



Rapport du Vérificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2012-2013

Vérification de l'optimisation des ressources
Automne 2012

Suivi d'une vérification
de l'optimisation des ressources

Soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice

Ministère de la Justice du Québec

CHAPITRE

7

Faits saillants

Objectif des travaux

Après un intervalle de quelques années, nos travaux de vérification donnent lieu à un suivi. Nous poursuivons alors l'objectif de voir si les recommandations faisant l'objet de ce suivi ont été prises en compte et si les entités concernées ont remédié aux déficiences que nous avons relevées.

Le présent suivi porte sur le soutien aux activités judiciaires dans les palais de justice. La vérification initiale a été menée auprès du ministère de la Justice du Québec (MJQ) au cours de l'exercice 2009-2010. Les résultats de cette vérification ont été publiés dans le chapitre 2 du tome II du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010*.

Nous avons également évalué l'application de cinq des recommandations formulées par la Commission de l'administration publique au ministère en 2010 à la suite de l'audition de son sous-ministre.

Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

Résultats du suivi

Nos travaux de suivi ont porté sur quatre des huit recommandations formulées en 2009-2010, celles qui traitent du Système intégré d'information de justice (SIJ) étant devenues caduques après l'arrêt du projet en février 2012. Nous avons toutefois effectué des travaux supplémentaires afin de dresser un état de la situation du projet SIJ. Nous avons aussi évalué l'application de cinq des recommandations faites par la Commission de l'administration publique.

La vérification initiale avait pour objectifs de nous assurer que le ministère veillait à l'efficacité et à l'efficience des activités judiciaires et qu'il en rendait compte, et qu'il appliquait correctement les frais exigibles en fonction de la tarification en vigueur. Nous voulions également vérifier si le projet SIJ était géré avec un souci d'économie et d'efficience.

Conclusions. Nos travaux nous amènent à conclure que plusieurs des déficiences observées en 2009-2010 perdurent, bien que le ministère ait pris certaines mesures à cet égard. En effet, seulement une des quatre recommandations (25 %) a donné lieu à des progrès satisfaisants. Le tableau détaillant les résultats est présenté au verso (tableau 1).

Des progrès satisfaisants ont aussi été enregistrés pour trois des cinq recommandations (60 %) faites par la Commission de l'administration publique (tableau 2).

Progrès satisfaisants. Le MJQ s'est doté d'outils adéquats pour s'assurer que les droits sont appliqués correctement en fonction de la tarification en vigueur, notamment un outil informatique facilitant la facturation et un processus d'assurance qualité y afférent.

Progrès insatisfaisants. Concernant l'offre de services judiciaires, le ministère ne peut démontrer que l'utilisation de chaque palais de justice est efficiente.

Au cours des dernières années, le ministère, de concert avec la magistrature, a effectué des travaux importants afin d'adopter des indicateurs de gestion pertinents et fiables. Cependant, beaucoup reste à faire, notamment terminer la définition des indicateurs en matière civile, établir une stratégie de reddition de comptes, de suivi et d'analyse et déterminer les cibles à atteindre.

Projet SIJ. Les principales lacunes soulevées dans la gestion du projet SIJ s'expliquent par trois causes fondamentales, soit l'absence de leadership organisationnel, le manque de rigueur et des communications déficientes. Par ailleurs, des problèmes importants dans la gestion de l'information perdurent. Il est donc primordial que le ministère, en collaboration avec ses partenaires, poursuive ses démarches pour apporter des solutions dans les meilleurs délais.

Tableau 1 Recommandations du Vérificateur général

	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants
Veille des activités judiciaires		
Revoir l'offre de services judiciaires en s'assurant que l'utilisation de chaque palais de justice est efficiente et que chacun est justifié en fonction des coûts qui y sont associés.		√
Voir à ce que des objectifs précis, des cibles et des indicateurs soient établis relativement aux activités judiciaires et à ce qu'un suivi régulier de ceux-ci ainsi qu'une reddition de comptes dans le rapport annuel soient effectués.		√
Tarifification		
Revoir les grilles tarifaires en visant leur allègement et faciliter leur application.		√
S'assurer de l'application des droits en fonction de la tarification en vigueur par une supervision et un contrôle de la qualité.	√	
Total des recommandations	1	3
Pourcentage	25%	75%

Tableau 2 Recommandations de la Commission de l'administration publique

	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants
Que le ministère informe la Commission de l'administration publique, d'ici le 31 janvier 2011, des résultats obtenus dans le cadre de son mandat spécial de révision sur l'offre de services judiciaires.		√
Que le ministère donne à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 31 mars 2011, des précisions sur les variations des loyers exigés par la Société immobilière du Québec et les mesures entreprises pour s'assurer que le prix payé soit juste.	√	
Que le ministère fasse preuve de leadership afin de rallier les partenaires, dont la magistrature et le Barreau, dans l'adoption d'indicateurs et de cibles permettant une reddition de comptes complète et devant viser l'amélioration des services aux citoyens.	√	
Que le rapport annuel de gestion du ministère, au plus tard pour 2011-2012, intègre les nouveaux indicateurs d'évaluation de la performance de l'activité judiciaire et qu'il soit présenté selon les normes proposées par le Conseil du trésor ainsi que les critères d'évaluation retenus par la Commission de l'administration publique.		√
Que le ministère transmette à la Commission de l'administration publique, au plus tard le 1 ^{er} mai et le 1 ^{er} octobre 2011, un état de situation sur la mise en œuvre de son plan d'action ainsi qu'un suivi des recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.	√	
Total des recommandations	3	2
Pourcentage	60%	40%

Table des matières

1	Mise en contexte	6
2	Recommandations du Vérificateur général	8
2.1	Veille des activités judiciaires	8
	Offre de services	
	Objectifs, cibles et indicateurs	
2.2	Tarification	12
	Grilles tarifaires	
	Application des droits	
3	Recommandations de la Commission de l'administration publique	14
3.1	Progrès satisfaisants	14
	Variation des loyers	
	Leadership	
	Suivi du plan d'action	
3.2	Progrès insatisfaisants	15
	Offre de services	
	Reddition de comptes	
4	Système intégré d'information de justice	17
4.1	Introduction	17
	Travaux antérieurs	
	Faits nouveaux	
4.2	Analyse de la gestion du projet	18
4.3	Gestion de l'information	21
	Commentaires de l'entité vérifiée	22
	Annexes et sigles	25

Équipe

Véronique Boily
Directrice de vérification
Guy Marcotte
Daniel Otis
Sébastien Simard

Il s'agit principalement de la Cour du Québec, de la Cour supérieure du Québec et de la Cour d'appel du Québec.

Les revenus comprenaient près de 66 millions de dollars tirés de la perception de revenus associés aux actes juridiques et judiciaires (droits de greffe), 99 millions provenant des amendes et 31 millions résultant de transferts du gouvernement fédéral.

1 Mise en contexte

1 La mission du ministère de la Justice du Québec (MJQ) consiste à assurer la primauté du droit au sein de la société québécoise et à maintenir au Québec un système de justice qui soit à la fois digne de confiance et intègre afin de favoriser le respect des droits individuels et collectifs. En conséquence, il a la responsabilité de soutenir l'activité judiciaire des **différentes cours**. Il doit notamment encadrer la prestation des services de justice, fournir du personnel et des services administratifs de soutien à la magistrature, assurer le soutien à l'audience et offrir les services de greffe.

2 En 2012, le ministère disposait de 98 palais de justice et autres points de service pour assumer ses fonctions. Ses **revenus en 2010-2011** ont totalisé 199 millions de dollars et les dépenses pour soutenir l'activité judiciaire ont représenté 342 millions pour la même période.

3 En 2009-2010, nous avons réalisé des travaux de vérification auprès du ministère afin de nous assurer qu'il veillait à l'efficacité et à l'efficience des activités judiciaires et qu'il en rendait compte. Nos travaux avaient aussi porté sur les revenus liés aux actes judiciaires en matière civile : ils visaient à vérifier que le MJQ appliquait correctement les frais exigibles en fonction de la tarification en vigueur. Nous voulions également nous assurer que le projet de Système intégré d'information de justice (SIJ) était géré avec un souci d'économie et d'efficience. Nos travaux ne visaient pas à remettre en question l'acte judiciaire ni les décisions des différentes cours.

4 À l'époque, nous avons analysé la documentation disponible, examiné les processus en place et les systèmes d'information, comparé les activités de certains palais de justice et rencontré des gestionnaires.

5 Les résultats de ces travaux ont été publiés dans le chapitre 2 du tome II du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2009-2010*. Nous avons alors soulevé des déficiences relativement à la veille des activités judiciaires et à la tarification, particulièrement en ce qui a trait à la complexité des grilles tarifaires et à l'application des droits.

6 Nous avons également relevé des lacunes significatives en ce qui concerne la gouvernance, la gestion des risques, la reddition de comptes et l'arrimage des principaux paramètres du projet SIJ. Ces lacunes nous avaient amenés à conclure que ce dernier n'était pas géré avec un souci d'économie et d'efficience et qu'il y avait des risques importants que le budget, le contenu et les échéanciers ne soient pas respectés. En février 2012, il a été décidé de mettre fin au projet SIJ dans sa forme actuelle et de réaliser deux projets distincts, ce qui a rendu caduques nos recommandations sur le projet.

7 Dans le présent suivi, nous présentons les résultats des travaux que nous avons effectués pour apprécier les progrès réalisés par le MJQ quant à l'application des quatre recommandations que nous lui avons formulées en 2009-2010 relativement à la veille des activités judiciaires et à la tarification.

8 Nous avons également évalué l'application de cinq des recommandations formulées par la Commission de l'administration publique au MJQ à la suite de l'audition de son sous-ministre. Ces recommandations sont colligées dans le *Vingt-cinquième rapport sur l'imputabilité des sous-ministres et des dirigeants d'organismes publics* déposé à l'Assemblée nationale en décembre 2010.

9 Enfin, nous avons effectué des travaux supplémentaires afin de dresser un état de la situation du projet SIIJ. Nous nous sommes appuyés sur les analyses et les vérifications produites, la documentation disponible et les entrevues que nous avons réalisées. La section 4 présente nos principales observations à cet égard.

10 Le lecteur trouvera à l'annexe 1 l'objectif de vérification ainsi que la portée des travaux.

2 Recommandations du Vérificateur général

11 Excepté celles devenues caduques, l'ensemble des recommandations a retenu notre attention. Elles concernent la veille des activités judiciaires et la tarification.

2.1 Veille des activités judiciaires

Offre de services

12 Comme le MJQ ne procédait pas à l'analyse des données relatives aux activités judiciaires, nous avons inclus, dans la vérification initiale, une compilation des indicateurs liés à l'utilisation des palais de justice et des salles d'audience. Cet exercice nous avait notamment permis d'observer que le volume d'activité de certains palais de justice était faible. Nous avons alors recommandé au ministère de revoir son offre de services judiciaires en s'assurant que l'utilisation de chaque palais de justice est efficiente et que chacun est justifié en fonction des coûts qui y sont associés.

13 Le MJQ a prévu trois mesures pour mettre en œuvre notre recommandation : réaliser un mandat spécial sur l'optimisation des ressources et la révision de l'offre de services judiciaires, mettre en place un processus de reddition de comptes afin de mesurer régulièrement l'impact des actions posées sur les services rendus et poursuivre le développement du Système d'information des rôles et assignations (SIRA).

14 Bien qu'un mandat spécial ait été achevé en 2010, les progrès accomplis sont insatisfaisants. En effet, le ministère ne peut démontrer que l'utilisation de chaque palais de justice est efficiente.

15 Le MJQ fait face à un grand défi, à savoir celui de concilier l'accessibilité à la justice, donc à des services de proximité, et l'utilisation optimale des ressources. Dans ce contexte, il a mis sur pied un comité de travail et lui a confié un mandat spécial sur l'optimisation des ressources et la révision de l'offre de services judiciaires. Les résultats des travaux du comité sont présentés dans un rapport qui a été déposé en octobre 2010 et dans lequel diverses pistes d'action ont été proposées. Une de celles-ci est le repositionnement des points de service, lequel prévoit la fermeture de 19 d'entre eux, dont 6 sont permanents et 13 sont **itinérants**.

16 Toutefois, au nom de l'accessibilité à la justice et compte tenu des délais à améliorer dans le processus judiciaire, le ministère a exclu l'option de fermer des points de service. Il a plutôt privilégié l'embauche de nouvelles ressources et l'adaptation de l'offre de services judiciaires dans certains points de service. Cette adaptation, qui vise à favoriser l'efficacité, se traduit par la mise en place de 7 des 12 pistes d'action proposées dans le rapport du comité. Or, même si celles-ci sont pertinentes, leur mise en œuvre est peu avancée. À notre avis, elles n'auront que peu d'impact sur l'utilisation efficiente des palais de justice. Par **exemple**, la réduction des délais de conservation des archives en matière civile aura surtout comme effet de réduire les coûts d'entreposage à l'extérieur des palais de justice.

17 Pour ce qui est de la reddition de comptes concernant l'impact des actions posées sur les services rendus, le processus et les outils ne sont toujours pas définis. Quant au SIRA, la phase 1 relative à l'assignation des juges a été partiellement mise en place en 2010 et un dossier d'affaires pour améliorer ce volet est en préparation. La phase 2 concernant l'assignation des autres intervenants dans les salles d'audience n'est prévue que pour 2013.

18 Par ailleurs, la figure 1 compare les **taux d'utilisation** des salles d'audience de 2008 aux taux de 2011. De façon générale, ceux-ci ont peu changé et demeurent faibles pour certains palais de justice par rapport à leur **seuil critique**.

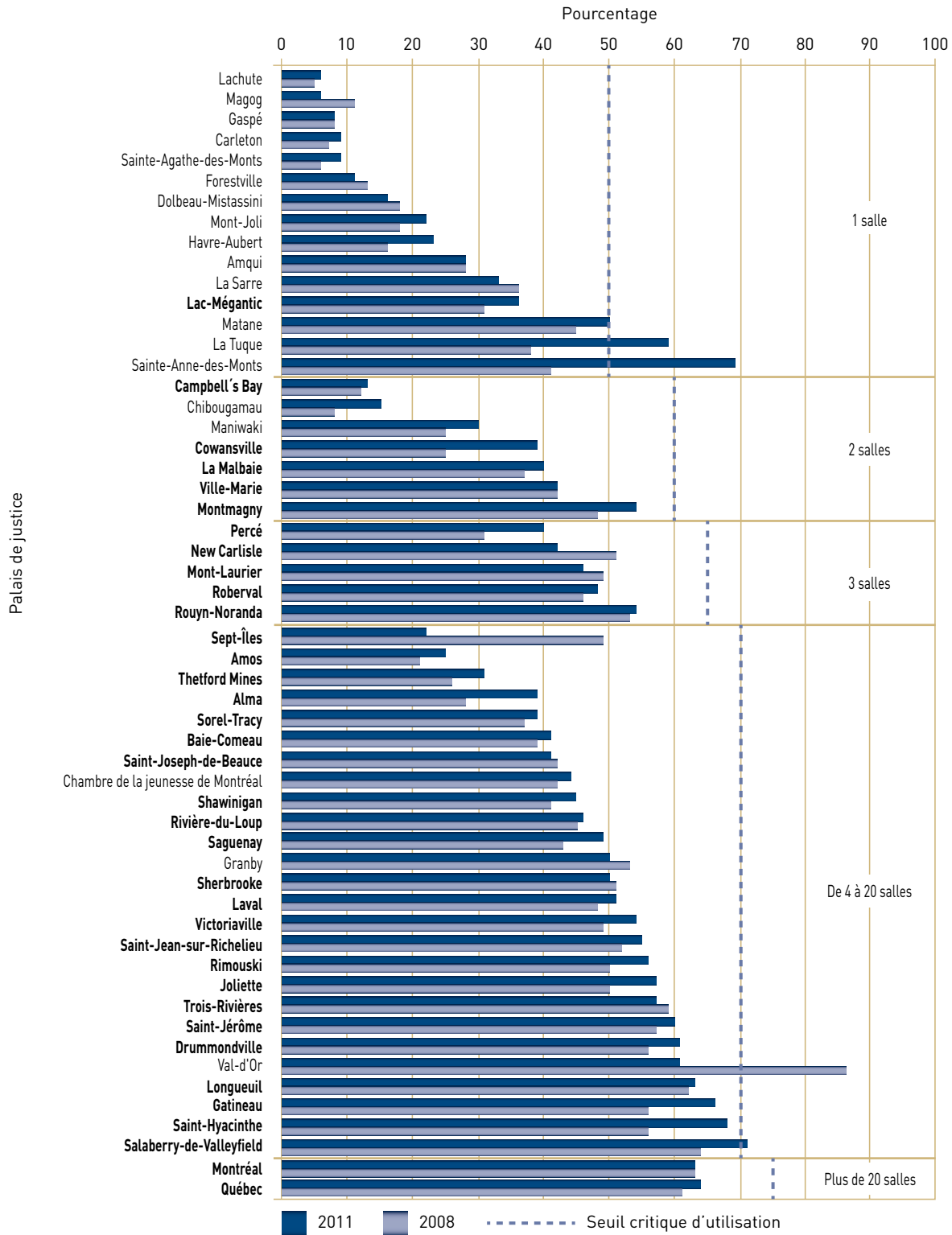
Un point de service itinérant est le lieu vers lequel le personnel des greffes ainsi que l'ensemble des intervenants judiciaires se déplacent pour l'audition de causes.

Voici un autre exemple : la nomination des officiers de justice pour l'ensemble des districts judiciaires devrait surtout favoriser la continuité des services dans les cas d'urgence.

Le taux d'utilisation est calculé en fonction du nombre de séances tenues par rapport au nombre de séances qu'une salle peut accueillir annuellement. Une séance représente une plage horaire de 2 h 30; il y en a deux par jour par salle.

Le seuil critique est un taux d'utilisation maximum que le MJQ a déterminé afin d'assurer une certaine disponibilité des salles et de répondre aux besoins des tribunaux relativement à des audiences urgentes ou non prévues.

Figure 1 Taux d'utilisation des salles d'audience^{1, 2}



1. Ces données excluent celles des mois de juillet et août de chaque année et ne tiennent pas compte des prêts de salles à d'autres organisations telles que le Tribunal administratif du Québec. Nous avons exclu de cette figure l'édifice Ernest-Cormier, où siège la Cour d'appel de Montréal, le Centre de services judiciaires Gouin et la Cour d'appel de Québec.
2. Les palais de justice situés dans un chef-lieu (municipalité désignée dans la *Loi sur la division territoriale*) sont en gras.
Sources : Rapport du comité de travail (octobre 2010) et système d'information de gestion du MJQ (2011).

Objectifs, cibles et indicateurs

19 En 2009-2010, nous avons recommandé au ministère de voir à ce que des objectifs précis, des cibles et des indicateurs soient établis relativement aux activités judiciaires et à ce qu'un suivi régulier de ceux-ci ainsi qu'une reddition de comptes dans le rapport annuel soient effectués.

20 Depuis, il a entrepris de mettre en œuvre notre recommandation. Toutefois, les mesures prévues sont incomplètes, et les travaux ne sont pas suffisamment avancés pour que nous puissions conclure que les progrès sont satisfaisants.

21 Dans le contexte de la gestion axée sur les résultats, il est important de lier les indicateurs à des objectifs stratégiques ou opérationnels et de les mesurer à une fréquence régulière en comparant le résultat obtenu au résultat attendu. C'est par la combinaison de l'objectif, de l'indicateur et de la cible qu'on exprime le résultat attendu. Par contre, ni le *Plan stratégique 2010-2015* du MJQ ni son rapport annuel de gestion 2011-2012 ne prévoient d'objectifs précis et de cibles pour faciliter l'évaluation de la performance des activités judiciaires. Il est ainsi difficile de mesurer les progrès réalisés et d'estimer le chemin qu'il reste à parcourir.

22 Toutefois, depuis notre vérification initiale, le ministère a mis en œuvre diverses mesures visant l'adoption d'indicateurs pertinents et fiables, notamment un examen des possibilités offertes par les systèmes actuels et la mise en place d'un processus régulier de collecte et de validation de l'information.

23 En matière civile, le MJQ a défini des indicateurs de gestion portant sur les délais d'audition et de traitement de concert avec la magistrature, mais ceux-ci ne sont pas encore disponibles. Il a également apporté des modifications à son système d'information de gestion en décembre 2011 pour automatiser le calcul de ces délais. En outre, il a offert une formation au personnel concerné afin de régulariser la saisie des données. Ces actions favoriseront l'exactitude de la reddition de comptes à venir. Néanmoins, aucun indicateur de gestion relatif au volume des activités et à l'arriéré n'a été établi. De plus, aucun échéancier n'a été fixé pour commencer le suivi et la reddition de comptes.

24 En matière criminelle, le ministère a entrepris des travaux pour réaliser une cartographie des données judiciaires en collaboration avec la magistrature. Ces travaux, qui s'avèrent pertinents, ont amené le MJQ à se doter d'un premier ensemble de six indicateurs : l'évolution des dossiers ouverts, des dossiers actifs et des dossiers fermés, la comparaison des dossiers ouverts et fermés, le portrait des dossiers actifs et l'évolution du nombre de chefs d'accusation et d'accusés. Ces indicateurs sont présentés dans son rapport annuel de gestion 2011-2012.

25 Ce premier ensemble d'indicateurs permet notamment de mesurer le volume des activités de l'ensemble des palais de justice ainsi que l'arriéré et d'obtenir une estimation générale du délai de traitement. Toutefois, nous n'avons pas repéré de suivi régulier et documenté sur les résultats de ces indicateurs. En outre, ces derniers ne sont pas analysés par palais de justice. Pourtant, à des fins de bonne gouvernance, des analyses exposant les variations et des comparaisons entre les palais de justice pourraient favoriser l'économie et l'efficacité.

2.2 Tarification

Grilles tarifaires

26 En 2009-2010, nos travaux concernant les revenus associés aux actes judiciaires en matière civile montraient que la tarification était complexe, de par le nombre élevé de droits exigibles, et qu'il s'avérait difficile de l'appliquer.

27 Puisque le ministère n'a pas modifié les grilles tarifaires et que les démarches amorcées ne visent pas leur allégement, les progrès enregistrés sont insatisfaisants.

La révision du *Code de procédure civile* vise entre autres à assurer l'accessibilité, la qualité et la célérité de la justice civile. Elle devrait permettre d'encadrer et d'encourager le recours à des moyens de règlement à l'amiable.

28 Néanmoins, soulignons que la révision du *Code de procédure civile* a débuté en 2011 et que celle-ci a fait l'objet de consultations à l'Assemblée nationale à l'hiver 2012. Les tarifs étant fixés par règlement en fonction des procédures prévues dans ce code, le ministère attend l'adoption du code révisé avant d'entreprendre une réflexion sur la simplification des grilles.

29 Dans ce contexte, le MJQ a choisi d'offrir de la formation sur les grilles tarifaires actuelles. Conséquemment, la tarification demeure complexe en raison du nombre élevé de tarifs appliqués, qui est beaucoup plus important qu'en Alberta et en Colombie-Britannique.

30 Par ailleurs, le ministère procède actuellement à l'examen de ses pratiques tarifaires dans le cadre de l'application de la *Politique de financement des services publics*. Cet exercice lui permettra de déterminer le coût de revient d'un service pouvant être tarifé avant de définir ses grilles tarifaires. Toutefois, la démarche amorcée est peu avancée : les travaux de recensement ont permis de dénombrer plus de 550 produits et services, tarifés ou non, mais le MJQ n'a toujours pas retenu d'approche d'évaluation ni défini une démarche pour implanter un système de coûts de revient. Le respect de l'échéance de mars 2014 pour l'évaluation des coûts des services publics tarifés ou qui pourraient l'être nous apparaît donc difficile, ce qui repousse l'établissement de la politique de financement du ministère.

Application des droits

31 En 2009-2010, nous avons examiné la conformité des frais exigés dans plus de 500 dossiers relatifs à des litiges en matière civile, non admissibles aux petites créances. Des tarifs erronés avaient été décelés dans 23 % des dossiers, ce qui créait un manque à gagner de l'ordre de 34 %. Ces résultats s'expliquaient par la complexité de la tarification, le manque d'encadrement et l'absence d'un processus d'assurance qualité. Par conséquent, le ministère n'avait pas l'assurance que les droits de greffe étaient perçus en fonction de la tarification en vigueur.

32 Depuis, le MJQ s'est doté d'outils de travail adéquats pour s'assurer que les droits exigibles sont appliqués correctement en fonction de la tarification en vigueur. Nous considérons donc qu'il a mis en œuvre notre recommandation à cet égard.

33 En effet, en novembre 2011, le ministère a instauré un nouvel outil informatique qui permet au greffier de déterminer les tarifs applicables et de réduire le risque d'erreur. Implanté dans tous les palais de justice du Québec, cet outil s'avère convivial et évolutif, et son développement est basé sur les technologies du Web les plus récentes. En outre, les responsables ont accès à une base de données et disposent ainsi d'une information de gestion pertinente et accessible en temps opportun pour la prise de décision.

34 Le déploiement de cet outil a permis de mettre en place un processus d'assurance qualité pertinent, lequel est composé de **contrôles d'assiduité** ainsi que de contrôles de l'uniformité et de l'exactitude dans l'application des tarifs. Ces contrôles devraient permettre au ministère d'atteindre ses objectifs, c'est-à-dire d'apporter les correctifs nécessaires à l'application uniforme des tarifs et d'orienter les besoins en formation. En octobre 2012, le MJQ a effectué un premier contrôle, qui est basé sur un échantillon comportant le même nombre de dossiers et déterminé selon les mêmes critères qu'en 2009-2010. Des tarifs erronés ont été décelés dans 9 % des dossiers, ce qui représente une nette amélioration par rapport aux résultats de la vérification initiale.

Ce type de contrôles sert à mesurer le degré d'utilisation de l'outil informatique par les usagers.

3 Recommandations de la Commission de l'administration publique

35 En décembre 2010, la Commission de l'administration publique a formulé des recommandations au ministère à la suite de l'audition de son sous-ministre, dont cinq ont fait l'objet de nos travaux. Les progrès ont été jugés satisfaisants pour trois d'entre elles.

3.1 Progrès satisfaisants

Variation des loyers

36 La Commission avait demandé au ministère, au plus tard le 31 mars 2011, des précisions sur les variations des loyers exigés par la Société immobilière du Québec (SIQ) et les mesures entreprises pour s'assurer de la justesse du prix payé. En mars 2011, le MJQ lui a transmis un rapport dans lequel il mentionne qu'il est lié légalement à la SIQ dans toutes les matières relatives à l'occupation des immeubles et que cette dernière applique un cadre normatif, ce qui explique les variations des loyers. Nous considérons donc que le ministère a donné suite de façon satisfaisante à cette recommandation.

Leadership

37 La Commission avait recommandé au ministère de faire preuve de leadership afin de rallier les partenaires dans l'adoption d'indicateurs et de cibles. Comme il a été mentionné précédemment, le MJQ a élaboré diverses mesures en collaboration avec la magistrature, qui visent l'adoption d'indicateurs pour améliorer les services aux citoyens : mise en place d'un comité mixte chargé de déterminer les balises communes aux différentes cours, création d'un forum pour discuter de sujets d'ordre administratif, réalisation d'une cartographie, etc. Nous jugeons que les progrès réalisés sont satisfaisants, mais nous invitons le ministère à continuer d'exercer un leadership auprès de ses partenaires afin qu'il puisse présenter une reddition de comptes complète.

Suivi du plan d'action

38 En raison des déficiences importantes soulevées durant l'audition du sous-ministre en août 2010 et de l'urgence d'agir, la Commission avait demandé au ministère de lui transmettre, au plus tard les 1^{er} mai et 1^{er} octobre 2011, un état de situation sur la mise en œuvre de son plan d'action et de respecter les échéanciers qui y étaient proposés. Ce plan visait à répondre aux recommandations du Vérificateur général et des parlementaires.

39 En avril 2011, conformément aux demandes de la Commission, le MJQ lui a fait parvenir un premier état de situation, que nous jugeons bien élaboré. Quant au second, il a été transmis plus de cinq mois après l'échéance prévue, c'est-à-dire le 15 mars 2012, à la suite d'un rappel de la Commission. Puisque les états de situation ont été transmis, nous considérons que les progrès réalisés sont satisfaisants. Toutefois, par souci de transparence et compte tenu des problèmes majeurs rencontrés par le projet SIJ dans les mois précédant octobre 2011 et des déficiences qui ont perduré, il aurait été important que la Commission en soit informée dans les délais exigés.

3.2 Progrès insatisfaisants

Offre de services

40 Comme la Commission le lui avait demandé, le ministère a transmis à cette dernière, en janvier 2011, un rapport pour l'informer des résultats obtenus dans le cadre de son mandat spécial sur l'optimisation des ressources et la révision de l'offre de services judiciaires. Toutefois, l'information contenue dans ce rapport est trop succincte et incomplète, et ne permet pas de répondre aux préoccupations soulevées. En effet, le MJQ n'y présente pas toujours l'état des actions prises et n'aborde que rarement les incidences et les échéanciers. De plus, l'information sur le repositionnement des points de service, lequel prévoit la fermeture de 19 d'entre d'eux, est insuffisante. Le rapport ne mentionne que les économies liées aux loyers que ces fermetures engendreraient, mais n'inclut pas des renseignements sur les salaires et les frais de déplacement.

41 Par ailleurs, la Commission s'attendait à ce que le ministère justifie le maintien de chaque palais de justice en fonction de critères appropriés. Or, le rapport ne fait pas une telle démonstration. Par souci de bonne gestion et de transparence, il serait pertinent que le MJQ informe à nouveau la Commission, en temps opportun, sur les résultats obtenus quant à l'adaptation de l'offre de services judiciaires, laquelle doit être effectuée dans une perspective d'optimisation des ressources.

Reddition de comptes

⁴² La Commission avait recommandé au ministère que son rapport annuel de gestion, au plus tard pour 2011-2012, intègre les nouveaux indicateurs d'évaluation de la performance de l'activité judiciaire et qu'il soit présenté selon les normes proposées par le Conseil du trésor ainsi que les critères d'évaluation retenus par la Commission. Même si des indicateurs pertinents en matière criminelle sont inclus dans le *Rapport annuel de gestion 2011-2012*, les progrès sont insatisfaisants. En effet, le MJQ ne dispose pas d'indicateurs en matière civile et ne prévoit pas d'objectifs précis ni de cibles pour faciliter l'évaluation de la performance de l'ensemble des activités judiciaires. Nous encourageons le ministère à poursuivre ses efforts pour terminer la mise en œuvre des mesures prévues en la matière.

4 Système intégré d'information de justice

43 Nous avons effectué des travaux supplémentaires afin de dresser un état de la situation du projet SIIJ. Nous nous sommes inspirés des bonnes pratiques de gestion de projet présentées à l'annexe 2, lesquelles proviennent entre autres des facteurs de succès d'un projet énoncés dans la *Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics*.

4.1 Introduction

44 En 1999, en raison de la vétusté des systèmes technologiques liés à l'administration de la justice et de la nécessité de faciliter les échanges d'information entre les acteurs du processus judiciaire, le MJQ, dont faisait alors partie le Directeur des poursuites criminelles et pénales (DPCP), s'est associé au ministère de la Sécurité publique (MSP) pour effectuer une étude sur l'opportunité de mettre en place un **système intégré d'information de justice**.

45 En 2007, à la suite de différents travaux, le MJQ, le MSP et le DPCP ont convenu de collaborer au développement et à la mise en place du SIIJ et de l'implanter par étapes en priorisant les affaires criminelles et pénales.

46 La solution retenue a consisté à récupérer deux systèmes développés en Colombie-Britannique et à les adapter aux besoins d'affaires du Québec, conformément à la législation en vigueur.

L'expression fait référence à la mise sur pied d'un réseau électronique permettant aux acteurs du processus judiciaire de communiquer entre eux, d'échanger de l'information, de consulter un dossier, de prendre des décisions et de signifier ces dernières.

Travaux antérieurs

47 Depuis 2009, le projet SIIJ a fait l'objet de divers travaux d'analyse et de vérification, notamment de la part de la Direction de la vérification interne du MJQ, de firmes externes et du Vérificateur général du Québec. Même si la portée de ces travaux diffère, des lacunes similaires à l'égard de la gouvernance, de la planification, de la gestion des risques et de la reddition de comptes y ont été relevées.

48 En novembre 2009, le Vérificateur général a souligné les risques importants que le budget, le contenu et les échéanciers du projet SIIJ ne soient pas respectés. Par ailleurs, en mai 2011, il a publié un **rapport de vérification** portant sur l'encadrement et le soutien gouvernemental relatifs aux projets d'affaires liés aux ressources informationnelles. Il a alors examiné sept projets dans le but de relever la présence ou l'absence de certains facteurs de succès reconnus. Concernant le projet SIIJ, la présence de sept facteurs de succès avait été observée à la suite des efforts investis lors de son second repositionnement en 2010.

Les résultats de cette vérification figurent dans le chapitre 8 du tome II du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011*.

49 Toutefois, nos travaux actuels montrent que certaines des pratiques prévues ont tardé à être mises en place et que des correctifs majeurs étaient nécessaires dans la gestion du projet pour en favoriser la réussite.

Faits nouveaux

50 En février 2012, il a été décidé de mettre fin au projet SIJ sous sa forme actuelle, ce qui a rendu caduques les quatre recommandations que nous avons formulées sur le sujet en 2009-2010. Il a aussi été convenu de résilier les contrats signés et de réaliser deux projets distincts : le projet Sentinelle, dont la poursuite des travaux est confiée au MSP, et le projet JuLien, qui a fait l'objet d'une étude de repositionnement sous la responsabilité du MJQ. Ces deux projets devront être autorisés par le Conseil du trésor après le dépôt de nouveaux dossiers d'affaires propres à chacun.

51 En juillet 2012, le scénario révisé relatif à la récupération des investissements du SIJ prévoyait, pour le projet Sentinelle, que la totalité des sommes investies, soit 36 millions de dollars, était récupérable, dans l'hypothèse où le projet serait poursuivi à partir des besoins définis et des choix technologiques faits dans le cadre du SIJ. Pour le projet JuLien, renommé **TOJ**, les investissements récupérables ont été estimés à seulement 5 millions sur les 40 millions investis par le MJQ et le DPCP au 31 mars 2012.

Le projet TOJ fait référence au scénario envisagé, soit la transformation organisationnelle des services de justice.

4.2 Analyse de la gestion du projet

52 Étant donné les dépenses de 76 millions de dollars engagées dans le projet SIJ depuis 1999, ce qui exclut les coûts de fermeture, la récurrence des problèmes ayant mené à sa mise en place et les récentes **initiatives gouvernementales** en matière de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles, nous avons réalisé des travaux de vérification sur la gestion du projet SIJ. Ces travaux, complémentaires aux analyses et aux vérifications précitées qui ont porté sur des périodes plus restreintes, nous permettent de brosser un portrait de l'ensemble du projet de 1999 à 2012. Voici les principales lacunes que nous avons relevées après avoir examiné la documentation et les analyses disponibles et réalisé des entrevues.

Deux de ces initiatives sont l'adoption du projet de loi n° 133 et la publication d'une politique-cadre, qui portent sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement.

Formulation inadéquate du projet

- Les besoins à satisfaire et les cibles à atteindre n'ont pas fait l'objet d'une analyse rigoureuse. Celle-ci devrait normalement se traduire par un ensemble d'exigences et de fonctionnalités à intégrer dans le système pour faciliter le travail des utilisateurs.
- Certains utilisateurs finaux ont peu participé au projet. Par conséquent, les besoins d'affaires étaient davantage exprimés par des ressources ne provenant pas du réseau des services de justice.
- Les processus de travail n'ont pas été optimisés en fonction des besoins d'affaires. De plus, le DPCP et les tribunaux devaient adapter leurs besoins d'affaires à la solution retenue, contrairement aux principes d'efficacité et d'efficience.
- Conséquence : Ces façons de faire n'ont pas permis d'avoir l'assurance raisonnable que la performance globale du SIJ, volet criminel et pénal, aurait été adéquate et qu'elle aurait répondu aux objectifs visés lors de son déploiement.

Priorisation des besoins déficiente

- À l'origine, les besoins n'ont pas été priorisés. L'objectif de cet exercice est de mettre dans un ordre logique et selon des critères précis ce qui est obligatoire, désirable et optionnel, afin d'élaborer le **plan maître**.
- L'absence de priorités est également manifeste dans l'analyse de concordance entre les besoins du SIJ et les fonctionnalités des systèmes développés en Colombie-Britannique. Cette analyse a été effectuée en 2005 pour déterminer la faisabilité de récupération de ces systèmes.
- Conséquence : Le fait de ne pas prioriser les besoins a conduit à un choix ambitieux, a rendu difficile la gestion subséquente du projet et n'a pas favorisé le découpage efficient des livraisons.

Le plan maître représente la planification globale et intégrée de l'ensemble des phases constituant un projet.

Technologies de la solution cible non maîtrisées

- Lors de l'évaluation du mode de réalisation de la solution cible, aucune **analyse organique** détaillée des systèmes de la Colombie-Britannique n'a été réalisée, l'analyse effectuée ne portant que sur les fonctionnalités des systèmes. La solution retenue a donc été redéfinie au fur et à mesure que les travaux liés aux microlivraisons ont été entamés.
- Conséquence : Les difficultés majeures relatives à l'arrimage des infrastructures technologiques des systèmes récupérés à celles des systèmes du MJQ, du DPCP et du MSP ont été relevées tardivement, c'est-à-dire en cours de réalisation. Cela explique en partie les dépassements de coûts observés, le non-respect des échéanciers et les changements dans la portée du projet.

L'analyse organique permet d'adapter les fonctionnalités selon les possibilités du matériel et de la technologie.

Architecture détaillée incomplète

- L'architecture détaillée n'a pas été complétée avec rigueur et en temps opportun. En 2009, la Direction de la vérification interne du MJQ a conclu que des travaux d'architecture devaient être effectués, même si la réalisation du projet était déjà commencée. En 2010, un contrat attribué pour achever la réalisation du projet incluait des travaux d'architecture, lesquels ont d'ailleurs été sous-estimés. Enfin, en 2011, le dirigeant principal de l'information a recommandé de terminer les travaux d'architecture.

Découpage des livraisons inefficent

- Le projet n'a pas été suffisamment découpé en de multiples livraisons pour obtenir des actifs informationnels autonomes et ainsi en faciliter la gestion.

Fossé entre théorie et pratique	<ul style="list-style-type: none">■ Bien que le projet ait intégré certaines pratiques comparables aux meilleures, il existait des différences importantes entre ce qui était écrit et ce qui était fait. Par exemple, même si le projet disposait d'un cadre de gouvernance révisé, la structure est demeurée complexe, les rôles et responsabilités sont restés pour plusieurs incompris et la direction principale du SIJ n'a pas exercé un contrôle direct sur les livraisons de services.■ Conséquence : La présence de plusieurs intermédiaires et le flou quant à leurs rôles et responsabilités ont diminué l'efficacité de la structure de gouvernance et alimenté le climat de non-confiance, en plus d'accroître les délais relatifs à la prise de décision et à la résolution de problèmes.
Gestion inadéquate des risques	<ul style="list-style-type: none">■ Un projet d'une telle envergure nécessite que les risques soient bien évalués et gérés de façon continue. Or, les travaux de réalisation ont été entrepris sans que l'analyse des risques soit actualisée.■ Il est difficile de constater l'impact des mesures d'atténuation des principaux risques dans les rapports de suivi élaborés.
Documentation déficiente	<ul style="list-style-type: none">■ La documentation obtenue relative aux systèmes de la Colombie-Britannique acquis en 2007 était incomplète et n'a pas été mise à jour rapidement.■ Le plan maître ne comportait pas tous les volets essentiels à la mise en œuvre et au suivi efficace du projet.■ Les cahiers des charges relatifs aux travaux à réaliser n'ont pas respecté les bonnes pratiques en termes de clarté, de concision et de simplicité.
Reddition de comptes inadéquate	<ul style="list-style-type: none">■ Basée sur le nombre de biens livrables plutôt que sur les efforts déployés (exprimés en jours-personnes), la méthode utilisée pour mesurer l'avancement des travaux a entraîné la publication de taux d'avancement surestimés.■ Les rapports présentés au Secrétariat du Conseil du trésor contenaient peu d'information sur les délais de réalisation, les écarts observés et la mise en place de mesures correctrices.■ Conséquence : Ces pratiques en matière de reddition de comptes ont limité la capacité des différents acteurs à prendre des décisions éclairées.
Absence d'une culture organisationnelle de gestion de projet	<ul style="list-style-type: none">■ Ce n'est qu'en 2010 que l'on a confié à une firme externe le mandat de mettre en place un bureau de projet. Or, la mise en place d'un bureau efficace au début du projet, notamment pour un projet d'envergure qui concerne plusieurs acteurs, favorise la coordination des efforts et l'implantation des meilleures pratiques.■ Le MJQ ne disposait pas, en temps opportun, de toutes les ressources internes pour mener à bien le projet et conserver l'expertise nécessaire.

53 À la lumière de nos travaux et malgré les efforts investis dans les exercices de repositionnement, les lacunes relevées dans la gestion du projet SIJ s'expliquent par trois causes fondamentales présentes dès le début du projet : l'absence de leadership organisationnel, le manque de rigueur et des communications déficientes.

4.3 Gestion de l'information

54 Dans ce contexte, une analyse de la situation actuelle fait ressortir des problèmes importants dans la gestion de l'information, lesquels perdurent pour la plupart depuis 1999.

Désuétude avancée des systèmes basés sur des technologies datant de 20 à 35 ans	Il est difficile de modifier les systèmes actuels pour tenir compte des modifications législatives ou réglementaires. De plus, les ressources fournissant un soutien à l'égard de ces systèmes sont rares. De l'information de gestion fiable et cohérente est difficile à obtenir, et la prestation électronique des services est peu développée.
Manque d'intégration de l'information entre les différents acteurs du processus judiciaire	La difficulté à obtenir une image complète, commune et exacte sur un individu ou un dossier de justice augmente le risque de décisions inappropriées ou d'erreurs administratives.
De l'information non disponible au moment opportun et de qualité variable	Les délais de mise à jour de certains renseignements augmentent le risque que des situations non souhaitables se produisent. De plus, l'absence de règles de validation occasionne des erreurs ou des omissions, ce qui met en péril l'intégrité de l'information.
Partie importante de l'information échangée sous forme papier	Des délais et des coûts additionnels sont observés pour le traitement, le classement et l'archivage des documents.
Manque d'uniformité dans les façons de faire, notamment d'un palais de justice à l'autre	D'un district à l'autre, la tenue des dossiers et des plunitifs est inégale, ce qui augmente la possibilité d'un traitement inéquitable. Plusieurs systèmes sont développés et déployés sur une base régionale plutôt que provinciale, ce qui génère des efforts additionnels d'entretien.
De l'information difficilement accessible au citoyen	Le justiciable ne dispose pas toujours de toute l'information nécessaire. Lorsqu'elle est disponible, elle est peu élaborée et est présentée dans un langage souvent hermétique.

55 Par conséquent, il est notamment difficile pour le MJQ de favoriser l'efficacité et l'efficience et d'optimiser ses processus. De plus, il est primordial que le ministère, en collaboration avec ses partenaires, poursuive ses démarches pour apporter des solutions à ces problèmes dans les meilleurs délais.

Commentaires de l'entité vérifiée

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la présente section.

Commentaires du ministère de la Justice du Québec

« **Veille des activités judiciaires.** L'accessibilité à la justice représente une priorité organisationnelle qui est au cœur des actions prévues au cours des prochaines années. Cet axe constitue une orientation majeure dans le *Plan stratégique 2010-2015* du ministère et il s'est traduit, en septembre 2011, par le dépôt du *Plan Accès Justice*, qui contient une série de mesures pour simplifier le processus judiciaire et diminuer les coûts et les délais de justice, tout en augmentant la capacité des tribunaux à entendre des causes et à rendre des jugements. Conséquemment, le ministère réitère son choix concernant la disponibilité des services de justice sur l'ensemble du territoire comme un élément essentiel pour favoriser l'accès à la justice. À cet égard, certaines actions concrètes ont déjà été mises en œuvre, dont la nomination de 20 juges supplémentaires ainsi que l'obtention du personnel de soutien nécessaire afin d'accélérer la cadence des causes entendues devant les tribunaux sur l'ensemble du territoire.

« Par ailleurs, le ministère a un souci de favoriser une utilisation optimale de ses ressources, dont le personnel œuvrant dans l'ensemble des palais de justice. À ce titre, l'orientation première privilégiée lorsqu'un besoin de personnel se fait sentir pour participer à une nouvelle activité est de faire appel à des employés qui travaillent dans des palais de justice moins achalandés. À titre d'exemple, des employés de certains de ces palais ont été sollicités afin d'exercer le rôle de contrôleur de la conformité dans le cadre du programme d'assurance qualité sur l'application des tarifs. Cette expérience est jusqu'à présent un succès.

« Concernant l'utilisation des palais de justice, le ministère est sensible à maintenir une activité optimale de ceux-ci. En plus du seuil critique d'utilisation de ses salles d'audience, le MJQ utilise un indicateur de capacité prévisionnel appelé "zone critique". Cette mesure lui permet de prévoir et de déterminer si le nombre de salles d'audience est toujours adéquat pour un palais précis. Dans la figure 1 du présent rapport, 53 % des palais y figurant se retrouvent dans cette zone; ils s'avèrent ainsi sous surveillance car, si la tendance persistait, le MJQ devrait planifier des travaux d'aménagement afin d'accroître le nombre de salles du palais visé pour pouvoir répondre à l'accroissement des demandes. Outre le taux d'utilisation des salles, le ministère se doit de considérer d'autres facteurs, tels que la présence d'un chef-lieu ou le nombre de salles pour la dispensation des services, afin de justifier le maintien d'un palais. Lorsque nous combinons ces trois facteurs, 3 palais sur les 55 présentés peuvent soulever un questionnement relativement à leur maintien.

« **Objectifs, cibles et indicateurs.** Le ministère est conscient qu'il doit poursuivre ses efforts concernant son information de gestion et la reddition de comptes en vue, notamment, d'assurer une utilisation efficiente des palais de justice. Cependant, tel que mentionné dans le rapport, certaines actions ont déjà été amorcées par le ministère, et l'une d'elles consiste à doter le ministère d'un tableau de bord sectoriel afin de suivre et de rendre compte de l'activité judiciaire en matière criminelle, pénale et civile. Ce tableau tiendra compte des objectifs stratégiques et opérationnels visés par le ministère, des cibles à atteindre ainsi que des indicateurs de gestion requis. Pour ce faire, deux ressources spécialisées ont été engagées au printemps 2012.

« Le ministère entend également poursuivre les travaux entrepris avec la magistrature, notamment dans l'établissement d'une cartographie des données judiciaires.

« **Grilles tarifaires.** L'établissement des différents tarifs judiciaires est l'aboutissement d'un très long processus. En effet, la démarche amorcée par le ministère en vue de revoir en profondeur les fondements de la procédure civile engendra ultimement la révision et l'allègement de la tarification actuelle. Cette nouvelle tarification entrera en vigueur lors de l'adoption d'un nouveau règlement.

« Tout de même, le ministère a déjà schématisé l'ensemble de ses processus actuels en matière civile ainsi que les impacts prévus en fonction du nouveau *Code de procédure civile*. Ainsi, cela permettra au ministère de pouvoir se mettre en action rapidement dès l'adoption du projet de loi afférent au regard de la révision des nouveaux tarifs.

« **Système intégré d'information de justice.** En ce qui concerne les travaux supplémentaires effectués par le Vérificateur général relativement au projet informatique SIII, le ministère reconnaît que les commentaires énoncés dans le rapport reflètent bien la situation.

« D'ailleurs, dans le cadre de son prochain développement informatique afin de moderniser l'échange et la gestion de l'information du processus judiciaire, le MJQ entend tirer profit de cette expérience en tenant compte, notamment, des différents commentaires que le Vérificateur général lui a émis, tout particulièrement en matière de gestion de projet. Il veillera, entre autres, à bien définir ses besoins et à clairement identifier ses priorités de réalisation. De plus, le MJQ s'assurera de mettre en place les mécanismes nécessaires afin d'exercer son leadership et d'être en maîtrise du projet.

« Dans le même ordre d'idées, le MJQ est à examiner son modèle d'organisation en matière de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles afin de déterminer les actions à prendre pour répondre aux nouvelles exigences provenant de la directive *Règles relatives aux demandes d'autorisation de projets et aux outils de gestion en ressources informationnelles* émise par le Conseil du trésor en juillet dernier. »

Annexes et sigles

Annexe 1 Objectif de vérification et portée des travaux

Annexe 2 Bonnes pratiques de gestion de projet

Sigles

DPCP	Directeur des poursuites criminelles et pénales	SIJ	Système intégré d'information de justice
MJQ	Ministère de la Justice du Québec	SIQ	Société immobilière du Québec
MSP	Ministère de la Sécurité publique	SIRA	Système d'information des rôles et assignations

Annexe 1 Objectif de vérification et portée des travaux

Objectif de vérification

Le suivi vient compléter la vérification initiale et permet d'informer les parlementaires quant aux actions qui ont été entreprises pour pallier les faiblesses dont nous faisons état. Lorsque des problèmes perdurent, nous en rappelons brièvement les causes et les conséquences et nous invitons les entités à poursuivre ou à intensifier leurs efforts.

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur l'objectif mentionné précédemment. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre conclusion repose sur les mêmes critères d'évaluation que ceux utilisés lors de la vérification de l'optimisation des ressources.

Les missions de suivi sont menées en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Portée des travaux

Pour mener à bien nos travaux de suivi, nous avons rencontré des gestionnaires et des professionnels du ministère et de ses partenaires. Nous avons analysé la documentation pertinente et les outils de gestion disponibles, tels les documents à la base de la planification, les rapports annuels de gestion et certaines données des systèmes d'information. Ces données proviennent de rapports produits par ces systèmes ou ont été extraites de ceux-ci. De plus, nous avons observé certaines pratiques en vigueur dans d'autres provinces du Canada. Enfin, nos travaux ne visaient pas à remettre en question l'acte judiciaire ni les décisions des différentes cours. Ils se sont terminés à la fin d'octobre 2012.

Annexe 2 Bonnes pratiques de gestion de projet

Les bonnes pratiques de gestion de projet ont été établies principalement à partir de consultations d'experts du domaine, de guides de bonnes pratiques du Royaume-Uni et de l'Institut Canadien des Comptables Agréés, de rapports du National Audit Office, de la *Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics* ainsi que du *Guide du Corpus des connaissances en management de projet* du Project Management Institute.

Mettre en place, dès le début du projet, une structure de gouvernance efficace et indépendante.

- La structure de gouvernance est flexible, adaptable aux changements et clairement garante des résultats à atteindre.
- La gestion de projet est considérée comme une compétence essentielle de l'organisation.

Bien établir les rôles et les responsabilités de toutes les parties prenantes.

- Les rôles et les responsabilités, tels que le pouvoir de prendre des décisions ou d'accomplir des tâches, sont cohérents, clairement définis, divulgués et assumés.
- Les personnes qui ont les compétences appropriées doivent être affectées aux rôles clés.

Déterminer correctement, le plus tôt possible, les besoins à satisfaire, les objectifs visés et les cibles à atteindre.

- Les besoins à satisfaire, les objectifs visés et les cibles à atteindre sont déterminés, fixés le plus tôt possible et compris par l'ensemble des ressources engagées dans leurs réalisations.
- Les utilisateurs participent à toutes les phases du projet afin de s'assurer que les besoins à satisfaire sont compris.
- Le découpage des livraisons est efficace et ceux-ci comportent des échéanciers réalistes qui tiennent compte des contraintes et des enjeux.

Évaluer rigoureusement les coûts.

- L'estimation des coûts est rigoureuse et inclut tous les éléments nécessaires.
- Les sources de financement sont garanties avant l'approbation des projets.

Exercer une gestion efficace en ce qui a trait aux risques et aux changements.

- Les risques sont évalués et leurs éventuelles répercussions, financières ou autres, sont chiffrées. Des plans sont élaborés pour gérer ces risques de façon continue.
- La gestion des changements pendant les travaux est efficace. Les changements requis et ceux proposés sont analysés et autorisés avant d'être apportés et respectent le programme fonctionnel et technique déjà approuvé.

Gérer le processus contractuel de manière adéquate.

- Les parties prenantes sont incitées à livrer le contenu du projet en respectant les coûts et les échéances prévus. Leurs contrats déterminent notamment les biens et services à livrer, les critères utilisés pour mesurer la performance (temps, coûts et qualité), les rapports à produire et les mécanismes prévus en cas de litige au regard, entre autres, de l'évaluation de la performance.

Effectuer le suivi des projets sur une base régulière et faire une reddition de comptes appropriée.

- La performance est évaluée en fonction de critères précis, notamment la satisfaction des clients ainsi que le respect des normes de qualité, des plans, des coûts et de l'échéancier approuvés.
 - Les rapports d'avancement sont faits régulièrement et le suivi des activités permet de relever les écarts importants par rapport au projet initial ainsi que d'en évaluer les répercussions sur les coûts totaux et l'échéancier.
 - Les parties prenantes sont informées en temps opportun du déroulement des travaux.
-

