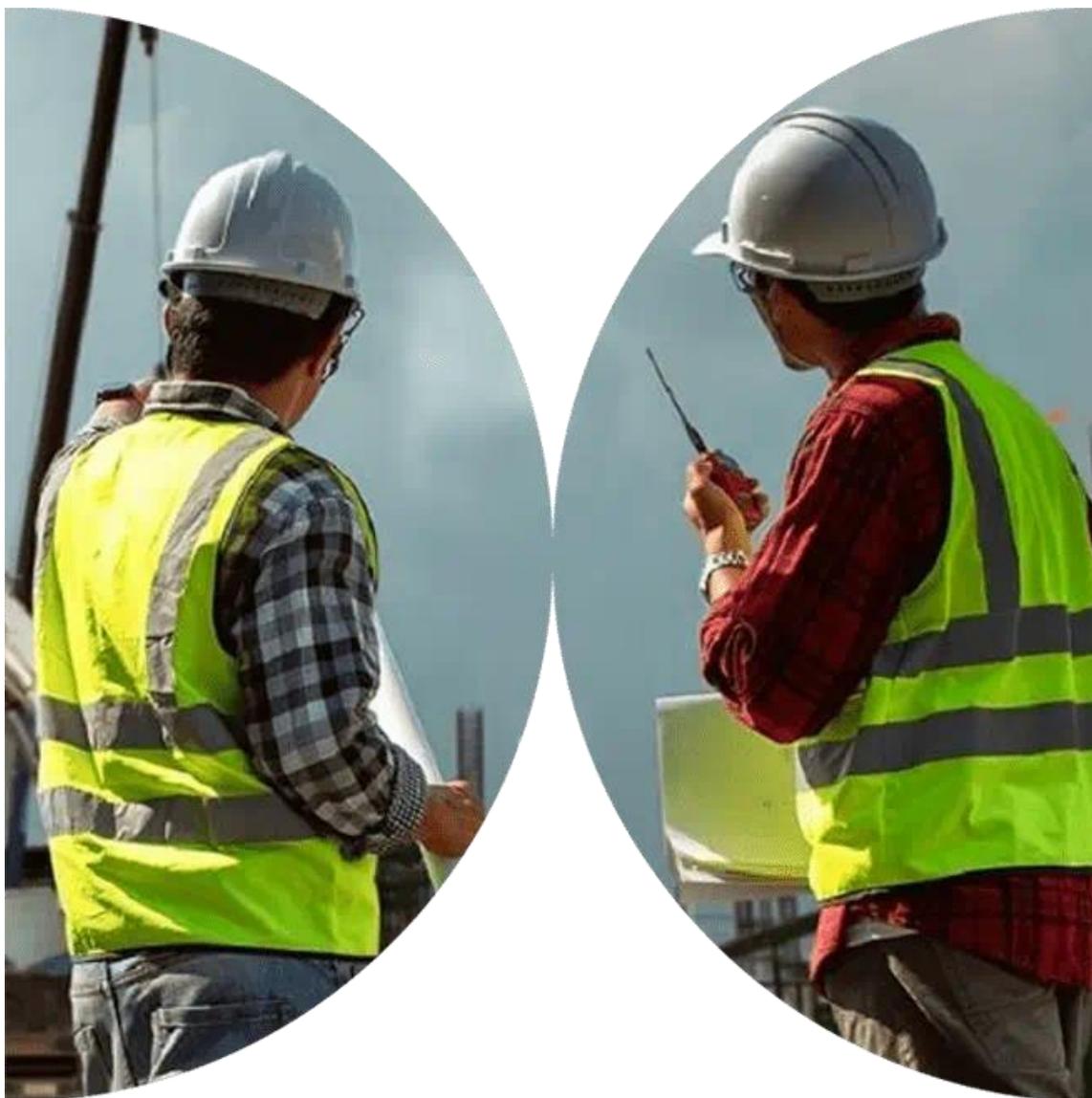


## **PMI-MONTRÉAL INC**

Commentaires de PMI-Montréal sur le projet de loi 62, Loi visant principalement à diversifier les stratégies d'acquisition des organismes publics et à leur offrir davantage d'agilité dans la réalisation de leurs projets d'infrastructure

**PRÉSENTÉ À LA COMMISSION DES FINANCES PUBLIQUES**



## Table des matières

---

<b>Qui sont PMI® et PMI-Montréal.....</b>	<b>3</b>
<b>Pourquoi l'opinion de PMI-Montréal compte .....</b>	<b>4</b>
<b>Le contexte (et la problématique).....</b>	<b>4</b>
<b>Mise au point sur les limitations de notre mémoire .....</b>	<b>6</b>
<b>Quelques constats généraux sur la stratégie .....</b>	<b>6</b>
<b>Observations générales sur les quatre principaux axes de la Stratégie .....</b>	<b>7</b>
Axe 1 : Une planification optimisée (globale et par projets) .....	7
Axe 2 : Un environnement d'affaires plus compétitif.....	7
Axe 3 : Un État plus agile .....	7
Axe 4 : Un meilleur suivi de la performance des projets majeurs et de l'état du parc .....	8
<b>Observations générales sur le Projet de loi.....</b>	<b>8</b>
<b>Mémoire du PMI-Montréal déposé à la Commission Charbonneau : toujours d'actualité .....</b>	<b>9</b>
<b>Recommandations sur les principales mesures de la stratégie .....</b>	<b>10</b>
Mesure 1 : Établir un portrait du secteur de la construction.....	10
Mesure 2 : Prendre en compte les résultats de la capacité régionale dans le Plan québécois des infrastructures .....	10
Mesure 3 : Encourager la gestion par programmes de projets, lorsque cela est possible .....	10
Mesure 4 : Mettre en place une initiative pilote de gestion par portefeuilles de projets .....	10
Mesure 5 : Favoriser davantage la préfabrication dans les projets d'infrastructures publiques afin d'optimiser la planification et de décentraliser les chantiers .....	11
Mesure 6 : Poursuivre l'implantation de la modélisation des données du bâtiment pour augmenter la productivité des entreprises .....	11
Mesure 7 : Simplifier l'utilisation de modes de réalisation s'appuyant sur la collaboration ..	11
Mesure 8 : Réviser le Règlement sur certains contrats de services des organismes publics..	11
Mesure 9 : Adopter un mode de paiement et de règlement rapides des différends .....	12
Mesure 10 : Apporter des allègements administratifs et réglementaires pour une meilleure performance dans l'octroi des contrats publics .....	12
Mesure 11 : Réviser la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique pour l'adapter aux coûts d'aujourd'hui et au niveau de planification des projets .....	12

**Mesure 12 : Mettre en place une communauté de pratique en gestion de projets majeurs pour notamment partager les leçons apprises..... 13**

**Mesure 13 : Faciliter l’acquisition et les transferts d’immeubles pour démarrer les projets plus rapidement..... 13**

**Mesure 14 : Faciliter la gestion des espaces excédentaires des immeubles gouvernementaux pour valoriser le multiusage ..... 13**

**Mesure 15 : Déployer un tableau de bord centralisé pour permettre une réaction rapide... 13**

**Mesure 16 : Publier une carte interactive pour mieux informer les citoyens..... 13**

**Mesure 17 : Augmenter les investissements en maintien du parc de façon progressive ..... 14**

**Conclusions ..... 15**

## Qui sont PMI® et PMI-Montréal®

---

### **PMI® – Project Management Institute :**

PMI® (Project Management Institute), une organisation à but non lucratif, est la principale autorité en matière de gestion de projet avec 700 000 membres dans le monde. PMI est engagée à faire progresser la profession de gestion de projet pour avoir un impact positif sur la réussite des projets.

PMI permet aux professionnels d'exceller dans les pratiques de gestion de projet grâce à notre communauté mondiale croissante, au partage de connaissances et aux meilleures certifications de leur catégorie, ce qui entraîne un changement positif dans les organisations et les communautés.

Depuis 1969, la mission inébranlable est de défendre la profession en offrant un apprentissage tout au long de la vie et des connexions pour perfectionner les compétences très demandées. Aujourd'hui, PMI fournit aux professionnels, à chaque étape de leur parcours professionnel, les normes mondialement reconnues, les cours en ligne, le leadership éclairé, les événements et les outils dont ils ont besoin pour réussir. Avec plus de 300 sections à travers le monde, les membres du PMI peuvent réseauter, trouver des mentors, accéder à des opportunités de carrière et apprendre de leurs pairs, en travaillant ensemble pour avoir un plus grand impact.

### **PMI-Montréal :**

Comptant près de 6 000 membres dans le Grand Montréal et répartis au Québec, PMI-Montréal contribue activement à l'essor de la gestion de projets au Québec depuis 1977. L'association est le chapitre francophone le plus important du prestigieux réseau mondial du Project Management Institute (PMI).

La mission de PMI-Montréal est de promouvoir les meilleures pratiques en gestion de projet afin de favoriser le développement professionnel des gestionnaires de projet ainsi que le succès des organisations et des projets réalisés au Québec.

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 pré budgétaires. Le PMI-Montréal gère déjà par ailleurs 8 communautés de pratique et 2 tables de concertation en gestion de projet et est la seule OBNL au Québec autorisée à former les candidats aux examens de certification du PMI.

## Pourquoi l'opinion de PMI-Montréal compte

---

PMI-Montréal est un organisme neutre et crédible dans l'écosystème de la gestion de projets d'infrastructures publiques au Québec. Sa vocation première de promouvoir les meilleures pratiques en gestion de projet assure son indépendance et son objectivité dans le cadre des consultations publiques relatives à la nouvelle Stratégie québécoise en infrastructures publiques, ainsi que le récent projet de loi no 62.

À travers ses témoignages, PMI-Montréal partage son expertise et savoirs dans le but d'appuyer le gouvernement dans le développement et l'établissement des nouvelles mesures qui visent à accélérer la livraison de ses projets, à meilleurs coûts et qualité.

## Le contexte

---

Depuis quelques années, PMI-Montréal a amorcé des démarches de représentation gouvernementale et de visibilité afin de sensibiliser à la nécessité des bonnes pratiques et aux gains à réaliser pour le succès des projets. Ainsi, des rencontres ont été tenues avec des ministères, des CIUSSS et de grandes municipalités avec une excellente réception de notre message.

Déjà il y a 10 ans, PMI-Montréal avait déposé un mémoire dans le cadre de la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics de l'industrie de la construction et plusieurs de nos recommandations de l'époque sont toujours d'actualité.

Dans cette continuation, l'association a aussi été active avec des mémoires de consultation pré-budgétaires et lors de nos rencontres afin de conscientiser les parties prenantes au bénéfice des bonnes pratiques qui permettent d'améliorer de 21% le succès des projets, et au bénéfice d'appliquer ces bonnes pratiques à l'ampleur des projets identifiés au Plan québécois des infrastructures (PQI) :



C'est d'ailleurs à la suite de ces démarches que le ministère des infrastructures et le Secrétariat du Conseil du Trésor, ont sollicité notre avis en 2023 lors de la tournée des partenaires pour nous exprimer sur l'orientation et les enjeux que ce projet de Loi devait prendre pour répondre aux trois grands chantiers que le Ministre Julien avait mis en place.

Nos principales recommandations présentées lors de cette tournée des partenaires, en plus de nos observations, étaient :

- Mise en place d'un mécanisme de reconnaissance et de valorisation de la profession de gestionnaire de projet au sein des organismes de l'état, favorisant la compétence des gestionnaires ;
- Le développement d'un pôle d'excellence en gestion de projet avec des personnes certifiées au sein de toutes les organisations ;
- Une meilleure planification des besoins et de la collaboration en amont avec tous les acteurs impliqués dans le projet, notamment les partenaires ;
- Le déploiement d'une saine gouvernance et gestion stratégique des projets dans une perspective étalée sur toute la durée de vie de l'ouvrage ;
- L'ouverture aux saines pratiques de gestion de projet intégrant l'agilité, les nouveaux modes collaboratifs et l'innovation au sein des équipes de projet.

Plus récemment, le 2 février dernier, PMI-Montréal a présenté un dossier au ministère de l'emploi visant à faire reconnaître la profession de gestionnaire de projet afin qu'elle soit mieux encadrée.

## Mise au point sur les limitations de notre mémoire

---

En tant qu'intervenant privilégié et expert en gestion de projet, PMI-Montréal présente ce mémoire dans le but de partager ses observations générales sur les quatre axes de la nouvelle *Stratégie québécoise en infrastructures publiques*, ainsi que certaines des mesures associées.

Notez que les informations présentées ici ne constituent pas un avis légal ni réglementaire du projet de Loi en tant que tel.

## Quelques constats généraux sur la stratégie

---

PMI-Montréal salue l'initiative du gouvernement du Québec visant à moderniser ses façons de faire avec sa *Stratégie québécoise en infrastructures publiques* — Des infrastructures de qualité, réalisées plus rapidement et à meilleur coût.

Cette stratégie est le résultat de plusieurs efforts de la part du gouvernement pour améliorer les infrastructures publiques du Québec, malgré les obstacles. Entre autres efforts, une tournée auprès de divers partenaires avait eu lieu l'an dernier, et avait permis au PMI-Montréal de rencontrer le ministre Julien ainsi que son adjoint parlementaire, M. Thouin, afin de proposer des solutions concrètes et applicables. PMI-Montréal reconnaît et apprécie que plusieurs de ses recommandations soient intégrées à la stratégie.

PMI-Montréal propose d'ailleurs de bonifier le titre de la stratégie présentée pour ajouter « ... et bien gérées » et « une gestion efficace des projets » dans les objectifs, qui sont présentement de : Accélérer la livraison des projets; Obtenir de meilleurs coûts; Améliorer l'état de nos infrastructures publiques.

Quant à l'analyse effectuée par le gouvernement des gains d'efficacité obtenus par le mode collaboratif de réalisation conception-construction-financement (CCF), PMI-Montréal émet une certaine réserve aux références des résultats d'une seule initiative de regroupement. Dans ses études, PMI Global indique plutôt des gains potentiels de 9,7 % en employant de saines pratiques de gestion de projet<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> 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-profession2014.pdf?v=bf4bf22a-ad40-4045-bf5a-f48943ea2297&sc\\_lang\\_temp=fr-FR](https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession2014.pdf?v=bf4bf22a-ad40-4045-bf5a-f48943ea2297&sc_lang_temp=fr-FR)

# Observations générales sur les quatre principaux axes de la Stratégie

---

La *Stratégie québécoise en infrastructures publiques* — Des infrastructures de qualité, réalisées plus rapidement et à meilleur coût, se décline en quatre axes, chacun comportant des mesures spécifiques. PMI-Montréal soumet les observations suivantes :

## Axe 1 : Une planification optimisée (globale et par projets)

PMI-Montréal souligne l'importance de bien identifier les besoins des usagers en début de projet, d'étudier les conditions existantes des sites et de valider les paramètres de projets, peu importe le mode. Un manque de vigilance à cet égard peut provoquer des défis majeurs plus loin dans un projet, occasionnant des coûts et délais supplémentaires importants.

## Axe 2 : Un environnement d'affaires plus compétitif

Cet axe vise une révision réglementaire sur les contrats de travaux de construction des organismes publics pour alléger le fardeau administratif des organismes publics qui, présentement, nuit à une concurrence optimale. Cette révision offrirait aux organismes publics la possibilité de conclure des contrats de partenariats qui sont davantage axés sur la performance et la collaboration, cherchant ainsi une meilleure concurrence dans les appels d'offres publics. En outre, les organismes publics posséderont plus de souplesse dans le mode d'octroi de contrat pour les contrats de services professionnels (architecture et ingénierie).

PMI-Montréal accueille favorablement cette initiative. Elle tient toutefois à souligner la nécessité d'améliorer l'ensemble des modes de réalisation avec un meilleur partage des risques et ajustement des clauses contractuelles selon les particularités du projet.

De plus, PMI-Montréal estime que l'adaptabilité du mode d'octroi de contrat prévu pour les services professionnels devrait également être étendue à d'autres types de contrats de services de consultants, tels que ceux des experts-conseils en gestion de projets.

## Axe 3 : Un État plus agile

Cet axe propose entre autres une révision à la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique permettant ainsi plus d'agilité dans le processus d'autorisation des projets qui y sont assujettis. De plus, l'implantation d'une communauté de pratique en gestion de projets majeurs serait envisagée afin de faciliter

le partage des leçons acquises entre les différents donneurs d'ouvrage publics. PMI-Montréal applaudit l'initiative de la mise en place d'une telle communauté de pratique. D'ailleurs, PMI-Montréal administre huit communautés de pratique<sup>2</sup>, dont une qui est consacrée aux acteurs de l'industrie de la construction. Pour tirer le maximum de bénéfices d'une telle communauté de pratique et assurer la pérennité des leçons apprises, PMI-Montréal souligne l'importance d'une bonne préparation et d'une structure adéquate pour la tenue de ces rencontres. Les connaissances et données partagées devraient être documentées et répertoriées dans un répertoire centralisé, avec une accessibilité transversale et pour consultation future.

#### Axe 4 : Un meilleur suivi de la performance des projets majeurs et de l'état du parc

Cet axe propose de définir des indicateurs de performance et de mettre en place un tableau de bord centralisé ainsi qu'une carte interactive de projet afin que les citoyens puissent aussi mieux suivre les projets qui se déroulent dans leur région. PMI-Montréal suggère de standardiser et d'uniformiser l'information publiée. Cela permettra un meilleur suivi des différents paramètres des projets. Parmi les informations à privilégier, l'avancement de l'échéancier et des coûts seraient élémentaires. Il serait également recommandé d'inclure l'indicateur de performance de coûts (IPC) et l'indicateur de performance de délais (IPD) selon les principes de valeur acquise. Ces indicateurs de performance offriraient une plus grande visibilité aux parties prenantes, tout en facilitant la prise de décisions et la priorisation des actions nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

### Observations générales sur le Projet de loi

---

Le projet de loi no 62, Loi visant principalement à diversifier les stratégies d'acquisition des organismes publics et à leur offrir davantage d'agilité dans la réalisation de leurs projets d'infrastructure, découle de la Stratégie avec ses quatre axes et 17 mesures.

PMI-Montréal s'est penché sur ce projet de loi et suggère de prendre en considération les constatations suivantes :

- Le recours aux contrats gré à gré par les donneurs d'ouvrage doit continuer d'être justifié en assurant que l'objet initial de l'appel d'offres reste pertinent.

---

<sup>2</sup> <https://www.pmimontreal.org/communautes-de-pratique>

- Ne pas hésiter de mettre à contribution les intervenants experts (« tiers décideurs ») pour éviter la mise en escalade de dossiers en différends. De plus, il sera important de limiter autant que possible les motifs de contestation de ces intervenants afin d'éviter la judiciarisation de ce mécanisme, ce qui irait à l'encontre de l'objectif initial.
- Quant à l'élargissement des pouvoirs de la Société québécoise des infrastructures (SQI) afin de desservir une plus large clientèle, PMI-Montréal estime que le gouvernement devrait continuer de permettre à d'autres donneurs d'ouvrage de prendre en charge leurs propres projets avec l'assistance de gestionnaires qualifiés. Le projet de loi, dans sa mouture actuelle, aurait des impacts indésirables sur la diversité du marché et limiterait la capacité de réaliser les nombreux projets.
- L'approche d'association des membres contractants au sein d'une approche collaborative devrait aussi ouvrir la porte à des équipes déjà formées et alignées, pour en tirer les avantages.

## Mémoire du PMI-Montréal déposé à la Commission Charbonneau : toujours d'actualité

---

Force est de constater que les observations de PMI-Montréal dans son mémoire déposé à la Commission d'enquête sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction sont toujours d'actualité. Ce mémoire, déposé en juin 2014, formulait huit recommandations ; six d'entre elles sont incluses d'une façon ou d'une autre dans la Stratégie québécoise en infrastructures publiques ou dans nos observations et recommandations. Les deux autres recommandations exprimées dans le mémoire de la Commission Charbonneau sont encore valables :

- Appliquer une méthodologie en gestion de projet : Adoption de pratiques et méthodes éprouvées de gestion de projet au sein de tous les organismes publics. L'absence d'une méthodologie claire et rigoureuse mène inévitablement à des projets mal maîtrisés, à des retards et à des dépassements de coûts.
- Inclure des experts du domaine de la gestion de projet dans tous les projets d'infrastructure : Intégration d'experts en gestion de projet dans chaque projet pour assister les équipes, assurer la séparation du rôle de gestionnaire et reconnaître et encadrer la profession de gestionnaire de projet.

## Recommandations sur les principales mesures de la stratégie

---

### Mesure 1 : Établir un portrait du secteur de la construction

La gestion de la capacité de la main-d'œuvre de chantier est nécessaire, mais la disponibilité des joueurs dans l'écosystème est aussi importante. PMI-Montréal recommande d'ajouter la vigie de la disponibilité des fournisseurs, sous-traitants et entrepreneurs au portrait de la main-d'œuvre, par secteur. Des outils de gestion de capacité existent et pourraient être adoptés par les autorités concernées.

### Mesure 2 : Prendre en compte les résultats de la capacité régionale dans le Plan québécois des infrastructures

La disponibilité et la capacité régionale sont importantes, mais encore faut-il que l'envergure des projets permette cette disponibilité auprès de certains plus petits joueurs. PMI-Montréal recommande d'assurer de moduler l'envergure ou le découpage des projets pour tirer avantage des forces présentes dans chaque région.

### Mesure 3 : Encourager la gestion par programmes de projets, lorsque cela est possible

La gestion de programme est chaudement appuyée par PMI-Montréal, mais ne doit pas simplement devenir un regroupement de projets similaires pour exploiter son plein potentiel. PMI-Montréal recommande de former adéquatement les gestionnaires de projets à ces compétences spécifiques de gestion de programme et de portefeuille. Des formations spécialisées existent et sont offertes par PMI<sup>3</sup>.

### Mesure 4 : Mettre en place une initiative pilote de gestion par portefeuilles de projets

L'intention d'également intégrer une gestion de portefeuille de projets est appuyée par PMI-Montréal. Cette approche devrait favoriser la réalisation des « bons projets ». PMI-Montréal recommande d'établir une priorisation des projets selon des critères pertinents et objectifs, notamment les besoins des usagers, et l'ajout de ces projets au PQI (Plan québécois des infrastructures) basé strictement sur leur valeur.

---

<sup>3</sup> <https://www.pmimontreal.org/les-certifications-pmi>  
<https://www.pmi.org/certifications/construction>

Mesure 5 : Favoriser davantage la préfabrication dans les projets d'infrastructures publiques afin d'optimiser la planification et de décentraliser les chantiers

Aucun commentaire. Hors de la mission du PMI-Montréal.

Mesure 6 : Poursuivre l'implantation de la modélisation des données du bâtiment pour augmenter la productivité des entreprises

L'application du BIM est reconnue par les grands donneurs d'ouvrage et par certains importants entrepreneurs qui l'utilisent déjà, mais plusieurs autres PME n'ont pas adopté ces outils. PMI-Montréal recommande de démontrer la valeur ajoutée pour l'ensemble de l'industrie de l'intégration de la modélisation dans les projets pour que d'autres PME soient encouragées et incitées à emboîter le pas.

Mesure 7 : Simplifier l'utilisation de modes de réalisation s'appuyant sur la collaboration

L'ouverture aux modes de réalisation collaboratifs dans le coffre d'outils du gouvernement est un net avantage, mais tous doivent réaliser que ces modes ne sont pas la panacée. PMI-Montréal a deux recommandations :

- 1) Donner la capacité aux donneurs d'ouvrage de faire les bons choix de modes et de réellement tirer avantage de la pleine valeur de ces modes collaboratifs et de leurs équipes;
- 2) Améliorer l'encadrement des autres modes de réalisation pour maintenir leur attractivité, tant les modes traditionnels, les modes alternatifs ou les modes hybrides.

Mesure 8 : Réviser le Règlement sur certains contrats de services des organismes publics

Il y a un net avantage à mieux sélectionner les professionnels essentiels au succès des projets. Encore faut-il qu'ils aient le temps de bien faire leur conception et la coordination. PMI-Montréal propose de :

- 1) Favoriser l'application d'un facteur d'équivalence K d'une plus grande ampleur pour le choix des intervenants dans les appels d'offres qualité-prix selon les intérêts du projet.

- 2) Accorder la même latitude aux donneurs d'ouvrage publics pour sélectionner le bon mode d'évaluation de soumission et octroi de contrat pour les autres types de consultants de projet. Cette souplesse permettrait aux donneurs d'ouvrage d'employer le bon mode, selon la nature des services à rendre, mais surtout le contexte et la complexité du projet. À titre d'exemple, un projet de rénovation d'un bâtiment patrimonial nécessite souvent divers types de consultants spécialisés — parfois même un gestionnaire de projet externe. Dans un tel contexte, un mode de sélection basé plus sur la qualité pourrait être privilégié, afin d'assurer que le prestataire de services possède l'expérience et les méthodes éprouvées pour bien remplir son mandat.

### Mesure 9 : Adopter un mode de paiement et de règlement rapides des différends

Pour que la construction progresse adéquatement, les paiements doivent suivre selon l'avancement des travaux et prévenir l'escalade en différend. PMI-Montréal prône l'adoption d'une approche de prévention des différends en anticipation par l'utilisation des facilitateurs au préalable plutôt que des médiateurs ou intervenants experts plus tard.

### Mesure 10 : Apporter des allègements administratifs et règlementaires pour une meilleure performance dans l'octroi des contrats publics

L'agilité est effectivement requise pour améliorer l'acceptation des projets selon les processus actuels de dossiers d'opportunité et de dossiers d'affaires. Il resterait à définir les processus d'approbation applicables dans le cas de projets réalisés en mode collaboratif. PMI-Montréal conseille de voir à clairement intégrer les processus d'approbation des projets dans le cursus de validation des projets collaboratifs pour garder les équipes mobilisées dans l'attente des décisions.

### Mesure 11 : Réviser la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique pour l'adapter aux coûts d'aujourd'hui et au niveau de planification des projets

PMI-Montréal reconnaît la présence de professionnels indépendants et entreprises privées, spécialisées en gestion de projets de construction. Les modifications envisagées ne devraient pas empêcher les donneurs d'ouvrage publics d'avoir recours à une expertise externe, mais plutôt de pouvoir en bénéficier lorsque nécessaire. Il est à noter que la consolidation de la gestion de l'ensemble des projets de construction sous une seule entité publique (la SQI) entraverait une saine concurrence du secteur et priverait

le secteur public d'une expertise importante. De plus, PMI-Montréal favorise le partage des outils développés par certains donneurs d'ouvrage publics experts auprès des autres qui pourraient n'avoir que peu de projets à réaliser, en plus d'encourager les donneurs d'ouvrage autonomes à avoir recours à l'expertise et aux services des ressources spécialisées en gestion de projet.

### Mesure 12 : Mettre en place une communauté de pratique en gestion de projets majeurs pour notamment partager les leçons apprises

La mise en place d'une communauté de pratique (CDP) a été recommandée par PMI-Montréal lors de consultations précédentes. PMI-Montréal recommande de promptement formaliser la composition de cette CDP regroupant tous les donneurs d'ouvrage concernés et voir à ce qu'elle soit parrainée par un groupe indépendant tel que PMI-Montréal.

### Mesure 13 : Faciliter l'acquisition et les transferts d'immeubles pour démarrer les projets plus rapidement

Aucun commentaire. Hors de la mission du PMI-Montréal.

### Mesure 14 : Faciliter la gestion des espaces excédentaires des immeubles gouvernementaux pour valoriser le multiusage

Aucun commentaire. Hors de la mission du PMI-Montréal.

### Mesure 15 : Déployer un tableau de bord centralisé pour permettre une réaction rapide

PMI-Montréal appuie chaudement l'adoption d'un tableau de bord centralisé et d'indicateurs sur la performance des projets majeurs en assurant que l'information y soit objective. PMI-Montréal veut s'assurer que les données du tableau et des indicateurs<sup>4</sup> sont clairement connues de tous et sont objectives pour rapporter adéquatement le progrès, ainsi que pour anticiper la suite.

### Mesure 16 : Publier une carte interactive pour mieux informer les citoyens

Nous apprécions la mise en place d'une carte interactive des projets d'importance, mais encore faut-il qu'elle soit complète et tenue à jour. PMI-Montréal encourage les autres

---

<sup>4</sup> Pour aller plus loin : <https://www.pmi.org/learning/library/fr-mesurer-ce-qui-compte-13634>

donneurs d'ouvrage privés et d'autres autorités à contribuer à cet outil informatif pour qu'il soit représentatif de la situation sur le terrain.

Mesure 17 : Augmenter les investissements en maintien du parc de façon progressive

Aucun commentaire. Hors de la mission du PMI-Montréal.

## Conclusion

---

PMI-Montréal est un partenaire de choix crédible pour appuyer les démarches de mise en place de cette stratégie.

PMI-Montréal maintient que tous les projets et donneurs d'ouvrage devraient adopter les bonnes pratiques mondialement éprouvées et ainsi se doter des méthodes et outils appropriés de gestion de projet. De plus, PMI-Montréal réitère la nécessité de formellement reconnaître la profession de gestionnaire de projet au sein des fonctions de l'État et de voir à ce que ces gestionnaires soient adéquatement formés.

Par ailleurs, les modifications envisagées ne devraient pas empêcher les donneurs d'ouvrage publics d'avoir recours à une expertise externe, mais plutôt de pouvoir en bénéficier lorsque nécessaire dans leurs projets.

Finalement, en tant que principale association québécoise de gestion de projets, de programmes et de portefeuilles avec 47 ans d'expérience dans le domaine, PMI-Montréal est dans la position unique pour combler le déficit de talents, améliorer les compétences et certifier les professionnels de projet nécessaires pour donner vie aux objectifs de cette stratégie.

Nous croyons que la protection de l'intérêt du public passe inévitablement par la recherche et l'atteinte d'objectifs de performance et d'efficacité dans les processus de gestion de projet.

PMI-Montréal se fera un devoir d'accompagner les parties prenantes de cette nouvelle ère de modernisation des façons de faire du gouvernement en infrastructures publiques qui doit servir l'intérêt de tous les citoyens et citoyennes du Québec.