support aux institutions publiques pour réaliser ce type de projet a ralenti le projet et entraîné des coûts jugés superflus.</p>
---------------	---

Succès	<p>La formation en gestion de projet offerte à tous les acteurs impliqués dans la conception et la réalisation a permis d'acquérir une connaissance partagée de nombreux concepts rattachés à la réalisation du projet.</p> <p>La très forte expertise des membres du bureau de projet dans la gestion et la maîtrise des coûts, des échéances et des livrables lors de la phase de réalisation, et le suivi rapproché qu'ils ont effectué auront permis une utilisation optimale des ressources financières et humaines.</p> <p>Le travail d'équipe, une gestion collective, un partage d'information efficace et des rencontres régulières des équipes et des responsables de chantier ont permis de prendre le pouls régulièrement de l'état d'avancement du projet, de mieux prioriser et de bien évaluer les besoins en gestion du changement.</p>
---------------	---

Bilan de projet



	<p>L'implication importante de la direction et du principal dirigeant a facilité et accéléré la prise de décisions ou la détermination d'orientations.</p> <p>Une gestion assidue des risques, combinée à une information en continu en provenance des équipes de réalisation et les chantiers a permis de rassurer les équipes, de prévoir certains dépassements, retards ou enjeux et d'y trouver des solutions efficaces.</p> <p>La grande agilité démontrée dans la gestion du projet, malgré les exigences en termes de réalisation, d'échéances, de coûts et de résultats attendus, aura été le plus grand facteur de succès du projet.</p>
Recommandations	<ul style="list-style-type: none">- Définir clairement les rôles et responsabilités des acteurs du projet.- Recourir à une expertise spécialisée en matière de gestion de projet et financière.- Intégrer la gestion du changement à la gestion globale du projet.- Effectuer un suivi régulier et rigoureux des risques.- Favoriser une structure souple et l'implication active des décideurs principaux.



6. Informations financières

Cette section fait état des informations financières liées à réalisation du projet. Puisqu'il s'agit d'un bilan de projet, l'objectif est de permettre la comparaison, en termes de coût, entre ce qui a été annoncé au dossier d'affaires en 2020, et les coûts réels à la conclusion du projet en octobre 2022.

Budget pour l'étape de réalisation du projet

Budget initial

Le budget annoncé au dossier d'affaires en février 2020 pour réaliser le projet s'élevait à 4 007 k\$. Ce montant se décomposait en deux grandes phases : Les coûts réels de la phase de planification, soit 378 k\$ (du 19 juin 2019 au 2 février 2020) et une estimation des coûts de la phase d'exécution, soit 3 024 k\$ (du 3 février 2020 au 31 mars 2022).

Le budget initial incluait également une réserve de 605 k\$ pour les aléas et imprévus.

Le tableau ci-dessous détaille le budget initial tel que consigné au dossier d'affaires.

Dossier d'affaires - Projections - Version - Mars 2020						
Catégorie	Rémunération (Note 1)	Ressources externes (Note 2)	Impartition	Acquisition / Location / autres frais	Total	%
Étape de réalisation - Phase de planification (montants réels)						
Travaux de mise en œuvre	215 050 \$	62 158 \$	49 154 \$	28 614 \$	354 976 \$	8,9%
Architecture d'affaires - Initiate	0 \$	0 \$	49 154 \$	0 \$	49 154 \$	1,2%
Travaux d'architecture TI	0 \$	62 158 \$	0 \$	0 \$	62 158 \$	1,6%
Autres dépenses (matériel informatique et téléphonie, ameublement, temps supplémentaires)	44 000 \$	0 \$	0 \$	15 000 \$	59 000 \$	1,5%
Gestion de projet	15 725 \$	0 \$	0 \$	0 \$	15 725 \$	0,4%
Gestion des risques	6 800 \$	0 \$	0 \$	0 \$	6 800 \$	0,2%
Total - Phase de planification:	237 575 \$	62 158 \$	49 154 \$	28 614 \$	377 501 \$	9,4%
Étape de réalisation - Phase d'exécution						
Travaux de mise en œuvre	1 052 428 \$	1 258 213 \$	0 \$	235 407 \$	2 546 137 \$	63,5%
1- Besoins et architecture d'affaires	112 620 \$	0 \$	0 \$	5 000 \$	117 620 \$	2,9%
2- Normatif et administratif	106 250 \$	0 \$	0 \$	5 000 \$	109 250 \$	2,7%
3- Information de gestion	27 625 \$	32 625 \$	0 \$	0 \$	60 250 \$	1,5%
4- Transfert de la documentation - DRC	38 250 \$	0 \$	0 \$	300 \$	38 550 \$	1,0%
5- Acquisition	63 750 \$	0 \$	0 \$	15 340 \$	79 090 \$	2,0%
6- Analyse préliminaire	21 250 \$	50 000 \$	0 \$	0 \$	71 250 \$	1,8%
7- Travaux de réalisation	287 300 \$	1 034 575 \$	0 \$	0 \$	1 321 875 \$	33,0%
8- Travaux de conversion	128 775 \$	0 \$	0 \$	0 \$	128 775 \$	3,2%
9- Organisation du travail et processus	48 875 \$	0 \$	0 \$	0 \$	48 875 \$	1,2%
10- Communication	29 875 \$	120 275 \$	0 \$	15 000 \$	205 150 \$	5,1%
11- Formation	113 475 \$	20 735 \$	0 \$	58 000 \$	192 210 \$	4,8%
12- Support à la clientèle	57 375 \$	0 \$	0 \$	15 000 \$	72 375 \$	1,8%
13- Bilan du projet	17 000 \$	0 \$	0 \$	0 \$	17 000 \$	0,4%
Autres dépenses	0 \$	0 \$	0 \$	83 657 \$	83 657 \$	2,1%
Gestion de projet (Notes 8 et 9)	244 188 \$	191 400 \$	0 \$	0 \$	435 588 \$	10,9%
Gestion des risques	42 500 \$	0 \$	0 \$	0 \$	42 500 \$	1,1%
Total - Phase d'exécution:	1 339 116 \$	1 449 613 \$	0 \$	235 497 \$	3 024 225 \$	75,5%
Réserves						
Réserve pour aléas					302 423 \$	7,5%
Réserve pour imprévus					302 423 \$	7,5%
Total - Réserves:					604 846 \$	15,1%
Grand total:	1 576 691 \$	1 511 771 \$	49 154 \$	264 111 \$	4 006 571 \$	100,0%

Note 1: Le taux moyen quotidien utilisé pour estimer la rémunération des ressources internes est de 425 \$

Note 2: Le taux moyen quotidien utilisé pour estimer les contributions des ressources externes est de 725 \$

Note 3: Le volet "Information de gestion" prévoit un contrat pour la conception de produits statistiques et de gestion.

Note 4: Le volet "Analyse préliminaire - Informatique" prévoit un contrat avec une ressource experte pour la définition de la solution en Informatique.

Note 5: La stratégie de réalisation prévoit un seul contrat (Intégrateur) pour la réalisation de la solution.

Note 6: La stratégie de communication prévoit deux contrats pour des services spécialisés en communication (Services professionnels et publicité).

Note 7: La stratégie de formation prévoit un contrat pour la conception de la formation en ligne.

Note 8: La contribution du POD est de 60% par année. Pour un total de 264 JP, soit 132 JP par année.

Note 9: La gestion de projet représente 20% des travaux de mise en œuvre.



Coût final du projet

Le coût final pour la réalisation du projet s'est élevé, à son échéance le 12 octobre 2022, à 4 330 k\$. Ce montant a été alloué à deux grandes phases : les coûts de la phase de planification et ceux de la phase d'exécution.

Le calcul du coût final du projet a été fait en se basant notamment sur les éléments suivants :

- Pour une ressource interne, utilisation d'un taux moyen quotidien de 425 \$ jusqu'au 31 mars 2021, puis de 355 \$ jusqu'à la fin du projet afin de mieux refléter le coût réel des ressources impliquées au projet ;
- Les coûts réels facturés ont été utilisés pour les ressources externes ainsi que pour les divers contrats, services ou acquisitions.

La phase de planification (aucun changement)

Cette phase s'est déroulée du 19 juin 2019 au 2 février 2020. Les coûts réels annoncés au dossier d'affaires pour cette phase se sont élevés à 378 k\$.

La phase d'exécution

Cette phase devait initialement se dérouler du 3 février 2020 au 31 mars 2022. Toutefois, certains délais engendrés (notamment par la pandémie de COVID-19) ont nécessité de décaler son échéance un peu plus de six mois plus tard, soit au 12 octobre 2022. Les coûts réels de cette phase se sont élevés à 3 952 k\$.

Il est à noter que les montants prévus en réserve ont entièrement été utilisés.

Le tableau ci-dessous détaille le coût final du projet à son échéance.

Budget pour l'étape de réalisation		Mise à jour financière - Fin de projet le 12 octobre 2022				
Catégorie	Rémunération	Ressources externes	Impartition	Acquisition / Location / autres frais	Total	%
Étape de réalisation - Phase de planification						
Travaux de mise en œuvre	215 050 \$	62 158 \$	49 154 \$	28 614 \$	354 976 \$	8,2%
Architecture d'affaires - Initiale	0 \$	0 \$	49 154 \$	0 \$	49 154 \$	1,1%
Travaux d'architecture TI	0 \$	62 158 \$	0 \$	0 \$	62 158 \$	1,4%
Autres dépenses (matériel informatique et téléphonie, ameublement, temps supplémentaire)	44 000 \$	0 \$	0 \$	15 000 \$	59 000 \$	1,4%
Gestion de projet	15 725 \$	0 \$	0 \$	0 \$	15 725 \$	0,4%
Gestion des risques	6 800 \$	0 \$	0 \$	0 \$	6 800 \$	0,2%
Total - Phase de planification:	237 575 \$	62 158 \$	49 154 \$	28 614 \$	377 501 \$	8,7%
Étape de réalisation - Phase d'exécution						
Travaux de mise en œuvre	1 266 991 \$	1 990 640 \$	0 \$	179 417 \$	3 437 048 \$	79,4%
1- Besoins et architecture d'affaires	61542 \$	21304 \$	0 \$	0 \$	82826 \$	1,9%
2- Normatif et administratif	57 661 \$	0 \$	0 \$	0 \$	57 661 \$	1,3%
3- Information de gestion	33 616 \$	0 \$	0 \$	0 \$	33 616 \$	0,8%
4- Transfert de la documentation - DPC	17 213 \$	0 \$	0 \$	0 \$	17 213 \$	0,4%
5- Acquisition	123 066 \$	1275 \$	0 \$	7 813 \$	132 174 \$	3,1%
6- Analyse préliminaire	9 084 \$	72 650 \$	0 \$	0 \$	81 934 \$	1,9%
7- Travaux de réalisation	442 336 \$	1 716 602 \$	0 \$	57 725 \$	2 216 663 \$	51,2%
8- Travaux de conversion	66 391 \$	395 \$	0 \$	0 \$	66 786 \$	1,5%
9- Organisation du travail et processus	17 153 \$	3 719 \$	0 \$	0 \$	20 872 \$	0,5%
10- Communication	66 795 \$	156 459 \$	0 \$	63 708 \$	286 962 \$	6,5%
11- Formation	47 762 \$	10 068 \$	0 \$	9 808 \$	67 637 \$	1,6%
12- Support à la clientèle	324 350 \$	5 688 \$	0 \$	16 266 \$	346 304 \$	8,0%
13- Bilan du projet	0 \$	0 \$	0 \$	2 426 \$	2 426 \$	0,1%
Autres dépenses	0 \$	0 \$	0 \$	19 671 \$	19 671 \$	0,5%
Gestion de projet	316 026 \$	165 762 \$	0 \$	0 \$	481 788 \$	11,1%
Gestion des risques	23 027 \$	10 229 \$	0 \$	0 \$	33 256 \$	0,8%
Total - Phase d'exécution:	1 606 044 \$	2 166 631 \$	0 \$	179 417 \$	3 952 092 \$	91,3%
Reserves					0 \$	0,0%
Reserve pour aléas					0 \$	0,0%
Reserve pour imprévus					0 \$	0,0%
Total - Réserves:					0 \$	0,0%
Grand total:	1 843 619 \$	2 228 789 \$	49 154 \$	208 031 \$	4 329 593 \$	100,0%

Bilan de projet



Analyse des écarts – Coûts du projet

Tel que mentionné à la section précédente, le coût final pour la réalisation du projet s'est élevé à 4 330 k\$, soit un dépassement de 323 k\$ ou 8,1% du budget prévu au dossier d'affaires. Parmi les facteurs pouvant expliquer ce dépassement de coûts, mentionnons les dommages collatéraux de la pandémie de COVID 19, dont l'avènement en mars 2020 a coïncidé avec le lancement du projet. La pandémie a eu un impact notable sur le démarrage du projet, la vélocité des équipes et sur le mode de réalisation (entièrement à distance). Le contexte de pénurie de main-d'œuvre et de demande accrue de personnel en technologies de l'information a également occasionné des retards qui n'ont pu être rattrapés.

Les facteurs suivants ont également eu un impact significatif sur le coût final du projet :

- Ajout de 6,5 mois à la durée de la phase d'exécution, la faisant ainsi passer à 32,5 mois au lieu des 26 mois prévus. Cela faisant passer la durée totale du projet à 40 mois (3 ans et 4 mois) au lieu des 33,5 mois prévus;
- Recours plus important aux ressources internes de Lobbyisme Québec (+ 266 928 \$), notamment pour les travaux de réalisation (Chantier 07) et pour la mise en place du nouveau service à la clientèle (Chantier 12);
- Ajout et prolongation de plusieurs contrats de services (+ 717 019 \$) principalement pour les travaux de réalisation (Chantier 07);
- Utilisation des réserves prévues au dossier d'affaires (- 604 845 \$) pour contenir les dépenses imprévues et autres aléas.

Le tableau ci-dessous détaille les écarts du coût du projet en fonction des divers chantiers. Les éléments en rouge indiquent les dépassements de coût et ceux en vert indiquent les chantiers comportant des dépenses moindres que prévues.

Comparatif des projections pour fin de projet au 12 octobre 2022

Catégorie	Projections Mars 2020	Coûts réels 2022-10-15	Écarts \$	Écarts %	Justificatif
Étape de réalisation - Phase de planification					
Travaux de mise en œuvre	354 976 \$	354 976 \$	0 \$	0%	S. O.
Architecture d'affaires - Initiale	49 154 \$	49 154 \$	0 \$	0%	S. O.
Travaux d'architecture TI	62 158 \$	62 158 \$	0 \$	0%	S. O.
Autres dépenses (matériel informatique et téléphonique, ameublement, temps supplémentaires)	59 000 \$	59 000 \$	0 \$	0%	S. O.
Gestion de projet	15 725 \$	15 725 \$	0 \$	0%	S. O.
Gestion des risques	6 800 \$	6 800 \$	0 \$	0%	S. O.
Total - Phase de planification:	377 501 \$	377 501 \$	0 \$	0%	S. O.
Étape de réalisation - Phase d'exécution					
Travaux de mise en œuvre	2 546 137 \$	3 437 048 \$	890 911 \$	35,0%	Rémun. (+ 214,5 K\$), Ext. (+ 732,4 K\$), Acquisitions (- 56 K\$)
1- Besoins et architecture d'affaires	117 625 \$	82 928 \$	-34 697 \$	-29%	Rémun. (- 51 K\$) Ext. (+ 21,4 K\$) Acquisitions (- 5 K\$)
2 - Normatif et administratif	109 250 \$	57 661 \$	-51 589 \$	-47%	Rémun. (- 48,6 K\$) Acq. (- 3 K\$)
3 - Information de gestion	60 250 \$	33 676 \$	-26 634 \$	-44%	Rémun. (+ 5,9 K\$) Ext. (- 32,6 K\$) Acquisitions (+ 0,1 K\$)
4 - Transfert de la documentation - DFC	38 750 \$	17 213 \$	-21 537 \$	-56%	Rémun. (- 21,0 K\$) Acq. (- 0,5 K\$)
5 - Acquisition	78 090 \$	132 174 \$	53 084 \$	67%	Rémun. (+ 59,3 K\$) Ext. (+ 1,3 K\$) Acquisitions (- 7,5 K\$)
6 - Analyse préliminaire	71 250 \$	81 934 \$	10 684 \$	15%	Rémun. (- 12,2 K\$) Ext. (+ 22,8 K\$)
7 - Travaux de réalisation	1 321 875 \$	2 218 065 \$	896 990 \$	68%	Rémun. (+ 155 K\$) Ext. (+ 684,2 K\$) Acquisitions (+ 57,7 K\$)
8 - Travaux de conversion	128 775 \$	66 788 \$	-61 987 \$	-48%	Rémun. (- 62,4 K\$) Ext. (+ 0,4 K\$)
9 - Organisation du travail et processus	48 675 \$	20 672 \$	-28 003 \$	-57%	Rémun. (- 31,7 K\$) Ext. (+ 3,7 K\$)
10 - Communication	205 155 \$	285 962 \$	80 807 \$	40%	Rémun. (+ 36,9 K\$) Ext. (+ 36,2 K\$) Acquisitions (8,7 K\$)
11 - Formation	182 210 \$	61 637 \$	-120 573 \$	-66%	Rémun. (+ 65,7 K\$) Ext. (- 10,7 K\$) Acquisitions (- 48,2 K\$)
12 - Support à la clientèle	72 375 \$	348 305 \$	275 930 \$	381%	Rémun. (+ 267 K\$) Ext. (+ 5,7 K\$) Acquisitions (+ 3,3 K\$)
13 - Bilan du projet	17 000 \$	2 428 \$	-14 572 \$	-86%	Rémun. (- 17,0 K\$) Acq. (+ 2,4 K\$) Bilan déplacé Exploitation.
Autres dépenses	83 657 \$	19 671 \$	-63 986 \$	-76%	Retrait des dépenses reliées aux espaces locatifs (- 64 K\$)
Gestion de projet	435 588 \$	481 788 \$	46 200 \$	11%	Rémunération (+ 71,8 K\$) et Ext. (- 25,6 K\$)
Gestion des risques	42 500 \$	33 256 \$	-9 244 \$	-22%	Rémunération (- 19,5 K\$) et Ext. (+ 10,2 K\$)
Total - Phase d'exécution:	3 024 225 \$	3 952 092 \$	927 867 \$	30,7%	Rémun. (+ 267 K\$), Ext. (+ 717 K\$) et Acquisitions (- 56 K\$)
Réserves					
Réserve pour aléas	302 423 \$	0 \$	-302 423 \$	-100%	Réserves pour aléas utilisées
Réserve pour imprévus	302 423 \$	0 \$	-302 423 \$	-100%	Réserves pour imprévus utilisés
Total - Réserves:	604 846 \$	0 \$	-604 846 \$	-100%	Réserves utilisées
Grand total:	4 006 571 \$	4 329 593 \$	323 022 \$	8,1%	



Ce dernier tableau présente l'évolution des coûts du projet à divers moments de sa progression. Ces états d'avancement périodique a notamment permis au comité directeur d'avoir une lecture précise des divers aspects financiers du projet et d'intervenir sur les dépenses, le cas échéant.

Coûts du projet - Comparatifs selon les divers états d'avancement

	k\$	k\$	k\$	k\$	k\$	k\$	k\$	
	Jun 2019	Février 2020	Mars 2021	Novembre 2021	Mars 2022	Juillet 2022	Août 2022	Actuel
	Étude d'opportunité	Dossier d'affaires	Prévisions budgétaires 2021-2022	Mise à jour financière PL 8	Prévisions budgétaires 2022-2023	Bilan au 2022-07-15	Bilan au 2022-08-31	Bilan au 2022-10-12
Phase de planification	480 \$	378 \$	378 \$	378 \$	378 \$	378 \$	378 \$	378 \$
Phase d'exécution	3 500 \$	3 629 \$	3 711 \$	3 624 \$	3 743 \$	4 111 \$	4 026 \$	3 952 \$
Coût total du projet	3 980 \$	4 007 \$	4 089 \$	4 002 \$	4 122 \$	4 489 \$	4 404 \$	4 330 \$



7. Annexe 1 – Visuel des phases de réalisation du projet

Projet Carrefour Lobby Québec - Réalisation

Phase de planification	Phase d'exécution
Du 2019-06-19 au 2020-02-02	Du 2020-02-03 au 2022-10-12
Durée de 7,5 mois	Durée de 32,5 mois
La phase de planification sert à approfondir l'analyse des diverses options proposées, sélectionner la meilleure solution et planifier sa réalisation	La phase d'exécution regroupe l'ensemble des travaux nécessaires à la création et à la mise en service de la solution d'affaires retenue.



Annexe 2 – Extraits des prévisions budgétaires de Lobbyisme Québec

1) Extraits des prévisions budgétaires 2023-2024 de Lobbyisme Québec

Impacts financiers – Entretien et exploitation

Par ailleurs, les travaux récurrents d'entretien et d'exploitation de la plateforme se sont amorcés à la suite de son implantation en octobre 2022. Ainsi, pour l'année 2022-2023, soit de la mi-octobre 2022 au 31 mars 2023 (5,5 mois), les coûts d'entretien et d'exploitation se sont élevés à 448 690 \$. La principale dépense (Ressources externes – TI) s'explique essentiellement par des besoins plus importants d'évolution rapide de la plateforme pour améliorer certaines fonctionnalités en fonction des attentes des utilisateurs.

Le tableau ci-dessous ventile les coûts d'entretien et d'exploitation pour 2022-2023 selon les principaux regroupements de dépenses.

	2022-23
Ressources externes - TI	370 444 \$
Services en infonuagique	26 726 \$
Communication/Publicité/Formation	42 024 \$
Licences et autres frais divers	9 496 \$
Coût annuel	448 690 \$





BUDGET - RÉSULTATS 2022-2023 (REGISTRE) / DÉPENSES ESTIMÉES AU 31 MARS 2023* / ÉCARTS / NOTES EXPLICATIVES

*La dépense estimée au 31 mars est établie sur la base de données réelles en date du 1^{er} mars 2023, extrapolées au 31 mars 2023.

Résultats 2022-2023 (Registre)				
	Budget 2022-2023	Dépenses estimées au 31 mars 2023	Écart	Notes
RÉMUNÉRATION	0 \$	0 \$	0 \$	
FONCTIONNEMENT				
Frais de déplacement	0 \$	0 \$	0 \$	
Frais de fonction	0 \$	0 \$	0 \$	
Services de télécommunication	0 \$	0 \$	0 \$	
Publicité et promotion	104 844 \$	80 000 \$	-24 844 \$	(1)
Services professionnels	38 120 \$	40 585 \$	2 465 \$	
Formations, colloques et congrès	10 000 \$	902 \$	-9 098 \$	(2)
Réceptions et frais d'accueil	0 \$	2 426 \$	2 426 \$	
Services informatiques	557 503 \$	352 035 \$	-205 468 \$	(3)
Services techniques	0 \$	11 075 \$	11 075 \$	
Droits d'auteurs et licences	29 037 \$	11 756 \$	-17 281 \$	(4)
Cotisations	0 \$	0 \$	0 \$	
Biens immeubles - Location	0 \$	0 \$	0 \$	
Biens immeubles - Assurances	0 \$	0 \$	0 \$	
Biens meubles - Location	0 \$	0 \$	0 \$	
Achats - Fournitures, matériels et équipements	0 \$	0 \$	0 \$	
Amortissement	311 398 \$	167 000 \$	-144 398 \$	(5)
Total budget de fonctionnement	1 050 902 \$	665 780 \$	-385 122 \$	
TOTAL BUDGET DES DÉPENSES	1 050 902 \$	665 780 \$	-385 122 \$	
Amortissement (soustraire)	311 398 \$	167 000 \$	-144 398 \$	
Immobilisations (ajouter)				
Tangibles	0 \$	0 \$	0 \$	
Ressources informationnelles	821 666 \$	816 996 \$	-4 670 \$	
TOTAL DES CRÉDITS	1 561 170 \$	1 315 776 \$	-245 395 \$	

Notes explicatives :

Note 1 : Le report du lancement de la plateforme à l'automne 2022 a amené le report à l'exercice 2023-2024 de certains projets publicitaires initialement prévus en 2022-2023.

Note 2 : La grande majorité des formations prévues a été réalisée à l'interne.

Note 3 : Plusieurs dépenses en services informatiques ont été immobilisées en raison du report du lancement de la plateforme.

Note 4 : Les prévisions anticipées pour ce poste de dépense se sont avérées trop élevées.

Note 5 : La période d'amortissement a débuté plus tard que prévu en raison du report du lancement de la plateforme.



PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR L'EXERCICE 2023-2024

PROJETS MAJEURS QUI AURONT UN IMPACT SUR LES RESSOURCES FINANCIÈRES OU SUR LES OPÉRATIONS EN 2023-2024

I. L'entretien et l'exploitation de la plateforme Carrefour Lobby Québec

Tel que mentionné, les travaux d'entretien et d'exploitation de la plateforme ont débuté suivant son implantation en octobre 2022 et demeureront une activité récurrente à prévoir aux budgets annuels de Lobbyisme Québec.

Ainsi, pour l'année 2023-2024, l'estimation ajustée des dépenses d'entretien et d'exploitation est de 893 803 \$, puis évaluée à 513 408 \$ pour l'exercice 2024-2025. Nous estimons que ces coûts récurrents devraient se situer entre 300 000 \$ et 350 000 \$ à compter de 2025-2026.

Les dépenses supérieures observables pour 2023-2024 et 2024-2025 s'expliquent essentiellement par des besoins d'évolution rapide de la plateforme et par la nécessité de réaliser certains travaux en lien à la sécurité informatique, dont des travaux planifiés d'audit visant à confirmer que l'application demeure pleinement sécuritaire. Par ailleurs, les coûts d'utilisation des services en infonuagique demeurent stables et sont moins importants qu'annoncés au dossier d'affaires en 2020.

Le tableau ci-dessous présente une estimation des coûts d'entretien et d'exploitation pour les cinq prochaines années selon les principaux regroupements de dépenses. À titre indicatif, un taux d'indexation annuel de 5 % a été ajouté à ces estimations de dépenses à partir de 2025-2026.

	2023-24	2024-25	2025-26	2026-27	2027-28
Ressources externes – TI	757 113 \$	413 323 \$	250 525 \$	263 051 \$	276 204 \$
Ressources externes – Sécurité informatique	70 000 \$	35 000 \$	N/A	N/A	N/A
Services en infonuagique	55 435 \$	59 435 \$	62 407 \$	65 527 \$	68 803 \$
Communication/Publicité/Formation	5 605 \$	N/A	N/A	N/A	N/A
Licences et autres frais divers	5 650 \$	5 650 \$	5 933 \$	6 229 \$	6 541 \$
Coût annuel	893 803 \$	513 408 \$	318 864 \$	334 807 \$	351 548 \$





2) Extraits des prévisions budgétaires 2024-2025 de Lobbyisme Québec

I. La première année complète d'évolution, d'entretien et d'exploitation de Carrefour Lobby Québec

Tel que mentionné dans nos prévisions 2023-2024, les travaux d'évolution, d'entretien et d'exploitation de la plateforme Carrefour Lobby Québec se sont poursuivis pour une première année complète depuis son implantation. Ainsi, pour l'année 2023-2024, les dépenses finales se sont élevées à 709 033 \$, soit 184 770 \$ de moins qu'au budget prévu en 2023-2024.

Le tableau ci-dessous présente un comparatif des dépenses réelles par rapport aux coûts estimés aux dernières prévisions budgétaires, selon les principaux regroupements de dépenses. L'écart s'explique essentiellement, pour les ressources externes (technologies de l'information [TI]), par une consommation moins élevée au contrat d'exploitation pour une somme approximative de 85 000 \$ et à un recours moins important à des travaux de Design UX/UI, ce qui représente environ 17 000 \$.

Aussi, une somme de 70 000 \$ budgétée pour le présent exercice n'a pas été dépensée en raison d'un changement de stratégie au regard de certains travaux pour la sécurité informatique, notamment la réalisation d'un audit de sécurité. Nous avons constaté qu'il aurait été prématuré de réaliser ces travaux et que l'investissement prévu n'aurait pas été pleinement profitable à ce stade de l'évolution de la plateforme. Ces dépenses seront donc reportées à un exercice financier ultérieur.

Nous constatons, après une année complète d'exploitation, que notre capacité interne n'a pas permis d'utiliser pleinement les ressources externes prévues à notre contrat d'exploitation. Cela a occasionné une dépense moindre de 20 %. Un ajustement a donc été fait dans les prévisions budgétaires 2024-2025 afin de mieux refléter cette réalité.

Ce constat devrait se confirmer pour les années résiduelles du contrat avec notre intégrateur, dont l'échéance est prévue le 31 août 2026.

	Coût estimé	Dépense réelle
	2023-2024	2023-2024
Ressources externes (TI) :	757 113 \$	655 409 \$
Ressources externes (Sécurité informatique) :	70 000 \$	0 \$
Services infonuagiques :	55 435 \$	40 074 \$
Communication/Publicité/Formation :	5 605 \$	6 585 \$
Licences et autres frais divers :	5 650 \$	6 965 \$
Coût annuel :	893 803 \$	709 033 \$



BUDGET – RÉSULTATS 2023-2024 (REGISTRE) / DÉPENSES ESTIMÉES AU 31 MARS 2024* / ÉCARTS / NOTES EXPLICATIVES

*La dépense estimée au 31 mars est établie sur la base de données réelles en date du 1^{er} février 2024, extrapolées au 31 mars 2024.

Résultats 2023-2024 (registre) au 1 ^{er} février 2024				
	Budget 2023-2024	Dépense estimée au 31 mars 2024	Écart	Notes
RÉMUNÉRATION	0 \$	0 \$	0 \$	
FONCTIONNEMENT				
Frais de déplacement			0 \$	
Frais de fonction			0 \$	
Services de télécommunication			0 \$	
Publicité et promotion			0 \$	
Services professionnels	5 605 \$	5 040 \$	-565 \$	
Formations, colloques et congrès			0 \$	
Réceptions et frais d'accueil			0 \$	
Services informatiques	882 548 \$	694 303 \$	-188 245 \$	1
Services techniques		7 035 \$	7 035 \$	
Droits d'auteur et licences	5 650 \$	2 593 \$	-3 057 \$	
Cotisations			0 \$	
Biens immeubles – Location			0 \$	
Biens immeubles – Assurances			0 \$	
Biens meubles – Location			0 \$	
Achats – Fournitures, matériel et équipement		62 \$	62 \$	
Amortissement			0 \$	
Total budget de fonctionnement	893 803 \$	709 033 \$	-184 770 \$	
TOTAL BUDGET DES DÉPENSES	893 803 \$	709 033 \$	-184 770 \$	
Amortissement (soustraire)			0 \$	
Immobilisations (ajouter)				
Tangibles			0 \$	
Ressources informationnelles			0 \$	
TOTAL DES CRÉDITS	893 803 \$	709 033 \$	-184 770 \$	

Nota 1 : L'écart s'explique essentiellement par notre capacité interne limitée qui n'a pas permis d'utiliser pleinement les ressources externes disponibles, occasionnant une dépense moindre, et en raison du report de certains travaux pour la sécurité informatique, notamment la réalisation d'un audit de sécurité informatique de Carrefour Lobby Québec.





PRÉVISIONS BUDGÉTAIRES POUR L'EXERCICE 2024-2025

PROJETS MAJEURS QUI AURONT UNE INCIDENCE SUR LES RESSOURCES FINANCIÈRES OU SUR LES OPÉRATIONS EN 2024-2025

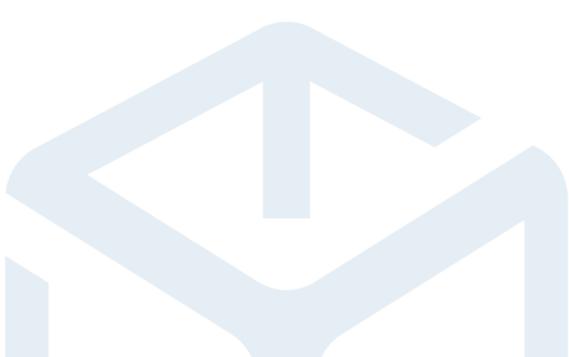
I. L'entretien et l'exploitation de la plateforme Carrefour Lobby Québec

Les travaux d'entretien et d'exploitation de la plateforme Carrefour Lobby Québec se poursuivent et selon les estimations actualisées, nous prévoyons dépenser au cours de la période de référence une somme estimée à 642 059 \$ soit environ 67 000 \$ de moins qu'à l'exercice 2023-2024.

La demande budgétaire pour 2024-2025 est donc ajustée à notre capacité de réalisation interne et externe pour l'évolution, l'entretien et l'exploitation de Carrefour Lobby Québec.

	Prévision
	2024-2025
Ressources externes (TI) :	578 437 \$
Services infonuagiques :	55 992 \$
Licences et autres frais divers :	7 630 \$
Coût annuel :	642 059 \$

Bien que la demande excède la prévision de 513 408 \$ indiquée à titre informatif dans notre présentation budgétaire 2023-2024, elle correspond davantage à la capacité de réalisation interne et externe mesurée au cours de la dernière année. De plus, la demande budgétaire pour l'exercice 2024-2025 comprend des travaux d'intégration de l'intelligence artificielle dans le but d'optimiser les fonctionnalités pour les déclarants dans Carrefour Lobby Québec, de favoriser une plus grande conformité et de fournir une information encore plus complète aux citoyens.





Annexe 3 – Planification des prochaines améliorations ou modifications
à Carrefour Lobby Québec

Échéance	Description
Septembre 2024	Mise à jour Angular dans la console Admin
	Mandat LEO- Ajout "Activité principale" et Membres des associations, coalitions.
	Console Admin- Certaines améliorations pour les ressources internes
	Chantier conformité- Ajustements aux libellés
	Chantier conformité- Icône d'aide
	Envois des communications à partir de Carrefour
	Corrections de certaines anomalies
Octobre 2024	Mobilité / Création mandats
	Mise à jour du « back end »
Octobre/Novembre 2024	Gestion des ajouts, suppression et modification des institutions à l'étape 4 du mandat
	Amélioration de la visualisation des champs vides suite à une demande de confidentialité
	Sous-comité sur la pratique- Filtre dans l'EC
	Sous-comité sur la pratique- Prolongation en lot de la date de fin d'un mandat
	Pouvoir passer d'un EC à l'autre sans être obligé de revenir à l'espace professionnel
Décembre 2024	Intelligence artificielle- Phase 1
	Refonte page d'accueil
	Produire un état d'inscription à une date ou période précise
Janvier 2025	Projet de comparaison des versions des mandats
Autres demandes à planifier selon cet ordre de priorités	Intelligence artificielle- Suite...
	Retrait de certaines infos du mandat et les afficher uniquement dans les fiches (adresses, charges, financement...)
	Refonte UX/UI du parcours du mandat
	Certaines demandes du chantier conformité
	Suivi des communications
	Recherche avancée
	Compte citoyen / Recherche avancée
	Projet empreinte législative pour les projets de loi
	Intervention sur les espaces collectifs
ADM- Actions sur mandats	