Miser sur l’expertise professionnelle à l’interne : un gage d’efficience

Avis du Syndicat des professionnel.le.s
de la Société de transport de Montréal (STM)

sepb 610 Unité des professionnelles et des professionnels de la Société de transport de Montréal

Consultation prébudgétaire 2027

Commission sur les finances et l'administration
Ville de Montréal

10 juin 2026

Résumé des recommandations

- **Recommandation 1 :** *Maintenir à la STM des équipes salariées permanentes capables de prendre en charge les projets majeurs de développement et de maintien des actifs, de la définition des besoins jusqu'à la mise en exploitation.*
- **Recommandation 2 :** *Faire les représentations nécessaires auprès du gouvernement du Québec afin d'abolir la restriction de recourir au PAGTCP pour financer la rémunération des salariés de la STM qui travaillent sur les projets admissibles.*
- **Recommandation 3 :** *Confier la conception et la coordination des projets aux professionnels de l'interne qui demeureront responsables de l'entretien et de l'exploitation des infrastructures.*
- **Recommandation 4 :** *Faire les représentations nécessaires auprès du gouvernement du Québec afin de simplifier la gouvernance des projets d'infrastructures de transport collectif en confiant à la STM une marge de manœuvre plus complète sur les projets d'infrastructures qui lui sont confiés.*

1. Qui sommes-nous?

Le Syndicat des employé.e.s professionnel.le.s et de bureau, section locale 610 (SEPB 610) est le syndicat représentant les employé.e.s professionnel.le.s de la Société de transport de Montréal (STM). Nous regroupons 800 membres qui œuvrent à la STM dans de multiples secteurs tels que la planification, l'urbanisme, le droit, l'ingénierie, l'architecture, la comptabilité, l'approvisionnement, les communications, la formation et l'immobilier.

Nous intervenons dans le cadre des présents travaux prébudgétaires afin de partager nos priorités et nos pistes de solution pour amener la Ville de Montréal à privilégier des orientations budgétaires qui répondent à la fois aux enjeux soulevés dans le *Rapport sur la fiscalité et les finances municipales* et aux intérêts des bailleurs de fonds et usagers du réseau de transport collectif montréalais.

Alors que les enjeux de manque de financement du transport collectif sont bien connus, nous concentrons notre intervention sur certaines des pistes de réduction des coûts, soulevées dans le rapport, au niveau principalement des travaux d'infrastructures, ainsi qu'à celles qui n'ont pas été abordées.

En effet, alors que la rémunération du personnel à l'emploi des municipalités et, corollairement, des sociétés de transport, est nommément présentée dans le rapport

comme une dépense à compresser, le silence tout aussi fracassant du même document sur la hausse problématique et documentée des honoraires des contrats de sous-traitance est pour le moins curieux, voire préoccupant.

2. Sous-traiter, c'est sur-payer

À la STM comme à la Ville de Montréal, le recours étendu et systématique à des firmes privées de génie-conseil, malgré la présence d'une expertise équivalente à l'interne, est pris pour acquis et fait partie, selon nous, du *virage qui s'impose*, ce modèle étant *arrivé à ses limites*, pour paraphraser le titre du Rapport Jérôme-Forget—Marceau.

Nous évaluions en 2024, selon les données disponibles[1], que le coût horaire payé par la STM pour une heure de travail d'un professionnel en ingénierie était deux fois plus élevé lorsqu'il s'agissait d'un consultant à l'emploi d'une firme privée que lorsqu'il est un salarié de la STM. C'est sans compter les heures de formation, l'alourdissement des processus et la complexité administrative causée par l'implication étendue de firmes privées dans les phases d'études, de conception et de mise en œuvre des projets d'infrastructure sous la gouverne du transporteur public montréalais.

L'an dernier, au printemps 2025, l'Institut de recherche et d'informations socioéconomiques (IRIS) publiait une étude[2] sur les contrats de services de génie-conseil à la Ville de Montréal. Parmi les constats de cette étude, on y apprenait qu'entre 2012 et 2024, « les honoraires professionnels des firmes de génie-conseil pour les contrats du domaine des infrastructures ont augmenté de 82 %, soit une croissance plus de deux fois supérieure à l'inflation »[3]

L'étude révélait également la concentration préoccupante du marché au sein d'une petite quantité d'acteurs[4], de même qu'une diminution observable de la qualité des livrables.

---

[1] « En novembre [2023], la STM a passé un nouveau contrat avec les firmes Stantec, SNC-Lavalin et EXP afin de lui fournir l'équivalent de 214 000 heures de travail par des ingénieurs sur les quatre prochaines années, à la suite d'un appel d'offres. La STM s'attend à devoir dépenser 41 millions. », TEISCEIRA-LESSARD, Philippe. « Un syndicat dénonce l'omniprésence des consultants », La Presse, 10 mars 2024.
Ces montants représentent un taux horaire moyen de 191$/heure, soit plus du double du taux horaire payé par la STM pour ses ingénieurs salariés.

[2] Institut de recherche et d'informations socioéconomiques, *Examen de certains enjeux concernant les contrats publics de services professionnels de génie-conseil à Montréal pour le domaine des infrastructures*, 29 mai 2025. https://iris-recherche.qc.ca/publications/sous-traitance-montreal/

[3] Ibid.

[4] « En 2024, 5 firmes de génie-conseil ont obtenu 76 % de la valeur des contrats de génie-conseil accordés par la Ville de Montréal dans le domaine des infrastructures », Ibid.

Face aux constats alarmants du *Rapport sur la fiscalité et les finances municipales* concernant l'état des infrastructures municipales, desquels font partie le métro de Montréal et les garages de la STM, nous estimons que la Ville de Montréal et la STM doivent reconsidérer de s'appuyer autant sur les firmes privées de génie-conseil et travailler à consolider davantage leur expertise interne. Les défis ne manqueront pas dans les prochaines années. Il est amplement justifié de miser sur des équipes permanentes, dédiées et expérimentées.

RECOMMANDATION 1
Maintenir à la STM des équipes salariées permanentes capables de prendre en charge les projets majeurs de développement et de maintien des actifs, de la définition des besoins jusqu'à la mise en exploitation.

3. Des exigences gouvernementales à revoir

« Selon une étude réalisée pour l'Union des municipalités du Québec [citée dans le *Rapport sur la fiscalité et les finances municipales*], les obligations et exigences réglementaires imposées aux projets municipaux expliquent jusqu'à 40 % de la croissance des coûts observée au cours des 10 dernières années. »[5] Cette problématique fait d'ailleurs l'objet de la Recommandation 1 du Rapport qui propose de « réviser les normes et les exigences réglementaires imposées aux projets de réfection et de construction d'infrastructures municipales afin [notamment] de s'assurer qu'elles respectent la capacité de payer des municipalités »[6].

À ce sujet, mentionnons que le Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes (PAGTCP) limite explicitement la possibilité pour les organismes admissibles, dont la STM, de recourir aux sommes disponibles pour financer la rémunération de ses salariés dans l'élaboration et la réalisation de certains projets admissibles[7]. Cette limitation force la STM à faire appel à des firmes privées de génie-conseil pour ses projets admissibles, augmentant ainsi les coûts des projets et limitant l'impact des fonds disponibles.

---

[5] JÉRÔME-Forget, Monique et Nicolas MARCEAU, *Rapport sur la fiscalité et les finances municipales – Un modèle arrivé à ses limites : un virage s'impose*, 2026, p. 16
[6] Ibid., p. 18
[7] Ministère des Transports et de la Mobilité durable, *Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes : Modalités d'application 2025-2028*, Mars 2026, p. 24. https://cdn-contenu.quebec.ca/cdn-contenu/adm/min/transports/transports/aide_financiere/collectif/pagtcp/modalites-2025-2028.pdf

Considérant les éléments soulevés dans la section 2, on comprend que davantage de projets pourraient être réalisés, par dollar disponible, si cette limitation était levée.

RECOMMANDATION 2
Faire les représentations nécessaires auprès du gouvernement du Québec afin d'abolir la restriction de recourir au PAGTCP pour financer la rémunération des salariés de la STM qui travaillent sur les projets admissibles.

4. Une rémunération qui doit se comparer à son marché de référence

Le Rapport fait grand état de la rémunération des employé.e.s municipaux et de la gestion de leurs régimes de retraite, y consacrant deux de ses vingt-et-une recommandations. Les auteurs se font même les porte-voix du symbole que promeuvent certains politiciens provinciaux à l'effet que la comparaison étroite entre la « rémunération des employés municipaux » et celle de la « fonction publique québécoise » constituerait la seule base d'analyse qui vaille et démontrerait un écart intenable, plaçant le secteur municipal dans un monde à part.

Dans le domaine de l'ingénierie, des infrastructures, de la construction et les domaines professionnels connexes, le marché de l'emploi demeure compétitif et les ressources y sont mobiles. Le comportement des acteurs – employeurs et salariés – ne se résume pas en un marché fermé entre « les municipalités » et « la fonction publique québécoise ». Les employeurs sont nombreux, variés et ont intérêt à attirer et retenir l'expertise qu'ils ont besoin pour concevoir et mener à terme leurs projets.

Ainsi, l'étude de comparaison de rémunération globale que nous avons fait réaliser par les Services actuariels SAI démontre qu'en date du 4 janvier 2025, la rémunération globale sur base horaire des principaux titres d'emploi professionnels de la STM se situait grosso modo en milieu de peloton d'un bassin d'employeurs comparables incluant Investissement Québec, Hydro-Québec et les villes de Québec, Gatineau et Montréal.

Principaux résultats

Résultats de la comparaison – Base horaire

	Rémunération globale sur base horaire						
Emploi (STM)	**STM**	**Moyenne - Autres**	**Hydro**	**IQ**	**Québec**	**Gatineau**	**Montréal**
Analyste	**73,59**	**75,05**	**80,84**	**69,87**	**77,56**	**n.d.**	**71,91**
Écart (%)	*s.o.*	*2%*	*10%*	*-5%*	*5%*	*s. o.*	*-2%*
Rang	*3*	*s. o.*	*1*	*5*	*2*	*s. o.*	*4*
Analyste principal	**85,18**	**82,20**	**90,09**	**78,88**	**79,46**	**n.d.**	**80,35**
Écart (%)	*s.o.*	*-4%*	*6%*	*-7%*	*-7%*	*s. o.*	*-6%*
Rang	*2*	*s. o.*	*1*	*5*	*4*	*s. o.*	*3*
Conseiller	**73,59**	**77,30**	**80,84**	**78,88**	**77,56**	**n.d.**	**71,91**
Écart (%)	*s.o.*	*5%*	*10%*	*7%*	*5%*	*s. o.*	*-2%*
Rang	*4*	*s. o.*	*1*	*2*	*3*	*s. o.*	*5*
Coordonnateur / Coord. admin de projets	**85,18**	**82,97**	**90,09**	**81,99**	**79,46**	**n.d.**	**80,35**
Écart (%)	*s.o.*	*-3%*	*6%*	*-4%*	*-7%*	*s. o.*	*-6%*
Rang	*2*	*s. o.*	*1*	*3*	*5*	*s. o.*	*4*
Conseiller corporatif	**92,79**	**90,94**	**100,43**	**85,12**	**81,42**	**n.d.**	**96,77**
Écart (%)	*s.o.*	*-2%*	*8%*	*-8%*	*-12%*	*s. o.*	*4%*
Rang	*3*	*s. o.*	*1*	*4*	*5*	*s. o.*	*2*
Avocat / notaire	**91,15**	**100,58**	**n.d.**	**n.d.**	**99,21**	**105,01**	**97,53**
Écart (%)	*s.o.*	*10%*	*s. o.*	*s. o.*	*9%*	*15%*	*7%*
Rang	*4*	*s. o.*	*s. o.*	*s. o.*	*2*	*1*	*3*
Ingénieur	**79,33**	**84,67**	**88,71**	**n.d.**	**81,42**	**n.d.**	**83,89**
Écart (%)	*s.o.*	*7%*	*12%*	*s. o.*	*3%*	*s. o.*	*6%*
Rang	*4*	*s. o.*	*1*	*s. o.*	*3*	*s. o.*	*2*
Ingénieur principal	**82,32**	**88,06**	**92,29**	**n.d.**	**83,81**	**n.d.**	**88,08**
Écart (%)	*s.o.*	*7%*	*12%*	*s. o.*	*2%*	*s. o.*	*7%*
Rang	*4*	*s. o.*	*1*	*s. o.*	*3*	*s. o.*	*2*

Maintenir dans la conversation publique l'illusion que les salariés professionnels du secteur municipal seraient en quelque sorte dans une classe à part, déconnectés de la réalité du marché de l'emploi, est non seulement trompeur, mais contre-productif si l'on revient aux objectifs que nous devrions partager à la lecture du rapport.

Mettre en place les conditions pour remettre en état nos infrastructures existantes en limitant l'impact fiscal sur les contribuables devrait permettre de mettre derrière nous ces différends stériles et nous unir autour de l'importance de renforcer l'expertise interne des municipalités, sociétés de transport et autres autorités responsables de notre patrimoine collectif d'infrastructures publiques.

5. L'expertise interne comme gage d'efficience

« La capacité d'évaluer adéquatement la justesse des prix et des choix techniques varie considérablement d'une municipalité à l'autre. Elle dépend largement de l'expertise interne disponible et de l'expérience en matière de grands projets d'infrastructures. »[8]

L'importance d'une expertise interne développée, stable et expérimentée est pour nous une piste à privilégier pour assurer la capacité de la STM et des autres autorités responsables d'infrastructures publiques à réaliser des projets de développement et de maintien à moindre coût. Le Rapport Jérôme-Forget—Marceau en fait mention à quelques reprises. La

[8] Ibid., p. 23

disparité entre les grandes municipalités, qui peuvent bénéficier d'une telle expertise interne, par rapport aux plus petites, qui n'ont pas les mêmes capacités, est une réalité qui avantage les acteurs municipaux majeurs comme la Ville de Montréal et la STM.

La stratégie budgétaire de la Ville doit reposer sur une vision à long terme qui reconnaît la valeur de cette expertise et s'organise pour la maintenir, la renforcer et ainsi faciliter le démarrage et la réalisation de projets futurs.

À titre d'exemple concret, le bureau de projet du prolongement de la ligne bleue du métro a développé ces dernières années une expertise, des processus, des méthodes de travail, une capacité à réaliser le projet d'envergure que représente le prolongement d'une ligne du métro de Montréal. Il s'agit d'une richesse, non seulement pour la STM et ses bailleurs de fonds, mais pour toute la collectivité montréalaise, puisqu'une telle expertise peut ensuite faciliter le démarrage de futurs projets plus rapidement et à moindre coût.

La réduction des coûts de futurs projets d'infrastructures repose sur le maintien d'une expertise unique et solide comme celle-ci. C'est cette vision à long terme qui doit guider les orientations budgétaires, politiques et organisationnels de la STM et de la Ville de Montréal dans les prochaines années.

Parallèlement, le Rapport Jérôme-Forget—Marceau reconnaît qu'en « séparant la conception, la construction et l'entretien, [les modèles traditionnels d'appels d'offres] favorisent souvent des décisions axées sur le coût initial plutôt que sur la performance à long terme. »[9]

Face à ce constat, les auteurs avancent toutefois que la solution réside dans des formes de contrats intégrés de type conception/construction, alors que l'expérience des professionnel.le.s de la STM démontre qu'il est avantageux que la conception des projets soit confiée aux professionnels à l'interne, qui connaissent et demeureront responsables de l'entretien et de l'exploitation de l'infrastructure qui sera rénovée ou construite.

Pour se conformer à la règle du plus bas soumissionnaire, une firme privée de conception a intérêt à livrer une qualité minimale et à réduire les coûts, alors qu'une équipe de conception issue de l'autorité publique qui exploite l'infrastructure, connaissant intimement la réalité opérationnelle, exigera une construction davantage de qualité, durable, ce qui représente une meilleure utilisation à long terme des fonds publics, retardant la croissance future du déficit de maintien des actifs.

[9] Ibid., p. 22

RECOMMANDATION 3
Confier la conception et la coordination des projets aux professionnels de l'interne qui demeureront responsables de l'entretien et de l'exploitation des infrastructures.

6. Sur la gouvernance

Nous nous permettons de diverger brièvement de l'objet principal de la présente consultation pour rebondir sur le thème de la gouvernance. En abordant les « regroupements de services », les auteurs du rapport avancent qu'en « rassemblant les équipes, les municipalités accroissent leur capacité à attirer et à retenir du personnel qualifié, à spécialiser certaines fonctions clés et à diminuer la vulnérabilité liée au départ ou à l'absence de ressources stratégiques. »[10]

Le transport collectif montréalais gagnerait d'une gouvernance simplifiée. La STM, en tant qu'exploitant, propriétaire des infrastructures et responsable du service livré à la population, évolue actuellement dans un cadre contraignant, qui limite sa marge de manœuvre, sa capacité d'action et alourdit ses processus. La STM doit répondre aux impératifs d'intervenants multiples (ministères, ARTM, municipalités et arrondissements) qui exercent une influence ou un contrôle sur son financement, ses orientations en plus de conserver un pouvoir d'autorisation à différentes étapes de sa gouvernance de projets.

Une gouvernance simplifiée qui donnerait à la STM une marge de manœuvre plus complète sur les projets qui lui sont confiés contribuerait à réduire les coûts et les délais des projets d'infrastructures.

Au-delà de la responsabilité présente de définir ses orientations budgétaires, cette administration a aussi un pouvoir d'influence certain sur les visées gouvernementales au niveau de la gouvernance métropolitaine du transport collectif. Il s'agit d'un sujet sur lequel nous nous exprimerons volontiers, si l'opportunité nous est donnée en temps et lieu.

RECOMMANDATION 4
Faire les représentations nécessaires auprès du gouvernement du Québec afin de simplifier la gouvernance des projets d'infrastructures de transport collectif en confiant à la STM une marge de manœuvre plus complète sur les projets d'infrastructures qui lui sont confiés.

[10] Ibid., p. 46