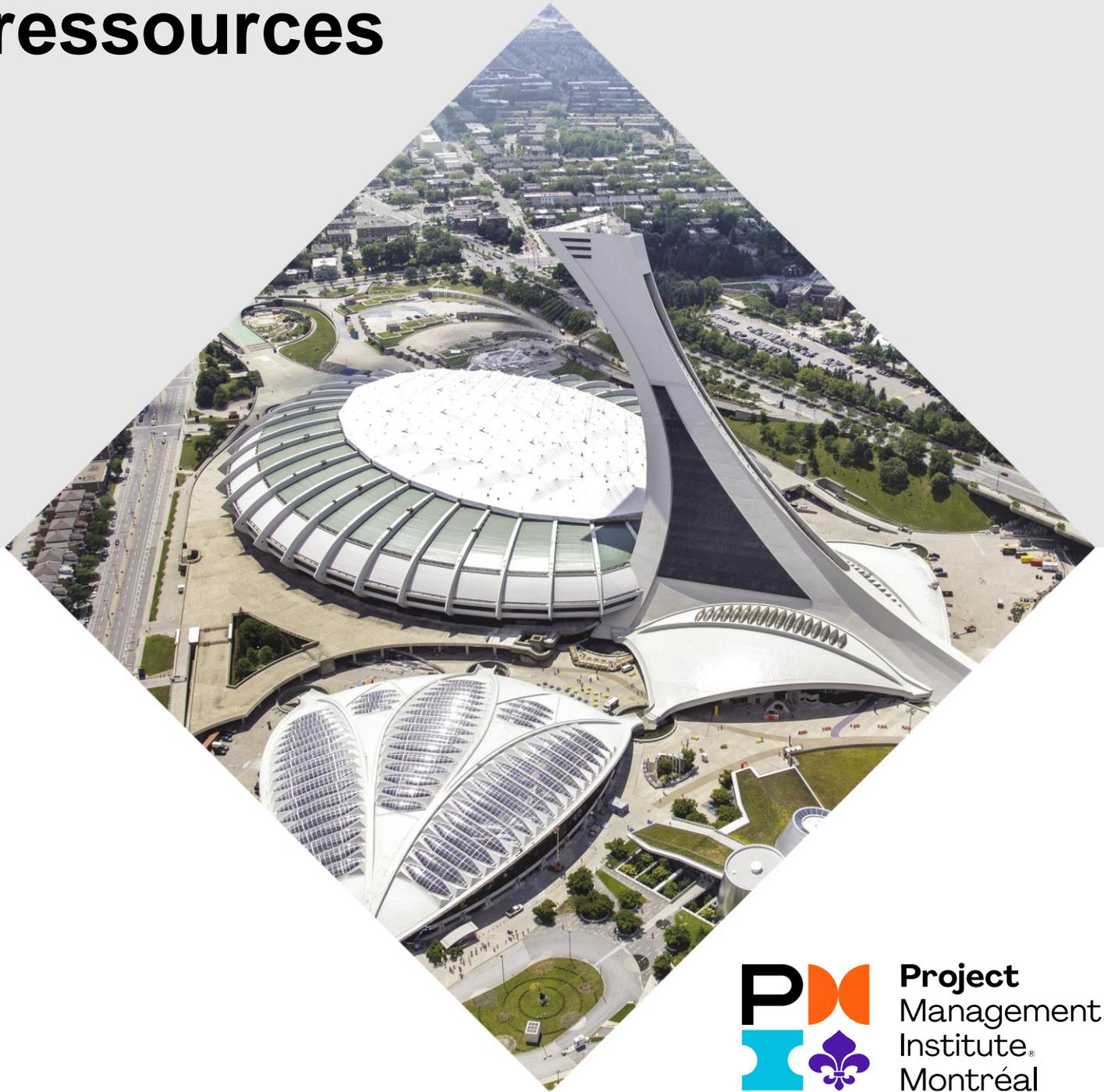


# Réaliser plus de projets avec les mêmes ressources



# Table des matières

Qui est PMI-Montréal .....	3
Le contexte et la problématique .....	4
Solutions probantes et réussites au Québec.....	6
Les recommandations du PMI-Montréal - viser 10 % d'économie budgétaire.....	7
<b>Objectifs visés</b> .....	9
<b>Grands principes directeurs</b> .....	9
<b>Actions suggérées</b> .....	9
<b>Résultats attendus</b> .....	9
Conclusion .....	10

# Qui est PMI-Montréal

---

Depuis 1977, PMI-Montréal contribue activement à l'essor de la gestion de projets au Québec. L'association, un des plus importants chapitres locaux du prestigieux réseau mondial du *Project Management Institute* (PMI), compte plus de 5000 membres répartis sur le territoire du Québec. Le PMI-Montréal compte 7 employés à son siège social de Montréal.

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 Marshall<sup>1</sup>.

Pour donner suite à l'une des recommandations de la Commission Cliche en 1972, le premier programme de maîtrise en gestion de projet accrédité par le PMI a été développé par l'UQAM dès 1976. Depuis, le Québec compte de nombreux programmes de recherche et d'enseignement en gestion de projet, et le réseau universitaire québécois est reconnu comme centre d'excellence (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, notamment le projet du métro Azur à Montréal (2019), celui de Rio Tinto à Jonquière (2014), Accès D de Desjardins (2016), la bibliothèque du Boisé dans l'arrondissement Saint-Laurent à Montréal (2014), et finalement la revitalisation de la Tour du Stade Olympique à Montréal (2020)<sup>2</sup> par la communauté des professionnels en gestion de projet.

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.

Le document de base du Project Management Institute, le PMBoK est une référence globale présentant l'ensemble des meilleures pratiques du domaine.

PMI-Montréal a déposé des mémoires à trois reprises aux autorités publiques québécoises : en 2020; projet de loi 66<sup>3</sup>, Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructures, 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*.

---

<sup>1</sup> 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](http://expo67.ncf.ca/expo_67_critical_path_method_p1.html)

<sup>2</sup> 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>

<sup>3</sup> PMI Montréal, « Commentaires de PMI-Montréal sur le projet de loi 66, Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructure », octobre 2020, [https://www.pmimontreal.org/static/uploaded/Files/docs/Memoire-PMI-Mtl-PL66-FINAL-\(1\).pdf](https://www.pmimontreal.org/static/uploaded/Files/docs/Memoire-PMI-Mtl-PL66-FINAL-(1).pdf)

# Contexte et problématique

---

Après deux ans de pandémie, il nous faut constater que la situation budgétaire favorable début 2020 est derrière nous : le gouvernement doit maintenant jongler avec des déficits dus à la COVID 19. Pour un gouvernement dont le leitmotiv est la rigueur et la saine gestion des finances publiques, les défis sont de taille. Le gouvernement du Québec souhaite soutenir l'économie et la reprise par des investissements stratégiques. Le PMI-Montréal croit être en mesure de proposer une solution permettant de réduire les dépenses liées à ces projets sans pour cela affecter les services aux citoyens.

PMI-Montréal croit que cette volonté du gouvernement du Québec d'aller de l'avant avec une stratégie d'investissements stratégiques est primordiale; par ailleurs, pour assurer son succès, c'est-à-dire une exécution qui garantit le respect des échéanciers et limite les dépassements de coûts, ces projets nécessitent une gestion de projet et de portefeuille de projets fortement encadrées.

Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Selon une étude canadienne, 123 millions sont gaspillés par milliard de dollars investis 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.<sup>4 5</sup>

Dans les dernières années, les analyses de la vérificatrice générale sont venues confirmer coûts supplémentaires et ratés dus à la mauvaise gestion au sein de certains projets.<sup>6</sup>

**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.**

Ainsi, les études de 2017 et 2018 du PMI démontrent que les efforts d'implantation des meilleures pratiques en gestion de projet<sup>7 8</sup> ont permis de réduire les pertes moyennes à 9,7 %, démontrant leur efficacité.

---

<sup>4</sup> 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](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)

<sup>5</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-profession-2014.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-profession-2014.pdf?v=bf4bf22a-ad40-4045-bf5a-f48943ea2297&sc_lang_temp=fr-FR)

<sup>6</sup> Vérificateur général du Québec, « Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2020-2021 – chapitre 4 : Le ministère des Transports », Juin 2020, [https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/163/vgq\\_tome-juin2020\\_ch04\\_web.pdf](https://www.vgq.qc.ca/Fichiers/Publications/rapport-annuel/163/vgq_tome-juin2020_ch04_web.pdf)

<sup>7</sup> Project Management Institute, « PMI Pulse of the Profession : Les taux de réussite s'élèvent 2017 », 2017, [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](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)

<sup>8</sup> Project Management Institute, « PMI Pulse of the Profession : Réussir en des temps perturbés », 2018, [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](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)

Les bénéfices financiers sont importants et les bénéfices non quantifiables tout autant : fierté d'implantation de grandes stratégies. 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 pandémie nous a de plus révélé que les entreprises « agiles », capables de flexibilité et de pivoter sont celles qui mènent le mieux leurs projets, se concentrant sur les résultats.<sup>9</sup>**

---

<sup>9</sup>Project Management Institute, « Beyond Agility: Flex to the Future. Pulse of the Profession® », 2021, <https://www.pmi.org/learning/library/beyond-agility-gymnastic-enterprises-12973>

# Solutions probantes et réussites au Québec

---

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 ailleurs.

## *Société québécoise des infrastructures (SQI)*

La Loi sur la SQI inclut des exigences en gestion de projet et depuis sa création, la SQI livre des projets respectant coûts, temps, qualité. La Gare fluviale de Lévis est un exemple d'un projet primé, confié à la SQI.<sup>10</sup> 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.<sup>11 12</sup> L'exigence par la SQI de compétences en gestion de projet de ses fournisseurs donne des résultats probants.

## *Agence du revenu du Québec*

Lauréate de plusieurs prix de gestion de projet, L'Agence du Revenu utilise les meilleures pratiques pour l'implantation de programmes divers, dont son recrutement interne, les logiciels de gestion des restaurants et les résultats sont probants.<sup>13</sup>

## *Ministère de la Santé*

Le succès de CLIC-Santé et de Trimoz Technologies est un bel exemple d'entreprise flexible se concentrant sur un objectif important avec flexibilité et leadership.

---

<sup>10</sup> Société québécoise des infrastructures, « Grands Prix du génie-conseil québécois 2017 : Le projet de réaménagement de la gare fluviale de Lévis récompensé », 2017, <https://www.sqi.gouv.qc.ca/nouvelles/Pages/Le-projet-de-reamenagement-de-la-gare-fluviale-de-Levis-recompense.aspx>

<sup>11</sup> Société québécoise des infrastructures, « Rapport annuel 2018-2019 : Notre expertise au service des infrastructures », 2019, [https://www.sqi.gouv.qc.ca/apropos/Documents/RA\\_SQI\\_2018-2019.pdf](https://www.sqi.gouv.qc.ca/apropos/Documents/RA_SQI_2018-2019.pdf)

<sup>12</sup> Société québécoise des infrastructures, « Rapport annuel 2017-2018 : Planifier, bâtir, entretenir », 2018, [https://www.sqi.gouv.qc.ca/apropos/Documents/ra\\_SQI\\_2017-2018.pdf](https://www.sqi.gouv.qc.ca/apropos/Documents/ra_SQI_2017-2018.pdf)

<sup>13</sup> 2016 Octas : Catégorie Solutions d'affaires *La gestion des ressources humaines avec progiciels.*

2016 Projet de l'année du PMI-Montréal : *La gestion des ressources humaines avec progiciels.*

2012 Octas : *Crédit d'impôt pour solidarité : les TI au service des québécois.*

2008 Octas : *Gestion du projet Refonte TPS à Revenu Québec*

# Les recommandations du PMI-Montréal - viser 10 % d'économie budgétaire

---

À l'aube d'un nouveau budget qui prépare la sortie de la crise sanitaire et l'évitement du ralentissement de l'économie par un investissement dans l'ensemble des infrastructures du Québec, le PMI-Montréal propose qu'une attention particulière soit portée à la gestion de projet par le gouvernement, ses agences et ministères afin d'optimiser les retombées d'investissements dans les infrastructures.

Le Plan québécois des infrastructures (PQI)<sup>14</sup> présenté l'an dernier prévoyait qu'entre 2021 et 2031, 135 milliards de dollars seraient investis au Québec en infrastructures afin de permettre au gouvernement de poursuivre ses grandes priorités notamment en santé et en éducation. Il s'agit d'une hausse de 35 % des investissements depuis le PQI 2019-2029. Surtout, avec la Loi concernant l'accélération de certains projets d'infrastructures, de nombreux investissements ont été accélérés comparativement au PQI précédent, portant ainsi à 77 milliards de dollars les investissements dans les cinq prochaines années.

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 %. C'est donc dire que ces bonnes pratiques pourraient permettre aux Québécois et aux Québécoises d'économiser ou d'optimiser jusqu'à 13 milliards de dollars sur le PQI.

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. Rapidement, nous avons étudié le dernier PQI et établi qu'une économie de 13 milliards de dollars annuellement permettrait :

- La construction de **86 nouvelles écoles secondaires**, basée sur les coûts de construction de 150,8 M\$ de la nouvelle école secondaire située dans l'Arrondissement LaSalle de Montréal, pour le centre de services scolaires Marguerite-Bourgeoys<sup>15</sup>; OU
- La construction de **121 nouvelles voies de contournement**, basé sur les coûts de construction de 106,9 M\$ de la voie de contournement sur la route 117 à Rouyn-Noranda<sup>16</sup>; OU
- La construction de **60 maisons des aînés**, basée sur le coût de construction de 214,3 M\$ d'une maison des aînés en Laurentides<sup>17</sup>.

---

<sup>14</sup> Conseil du trésor « Plan québécois des infrastructures 2021-2031 », 2021,

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget\\_depenses/21-22/6-Plan\\_quebecois\\_des\\_infrastructures.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/21-22/6-Plan_quebecois_des_infrastructures.pdf)

<sup>15</sup> Conseil du trésor « Plan québécois des infrastructures 2021-2031 », 2021, p.B28

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget\\_depenses/21-22/6-Plan\\_quebecois\\_des\\_infrastructures.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/21-22/6-Plan_quebecois_des_infrastructures.pdf)

<sup>16</sup> Conseil du trésor « Plan québécois des infrastructures 2021-2031 », 2021, p.B47

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget\\_depenses/21-22/6-Plan\\_quebecois\\_des\\_infrastructures.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/21-22/6-Plan_quebecois_des_infrastructures.pdf)

<sup>17</sup> Conseil du trésor « Plan québécois des infrastructures 2021-2031 », 2021, p.B20

[https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget\\_depenses/21-22/6-Plan\\_quebecois\\_des\\_infrastructures.pdf](https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/21-22/6-Plan_quebecois_des_infrastructures.pdf)

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.

Conséquemment, PMI-Montréal propose que le

1. **Le Gouvernement du Québec exige que tous les projets gouvernementaux, infrastructures ou autres soient soumis à 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 ci-mentionnée, sous l'autorité du Conseil du Trésor.

## 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.<sup>18</sup>
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;**

---

<sup>18</sup> 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).

- **Pour exécuter la vision stratégique du gouvernement : un portefeuille de projets contrôlé par le Secrétariat du Trésor.**

## Actions suggérées

1. Faire de la **Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique** comprise dans la *Loi sur les infrastructures publiques* (la « Directive ») la norme pour tous les projets.
  - Mettre en place une **autorité centrale** pour la mise en œuvre de la Directive, sous l'autorité du Conseil du Trésor, pour :
  - S'assurer de l'exécution des stratégies gouvernementales;
  - Exiger que les gestionnaires de projets, de portefeuille de projet et de programme suivent la Directive 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.
2. Créer 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.

## 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.

# Conclusion

---

Le Québec a les connaissances et les compétences pour une mise en œuvre optimale des projets gouvernementaux : nous sommes déjà des leaders dans ce secteur depuis plusieurs années. Avec ce mémoire, le PMI-Montréal invite le gouvernement du Québec à mettre en place des mesures qui nous permettront, collectivement, d'optimiser notre budget et de prendre soin de nos infrastructures.

La solution se trouve au bout de nos doigts : mandater une instance rattachée au Conseil du trésor responsable de la vigie de la saine gestion des projets, le tout basé sur la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique. De plus, nous souhaitons réitérer l'importance que ces bonnes pratiques soient implantées au sein de tous les projets : l'optimisation du budget est aussi valable pour la construction d'un centre de la petite enfance que pour un méga projet hospitalier, et ce, pour tous les projets du gouvernement du Québec, tous ministères confondus. Les résultats d'une saine gestion de projet sont probants : nous sommes en mesure d'économiser ou d'optimiser jusqu'à 10 % du budget dédié aux infrastructures québécoises en appliquant les meilleures pratiques.