

Optimiser les ressources de l'État pour réaliser plus de projets



Qui est PMI-Montréal

Comptant 5 000 membres répartis sur le territoire du Québec, PMI-Montréal contribue activement à l'essor de la gestion de projets au Québec depuis 1977. L'association montréalaise est le chapitre francophone le plus important du prestigieux réseau mondial du *Project Management Institute* (PMI).

Le Québec brille dans l'univers de la gestion de projet, et ce, depuis les années 60. Les experts considèrent qu'Expo 67 est le premier projet civil utilisant la gestion de projet (chemin critique), selon les pratiques développées par l'armée alliée pour le débarquement et l'instauration du Plan Marshall¹. Dès lors, et à la suite de recommandations de la Commission Cliche en 1975, le Québec se démarque par la mise en place de plusieurs programmes de recherche et d'enseignement en gestion de projet. Notre réseau universitaire est d'ailleurs reconnu comme centre d'excellence.

Enfin, de nombreux projets québécois ont été reconnus internationalement par la communauté des professionnels en gestion de projet. Notamment le projet du métro Azur à Montréal (2019), la revitalisation de la Tour du Stade Olympique (2020), le projet *Accès D* de Desjardins (2016), et finalement, celui de Rio Tinto à Jonquière (2014)².

La mission de PMI-Montréal, référence reconnue dans toutes les industries, est de promouvoir les meilleures pratiques en gestion de projet. Les certifications du PMI sont les plus hautes distinctions du secteur. Le PMP, reconnu mondialement, atteste d'un cheminement rigoureux préparant aux défis et enjeux complexes. De plus, le PMI-Montréal se fait un devoir de participer à différentes occasions aux travaux du gouvernement québécois, notamment par des mémoires traitant de certains projets de loi à l'étude, ainsi qu'au processus de consultations prébudgétaires.

¹ Hal Tennant, « Remember all those people who said Expo would never be ready in time? Now meet the man who made liars out of them », *Maclean's* magazine, s.d., (consulté le 24 janvier 2022), http://expo67.ncf.ca/expo_67_critical_path_method_p1.html

² PMI. « PMI Project Excellence Award », s.d., (consulté le 24 janvier 2022), <https://www.pmi.org/search#q=project%20of%20the%20year%20award&first=10&sort=relevancy>

Contexte

Le PMI-Montréal prône, par ses pratiques, une saine gestion des finances publiques et une efficacité dans les investissements et dans les actions du gouvernement. Alors que l'économie québécoise est dans une posture imprévisible en raison de nombreux facteurs externes, notamment l'inflation, il apparaît plus que jamais nécessaire de répéter cette mission.

Le gouvernement du Québec déploie actuellement plusieurs mesures de son Bouclier anti-inflation afin de soutenir la population québécoise. Cela dit, le PMI-Montréal croit qu'il est impératif de mettre en place des mesures afin de maximiser ses investissements, toujours dans l'optique d'assurer la confiance des citoyens dans ses actions.

La situation économique particulière n'est pas sans rappeler celle des années 1970. À cette époque, le rapport Cliche avait mis en lumière l'importance d'arrimer le volume des travaux d'infrastructure à la capacité de l'industrie, afin de diminuer autant soit peu les dépassements de coûts et favoriser la gestion efficace de projet et de portefeuilles. Cette réalité est encore d'actualité 45 ans plus tard, alors qu'elle s'applique à tous les secteurs, pas uniquement à celui de la construction. En raison de la pénurie de main-d'œuvre et de l'inflation, les estimations de coûts pour les projets sont, la plupart du temps, non respectées³. Plus spécifiquement pour les projets gouvernementaux, une étude révèle que seulement 50 % sont complétés à temps, 56 % sont complétés dans les limites du budget et 70 % atteignent leurs objectifs.^{4 5}

Les économistes québécois conçoivent d'ailleurs que plus que jamais, la saine gestion de projet et la priorisation des travaux publics sont primordiales : « L'explosion actuelle des coûts montre que le gouvernement devra probablement retarder le calendrier de certains projets pour que le volume global de travaux d'infrastructures s'arrime à la capacité de l'industrie de la construction. Devant ces choix, le gouvernement devra prioriser encore davantage les projets de remise en état des infrastructures existantes plutôt que les nouvelles constructions. »⁶

Cette réalité n'est d'ailleurs pas unique au Québec. En effet, en 2016, les États-Unis ont adopté une loi sur la responsabilité en matière d'amélioration de la gestion des programmes, qui exige que l'*Office of Management and Budget* élabore des normes paragouvernementales pour la gestion des programmes.⁷ Cette loi, une fois bien implantée et appliquée dans toutes les agences, permettra une meilleure gestion de projet et de

³ CEGQ – dépassement de coûts SQI

⁴ Project Management Institute, « PMI Pulse of the Profession : Le coût élevé des faibles performances 2013 », 2013, https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2013.pdf?v=18e657b9-7390-4341-a41c-90043e695745&sc_lang_temp=fr-FR

⁵ Project Management Institute, « PMI Pulse of the Profession : Le coût élevé des faibles performances 2014 », Février 2014, https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2014.pdf?v=bf4bf22a-ad40-4045-bf5a-f48943ea2297&sc_lang_temp=fr-FR

⁶ https://plus.lapresse.ca/screens/3a7531ac-871f-4a44-9272-59a6dab05b45_7C_0.html?utm_content=ulink&utm_source=lpp&utm_medium=referral&utm_campaign=interna

⁷ <https://www.gao.gov/products/gao-20-44>

portefeuille. Bien qu'imparfaite encore à ce jour, cette d'initiative est un pas dans la bonne direction dont pourrait grandement s'inspirer le Québec.

Pour un gouvernement dont le leitmotiv est la rigueur, l'efficacité et la saine gestion des finances publiques, les défis sont de taille. **Le PMI-Montréal croit être en mesure de proposer une solution permettant de réduire les dépenses liées à ces projets sans pour autant affecter les services aux citoyens.**

Bien qu'une loi dans l'optique de celle instaurée aux États-Unis pour assurer une bonne gestion de projet pourrait être pertinente, le PMI-Montréal croit que la sensibilisation aux bonnes pratiques doit d'abord être effectuée. Plus précisément, on doit retenir que :

- Les projets ont 21 % plus de chances d'être réussis s'ils respectent les meilleures pratiques en gestion de projet.
- En implantant ces pratiques, on réduit les pertes moyennes de 9,7%.
- Les entreprises « agiles », capables de flexibilité et de pivoter, sont celles qui mènent le mieux leurs projets, se concentrant sur les résultats.⁸
- **La position de leadership du Québec peut être atteinte en choisissant les bons projets – gestion de portefeuille de projets – et en les réalisant bien – gestion de projet.**

La création du ministère de l'Infrastructure après les élections de l'automne 2022, qui englobe désormais la SQI, démontre également l'importance que le gouvernement porte aux stratégies d'investissements stratégiques. Nous le savons, l'un des secteurs dans lequel une bonne gestion de portefeuille et de projet est primordiale est celui de la construction et des infrastructures. En effet, les bonnes pratiques permettent de faire la différence entre un projet réussi et un échec, pour le gouvernement mais aussi pour la population. Toutefois, n'oublions pas que ces bonnes pratiques sont également probantes de réussite dans tous les ministères, notamment en santé et en cybersécurité.

⁸Project Management Institute, « Beyond Agility: Flex to the Future. Pulse of the Profession® », 2021, <https://www.pmi.org/learning/library/beyond-agility-gymnastic-enterprises-12973>

La saine gestion des grands projets – viser 10 % d'optimisation budgétaire

À l'aube d'un nouveau budget qui aura comme objectif de limiter les effets de l'inflation sur les finances des citoyens et du gouvernement, le PMI-Montréal souhaite continuer de sensibiliser le gouvernement, ses agences et ses ministères à l'importance d'optimiser ses pratiques en gestion de projet.

Lors du budget 2022-2023, le gouvernement prévoyait investir des sommes records au Plan québécois des infrastructures (PQI), notamment en matière de transport. Outre les gains d'efficacité, et donc de fonds, qui pourraient être faits au sein de ces infrastructures, n'oublions pas que d'intégrer les meilleures pratiques en gestion de projet pourrait permettre d'avoir des gains dans tous nos ministères, notamment ceux de la Santé et des Services sociaux, à l'Éducation, ou même à la Cybersécurité et au Numérique.

Les études du PMI de 2017 et 2018 citées plus haut démontrent déjà que d'implanter les meilleures pratiques en gestion de projet permet de réduire les pertes moyennes de 9,7 %. Si l'on veut facilement chiffrer l'économie, c'est donc dire que ces bonnes pratiques pourraient permettre aux Québécois et aux Québécoises d'optimiser jusqu'à 14 milliards de dollars sur le PQI 2022-2032.

Ces économies, qui sont les résultats d'une implantation de mesures permettant une meilleure et une plus saine gestion des finances de nos infrastructures, sont non-négligeables. Nous pouvons faire plus avec chaque dollar investi au sein du PQI. À titre d'exemple, une optimisation de 14 milliards de dollars représenterait :

- La construction de **56 nouveaux garages en transport collectif**, basé sur les coûts de construction de 247,2 M\$ de la 4^e phase du garage de la Société des transports de Laval⁹; OU
- La construction de **89 nouvelles écoles secondaires**, basée sur les coûts de construction de 156,4 M\$ de la nouvelle école secondaire située à Saint-Jérôme, pour le centre de services scolaires Rivière-du-Nord¹⁰; OU
- La construction de **65 maisons des aînés**, basée sur le coût de construction de 214,3 M\$ d'une maison des aînés en Laurentides¹¹.

Ces calculs sont bien entendu approximatifs, mais ils permettent d'illustrer la grandeur des économies pouvant être réalisées par l'implantation de mesures exigeant les meilleures pratiques en gestion de projet.

⁹ Conseil du trésor « Plan québécois des infrastructures 2022-2032 », 2022, p.B66
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/22-23/6-Plan_quebecois_infrastructures.pdf

¹⁰ Conseil du trésor « Plan québécois des infrastructures 2022-2032 », 2022, p.B32
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/22-23/6-Plan_quebecois_infrastructures.pdf

¹¹ Conseil du trésor « Plan québécois des infrastructures 2022-2032 », 2022, p.B19
https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/22-23/6-Plan_quebecois_infrastructures.pdf

Conséquemment, PMI-Montréal souhaite sensibiliser l'appareil gouvernemental aux bienfaits et à l'importance de la saine gestion de projet, encore plus en cette période économique plus incertaine et où la main-d'œuvre devient un enjeu de plus en plus grand dans la réalisation de projets. Ainsi, **il nous apparaît primordial de former des professionnels en gestion de projet pour l'avenir de notre économie, et de poursuivre notre sensibilisation auprès des ministères.**

Concrètement, le PMI-Montréal souhaite que le gouvernement du Québec mette en place les outils nécessaires, dans chaque ministères et agences, pour favoriser l'adoption de bonnes pratiques de gestion de projet et de portefeuilles.

Objectifs visés

1. Éliminer les enjeux de performance des projets qui coûtent cher aux contribuables.
2. Éliminer les pertes réelles dues à la mauvaise gestion de projet.
3. Donner confiance aux citoyennes et citoyens en leurs institutions et générer un sentiment de fierté collective pour les grands projets québécois.
4. Positionner le Québec comme un leader mondial de la saine gestion des grands projets.

Grands principes directeurs

Mieux orchestrer les grands projets pour réduire le nombre et l'impact des changements en cours d'exécution : une meilleure planification en amont des projets, tant au niveau des coûts que de la gestion de la capacité (ressources humaines, échéanciers).

1. Inclure des experts en gestion de projet au sein des instances décisionnelles d'organismes publics impliquées dans la réalisation de projets d'infrastructures ou autres ou de changements auxdits projets.¹²
2. Introduire davantage d'agilité dans les projets, technologiques et autres, afin de susciter l'innovation.
3. Décloisonner les projets et adopter des modes de travail multidisciplinaires, tant à l'intérieur des unités administratives qu'entre les ministères et organisations.
 - **Pour chaque projet : un gestionnaire de projet qualifié;**
 - **Pour chaque programme d'envergure: un gestionnaire de programme;**
 - **Pour exécuter la vision stratégique du gouvernement : un portefeuille de projets contrôlé par le Conseil du trésor.**

¹² Bien que la gestion de projet, au Québec, ne fasse l'objet d'aucune reconnaissance professionnelle au sens de la Loi sur les professions, il existe un bon nombre de certifications professionnelles reconnues internationalement, dont la désignation PMP® (Project Management Professional) et des programmes universitaires spécialisés (MGP).

Résultats attendus

1. Augmentation de la performance des projets et facilitation de la reddition de compte par l'application rigoureuse d'une méthode standardisée.
2. Vision intégrée du projet en adoptant un mode de travail dans lequel le projet est géré du début à la fin par la même personne/unité.
3. Priorisation des projets et programmes par des critères objectifs et communs.
4. Prise en compte de l'interdépendance des variables du projet.
5. Optimisation de la gouvernance des projets afin de rendre imputables les hauts dirigeants du succès des projets.
6. Mise en œuvre des stratégies d'accompagnement de changements, afin d'assurer la valeur ajoutée des projets.
7. Établissement des matrices de risques en amont, pour les projets et les institutions.
8. Augmentation de la capacité de livrer des projets, effectifs humains et finances.