Service administratif des tribunaux judiciaires

(SATJ)

Vérification

des pratiques de gestion de projet

_____ **___Septembre 2017__**

M. DANIEL GOSSELIN **DATE**

ADMINISTRATEUR EN CHEF

SERVICE ADMINISTRATIF DES TRIBUNAUX JUDICIAIRES

SOMMAIRE ..... *Error! Bookmark not defined.*

1.1 Contexte ..... Error! Bookmark not defined.

1.2 Objectif et portée de la vérification ..... Error! Bookmark not defined.

1.3 Constatations ..... Error! Bookmark not defined.

1.4 Réponse de la direction ..... Error! Bookmark not defined.

1.5 Conclusion **8**

1.6 Énoncé de Conformité ..... Error! Bookmark not defined.

2 INTRODUCTION ***8***

2.1 Contexte ..... Error! Bookmark not defined.

2.2 Objectif de la vérification ..... Error! Bookmark not defined.

2.3 Portée de la vérification ..... Error! Bookmark not defined.

2.4 Méthodologie **11**

3 CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION *Error! Bookmark not defined.*

3.1 Gouvernance **12**

3.2 Gestion des risques ..... Error! Bookmark not defined.

3.3 Planification de projet **18**

3.4 Mise en oeuvre de projet ..... Error! Bookmark not defined.

SOMMAIRE

1.1 Contexte

Le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) a été constitué en 2003 en vertu de la *Loi sur le service administratif des tribunaux judiciaires* pour fournir des services aux quatre cours de justice fédérales du Canada. La Loi confère au SATJ le mandat de fournir des services de greffe, des services judiciaires et des services ministériels aux quatre cours supérieures fédérales, permettant ainsi à ces dernières de maintenir leur indépendance vis-à-vis du gouvernement du Canada. Les quatre cours de justice fédérales du Canada bénéficiant des services du SATJ sont la Cour d'appel fédérale, la Cour fédérale, la Cour d'appel de la cour martiale du Canada et la Cour canadienne de l'impôt. Le SATJ doit aborder les considérations et les besoins particuliers des cours de justice fédérales en matière de sécurité, et doit aussi satisfaire aux exigences en matière de sécurité telles qu'elles sont stipulées dans la Politique sur la sécurité du gouvernement.

En 2013, une évaluation de la menace et des risques (EMR) détaillée du système judiciaire fédéral a été effectuée, ce qui a permis de constater que des améliorations étaient requises. Le budget fédéral de 2015 a fourni un financement sur cinq ans pour améliorer la sécurité physique et informatique (TI) du système judiciaire fédéral. Peu après, le SATJ a préparé une présentation au Conseil du Trésor (CT) comprenant une analyse de rentabilité qui a été approuvée en juin 2015. Les fonds obtenus étaient de 20,2 M$ comptabilisés sur cinq ans (2015-2016 à 2019-2020) et 3,9 M$ permanents.

Pour suivre les recommandations de l'EMR et répondre aux besoins précis des Cours fédérales en matière de sécurité, le Service administratif des tribunaux judiciaires a créé le programme d'activités pour l'amélioration de la sécurité physique, qui comprend des projets et des activités organisés dans le cadre de six programmes : des mesures de sécurité, des outils de contrôle, le personnel de sécurité, les opérations de sécurité, la gestion axée sur les risques, et la sécurité informatique (TI).

1.2 Objectif et portée de la vérification

L'objectif de la vérification vise à fournir à la haute direction l'assurance que le SATJ a intégré les exigences en matière de gestion de projet conformément à la politique du Conseil du Trésor et au cadre de gestion de projets (CGP) du SATJ, que la capacité appropriée pour gérer les projets a été développée en fonction de la complexité et des risques des projets, que les processus de prise de décision ont été intégrés à l'échelle des programmes et des projets pertinents, et que les succès, la valeur ajoutée et la saine gérance de l'investissement sont démontrés. En particulier, la vérification devait évaluer les processus et les pratiques qui gouvernent la mise en œuvre des projets d'amélioration à la sécurité physique et en déterminer la pertinence à chaque étape du cycle de vie d'un projet, par rapport à l'atteinte des objectifs établis et des résultats escomptés, tout en tenant compte des considérations liées au progrès et aux étapes qui ont été achevées au moment de la vérification. En outre, l'objectif était de fournir l'assurance raisonnable que le CGP et les pratiques pertinentes sont adéquats, appropriés pour le SATJ et mis en œuvre.

Par l'entremise de l'examen des projets d'amélioration à la sécurité physique, et de l'examen séparé des projets de mise à niveau de Windows 7 et de Microsoft Office 2010, la vérification a évalué avec

un niveau d'assurance raisonnable la présence de mesures et de contrôles adéquats et efficaces pour garantir l'utilisation d'un cadre de gestion approprié en matière de gestion de projet.

Cette vérification interne n'est censée fournir une évaluation ni sur la pertinence des mesures de sécurité physique, ni sur leurs réalisations, ni sur leurs résultats escomptés. Les projets d'amélioration de la sécurité physique en sont à leur deuxième année en 2016-2017. Par conséquent, afin de fournir l'assurance sur la mise en œuvre du CGP du SATJ, un travail additionnel de vérification pourrait être ultérieurement nécessaire afin d'évaluer exhaustivement les pratiques de mise en œuvre du CGP sur le cycle de vie des projets au sein des programmes.

1.3 Constatations

Dans l'ensemble, la vérification a déterminé que le cadre de gestion de projets en place est adéquat pour la gestion des projets de SATJ. La vérification a noté plusieurs forces et a déterminé quelques domaines à améliorer.

Le projet de mise à niveau de Windows 7 et de Microsoft Office 2010 a été terminé sans dépasser le budget, la portée ou les échéances. Toutefois, à cause d'un roulement de personnel, la documentation concernant la mise en œuvre et la fin des projets est incomplète.

Dans l'ensemble, les projets d'amélioration à la sécurité physique et les programmes connexes n'ont toujours pas dépassé le budget, la portée ou les échéanciers après deux ans, tenant compte de l'approbation de la réaffectation du budget et des modifications faites à la portée et aux échéanciers.

La mise en œuvre d'un bon nombre de pratiques exemplaires reconnues en matière de gestion de projet a été constatée au cours du processus de cette vérification, conformément à la politique de gestion de projets de SATJ et du cadre de gestion de projets de SATJ.

Le rapport détermine que ces pratiques sont des forces, ce qui a été constaté à la suite de la révision des échantillons de projets. La vérification a constaté que le cadre de gestion de projets déjà en place pour la gestion de projet a été conçu de manière efficace et fonctionne de la manière voulue quant à la gouvernance, à la gestion des risques, à la planification et à la mise en œuvre.

La vérification a également constaté quelques domaines à améliorer en matière de gestion des risques, de la planification, de la mise en œuvre et de la gestion du contrôle de la qualité des résultats dans le but d'améliorer la gestion des projets de SATJ. Quatre recommandations ont été faites au commanditaire et au directeur des projets et des programmes.

Une discussion plus détaillée des constatations de la vérification et des recommandations connexes est présentée dans la partie 3 du présent rapport.

1.3.1 Gouvernance

Forces constatées

- Les politiques, les directives et le cadre de gestion de projets sont complets, à jour et ont été transmis aux intervenants concernés.

- Les rôles et responsabilités étaient bien documentés et ont été transmis aux intervenants clés dans les projets de programmes et la charte des projets et programmes; plusieurs comités de gouvernance ont été consultés régulièrement ou informés sur les programmes et les projets, y compris le Comité directeur SATJ des juges en chef, le comité national des juges (sécurité), le Comité de la haute gestion SATJ et le Comité exécutif du SATJ; un certain nombre de comités et de réunions ont été organisés au niveau des équipes de projet, y compris un comité consultatif d'orientation, des réunions des équipes de gestion de projet et de gestion des risques.

- Une structure de gouvernance est en place pour la gestion et la surveillance des projets du SATJ. Les composantes clés sont en place et sont utilisées. Un Bureau de gestion des projets de l'organisation (BGPO) a également été mis en place pour assurer la conformité au cadre de gestion de projets du SATJ et aux politiques de gestion de projets du SCT pendant le cycle de vie des projets.

1.3.2 Gestion des risques

Forces constatées:

- Un processus officiel et documenté pour la gestion des risques des projets et des programmes est en place, y compris des registres des risques complets et à jour.

- Chaque risque et registre des risques est catégorisé comme étant élevé, moyen ou faible, il indique le risque d'impact sur le budget, la portée ou les échéanciers. Un suivi est régulièrement effectué pour chaque risque et mesure d'atténuation connexe avec leur mise à jour, au besoin.

- Les risques et les mesures d'atténuation sont documentés dans des tableaux de bord sommaires aux fins de reddition de comptes.

Domaines à améliorer :

Les domaines à améliorer concernent les outils et mécanismes nécessaires à une approche intégrée en matière de gestion des risques du programme à un niveau consolidé. Il y a un certain nombre de risques équivalents pour chacun des programmes et des projets qui sont documentés individuellement dans les registres des risques, mais ils ne sont pas résumés et consolidés à l'échelle de l'ensemble de l'initiative de programme d'activités pour l'amélioration de la sécurité physique.

1.3.3 Planification

Forces constatées :

- Tous les documents requis par le cadre de gestion de projets pendant le lancement du projet et aux étapes de la planification ont été complétés. Ces derniers comprennent une analyse de rentabilité, une proposition et les termes de référence du programme d'activités, des chartes de programme et

de projet, des plans de mise en œuvre de programme et de projet, un plan de communication, un registre de risques, un échéancier et des demandes de modification de programme et de projet.

- Des précisions et une définition de concept ont été établies, y compris la consultation avec les intervenants.

- Une structure de dossiers partagés a été établie pour saisir toute la documentation et les renseignements liés aux programmes d'amélioration de la sécurité physique et était accessible par tous les membres des équipes de projet. Les dossiers partagés sont maintenus par les gestionnaires de projet et contiennent la plupart des renseignements nécessaires à la gestion de l'ensemble des programmes et des projets. L'information est maintenue au niveau du portfolio, du programme et du projet.

- Un nombre de processus de suivi et autres outils de contrôle des coûts, de la portée et des échéanciers ont été créés et mis en œuvre à l'étape de la planification et ont été communiqués aux équipes principales du projet pendant les étapes de planification et de mise en œuvre. Ces processus comprennent les mesures d'action, le registre des enjeux, le registre des décisions, les tableaux de bord, les registres de risques détaillés et le registre des demandes de modifications des programmes et des projets.

- Des jalons ont été établis et un processus de conclusion d'étapes, dirigé par des individus qui ne faisaient pas partie des équipes de projets, a été adopté.

Domaines à améliorer :

- Les échéanciers de mise en œuvre ne comprenaient pas suffisamment de contingences en réponse à un risque identifié concernant le nombre de partenaires participants à l'exécution des projets, et pour refléter un partenaire additionnel qui a été introduit au cours de la première année des projets.

- Les plans de mise en œuvre du projet auraient dû être mis à jour plus régulièrement pour consolider les décisions documentées dans le registre de décisions et leurs impacts financiers. Il aurait également été utile de communiquer ces renseignements à l'ensemble des intervenants impliqués avant l'étape de mise en œuvre afin de mieux coordonner leur compréhension des projets et le rôle qu'ils avaient à jouer.

1.3.4 Mise en œuvre

Forces constatées :

- Une équipe de projet déléguée à l'obtention des résultats et à la saine gestion des projets était déjà en place au moment de la vérification.

- Les processus clés et les outils pour l'étape de mise en œuvre avaient été officiellement établis et étaient utilisés. Par exemple, les mesures d'action étaient saisies pendant les étapes de

planification et de mise en œuvre et elles étaient mises à jour chaque semaine par l'équipe du projet; les registres des questions et des décisions étaient maintenus et mis à jour régulièrement; les registres des risques étaient établis et mis à jour mensuellement et le registre de demandes de modification avait été créé et était mis à jour régulièrement.

- Les coûts, la portée et les échéanciers ont été rigoureusement suivis et documentés pour l'ensemble des améliorations de sécurité physique, par programme et par projet, et dans les rapports mensuels des tableaux de bord du programme. Les demandes de modification du programme et du projet étaient rigoureusement utilisées.

- Il y a preuve que des breffages aient été faits périodiquement au Comité directeur SATJ des juges en chef, au comité national des juges (sécurité), au Comité exécutif SAJT et au Comité de la haute gestion SATJ, en rapport avec le programme, soit par le parrain ou le directeur du programme ou du projet. En plus des notes de breffages officielles, le parrain des programmes ou de projet informait la haute gestion verbalement pendant les réunions du statut des améliorations de sécurité physique.

- Des réunions mensuelles des comités consultatifs des équipes de gestion de programme et de projet étaient tenues et des procès-verbaux ont été établis.

- Des réunions hebdomadaires du comité d'orientation et des équipes étaient tenues. De plus, des réunions axées sur les risques comprenaient la participation des agents régionaux de sécurité et, à partir du mois de mai 2017, les directeurs régionaux des services de gestion participaient aux réunions mensuelles avec le gestionnaire et l'équipe du programme. Bien que les procès-verbaux des réunions de projet n'aient pas été tenus, les preuves des discussions se retrouvent dans les registres des questions, les registres des décisions et/ou les registres des risques.

- Des revues décisionnelles de fin de phase de projet (Gate Reviews) ont été effectuées et une réunion sur les leçons à retenir a eu lieu.

Domaines à améliorer :

- La vérification a constaté qu'un processus officiel de suivi périodique des projets est en place et qu'il fonctionne bien; toutefois, il n'inclut toujours pas un processus de suivi et de rapport sur les résultats escomptés, les objectifs de rendement et les avantages dans l'ensemble des projets.

- Le processus des revues décisionnelles de fin de phase de projet ne comprenait pas d'évaluation de la qualité des renseignements que contiennent les documents.

1.4 Réponse de la direction

La direction est d'accord avec les constatations et les recommandations qui sont dans le présent rapport de vérification. Des plans détaillés de mesures d'action appropriées ont été créés et seront mis en œuvre.

1.5 Conclusion

La vérification a constaté que le cadre de gestion de projets déjà en place pour la gestion de projets a été conçu de manière efficace et fonctionne de la manière voulue quant à la gouvernance, à la gestion des risques, à la planification et à la mise en œuvre.

1.6 Énoncé de Conformité

Il est de notre avis professionnel que des procédures suffisantes et appropriées ont été effectuées et que les preuves recueillies appuient l'exactitude de la conclusion fournie dans ce rapport. La conclusion de la vérification s'appuie sur des conditions comparables, comme elles l'étaient au moment de la vérification, par rapport à des critères préétablis de vérification avec l'accord de la direction. La conclusion s'applique seulement à l'instance examinée. Les preuves ont été recueillies conformément aux politiques et documents d'orientation du Conseil du Trésor, et conformément aux normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada.

Les preuves recueillies étaient suffisantes pour fournir à la haute direction la preuve de la conclusion tirée à la suite de la vérification interne.

André Bolduc CIA
Dirigeant principal de la vérification

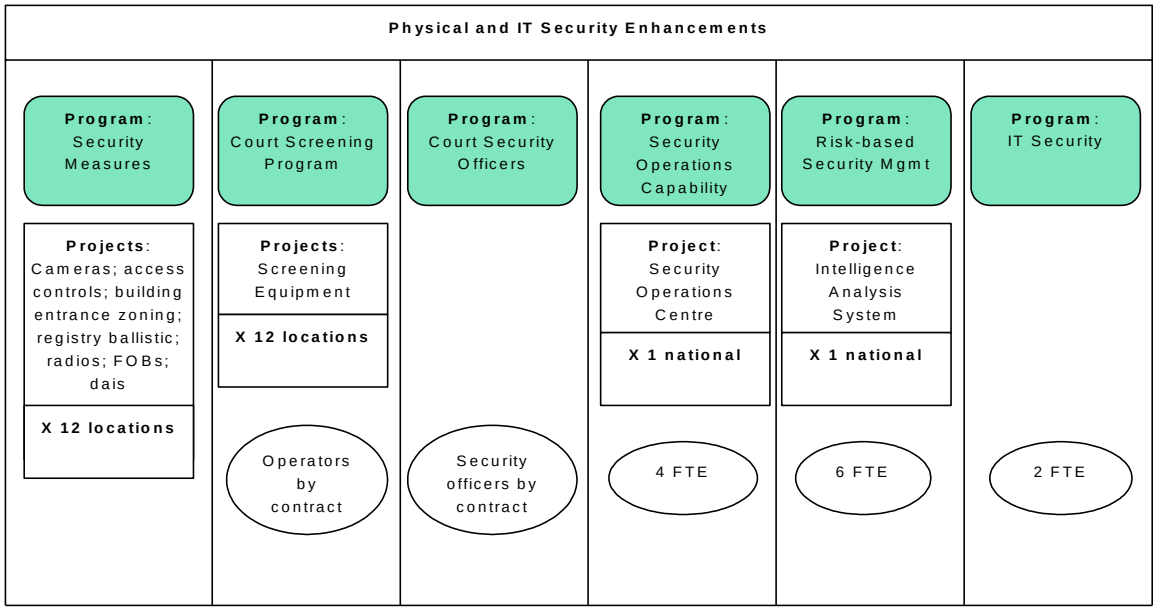
2 INTRODUCTION

2.1 Contexte

Le SATJ a pour mandat de fournir des services de greffe, des services judiciaires et des services ministériels à quatre (4) cours supérieures d'archives fédérales et de maintenir leur indépendance judiciaire en isolant les cours du gouvernement. Les quatre cours judiciaires que le SATJ sert sont la Cour d'appel fédérale, la Cour fédérale, la Cour d'appel de la cour martiale et la Cour canadienne de l'impôt (les Cours).

Le budget fédéral de 2015 a fourni un financement sur cinq ans pour améliorer la sécurité physique et informatique (TI) du système judiciaire fédéral. Peu après, le SATJ a préparé une présentation au Conseil du Trésor (CT) comprenant une analyse de rentabilité qui a été approuvée en juin 2015. Les fonds obtenus étaient de 20,2 M$ comptabilisé sur cinq ans (2015-2016 à 2019-2020) et 3,9 M$ permanents.

Le SATJ a organisé les projets, les activités et les programmes pertinents selon l'illustration suivante :



1. **Mesures de sécurité**: des mesures ont été imposées dans tous les emplacements à l'échelle du Canada pour prévenir l'accès non autorisé aux établissements et les menaces physiques faites aux membres des cours ainsi qu'au personnel d'accueil de greffe.
   - Un programme essentiel consiste à gérer les aspects qui sont identiques dans tous les emplacements, y compris les politiques, les procédures et les stratégies d'acquisition;
   - Des projets (12) adaptés aux sites: Ottawa (90, rue Sparks et 200, rue Kent); Toronto; Vancouver; Montréal; Calgary; Edmonton; Winnipeg; Québec; Halifax; Fredericton; St-Jean.
     - Chaque projet comprend toutes les activités suivantes, ou quelques-unes d'entre elles: des cameras; des systèmes de contrôle d'accès; une protection pare-balles pour les comptoirs de greffe; des améliorations de la sécurité à l'entrée des édifices, ainsi que d'autres mesures (des radios bidirectionnelles pour les communications d'urgence, les entrées aux cours judiciaires accessibles avec des clés digitales (FOB), protection pare-balles des estrades des salles d'audience judiciaire).

2. **Contrôle des cours judiciaires**: des améliorations ont été apportées au programme de contrôle pour détecter les objets interdits et réduire les risques, particulièrement pendant les audiences.
   - Un (1) programme d'ensemble qui consiste à gérer les aspects identiques à tous les emplacements, comme les politiques, procédures, l'acquisition d'équipements, les contrats et la formation des opérateurs;
   - Projets (12) adaptés aux sites: Ottawa (90, rue Sparks et 200, rue Kent); Toronto; Vancouver; Montréal; Calgary; Edmonton; Winnipeg; Québec; Halifax; Fredericton; St-Jean.

     - Ajouter ou remplacer l'équipement de contrôle (arches de détection de métal et appareils de rayons X) à tous les emplacements.

3. **Programme de formation des agents de sécurité des cours**: ajouter la présence d'agents de sécurité dans les salles d'audience selon les risques ou pour répondre à d'autres problèmes.
   - Aucun projet

4. **Capacité des opérations en matière de sécurité** : améliorer la capacité des opérations en matière de sécurité et fournir une planification plus efficace et un soutien en cas d'incident ou en cas de situation d'urgence. Apporter un soutien additionnel aux programmes pour assurer la bonne exécution des tâches et obtenir les résultats voulus.
   - Un (1) projet : Centre des opérations de sécurité situé au 90, rue Sparks, au service de tous les emplacements de SATJ.

5. **Gestion axée sur les risques** : afin d'anticiper des menaces et mettre en œuvre proactivement et systématiquement des mesures d'atténuation efficaces, le SATJ adopte une approche axée sur les risques plus stratégique en matière de gestion de la sécurité.
   - Un (1) projet : système d'analyse de l'information
     - Mise en œuvre d'un système de cueillette d'information qui aidera à évaluer les dangers et les risques.

6. **Sécurité TI** : Aucun projet.

Bien que chaque projet soit géré de manière indépendante, le SATJ gère, à titre de programme associé, tous ceux qui ont des aspects identiques. L'objectif est d'atteindre la cohérence et des normes communes dans tous les emplacements, en plus d'assurer l'efficacité en matière de gouvernance, de stratégies et de documentation requise. Cette approche s'applique aux programmes de mesures de sécurité et de contrôle des cours judiciaires. Étant donné le nombre de projets dans ces deux programmes et le nombre d'activités au sein de ces projets, particulièrement les mesures de sécurité, ces programmes sont gérés itérativement, ce qui veut dire qu'ils progressent à leur propre rythme. Par conséquent, bien que certains projets et certaines activités soient probablement encore à l'étape de planification, d'autres sont mis en œuvre. Le Centre des opérations de sécurité et le système d'analyse d'information sont des projets autonomes qui seront gérés comme tels.

La gestion efficace de projets, ainsi qu'une saine gérance et l'atteinte des résultats mesurables, est une étape primordiale dans l'optimisation des ressources. Parmi les autres mécanismes, les administrateurs généraux ont la responsabilité de faire le suivi et les rapports sur la gestion des projets dans leur ministère. Ils fournissent l'assurance permanente qu'un régime de contrôle et de surveillance est en place pour faire le suivi sur la conformité à la Politique sur la gestion de projets du Conseil du Trésor et aux normes connexes. Le SATJ a mis en place un cadre de gestion de projets (CGP), une politique de gestion de projets et une directive sur la gestion de projets. Ces quatre instruments de politiques ont constitué la base sur laquelle reposent les critères de vérification de la présente vérification.

La vérification a été ciblée et incluse au plan pluriannuel d'audit axé sur le risque (PAAR) adopté par le SATJ pour l'année financière 2016-2017.

2.2 Objectif de la vérification

L'objectif de la vérification était de fournir à la haute direction l'assurance que le SATJ a intégré les

exigences en matière de gestion de projet, conformément à la politique sur la gestion de projets du Conseil du Trésor et au CGP du SATJ et que le SATJ a développé la capacité appropriée pour gérer les projets, ce qui reflète une saine gérance.

2.3 Portée de la vérification

La vérification a porté sur l'examen des pratiques et des processus clés qui sont en place pour gérer les programmes et les projets d'amélioration de la sécurité physique et s'est penché sur les deux premiers programmes et leurs projets connexes: les mesures de sécurité et le programme de contrôle des cours judiciaires, compte tenu qu'ils en étaient à l'étape de planification ou à l'étape de mise en œuvre reflétant la nature itérative de la gestion des projets et des activités connexes. La vérification a également examiné les projets qui sont terminés depuis l'introduction du CGP au SATJ, à savoir les projets de mise à niveau de Windows 7 et de MS Office 2010.

Le Centre des opérations de sécurité et le système d'analyse de l'information ont été exclus de la vérification parce qu'ils étaient seulement à l'étape de planification. Il n'y avait pas de projet dans le programme de formation des agents de sécurité des cours. La vérification ne portait pas non plus sur le programme de sécurité de TI parce qu'il n'avait pas de projets à gérer dans le cadre d'un CGP et avait de toute façon déjà été examiné dans le cadre d'une autre vérification.

D'autres activités de vérification ont été abordées dans la région de la capitale nationale, pour la plupart, mais elles ne comportaient pas d'entrevues avec les intervenants régionaux ni la révision de la documentation des projets. La vérification a couvert la période de mai 2015 au 31 mars 2017.

2.4 Méthodologie

L'engagement de la vérification a été mené selon les Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada, qui incorporent les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne. Ces normes professionnelles demandent à ce que la vérification soit planifiée et faite de manière à obtenir l'assurance raisonnable que les objectifs de la vérification ont été atteints.

En abordant l'objectif de la vérification, les critères de la vérification ont été développés desquels ont été tirées les constatations, les évaluations et les conclusions. L'annexe A du présent rapport présente la liste de ces critères de vérification et la conclusion tirée selon chaque critère.

Un programme de vérification a été développé pour aborder les critères de vérification par l'entremise des approches suivantes :

- Révision de la documentation, y compris les politiques, les directives et les procédures pertinentes du CT et de SATJ en matière de gestion de projets, du Programme d'activités pour l'amélioration de la sécurité physique ainsi que du projet de mise à niveau de Windows 7 et de MS Office 2010;

- Réunions et entrevues avec les intervenants qui jouaient des rôles clés et qui étaient responsables de la gestion de projets;

3 CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉPONSE DE LA DIRECTION

3.1 Gouvernance

3.1.1 Politiques et directives

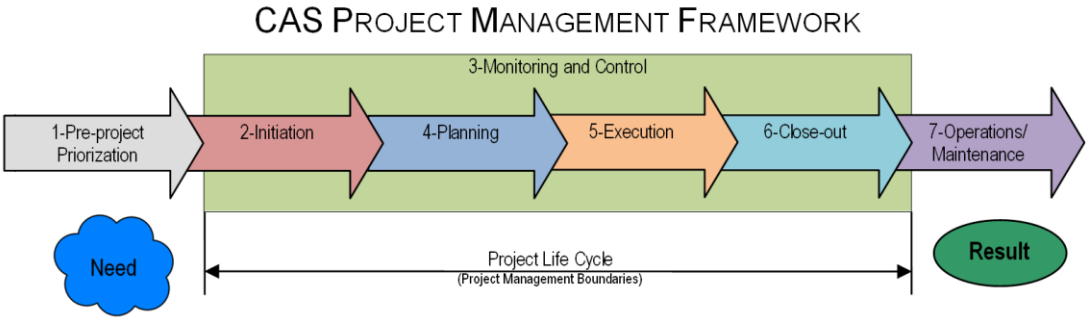
Critère de vérification : les politiques, les directives et le cadre de gestion de projets sont complets, à jour et ont été communiqués à tous les intervenants pertinents.

Le Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) a élaboré un cadre de gestion de projets (CGP) qui a été approuvé par le comité exécutif du SATJ le 2 décembre 2011. En janvier 2017, le SATJ a approuvé sa politique sur la gestion de projets et sa directive sur la gestion de projets afin de clarifier davantage la gouvernance appropriée de la gestion de projets selon la taille, la complexité et les risques reliés à chaque projet.

Le CGP du SATJ, la politique sur la gestion de projets et la directive sur la gestion de projets du SATJ répondent aux exigences de la politique sur la gestion de projets du Conseil du Trésor et s'appuient sur les pratiques exemplaires du cadre de référence en ce domaine, le *Project Management Body of Knowledge (PMBOK)*. Selon les principes de saine gouvernance et de contrôle auxquels fait référence le paragraphe 6.2 de la politique sur la gestion de projets du SATJ, il y a sept étapes dans le processus de décisionnel des phases d'un projet (voir le diagramme 1, ci-dessous), en particulier les étapes clés suivantes liées à l'investissement, à la planification et à la gestion du projet:

i. L'initiation et la planification du projet (y compris la charte et la gouvernance du projet pertinentes)
ii. L'exécution (la mise en œuvre du projet)
iii. La fermeture.

Diagramme 1



De plus, la charte de projet indique les composantes clés de la gestion de projets, soit la portée, l'échéancier et les coûts, lesquels constituent le fondement du processus de gestion de tout projet.

Dans le cadre de ces activités, le SATJ a créé un nouvel outil issu de son CGP nommé matrice Projet – Activité pour aider à distinguer les projets des activités. Le SATJ a également révisé l'outil qui est utilisé pour évaluer la taille, la complexité et les risques d'un projet afin de déterminer l'étendue à laquelle le CGP s'applique (anciennement la matrice de taille du projet et renommée la matrice de complexité du projet). La documentation qui accompagne le CGP a par conséquent été révisée.

Le cadre de gestion de projets du SATJ a été utilisé pour les deux projets de mise à niveau de Windows7 et MS Office 2010 et pour les projets d'amélioration de la sécurité physique.

Le cadre de gestion de projets (CGP) du SATJ, la politique sur la gestion de projets du SATJ et la directive sur la gestion de projets du SATJ ne sont actuellement pas publiés sur le site Internet du SATJ, mais sont mis à la disposition de tous les intervenants pertinents, sur demande. Ils sont sauvegardés dans le dossier électronique partagé du projet. L'équipe de la vérification a été informée que ces documents seront téléchargés dans le site intranet du SATJ dans un avenir rapproché.

La vérification a constaté que les instruments de politiques du SATJ sont harmonisés avec la politique sur la gestion de projets du SCT, sont à jour et disponibles.

Aucune recommandation n'est faite.

3.1.2 Rôles et responsabilités

Critère de vérification : les rôles et les responsabilités pour la gestion de projets sont documentés, communiqués à tous les intervenants pertinents et fonctionnent comme définis.

Les rôles et responsabilités pour la gestion de projets sont documentés dans le cadre de gestion de projets du SATJ, la politique sur la gestion de projets du SATJ et la directive sur la gestion de projets du SATJ. Pour les projets de mise à niveau de Windows 7 et MS Office et pour les programmes et projets d'amélioration de la sécurité physique, les rôles et les responsabilités ont été établis et communiqués principalement dans la charte du programme ou du projet.

Les membres de l'équipe de programme et de projet sont les mêmes que pour l'amélioration de la sécurité physique. Des personnes-ressources ont été identifiées dans les régions pour assurer la coordination appropriée des activités particulières au site. Des personnes-ressources du ministère SPAC en matière de gestion de projets immobiliers ont également été identifiées. Les membres clés de l'équipe principale de gestion de projets et de programmes pour l'amélioration de la sécurité physique sont :

i. Commanditaire du programme/projet
ii. Directeur de programme/projet
iii. Gestionnaire de programme
iv. Gestionnaire de projet
v. Chef de l'équipe de sécurité
vi. Chef de l'équipe des établissements
vii. Chef de l'équipe des finances
viii. Chef de l'équipe de l'acquisition
ix. Chef de l'équipe GI/TI
x. Coordonnateurs régionaux

xi. Bureau de gestion des projets de l'organisation (BGPO).

Les rôles et les responsabilités de chacun des membres de la liste ci-dessus ont été bien définis dans les chartes de projets et ont été communiqués à toutes les équipes centrales de gestion de projets et de programmes par l'entremise du dossier électronique partagé et a été mis à la disposition de tout autre intervenant pertinent, sur demande. Par exemple, les rôles et les responsabilités clés du commanditaire du programme/projet étaient :

i. Surveiller que dans l'ensemble, les programmes et les projets d'amélioration de la sécurité physique sont gérés de manière efficace pour atteindre les objectifs stratégiques;
ii. Veiller à ce que l'information sur les programmes et les projets soit communiquée aux membres des cours de justices, de la haute direction du SATJ et à un auditoire plus vaste;
iii. Approuver les stratégies de gestion des risques et les mesures d'action dans le cadre de son autorité ou selon les limites pouvoir établies;
iv. Approuver les demandes de modifications aux programmes et aux projets dans le cadre de son autorité ou selon les limites de pouvoir établies;
v. Consulter, présenter les rapports et obtenir l'approbation de l'administrateur général, le Comité directeur SATJ des juges en chef, le comité national des juges (sécurité), le Comité exécutif SATJ et le Comité de la haute gestion SATJ, au moment opportun;
vi. Présider le comité directeur de programmes et de projets, ainsi que présider et obtenir les commentaires du comité consultatif de la sécurité du SATJ.

La vérification a noté que la clarification sur les rôles et les responsabilités des agents régionaux de sécurité, des directeurs généraux régionaux et des directeurs régionaux était nécessaire pendant la mise en œuvre des projets afin de clarifier et de mieux comprendre les quelques éléments liés au déploiement des projets. Les explications ont été communiquées dans des avis courriel aux intervenants par le gestionnaire de programme/projet en juillet 2016.

Les rôles et les responsabilités pour la gestion de projets sont documentés, communiqués à tous les intervenants pertinents et fonctionnent comme définis.

Aucune recommandation n'est faite.

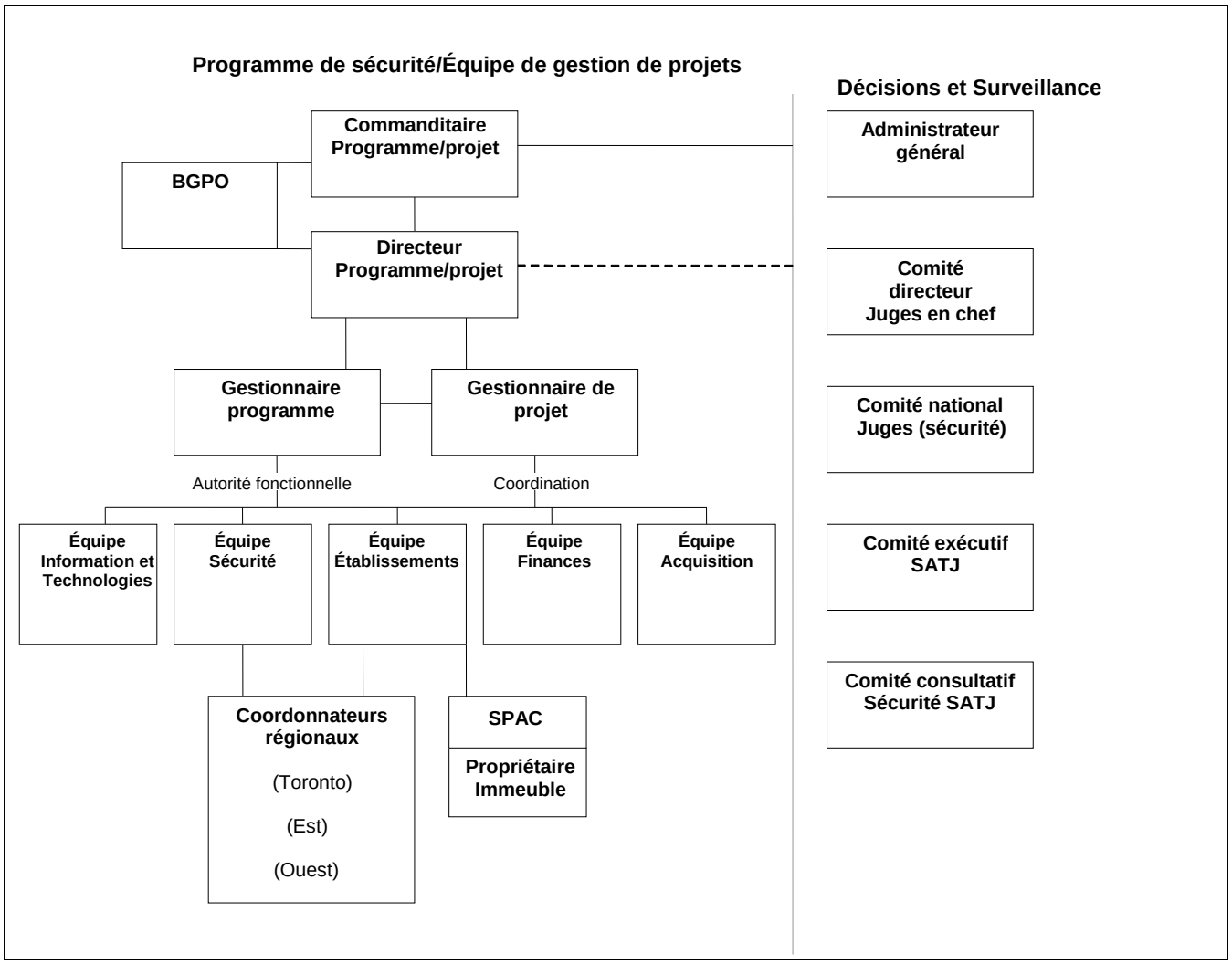
3.1.3 Gouvernance

Critère de vérification : une structure de gouvernance efficace est en place pour la gestion et la surveillance des projets.

Les composantes clés d'une structure de gouvernance comprennent : un Bureau de gestion des projets de l'organisation (BGPO) pour veiller à la conformité au cadre de gestion de projets du SATJ et à la politique sur la gestion de projets du SCT pendant le cycle de vie du projet; l'existence de plusieurs comités qui ont été consultés ou informés régulièrement, dont le Comité directeur des juges en chef du SATJ, le comité national des juges sur la sécurité, le Comité exécutif du SATJ, le Comité de la haute gestion du SATJ et le comité consultatif sur la sécurité du SATJ; un certain nombre de comités et de réunions ont également été établis au niveau des équipes de projets, dont un comité directeur, un

comité consultatif, des réunions de l'équipe de gestion de projets et des rencontres sur la gestion des risques. Consulter le tableau 1 ci-dessus pour la structure de gouvernance des programmes et des projets d'amélioration de la sécurité physique.

Tableau 1 : Structure de gouvernance – Activités du programme d'amélioration de la sécurité physique



Le comité consultatif sur la sécurité du SATJ (CCSSATJ) qui compte des représentants de la région de la capitale nationale (RCN) et des bureaux régionaux a le mandat d'échanger des opinions, de l'information, des pratiques exemplaires et des recommandations dans un effort pour soutenir le développement et la mise en œuvre de stratégies, de politiques, de programmes, de plans et de mesures normalisées de sécurité à l'échelle du Canada, dans la mesure du possible. Le CCSSATJ n'a pas tenu de réunions depuis le 18 novembre 2015. Le commanditaire du programme a indiqué que ceci ne posait pas tant un problème étant donné que la participation au CCSSATJ est semblable à celle du comité de la haute gestion, lequel fut régulièrement tenu à jour sur le programme et que de nouvelles modalités de fonctionnement sont en cours de développement pour le CCSSATJ.

Les éléments d'une structure de gouvernance efficace sont en place pour aborder les enjeux concernant la gestion de projets au Service administratif des tribunaux judiciaires (SATJ) et fonctionnent efficacement.

Aucune recommandation n'est faite.

3.2 Gestion des risques

Critère de vérification : un processus officiel de gestion des risques de projets est en place, y compris un registre de risques complet et à jour.

La proposition du programme d'amélioration de la sécurité physique a déterminé quatre grandes catégories de risques qui peuvent avoir un impact sur le succès du programme dans son ensemble. Ces catégories sont :

- **Contexte du problème** : le SATJ peut devoir répondre à des questions concernant le programme de contrôle des cours judiciaires

- **Complexité** : le nombre d'activités proposés et le nombre de partenaires participant à l'atteinte des résultats, comme les agences d'application de la loi, y compris la GRC, le secteur du des approvisionnements et le secteur de la gestion de projets immobiliers de SPAC, les propriétaires des édifices concernés, les gestionnaires immobiliers, peuvent entraîner des risques en matière de coordination et de conduite du projet. Pendant la première année du projet, un nouveau participant, Brookfield Global Integrated Solutions (BGIS), a été introduit par SPAC pour les aspects liés à la gestion des locaux.

- **Risque financier** : Les coûts déterminés dans la proposition du programme sont en grande partie des estimations. Toutefois, des facteurs hors du contrôle de SATJ peuvent avoir un impact sur les coûts.

- **Risque organisationnel :**
    - Les membres des cours judiciaires, les employés et les utilisateurs pourraient être préoccupés par les mesures de sécurité visibles qui ont été ajoutées et des modifications en matière de gestion pourraient être requises.
    - La capacité de recruter les ressources nécessaires de manière opportune représente un risque.

Au niveau du programme, les risques et les mesures d'atténuation sont saisis dans le registre des risques. Chaque risque dans le registre de risques est catégorisé comme étant soit de niveau élevé, moyen ou faible, et indique l'impact qu'il pourrait avoir sur le budget, la portée ou l'échéancier. Un suivi et une mise à jour doivent se faire régulièrement pour chaque risque et les mesures d'atténuation connexes au besoin.

Des réunions de gestion de risques sont tenues et documentées. Depuis le début du programme d'activités pour amélioration de la sécurité physique, en tout 101 risques ont été cernés, dont 41 étaient toujours actifs en mars 2017. Jusqu'à récemment, les risques et les mesures d'atténuation étaient rapportés tous les mois dans le tableau de bord mensuel des programmes et des projets, mais maintenant les risques sont saisis mensuellement dans le tableau principal du suivi qui est distribué au comité directeur, au comité consultatif (par exemple lors des réunions avec le commanditaire, la

sécurité, les finances, les établissements et l'approvisionnement), au Comité exécutif du SATJ et au Comité national des juges sur la sécurité.

À partir des risques qui sont déterminés dans la proposition de programme ci-dessus, selon l'évaluation faite des risques par l'équipe de projet, certains sont toujours actifs et doivent être suivis. La vérification a noté que les risques en matière de coordination des nombreux partenaires, particulièrement les intervenants externes impliqués de la livraison des projets liés au établissements, en matière de modifications imprévues aux coûts, ou relatifs à capacité de recruter les ressources requises, sont des risques toujours actifs.

Bien qu'il soit documenté que ces risques ont été évalués et suivis au niveau des projets et revus lors des réunions sur la gestion des risques, l'équipe de vérification a constaté qu'il n'y avait aucune preuve que ces risques avaient été suivis au niveau de l'ensemble des projets et qu'une réponse aux risques a été développée au niveau le plus élevé possible, au niveau du programme, afin de régler les problèmes communs d'une manière intégrée.

Mitigations des risques identifiés

Un certain nombre de risques semblables dans le cadre de différents programmes et projets ont été documentés en détail dans les registres de risques, mais ils n'ont pas été résumés et consolidés à un niveau supérieur en vue d'une coordination des mesures d'atténuation requises. Lorsqu'applicable, une mitigation, à l'envergure du programme pris dans son ensemble, n'a pas été retracée, développée ou documentée dans le registre de risques par l'équipe de projet.

Par exemple, les risques liés à la mise en œuvre d'un échéancier, y compris le manque de plan adéquat pour les contingences du projet, apparaissent fréquemment dans le registre de risques. Les risques concernent la coordination des activités d'approvisionnement avec les partenaires externes ont également été constatés pendant la vérification comme ayant potentiellement un impact important sur l'échéancier du projet.

Un autre risque qui a été déterminé pendant la vérification concerne la capacité de mobiliser les ressources nécessaires de manière opportune. Ce risque a été déterminé comme un risque pour l'équipe du projet d'amélioration de la sécurité afin de mettre en œuvre des mesures d'atténuation efficaces. Le programme n'avait pas de gestionnaire de projet délégué pendant environ six mois, de septembre 2015 à février 2016, période pendant laquelle une ressource intérimaire avait été affectée pour soutenir la gestion du projet. Dans le cadre des projets de mise à niveau de Windows 7 et de MS Office, le gestionnaire de projet a quitté ses fonctions vers la fin de l'étape de mise en œuvre du projet. Par conséquent, la documentation qui couvre les étapes de mise en œuvre et de fermeture des projets de mise à niveau de Windows 7 et de MS Office était incomplète.

Le guide du Conseil du Trésor sur les tableaux de bord des projets recommande que les principaux risques du projet soient consignés au tableau de bord du projet. Ceci comprend les énoncés de risques, la réponse aux risques, l'impact potentiel sur les coûts, la portée ou l'échéancier, et l'état de la situation actuelle. Le suivi des principaux risques pourrait permettre de faire le suivi de l'impact potentiel au budget, au temps et à la portée du projet, déterminer s'il pourrait y avoir un impact sur l'ensemble du programme, et si des mesures d'action correctives ont été prises et fonctionnent comme cela est voulu.

Un processus officiel et documenté en matière de gestion des risques est en place, y compris un registre détaillé des risques, complet et à jour, mais la vérification a constaté une occasion pour renforcer les outils et les mécanismes de gestion des risques et soutenir la documentation, le suivi et les rapports sur l'efficacité des mesures d'atténuation des principaux risques et de les consolider à de manière coordonnée l'échelle du programme.

Recommandation 1 (niveau moyen)

Le parrain des programmes et des projets devrait développer des outils et des mécanismes améliorés pour soutenir une approche intégrée de gestion des principaux risques et les consolider à l'échelle du programme afin de soutenir la documentation, le suivi et les rapports sur l'efficacité des mesures d'atténuation.

Réponse de la gestion et plan d'action pour la recommandation 1 D'accord		
Gestion du plan d'action	Responsable	Date d'échéance
Des modifications seront apportées au registre de risques pour faciliter la détermination des risques et des mesures d'atténuation qui sont identiques à plusieurs projets ou programmes. Les modifications prévues incluent : • ajouter un critère pour l'ajout d'un filtre de recherche qui permet de trouver plus facilement les données sur les risques transversaux; • ajouter un critère qui détermine clairement les mesures d'atténuation au niveau du programme. De plus, des améliorations seront apportées en matière de reddition des principaux risques qui sont présentés au comité exécutif (COMEX) du SATJ et aux autres comités de gouvernance. Ces modifications aborderont principalement la clarté et la présentation de l'information sur les risques principaux.	Gestionnaire de projets (sécurité), en consultation avec le commanditaire et le directeur des programmes et des projets et le BGPO	Septembre 2017

3.3 Planification de projet

Critères de vérification :

- La portée est établie adéquatement, y compris les exigences techniques
- L'échéancier du projet est réaliste pour une gestion de projets efficace
- Les coûts du projet et les budgets sont raisonnables avec de solides options financières
- Des mesures d'atténuation adéquates sont développées en réponse aux risques clés du projet
- L'initiation du projet est soutenue par une information suffisante et adéquate
- La capacité organisationnelle est correctement évaluée et suffisante pour la mise en œuvre du projet.

Selon le cadre de gestion de projets du SATJ, il y a un nombre précis de contrôles et de processus de gestion de projets, ainsi que des documents à remplir et des approbations à obtenir avant de passer à la phase de mise en œuvre du projet. Ceci a été confirmé par des revues décisionnelles de fin de phase de projet par le Bureau de gestion des projets de l'organisation (BGPO).

La vérification a trouvé les documents clés suivants :

- Une analyse de rentabilisation : l'analyse de rentabilisation accompagnait la présentation au Conseil du Trésor et l'information fournit le contexte stratégique nécessaire pour prendre un décision informée à savoir si l'investissement mérite d'être soutenu ou non.
- Une proposition de programme.
- Des chartes de programmes et de projets : les chartes de programmes et de projets établissent la portée initiale et incluent : un aperçu, la portée, les jalons, les documents clés, la gouvernance, la structure des équipes, les rôles et les responsabilités.
- Un plan de mise en œuvre des programmes et des projets
- Un plan de gestion de projets.

Le tableau ci-dessous illustre la liste des documents clés et l'échéancier des programmes des mesures de sécurité et de contrôle des cours judiciaires.

Tableau 2 – Liste des documents clés et l'échéancier des programmes des mesures de sécurité et de contrôle des cours judiciaires

DOCUMENTS	Mesures de Sécurité	Contrôle des cours judiciaires
Analyse de rentabilisation	27 mai 2015	27 mai 2015
Proposition de programmes et de projets	27 mai 2015	27 mai 2015
Plan de mise en œuvre de programmes et de projets	1er mai 2015	10 mai 2016
Chartes de programmes et de projets	3 sept 2015	3 sept 2015
Plan de gestion de programmes et de projets	11 mars 2016	11 mars 2016
Revues décisionnelles de fin de phase de projet – fin de l'étape de planification (Note 1)	13 mai 2016	12 juillet 2016

Note 1: La revue décisionnelle de fin de phase de projet pour le contrôle des cours judiciaires a en grande partie été complété en mai 2016 et a été signé en juillet 2016. Bien qu'il n'y ait pas de date qui marque la transition entre l'étape de planification et de mise en œuvre, étant donné la nature itérative de la gestion de plusieurs projets et leurs activités connexes, la transition s'est essentiellement effectuée en mai 2016 quand les trois (3) revues décisionnelles de fin de phase de projet (relative à la fin de la phase de planification) ont été officiellement fermés à la fois pour les programmes de mesures de sécurité et de contrôle des cours judiciaires.

Afin de mettre en œuvre des mesures d'atténuation adéquates en réponse aux questions soulevées, le SATJ a également créé un processus de suivi et des outils connexes pendant l'étape de planification. Ces mesures étaient destinées aux membres des équipes centrales pendant les étapes de planification et de mise en œuvre et ont été partagés avec l'équipe à cet effet. Ceci comprend :

1. une liste des actions non complétées;
2. un registre des enjeux;
3. un registre des décisions;
4. un registre des demandes de modifications aux programmes et aux projets;
5. un tableau de bord et un outil principal de suivi financier;
6. un registre de risques;
7. un processus de revue décisionnelle de fin de phase de projets.

La vérification a trouvé que tous les documents requis par le cadre de gestion de projets du SATJ pendant l'étape de planification avaient été créés et comprenaient les éléments clés requis.

La portée du projet

Des précisions sur les produits et les services ont été développées dans la partie sur la portée du projet et incluses dans les plans de mise en œuvre des programmes de mesures de sécurité et de contrôle des cours judiciaires. En tant que programmes et projets centraux de sécurité physique, les précisions sur les produits et les services ont été développées pendant la phase d'initiation des projets en s'appuyant sur les résultats de l'évaluation des dangers et des risques qui avaient été menée en 2013. La stratégie ministérielle du SATJ était d'établir des normes de sécurité pour tous les emplacements et assurer une protection adéquate, pour normaliser l'entretien efficace des équipements de sécurité et le cycle de vie de gestion, ainsi que développer des politiques et des procédures cohérentes. Les stratégies d'acquisition ont été conçues pour optimiser les ressources et soutenir des normes communes en matière de type et de qualité des produits. Les exigences particulières aux sites ont été prises en considération dans la planification et la conception, en particulier le nombre d'équipements et leur emplacement pour atténuer les écarts en matière de sécurité, selon l'espace disponible, l'installation actuelle des opérations et l'environnement local de sécurité.

Au tout début de l'étape de planification, plusieurs intervenants ont été consultés pour établir les principes communs liés à la mise en œuvre des programmes de mesures de sécurité et de contrôle des cours judiciaires. Les commentaires ont été inclus dans le plan de mise en œuvre des programmes et des projets (PMOP), de sorte que les éléments communs ont pu être intégrés au concept, par exemple pour l'installation d'une protection pare-balles aux bureaux du greffe. La portée initiale des activités d'amélioration de la sécurité physique de chaque emplacement du SATJ est saisie dans les chartes des projets et les plans de mise en œuvre des projets. Ensuite, toujours à l'étape de planification, une consultation additionnelle a eu lieu pour recueillir plus de données régionales et les besoins précis des sites, comme le nombre de guichets au comptoir du greffe d'un site en particulier. Plusieurs ajustements sont prévus pendant l'étape de planification. Les modifications à la portée du projet ont été rigoureusement documentées et justifiées. Toutes les modifications à la portée des projets qui ont été examinés pendant la vérification étaient inscrites dans le registre des décisions et, au besoin, une demande officielle de modifications au programme ou au projet était préparée et approuvée. Le tableau de bord mensuel des programmes et des projets fournit aussi des données de référence et les portées qui ont été modifiées dans l'ensemble des activités par projet.

Toutefois, les plans de mise en œuvre du programme et du projet, qui contiennent des précisions et des échéanciers de mise en œuvre, n'ont pas été mis à jour malgré le fait que d'importantes modifications avaient été apportées à la portée (voir le tableau 3, ci-dessous). Le PMOP des programmes de mesures de sécurité et de contrôle des cours judiciaires doivent être mis à jour pendant l'été 2017.

L’équipe de la vérification a procédé à des entrevues avec plusieurs intervenants à Ottawa et dans les régions, a révisé la documentation de communication et les registres sur les enjeux qui étaient dans les dossiers électroniques partagés sur les projets. Plusieurs commentaires qui ont été notés traitaient de malentendus sur le processus de prise de décision, de consultation régionale et de déploiement des mesures. Une mécompréhension et une perception de planification insuffisante se sont développés parmi certains intervenants. Une meilleure communication plus opportune avec les utilisateurs et les intervenants pertinents est utile pour réduire les mauvaises perceptions et les retards potentiels de mise en œuvre à cause d’une demande de modifications en retard.

La vérification a trouvé que la portée de la définition (précisions du projet) n’était pas grandement partagée avec tous les intervenants externes avant l’étape de mise en œuvre. La gestion de projets bénéficierait d’un avantage si le plan de mise en œuvre, la mise à jour ou un résumé du projet étaient partagés plus largement avec les intervenants qui jouent un rôle dans la coordination du projet avant que ce dernier ne soit à l’étape de mise en œuvre, afin de favoriser une meilleure compréhension des projets et de leur rôle en matière de coordination.

Le tableau ci-dessous compare la portée des activités des programmes de mesures de sécurité et de contrôle de cours judiciaires à l’étape d’initiation et tel qu’ils étaient en date du 9 mars 2017. Comme illustré, plusieurs modifications ont été nécessaires pendant l’étape de planification. Durant cette étape clé, il est par conséquent important de mettre à jour le plan de mise en œuvre des programmes et des projets pour refléter les décisions prises tout au long de cette phase et les estimations de coûts connexes, de même que, avant d’entamer l’étape de mise en œuvre, pour partager cette mise à jour ou un résumé de celle-ci avec les coordonnateurs régionaux impliqués.

Les gestionnaires du SATJ ont indiqué à l’équipe de vérification que les modifications faites à la portée ont été faites pour mieux atteindre les résultats de référence en matière de sécurité. Par exemple, il a été décidé de poursuivre davantage de consultations pour augmenter le nombre des équipements de contrôle dans certains emplacements, pour le contrôle du courrier et des livraisons au greffe, pour ajouter la protection pare-balles aux bureaux du greffe dans les salles d’audience des cours judiciaires (ce qui est reflété dans le tableau sous la rubrique des estrades), et pour ajouter un accès électronique aux portes des salles d’audience. À noter également ci-dessous, la quantité des modifications apportées aux 24 projets (soit 12 par programme).

Tableau 3 - Comparaison de la portée à l'étape d'initiation par rapport à la portée modifiée au 9 mars 2017

PRODUCTS	INITIATION PHASE	REVISED (as of March 9, 2017)
1 Security Measures Program		
Cameras	285 Cameras	326 Cameras
Access controls (doors)	48 Doors	79 Doors
Registry counter ballistic protection (linear meters)	81.99 Meters	81.07 Meters
Building Entrance Enhancement (zoning)	9 Locations	5 Locations
Two-way Radios	80 Two-way Radios	80 Two-way Radios
Courtroom Egress FOB's	53 FOB's	53 FOB's
DAIS Ballistic Protection	38 Dais	85 Dais
2 Court Screening Program		
2.1 Screening Equipment	16 Units	21 Units

Échéancier du projet

Le financement de l'amélioration de la sécurité physique est comptabilisé sur cinq ans de 2015-2016 à 2019-2020, en plus de fonds permanents, et a été approuvé par le Conseil du Trésor le 17 juin 2015. Un échéancier principal a été intégré et développé par l'équipe de projet pour faire le suivi des documents et des activités à l'échelle des deux programmes, ainsi qu'à l'échelle des projets. Un échéancier au niveau des projets a été inclus dans le Plan de mise en œuvre du projet.

L'étape de la planification comprend les outils pertinents pour contrôler et faire le suivi des modifications aux échéanciers de manière appropriée, le cas échéant, en utilisant un registre de décisions et un processus de demandes de modifications aux programmes et aux projets. Il a été établi qu'en général, la planification de projet est conforme au cadre de gestion de projets du SATJ.

Le plan de mise en œuvre (PMOP) du projet des mesures de sécurité faisait état que de nombreuses mesures de sécurité seraient mises en œuvre pendant l'année financière 2015-2016 et que d'autres mesures s'étaleraient au cours des quatre années suivantes. Plusieurs des activités qui avaient été planifiées en 2015-2016 ont été reportées à des années futures. De même, des activités limitées du programme de contrôle des cours se sont déroulées en 2015-2016 comme prévu dans le PMOP du contrôle des cours.

Le SATJ a déterminé un nombre d'activités proposées et de partenaires participant à la réalisation des projets comme étant des risques importants en matière de la capacité. Le commanditaire des programmes et de projets a soutenu que les activités ne représentaient pas de nouveaux défis, étaient de nature opérationnelle, et que le SATJ avait déjà obtenu des résultats avec des activités semblables auparavant. Par conséquent, l'équipe de projet considère que le SATJ est dans une position

suffisamment bonne, en plus de tenir compte des contrats déjà en place, pour rapidement engager les ressources requises ainsi que d'établir les relations avec les intervenants externes, particulièrement SPAC.

L'échéancier original de mise en œuvre n'incluait pas suffisamment de contingences permettant de prévoir les impacts du risque qui avait été identifié en rapport avec le nombre de partenaires participant à la mise en œuvre des projets, et pour tenir compte de l'ajout récent d'un nouveau partenaire, ce qui contribuait ainsi à accroitre de manière importante la probabilité de devoir travailler avec un échéancier trop ambitieux; par exemple, l'introduction d'un nouvel intervenant lié aux emplacements et aux enjeux liés aux locaux a nécessité plus de temps que prévu à régler. Bien que les projets soient planifiés sur cinq ans, plusieurs activités n'ont pas pu être effectuées dans les limites de l'échéancier original. La gestion de projets avait été perçue comme voulant aller trop vite.

Le tableau ci-dessous compare l'échéancier original avec les modifications apportées à chaque programme.

Tableau 4 – Échéancier initial comparé aux modifications portées à l'échéancier de mise en œuvre

PROGRAM & DELIVERABLES	INITIAL SCHEDULE	REVISED (as of March 2017)
1 Security Measures Program	2015-16 to 2019-20	2015-16 to 2019-20
2 Court Screening Program	2015-16 to 2018-19	2016-17 to 2019-20
3 Court Security Officers Program	2015-16 to 2019-20	2017-18 to 2019-20
4 Security Operations	2015-16 to 2019-20	2015-16 to 2019-20
5 Risk-based Security Management	2015-16 to 2019-20	2017-18 to 2019-20
6 IT Security	2015-16 to 2019-20	2016-17 to 2019-20

Coûts du projet

Le SATJ a l'autorité de réaffecter les fonds au sein des programmes de sécurité et peut déplacer des fonds entre les années tant et aussi longtemps que les montants ne dépassent pas la norme du plafond de report établie à 5 % pour ensemble du SATJ.

Le cadre de gestion de projets du SATJ recommande que, à l'étape d'initiation de tout projet, les estimés de couts soient précis à l'intérieur d'une fourchette de 25 %, puis de 10 % vers la fin de l'étape de planification. Les estimations de coûts pour l'amélioration de la sécurité physique ont été établies pendant l'étape d'initiation des projets et ont été mises à jour à la fin de l'étape de planification. Les mêmes estimations de coûts se retrouvent dans la présentation au Conseil du Trésor, l'analyse de rentabilité, la proposition de programme et les plans de mise en œuvre des programmes et des projets. Les modifications aux coûts ont été saisies dans les registres de décision et

les registres d'incidents, au besoin, et des rapports financiers réguliers étaient présentés au comité directeur à des fins de reddition de comptes selon des besoins, mais il n'y a aucune mise à jour dans les plans de mise en œuvre. Comme illustré dans le tableau ci-dessous une importante variance dans les estimations de coût pour les programmes de mesures de sécurité et du contrôle des cours s'est produite.

Tableau 5 – Comparaison des estimations de coûts à l'étape initiale par rapport aux prévisions actuelles pour mettre en œuvre chaque programme au 9 mars 2017.

		ORIGINAL ESTIMATES	REVISED ESTIMATES March 2017	VARIANCE %
1	Security Measures Program	2,860,000	4,094,441	43%
2	Court Screening Program	3,968,123	4,196,943	6%
3	Other Programs and Projects	13,339,984	10,348,535	-22%
		20,168,107	**18,639,919**	**-7.6%**

Remarque : les estimations révisées en mars 2017 reflètent les dépenses actuelles à la date en question plus les coûts d'estimations pour le reste des livrables. En tout, une contingence de 5 % est donnée et il reste 3 ans de livrables à compléter.

Les modifications aux coûts sont surtout liées aux décisions d'ajouter des mesures de sécurité, comme il est mentionné ci-dessus à la rubrique concernant la portée du projet, et ont été absorbées par le programme d'amélioration de la sécurité physique dans son ensemble.

Les décisions diverses qui ont été prises pour ajouter des mesures de sécurité à la portée des projets d'amélioration de la sécurité et pour répondre aux demandes spécifiques reliées à ces emplacements ont requis un certain nombre de modifications aux estimations et aux échéanciers; par conséquent, il devient nécessaire d'être plus précis dans la définition initiale de la portée, dans la mesure du possible. Les analyses et les spécifications des projets effectuées à l'étape de planification ont également occasionné des modifications aux estimations de coûts. Les modifications et ajustements apportés aux spécifications des projets ont requis d'importantes modifications aux estimations de coûts qui avaient été auparavant documentées.

Quoi qu'il en soit, la vérification a constaté qu'à l'étape de la planification :

- des outils efficaces avaient été développés pour faire le suivi rigoureux des coûts de projets à tous les niveaux des programmes et des projets et en rendre compte;
- les estimations ont été effectuées et documentées.

Documents d'information

Une structure de partage de dossiers a été établie pour saisir tous les documents et l'information concernant l'amélioration de la sécurité physique qui permet de mettre facilement tous les renseignements à la disposition de tous les membres des équipes de projets. Les fichiers sont conservés et mis à jour par le gestionnaire de projet et contiennent la plupart des renseignements nécessaires pour gérer l'ensemble du programme. L'information est conservée au niveau du portfolio d'ensemble du programme et l'information peut être récupérée facilement au niveau des programmes et des projets.

Capacité organisationnelle

Le SATJ a fait l'objet d'une évaluation de la capacité organisationnelle de gestion de projet (ECOGP) en 2011. En 2012, le SATJ a reçu une lettre du SCT qui confirmait que le SATJ avait l'autorisation de gérer des projets de niveau 0 (jusqu'à 1 M$).

Tous les projets d'amélioration à la sécurité physique sont de moins de 1 M$. La vérification a constaté que le SATJ a actuellement la capacité de gérer des projets dans les limites autorisées.

Recommandation 2 (*Niveau moyen)*

Le parrain et le directeur de programmes et de projets doivent, à la fin de l'étape de planification de tout projet :

1. S'assurer que les plans de mise en œuvre sont mis à jour plus régulièrement pour consolider les décisions prises et documenter les estimations de coûts, et avant de commencer l'étape de mise en œuvre, les partager avec les intervenants qui jouent un rôle de coordination afin que leur rôle soit mieux compris.
2. S'assurer que les échéanciers des projets comprennent suffisamment de contingences pour atténuer les risques associés à la participation de partenaires multiples dans l'exécution des projets.

Réponse de la gestion et plan d'action pour la recommandation 2 D'accord.		
Gestion du plan d'action	Responsable	Terminé Date d'échéance
(A) L'échéancier et les critères de mise à jour des plans de mise en œuvre des projets dans le cadre de l'amélioration de la sécurité physique seront revus pour assurer que la fréquence est appropriée et que des limites claires soient établies pour assurer des mises à jour plus fréquentes lorsque requis.	(A) Gestionnaire de programme et gestionnaire de projet	(Tous) Septembre 2017
(B) Les intervenants seront informés de manière opportune de toutes attentes en matière d'échéanciers, de portée et de coordination.	(B) Commanditaire et directeur des programmes et des projets, gestionnaire de programme et gestionnaire de projet	
(C) Les échéanciers des projets seront revus pour évaluer que des contingences appropriées soient prévues.	(C) Commanditaire et directeur des programmes et des projets, gestionnaire de	

	programme, gestionnaire de projet et chef des installations	

3.4 Mise en œuvre de projet

3.4.1 Contrôles du projet

Critères de vérification : les mesures d'atténuation et les contrôles sont efficaces pendant l'étape de mise en œuvre du projet pour assurer et faire le suivi de:

- L'ensemble des progrès par rapport à la portée et aux échéanciers
- Le contrôle approprié des mesures d'action
- La résolution des problèmes et des préoccupations
- La gestion des modifications
- L'efficacité de la prise de décisions
- L'efficacité de la gestion adéquate des acquisitions
- L'efficacité de la gestion des coûts
- La documentation du projet
- Les rapports périodiques

Gestion de la portée, des échéanciers et des coûts

La vérification a constaté qu'un certain nombre de contrôles étaient en place pendant l'étape de mise en œuvre pour aborder les problèmes et adopter des mesures d'atténuation des risques connexes, ainsi que de faire le suivi du progrès de chaque projet des deux programmes. Par exemple, le suivi des mesures d'action avait été fait pendant l'étape de mise en œuvre et des mises à jour hebdomadaires étaient faites dans le registre des décisions par l'équipe de projet.

La vérification a constaté que les processus de gestion des incidents mis en application pendant l'étape de planification ont été suivis rigoureusement pendant l'étape de mise en œuvre. Les demandes de modifications aux programmes et aux projets ont été documentées et approuvées. Les modifications à la portée, à cause des modifications portées aux exigences ou à cause de conditions précises liées à des sites, ont été documentées et les décisions ont été justifiées.

Un échéancier principal a été intégré pour faire le suivi des livrables et des activités à la fois au niveau des programmes qu'au niveau des projets. Un échéancier à l'échelle des projets a également été créé dans le cadre du plan de mise en œuvre de projet et les changements à l'échéance seront documentés dans le registre des décisions et les demandes de changements des programmes et des projets au besoin. Malgré les modifications faites à l'échéancier original, la vérification a constaté que l'amélioration à la sécurité physique n'a pas de retard et les livrables du projet devraient être terminés dans le cadre de la programmation d'ici cinq ans.

La vérification a constaté que les coûts de projet son surveillés rigoureusement et documentés pour l'ensemble de l'amélioration de la sécurité physique, ainsi que par programmes et par projet. Les

résultats sont documentés et rapportés dans les tableaux de bord financiers réguliers, comme le tableau de bord principal en matière financière. Dans l'ensemble, les prévisions financières pour tout le programme doivent être soulignées, étant donné qu'elles respectent les limites du budget par un écart favorable de 12 %.

Suivi et rapport effectifs

Des réunions hebdomadaires ont eu lieu avec les gestionnaires de projets et régulièrement avec le comité de direction des projets et les équipes centrales de projets. Les décisions ont été documentées dans le registre de décisions ou d'incidents. Des rencontres mensuelles du comité consultatif des programmes et des projets ont eu lieu et ont été documentées dans des procès-verbaux détaillés. La vérification a confirmé que les processus prévus et utilisés pour l'étape de mise en œuvre permettent un suivi adéquat de l'ensemble du projet et des mesures d'atténuation appropriées.

Par exemple, à la suite d'un courriel envoyé pendant l'année financière 2016-2017 auprès des directeurs généraux régionaux en vue de clarifier le processus de consultation pour l'amélioration de la sécurité physique en réponse à des préoccupations qui avaient été identifiées en rapport avec le déploiement des programmes de mesures de sécurité et de contrôle des cours, le plan de communication a été mis à jour au début de 2017. Il a également été décidé d'inclure la participation des directeurs des services de gestion de chaque région aux réunions mensuelles à partir de mai 2017. Ceci devrait améliorer sans doute les communications et soutenir l'engagement des individus aux résultats recherchés pour l'ensemble des projets.

Aucune recommandation n'est faite.

3.4.2 Contrôle de la qualité et gestion des résultats

Critère de vérification : il y a un processus official en place pour effectuer le suivi, la révision et les rapports sur les résultats escomptés, les objectifs de rendement et les avantages de l'ensemble du programme.

Contrôle de la qualité

Le SATJ a créé un Bureau de gestion des projets de l'organisation (BGPO) pour évaluer et faire le rapport des progrès lors des revus décisionnelles de fin de phase de projets. Au moment d'effectuer la vérification, le BGPO avait terminé en tout six revues semblables (trois pour les mesures de sécurité et trois pour le programme de contrôle des cours). Tous les rapports de revue ont été approuvés par le commanditaire des programmes et des projets, et le directeur des programmes et des projets, confirmant ainsi l'entière conformité du cadre de gestion de projets de SATJ. La vérification a constaté que les revues décisionnelles de fin de phase de projets ont confirmé que les documents requis par le CGP étaient en place, qu'ils étaient complets et approuvés.

Bien qu'il n'y ait pas de date précise entre l'étape de planification et l'étape d'exécution à cause de la nature itérative de gestion des projets, la finalisation de la 3e phase du projet (« Gate 3 ») marque la transition entre la planification et la phase de réalisation pour les deux programmes de mesures de sécurité et de contrôle des cours. Les revues de fin de phase ont été complétées en mai 2016. Toutefois, les revues de fin de phase n'ont pas questionné la qualité de l'information du contenu des

documents. Par exemple, il n'avait pas été question d'évaluer si l'échéancier était raisonnable ou de questionner la suffisance des contingences de la phase de planification.

Gestion des résultats

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) prévoit des mécanismes pour mesurer le progrès et les succès de manière qualitative et quantitative pour documenter et faire le suivi durant tout le cycle de vie d'un projet. Les chartes pour le programme des mesures de sécurité et du contrôle des cours stipulent que les objectifs de rendement sont liés à l'atteinte de résultats de référence en matière de sécurité qui sont établis dans le document d'évaluation des menaces et des risques (EMR) qui fait état des composantes essentielles en matière de sécurité que chaque programme permettra de rencontrer. Bien que les revues décisionnelles de fin de phase de projet aient été terminés au niveau de l'étape de planification, les rapports de revue n'ont pas soulevé le besoin d'établir des indicateurs clés de rendement, d'identifier les évidences requises à l'appui, ni la fréquence des revues nécessaires pour mesurer l'atteinte des résultats escomptés pour l'amélioration de la sécurité physique. Il est important que ces indicateurs de rendement clés soient déterminés très tôt dans le processus de planification afin d'éviter les malentendus et de gérer les attentes pendant l'exécution jusqu'à la fin du programme.

Il est important de reconfirmer officiellement la fréquence de la mesure des résultats, leurs avantages et les objectifs de rendement qui ont été approuvés dans la présentation au Conseil du Trésor et dans l'analyse de rentabilité afin de s'assurer que ces indicateurs sont toujours valides et qu'ils rencontrent toujours la portée, les échéanciers et le budget ou si des modifications sont de rigueur.

La vérification a constaté que le processus officiel de suivi périodique des projets existe et fonctionne bien. Toutefois, il n'y a pas encore de processus établi pour revoir et faire le rapport sur les résultats escomptés, les objectifs de rendement et les avantages attendus de l'ensemble du programme.

Recommandation 3 (*niveau moyen*)

En collaboration avec le Bureau de gestion des projets de l'organisation (BGPO) le commanditaire et le directeur des programmes et des projets doivent :

1. S'assurer que les processus officiels sont en place pour évaluer et faire rapport sur les résultats escomptés, les objectifs de rendement et les avantages observés suite aux projets;

2. Développer les indicateurs clés de rendement permettent de mesurer les résultats escomptés et les avantages qui en découleront, idéalement tôt dans l'étape d'initiation du projet pour permettre un meilleur suivi des activités; et,

3. S'assurer que les revues décisionnelles de fins de phase de projet comprennent une évaluation de la qualité des renseignements contenus dans les documents de projets.

Réponse de la gestion et plan d'action pour la recommandation 3

D'accord. Étant donnée la nature des programmes et des projets d'amélioration de la sécurité, il sera évident si que les mesures de sécurité pertinentes ont été mises en œuvre et si les objectifs ont été atteints. Quoi qu'il en soit, des indicateurs plus mesurables et des indicateurs de rendement clés précis aideront à un suivi régulier de la matérialisation des bénéfices attendus.

Gestion du plan d'action	Responsable	Cible terminée Date d'échéance
(A) Un processus official sera établi pour revoir périodiquement les progrès des projets d'amélioration de la sécurité physique et les activités par rapport aux indicateurs de rendement mis en évidence dans les chartes ainsi que dans les avantages généraux des projets. (B) Des indicateurs clés de rendement seront définis pour l'amélioration de la sécurité physique. (C) de la formation en matière de cadre de gestion de projets de SATJ renseignera sur le rendement, y compris comment établir les objectifs, les indicateurs et la fréquence des rapports. (D) Le CGP précisera la nécessité d'assurer le contrôle du contenu des documents dans le cadre des examens de porte de décision.	(A) Directeur des programmes et des projets (B) Directeur des programmes et des projets (C) gestionnaire de projet (D)BGO	(Tous) octobre 2017

3.4.3 Annexe A

Critères		
1	**Gouvernance**	
	1.1	Une structure de gouvernance efficace est en place pour la gestion et la surveillance des projets.
	1.2	Les rôles et les responsabilités pour la gestion de projets sont documentés, communiqués à tous les intervenants pertinents et fonctionnent comme définis.
	1.3	Les politiques, les directives et le cadre de gestion de projets sont complets, à jour et ont été communiqués à tous les intervenants pertinents.
2	**Gestion des risques**	
	2.1	Un processus officiel de gestion des risques de projets est en place, y compris un registre de risques complet et à jour.
3	**Planification de projet**	
	3.1 La portée est établie adéquatement, y compris les exigences techniques	
	3.2 L'échéancier du projet est réaliste pour une gestion de projets efficace	
	3.3 Les coûts du projet et les budgets sont raisonnables avec de solides options financières.	
	3.4 Des mesures d'atténuation adéquates sont développées en réponse aux risques clés du projet	
	3.5 L'initiation du projet est soutenue par une information suffisante et adéquate	
	3.6 La capacité organisationnelle est correctement évaluée et suffisante pour la mise en œuvre du projet.	
4	**Mise en œuvre du projet**	
	4.1	Des mesures d'atténuation et des contrôles efficaces doivent s'effectuer pendant l'étape de mise en œuvre du projet pour en faire le suivi et assurer : • L'ensemble des progrès par rapport à la portée et aux échéanciers • Le contrôle approprié des mesures d'action

		• La résolution des problèmes et des préoccupations • La gestion des modifications • L'efficacité de la prise de décisions • L'efficacité de la gestion adéquate des acquisitions • L'efficacité de la gestion des coûts • La documentation du projet
		• Les rapports périodiques
	4.2	Un processus official est en place pour effectuer le suivi, la révision et les rapports sur les résultats escomptés, les objectifs de rendement et les avantages de l'ensemble du programme.