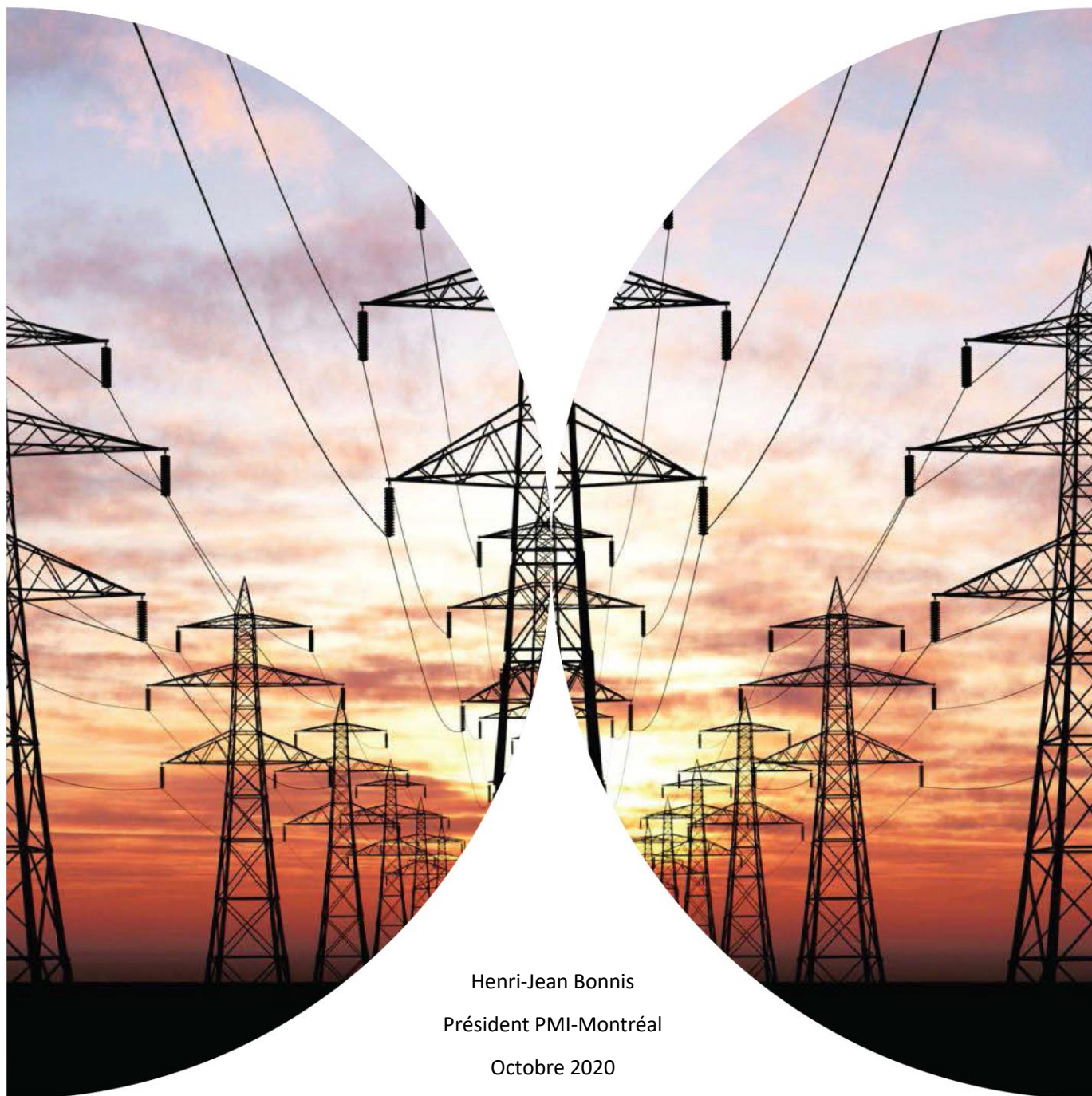


PMI-Montréal INC.

Commentaires de PMI-Montréal sur le projet de loi 66, Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure

PRÉSENTÉ À LA COMMISSION DES FINANCES PUBLIQUES



Henri-Jean Bonnis

Président PMI-Montréal

Octobre 2020

Table des matières

Qui est PMI-Montréal	2
Le contexte et la problématique	4
Solutions ici et ailleurs dans le monde	5
Les solutions proposées par le PMI-Montréal	6
Objectifs visés	6
Grands principes directeurs	7
Actions suggérées.....	7
L'offre de contribution du PMI-Montréal	9
Annexe A - IMPROVE ACT Aperçu	10
Annexe B - Improve Act texte de loi.....	12
Annexe C - 5-Year Strategic Outline for Improving P/PM (Executive Summary)	16
Annexe D - Gordie Howe International Bridge project agreement - execution version SCHEDULE 6 PROJECT MANAGEMENT pp 249 et ss.....	17
Annexe E - Mémoire du PMI-Montréal à la Commission Charbonneau	18

Qui est PMI-Montréal

Depuis 43 ans, PMI-Montréal contribue activement à l'essor de la gestion de projets. L'association est aujourd'hui l'un des plus importants chapitres locaux du prestigieux réseau mondial du *Project Management Institute* (PMI), comptant plus de 5500 membres répartis sur le territoire du Québec. Le PMI-Montréal compte 5 employés à son siège social de Montréal.

Le Québec brille dans l'univers de la gestion de projet, et ce, depuis les années 60. En effet, les experts considèrent que l'Expo 67 est le projet civil qui a utilisé la gestion de projet pour la première fois, mettant en œuvre les principes développés par l'armée alliée pour le débarquement et pour l'instauration du Plan Marshall¹. Depuis, le Québec compte de nombreux programmes de recherche et d'enseignement en gestion de projet, dont le tout premier programme de maîtrise dès la création de l'UQAM en 1976. Cette expertise est aujourd'hui partagée et le réseau universitaire québécois est reconnu comme centre d'excellence grâce à ses nombreuses universités et chaires de recherche en Gestion de Projet (UQTR, Université Laval, UQAC, ENAP, ESG-UQAM, HEC, McGill, Polytechnique, Concordia, l'ÉTS, Université de Montréal, Université de Sherbrooke et UQAR). Enfin, de nombreux projets québécois ont été reconnus internationalement^{2 3 4 5} par la communauté des professionnels en gestion de projet.

La mission de PMI-Montréal, au cœur de cette effervescence, est de promouvoir les meilleures pratiques en gestion de projet. PMI-Montréal est une référence reconnue dans toutes les industries pour sa contribution soutenue à l'excellence des pratiques en gestion de projets.

Nous aidons les professionnels et les organisations à se surpasser dans un monde de changement, en encourageant l'innovation des meilleures pratiques.

Les certifications du PMI sont les plus hautes distinctions du secteur de la gestion de projets. Reconnues mondialement, elles attestent d'un cheminement rigoureux ayant

¹ http://expo67.ncf.ca/expo_67_critical_path_method_p1.html

² 2019, Métro Azur, Montréal, finaliste
<https://www.pmi.org/search?q=project%20of%20the%20year%20award&first=10&sort=relevancy>

³ 2014, Rio Tinto, Jonquière, gagnant
<https://www.pmi.org/about/awards/winners/past-award/project-of-the-year/ap60-phase-1>

⁴ 2016 Access D, Lévis/Montréal, gagnant
<https://www.pmi.org/about/awards/winners/past-award/project-excellence>

⁵ 2014, Bibliothèque du Boisé, Ville de Montréal, arrondissement Saint-Laurent, gagnant
<https://www.pmi.org/about/awards/winners/past-award/project-excellence>

préparé ces experts à faire face aux défis et aux enjeux les plus complexes dans leur domaine.

Le document de base du Project management Institute, le Guide du corpus de connaissance en gestion de projet (souvent appelé par son acronyme anglophone : PMBoK) est devenu une référence mondiale présentant l'ensemble des meilleures pratiques en gestion de projet.

PMI-Montréal a déposé des mémoires à deux reprises aux autorités publiques québécoises : en 2014 auprès de la commission Charbonneau (Annexe E) et en 2006 auprès du Conseil du Trésor, menant à l'adoption de la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique comprise dans la *Loi sur les infrastructures publiques voulant en assurer la gestion rigoureuse et promouvoir les meilleures pratiques en gestion de projet*⁶.

Il existe un autre chapitre québécois : le PMI Lévis-Québec. Celui-ci couvre les régions administratives de Chaudière-Appalaches, Saguenay – Lac-Saint-Jean, Bas-Saint-Laurent et Gaspésie. Par l'entremise de sa présidente, **Mme Nathalie Aubin**, le PMI Lévis-Québec se joint au PMI-Montréal et appuie les recommandations émises dans le présent mémoire.

⁶https://www.ceic.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers_client/centre_documentaire/Memoire_depose_a_la_Commission_d_enquete_sur_l_octroi_et_la_gestion_des_contrats_publics_dans_l_industrie_de_la_construction_01.pdf

Le contexte et la problématique

Dans le cadre de la relance économique en contexte de COVID-19, le gouvernement du Québec souhaite soutenir l'accélération de 181 projets d'infrastructure majeurs. Cette volonté est démontrée par le dépôt du projet de loi 66, *Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure*.

Cette proposition d'accélération de projets majeurs a soulevé l'inquiétude populaire dans sa première mouture et nous saluons les efforts du gouvernement et de la présidente du Conseil du Trésor d'y répondre par le dépôt du Projet de Loi 66.

PMI-Montréal croit qu'il est tout à fait possible pour le gouvernement du Québec d'aller de l'avant avec cette stratégie d'accélération.

Toutefois, pour assurer son succès, c'est-à-dire une exécution qui garantit le respect des échéanciers et limite les dépassements de coûts tout au long du processus, ces projets nécessitent une gestion de projet et de portefeuille de projets fortement encadrées.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon une étude réalisée à l'échelle canadienne, pour chaque milliard de dollars investis, 123 millions sont gaspillés en raison de la mauvaise gestion de projet. Plus spécifiquement pour les projets gouvernementaux, l'étude révèle que seulement 50 % sont complétés à temps, 56 % sont complétés dans les limites du budget et 70 % atteignent leurs objectifs.^{7 8}

Dans les dernières années, les analyses de la vérificatrice générale sur certains ministères, dont le ministère des Transports, sont malheureusement venues confirmer cet état de choses au sein même du gouvernement du Québec.⁹ Cet état de fait amène une érosion de la confiance de la population en son gouvernement et ses institutions.

Ce qu'il faut retenir : les projets ont 21 % plus de chances d'être réussis s'ils respectent les meilleures pratiques en gestion de projet.

⁷ 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

⁸ 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

⁹ https://www.vgg.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/163/vgg_tome-juin2020_ch04_web.pdf

Ainsi, les études de 2017 et 2018 du PMI démontrent que les efforts d’implantation des meilleures pratiques en gestion de projet^{10 11} ont permis de réduire les pertes moyennes à 9,7 %, ce qui démontre bien leur efficacité. Il y a également des bénéfices non quantifiables, mais vitaux pour notre société, à bien exécuter les grandes stratégies gouvernementales.

Nous pensons par exemple à la position de leader que le Québec doit prendre dans les domaines de la santé, de l’énergie et des technologies, en faisant les bonnes choses – gestion de portefeuille de projets – et en les faisant bien – gestion de projet.

Solutions ici et ailleurs dans le monde

L’impact d’exigences législatives en gestion de projet a fait ses preuves et l’adoption et l’intégration des meilleures pratiques continue de croître ici et d’ailleurs.

Société québécoise des infrastructures (SQI)

Au sein même du gouvernement du Québec, la Loi sur la SQI inclut de tels critères et depuis sa création, la SQI livre des projets respectant les bases de la gestion de projet : coûts, temps, qualité. La Gare fluviale de Lévis est un exemple d’un projet maintes fois primé, confié à la SQI.¹² De plus, le bilan de la SQI en économie de délais et de coûts est documenté et est un modèle à appliquer à tous les projets publics.^{13 14} L’exigence par la SQI de compétences en gestion de projet de ses fournisseurs donne des résultats probants.

Pont international Gordie Howe

La demande de propositions pour le projet du pont reliant Detroit à Windsor est un exemple d’exigences détaillées en gestion de projet et de portefeuille lors de l’attribution des contrats. (Annexe D)

¹⁰ https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2017.pdf?v=02dae96a-2a75-4324-a067-98e8ccbd59c3&sc_lang=temp=fr-FR

¹¹ https://www.pmi.org/-/media/pmi/documents/public/pdf/learning/thought-leadership/pulse/pulse-of-the-profession-2018.pdf?v=8cfd6d8-0a61-410c-95e8-6ca053f1aeb4&sc_lang=temp=fr-FR

¹² <https://www.sqi.gouv.qc.ca/nouvelles/Pages/Le-projet-de-reamenagement-de-la-gare-fluviale-de-Levis-recompense.aspx>

¹³ https://www.sqi.gouv.qc.ca/apropos/Documents/RA_SQI_2018-2019.pdf

¹⁴ https://www.sqi.gouv.qc.ca/apropos/Documents/ra_SQI_2017-2018.pdf

Program Management Improvement and Accountability Act du Congrès Américain

Aux États-Unis, en 2016, le Congrès américain a adopté le *Program Management Improvement and Accountability Act*. Cette loi a apporté des améliorations notables à la politique de gestion de programme et de projet dans l'ensemble du gouvernement fédéral américain et continue de remédier aux problèmes associés aux dépassements budgétaires, dérive des objectifs, retards à l'échéancier et défis liés à la capacité du personnel qui affligent de nombreux projets et programmes gouvernementaux aux États-Unis depuis des années. Elle est en voie d'adoption dans plusieurs états américains et elle fournit un cadre et une structure appréciés. (Annexes A, B et C)

Les solutions proposées par le PMI-Montréal

PMI-Montréal propose que le

1. **Le Gouvernement du Québec exige que tous les projets gouvernementaux, infrastructures ou autres soient soumis à une Loi-cadre basée sur la *Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique* comprise dans la *Loi sur les infrastructures publiques* (la « Directive »).**
2. Le Gouvernement du Québec nomme une autorité centrale pour la mise en œuvre de lignes directrices de la nouvelle Loi-cadre ci-mentionnée, sous l'autorité du Conseil du Trésor.

Objectifs visés

1. Donner confiance aux citoyens en leurs institutions et générer un sentiment de fierté collective pour les grands projets québécois.
2. Éliminer les risques de conflits d'intérêts en donnant au gestionnaire de projet un rôle exclusif: il faut une absence de lien entre l'exécutant et le gestionnaire de projet, et une définition plus claire des rôles et responsabilités entre la maîtrise d'ouvrage et de la maîtrise d'œuvre.
3. Éliminer les enjeux de performance des projets qui coûtent cher aux contribuables.
4. Positionner le Québec comme un leader mondial de la saine gestion des grands projets.

Grands principes directeurs

1. Mieux orchestrer les grands projets dans la Province, afin de réduire le nombre et l'impact des changements en cours d'exécution par une meilleure planification en amont des projets, tant au niveau des coûts que de l'échéancier.
2. Inclure des experts du domaine de la 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.¹⁵
3. Introduire davantage d'agilité dans les projets, technologiques et autres, afin de susciter l'innovation.
4. Décloisonner les projets et adopter des modes de travail multidisciplinaires, tant à l'intérieur des unités administratives qu'entre les ministères et organisations.

En d'autres termes :

- **Pour chaque projet : un gestionnaire de projet;**
- **Pour chaque programme d'envergure: un gestionnaire de programme;**
- **Pour exécuter la vision stratégique du gouvernement : un portefeuille de projets.**

Actions suggérées

1. Dépôt d'une **Loi-cadre** sur la gestion de projet
2. Mise en place d'une **autorité centrale** pour la mise en œuvre de la Loi-cadre, sous l'autorité du Conseil du Trésor, dont les principales responsabilités seraient de :
 - S'assurer de l'exécution des stratégies gouvernementales;
 - Exiger que les gestionnaires de projets, de portefeuille de projet et de programme suivent les politiques normalisées de l'autorité centrale;
 - Déterminer et attribuer l'imputabilité de la réussite des projets à des postes et individus en position d'autorité tout en leur donnant les ressources et le pouvoir nécessaires pour mener à bien des projets structurants pour la collectivité.
3. Création d'un **forum en Gestion de Projet** entre ministères et organisations publiques pour partager les enjeux et rationaliser les processus liés à la gestion de projet.

¹⁵ 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 l'humain dans les changements, afin d'assurer la valeur ajoutée des projets.
7. Établissement des matrices de risques en amont, pour les projets et les institutions.

L'offre de contribution du PMI-Montréal

Le PMI-Montréal salue l'initiative du Gouvernement du Québec de relance de l'économie avec des projets structurants, novateurs et à fort impact social. Que les projets soient en infrastructures, en technologie de l'information, en amélioration des services aux citoyens : tous ont en commun un réel besoin de performance et d'impact.

La Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique comprise dans la *Loi sur les infrastructures publiques voulant en assurer la gestion rigoureuse et promouvoir les meilleures pratiques en gestion de projet* est tout aussi avant-gardiste et porteuse de solutions : il faut maintenant l'étendre à tous les projets du gouvernement du Québec, mettre en place un organisme qui aura le pouvoir et le mandat d'exiger son application et d'assurer sa mise en œuvre afin de faire valoir la vision stratégique du gouvernement pour l'amélioration de la vie des citoyens du Québec.

Fort de sa grande communauté d'experts québécois, le PMI-Montréal offre de supporter le gouvernement du Québec sur trois principaux axes :

- 1) Conseiller la nouvelle autorité centrale pour la mise en œuvre de la Directive, sous l'autorité du Conseil du Trésor;
- 2) Participer à la mise en place d'un d'observatoire officiel de la gestion de projet au bénéfice du gouvernement du Québec ;
- 3) De concert avec les autres associations en gestion de projet, offrir de la formation formellement et informellement à travers l'appareil gouvernemental.

Annexe A - IMPROVE ACT Aperçu

Aperçu de l'IMPROVE Act à l'intention des législateurs et du personnel :

Améliorer la gestion de projet au sein des États

En 2016, le Congrès a adopté le *Program Management Improvement and Accountability Act*. Cette loi a apporté des améliorations essentielles à la politique de gestion de programme et de projet dans l'ensemble du gouvernement fédéral et continue de remédier aux problèmes associés aux dépassements budgétaires, à la dérive des objectifs, aux retards à l'échéancier et aux défis liés à la capacité du personnel qui affligent de nombreux projets et programmes gouvernementaux depuis des années. Le projet de loi modèle IMPROVE est conçu pour répondre à ces mêmes problèmes au niveau des États et pour fournir aux législateurs un point de départ pour développer des solutions adaptées aux besoins spécifiques de leur État. Voici quelques lignes directrices utiles pour les législateurs et le personnel.

Article 1, IMPROVE Act (Gestion de programme et de projet)

Au niveau fédéral, l'autorité centrale pour la mise en œuvre des lignes directrices du projet de loi est l'Office of Management and Budget (bureau de la gestion et du budget). Au niveau des États, cette responsabilité incomberait très probablement à l'agence administrative équivalente sous l'orientation de son directeur. Ils nommeraient un subordonné pour gérer l'adaptation en douceur du projet de loi par les agences d'État, ainsi que pour présider le Conseil de la politique de gestion de programme (voir art. 3).

Article 2, IMPROVE Act (Responsables de l'amélioration de la gestion de programme (Program Management Improvement Officers))

Exige que les gestionnaires de programme et de projet suivent les politiques de gestion de programme normalisées de l'agence. Cet article offre également aux gestionnaires de projet et de programme du gouvernement de l'État la possibilité d'élargir leur professionnalisation et garantie des opportunités d'éducation et de formation supplémentaires, améliorant à la fois leur cheminement de carrière et l'efficacité des opérations de l'agence. Il favorise en outre le partage des connaissances entre agences ainsi que le développement et la mise en œuvre de modèles et analyses de données pour rationaliser les processus liés à la gestion de projet en cours.

Article 3, IMPROVE Act (Conseil de la politique de gestion de programme)

Établit un Conseil de la politique de gestion de programme (Program Management Policy Council (PMPC)) pour agir en tant que principal forum entre agences pour l'amélioration des pratiques des agences liées à la gestion de programme et de projet. Le Conseil conseillera et assistera le responsable désigné, et examinera et donnera son opinion sur les programmes désignés comme « à haut risque d'échec ». Le Conseil sera chargé

d'examiner et de mettre en œuvre les besoins de perfectionnement du personnel qui soutiennent l'amélioration continue de la gestion de programme et de projet. Le Conseil sera responsable de relever les défis majeurs entre les agences ainsi que ceux liés à la transparence.

Article 4, IMPROVE Act (Normes du personnel pour la gestion de programme et de projet)

Suite à l'adoption de l'IMPROVE Act, le directeur de l'agence d'État-chef de file émettra des lignes directrices qui identifient les aptitudes et les compétences clés nécessaires pour les gestionnaires de programme et de projet, établira une série d'emplois et un cheminement de carrière pour les gestionnaires de projet et de programme, et exigera que toute personne qui est un gestionnaire de programme ou de projet détienne une certification professionnelle tierce en vigueur émise par un fournisseur basé aux États-Unis.

Annexe B - Improve Act texte de loi

Loi visant à améliorer la gestion de programme et de projet au sein de certaines agences d'État, et à d'autres fins.

Cette loi peut être ainsi désignée : Improving the Management of Program Results, Outcomes, Value, and Effectiveness (IMPROVE) Act (amélioration de la gestion des résultats, des incidences, de la valeur et de l'efficacité des programmes).

Gestion de programme et de projet.—

“(1) Exigence. -- Sous réserve de la direction et de l'approbation de _____, le _____ ou la personne désignée doit --

“(A) adopter des normes, des politiques et des lignes directrices obligatoires pour l'ensemble du gouvernement à l'échelle de l'État pour la gestion de programme et de projet des agences exécutives ;

“(B) superviser la gestion de programme et de projet à l'égard des normes, politiques et lignes directrices établies en vertu du sous-alinéa (A) ;

“(C) présider le Conseil de la politique de gestion de programme (Program Management Policy Council) ;

“(D) mettre en place des règlements et établir des normes et des politiques obligatoires pour les agences exécutives, conformément aux normes accréditées au niveau national pour la planification et l'exécution de la gestion de programme et de projet ;

“(E) collaborer avec le secteur privé ;

“(F) effectuer des revues du portefeuille pour traiter les programmes identifiés comme à haut risque par _____ ;

“(G) au moins une fois par an, effectuer des revues du portefeuille des programmes de l'agence en coordination avec les Responsables de l'amélioration de la gestion de projet (Project Management Improvement Officers) désignés en vertu de _____ ; et

“(H) établir un plan stratégique sur 5 ans pour la gestion de programme et de projet au sein des agences d'État.

Responsables de l'amélioration de la gestion de programme (Program Management Improvement Officers).—

“(1) Nomination. -- Le chef de chaque agence d'État nomme un cadre supérieur de l'agence en tant que Responsable de l'amélioration de la gestion de programme de l'agence.

Le Responsable de l'amélioration de la gestion de programme relève directement du chef de l'agence.

“(2) Fonctions. -- Le Responsable de l’amélioration de la gestion de programme d’une agence désigné en vertu de l’alinéa (1) doit--

“(A) mettre en œuvre les politiques de gestion de programme obligatoires établies par l’agence en vertu de _____ et

“(B) élaborer une stratégie écrite pour améliorer le rôle des gestionnaires de programme au sein de l’agence, qui comprend les éléments suivants :

“(i) Amélioration des possibilités de formation et d’éducation pour les gestionnaires de programme.

“(ii) Mentorat des gestionnaires de programme actuels et futurs par des cadres supérieurs expérimentés et des gestionnaires de programme au sein de l’agence.

“(iii) Amélioration des cheminements et opportunités de carrière pour les gestionnaires de programme.

“(iv) Incitatifs pour le recrutement et la rétention de personnes hautement qualifiées pour servir à titre de gestionnaires de programme.

“(v) Amélioration des ressources et de l’assistance, y compris les compétences pertinentes liées à la gestion de programme et de projet dans le secteur privé pour les gestionnaires de programme.

“(vi) Amélioration des méthodes de collecte et de diffusion des pratiques optimales et des enseignements tirés de l’expérience pour améliorer la gestion de programme au sein de l’agence.

“(vii) Modèles et outils communs pour soutenir l’amélioration de la collecte et de l’analyse des données à des fins de gestion de programme et de surveillance.

Conseil de la politique de gestion de programme.--

“(1) Mise en œuvre. -- Il est établi au sein de _____ un conseil appelé «Conseil de la politique de gestion de programme» (dans ce paragraphe, le «Conseil»).

“(2) But et fonctions. -- Le Conseil agira en tant que principal forum entre agences pour l’amélioration des pratiques des agences en matière de gestion de programme et de projet. Le Conseil devra--

“(A) conseiller et assister le _____ ;

“(B) examiner les programmes identifiés comme à haut risque par _____

et faire des recommandations sur les mesures à prendre par le _____ ou la personne désignée ;

“(C) discuter de sujets importants pour le personnel, y compris--

“(i) besoins en matière d’évolution de carrière et de développement du personnel ;

“(ii) politique pour soutenir l’amélioration continue de la gestion de programme et de projet ;

Et

“(iii) principaux défis rencontrés au sein des agences en lien avec la gestion de programme ;

``(D) donner des conseils sur le développement et l'applicabilité de normes gouvernementales pour la transparence de la gestion de programme ; et

``(E) examiner les informations publiées sur le site Web de _____.

(3) Membres.--

``(A) Composition. -- Le Conseil est composé des membres suivants :

``(i) Cinq membres de _____, comme suit :

``(I) _____.

``(II) _____.

``(III) _____.

``(IV) _____.

``(V) _____.

``(ii) Le Responsable de l'amélioration de la gestion de programme de chaque agence désigné dans _____.

``(iii) Autres personnes jugées appropriées par le président.

``(B) Président et vice-président.--

``(i) Généralités.-- _____ sera le président du Conseil. Un vice-président sera élu par les membres et exercera un mandat d'au plus 1 an.

``(ii) Devoirs. -- Le président préside les réunions du Conseil, détermine l'ordre du jour du Conseil, dirige les travaux du Conseil et crée et dirige des sous-groupes du Conseil si cela est approprié.

``(4) Réunions. -- Le Conseil doit se réunir au moins deux fois par exercice financier et peut se réunir sur convocation du président ou de la majorité des membres du Conseil.

``(5) Assistance. -- Le chef de chaque agence ayant un Responsable de l'amélioration de la gestion de projet siégeant au Conseil devra fournir une assistance administrative au Conseil, si approprié, à la demande du président.

(b) Rapport requis. -- Au plus tard 180 jours après la date d'entrée en vigueur de la présente loi, le chef de chaque agence devra soumettre à la législature _____ et _____ un rapport contenant la stratégie développée.

ART. 4. NORMES RELATIVES AU PERSONNEL DE GESTION DE PROGRAMME ET DE PROJET.

Définition. -- Dans cet article, le terme « agence » désigne chaque agence d'État.

Règlements requis. -- Au plus tard 270 jours après la date d'entrée en vigueur de la présente loi, le directeur de _____ devra émettre des règlements qui--

identifient les aptitudes et compétences clés nécessaires pour un gestionnaire de programme et de projet dans une agence ;

établissent une nouvelle série d'emplois pour la gestion de programme et de projet au sein d'une agence ; et

établissent un nouveau cheminement de carrière pour les gestionnaires de programme et de projet au sein d'une agence.

nécessitent des certifications en vigueur de tiers, qui seront des organismes de certification tiers indépendants basés aux États-Unis pour les gestionnaires de projet, les gestionnaires de programme et les gestionnaires de portefeuille.

Annexe C - 5-Year Strategic Outline for Improving P/PM (Executive Summary)



US PPMACT.pdf

Annexe D - Gordie Howe International Bridge project agreement - execution version

SCHEDULE 6 PROJECT MANAGEMENT pp 249 et ss.



Gordie Howe
International Bridge

Annexe E - Mémoire du PMI-Montréal à la Commission Charbonneau



Memoire_Com.Char
bonneau _PMI-MTL_|