

L'expertise locale, moteur d'un Montréal durable

*Réduire notre vulnérabilité face aux firmes
externes et agir pour l'avenir de notre ville*





Table des matières

<u>I. Contexte et objectifs</u>	Pages 3 à 7
1. <u>Des coûts à l'externe qui ne cessent d'augmenter</u>	P. 3
2. <u>Concentration des contrats dans les mains de quelques joueurs</u>	P. 3 à 4
3. <u>Garantir une saine gestion des finances publiques dans un contexte de recours aux contrats de partenariat</u>	P. 5
4. <u>Assurer un juste équilibre interne-externe au bénéfice des Montréalais</u>	P. 6 à 7
<u>II. Volet 1 : Contrôler et surveiller les coûts engendrés par le recours aux firmes externes</u>	Pages 8 à 12
1. <u>Constats</u>	P. 8 à 10
2. <u>Recommandations</u>	P. 10 à 12
<u>III. Volet 2 : Développer et préserver l'expertise interne pour améliorer la qualité des projets</u>	Pages 13 à 15
1. <u>Constats</u>	P. 13 à 14
2. <u>Recommandations</u>	P. 14 à 15
<u>IV. Volet 3 : Uniformiser les processus et favoriser le partage de bonnes pratiques</u>	Pages 16 à 18
1. <u>Constats</u>	P. 16
2. <u>Recommandations</u>	p. 16 à 18
<u>V. Conclusion</u>	Page 19



Contexte et objectifs

Des coûts à l'externe qui ne cessent d'augmenter

Pour la période 2012-2024, la valeur totale des contrats octroyés par le Comité exécutif de la Ville de Montréal à des firmes de génie-conseil est passée de **23 M\$ à 209 M\$**, et ce, pour les trois principaux services retenus :

- *Le Service de l'eau (SE) ;*
- *Le Service des infrastructures du réseau routier (SIRR);*
- *Le Service de l'urbanisme et de la mobilité (SUM).*

Cela représente une augmentation **808 % en 12 ans** pour ces trois services uniquement. L'inflation doit être prise en compte, mais il s'agit néanmoins **d'une croissance sans précédent** qui dépasse largement l'IPC (qui est de +31%) cumulatif pour 2012-2024. Durant la même période, l'effectif interne pour les activités visées n'a progressé **que d'un peu plus de 36 %**. Le recours aux ententes-cadres est particulièrement en cause.

Le coût moyen des contrats de service professionnels externes est passé de 1,2 M\$ en 2012 à 4,8 M\$ en 2024, **soit une augmentation de 300 %**. La tendance constatée s'accélère et porte atteinte à la capacité des plus petites firmes de participer au processus d'appel d'offres. Les contrats s'échelonnent généralement sur une période allant de douze à trente-six mois avec possibilité de prolongation de douze mois.

Concentration des contrats dans les mains de quelques joueurs

Pour l'année 2022, en recensant la totalité des contrats octroyés à l'intérieur de ces services, on constate que **seulement trois firmes se partagent plus de 57% des 182.4 M\$ accordés**.

Ces firmes de génie-conseil sont : *FNX-INNOV inc.* (50.2 M\$) ; *Les Services EXP inc.* (27.5 M\$) ; *CIMA + S.E.N.C.* (26.6 M\$).

En ajoutant SNC Lavalin inc. (22.9 M\$), c'est 70% de la part des contrats octroyés en 2022 qui vont à **quatre joueurs uniquement** alors que, à titre de référence, *l'Association des firmes de génie-conseil du Québec (AFG)* regroupe quelque 70 entreprises.



Plus récemment, en mai et juin 2024, la firme de génie-conseil *Les Services EXP inc.* a remporté la mise pour trois ententes-cadres majeures **totalisant 22,8 M\$** pour des services professionnels de conception, d'accompagnement et de surveillance.

- **Ces contrats, d'une durée s'échelonnant de 3 à 5 ans**, se chevauchent avec de multiples autres mandats accordés lors d'appels d'offres antérieurs.
- Cette situation, selon les constats recueillis auprès des ingénieurs à l'interne, a pour conséquence de compromettre les suivis adéquats des honoraires professionnels facturés par les firmes externes.

Voici un de ces exemples : Une entente-cadre a été accordée le 8 mai 2024 à la firme *Les Services EXP Inc.* Celle-ci stipule que :

- « [...] pour des services professionnels pour la surveillance de divers mandats, dont les REV Jean-Talon, Henri-Bourassa et Berri, pour une durée de 36 mois, avec une option de prolongation de douze mois.
- **Dépense totale de 11 778 803,79 \$, taxes incluses** (contrat : 9 460 740,87 \$ + variation de quantités : 1 419 111,13 \$ + déboursés : 473 037,04 \$ + indexation : 425 914,75 \$
- Appel d'offres public : 24-20325 – 1 soumissionnaire ».

C'est une entente-cadre à taux horaire par catégorie d'employés requis.

L'indexation des honoraires professionnels de 4,5 % de la valeur du contrat de base est établie :

- « en appliquant les taux d'inflation prévisionnels des trois prochaines années à la répartition annuelle estimée des montants du contrat »... (Ajustement annuel en fonction du taux de variation sur douze mois de l'IPC pour la région de Montréal).

Ainsi, les trois ententes-cadres invoquées précédemment (*Les Services EXP inc.*) représentent à elles seules **environ 40 % de la rémunération globale** des membres de l'ASIM qui sont à l'emploi des trois services pour lesquels ces contrats ont été octroyés.



Garantir une saine gestion des finances publiques dans un contexte de recours aux contrats de partenariat

La forte tendance à la multiplication des ententes-cadres et l'octroi des contrats à une poignée d'acteurs externes sont des constats qui devraient susciter toute l'attention au moment où le gouvernement est à compléter **la révision du cadre légal** qui permettra, dans le cas des organismes publics, le recours à **des contrats de partenariat** pour des contrats mixtes de travaux de construction et de services professionnels (« *approche collaborative* »).

Lors des audiences publiques sur le projet de loi n°62, tenues les 28 et 29 mai derniers, la Ville de Montréal a spécifiquement demandé à y être assujettie, bien que les municipalités en soient exclues, afin de bénéficier des mêmes assouplissements applicables, le cas échéant, aux autres organismes publics visés.

- Montréal est l'un des plus grands donneurs d'ouvrage, après le gouvernement du Québec, et une telle demande peut paraître légitime, **mais comment s'assurer d'un équilibre dans la gestion des risques, le contrôle des coûts et une surveillance adéquate des travaux réalisés?**
- Le ratio de ressources internes disponibles et en mesure d'exercer une surveillance à toutes les étapes de la réalisation des travaux n'est tout simplement plus suffisant.
- Selon nos observations, il est inexact d'affirmer que le ratio de ressources internes versus les ressources externes est demeuré sensiblement le même au cours des derniers exercices financiers (réponse fournie lors des audiences de la *Commission sur les finances et l'administration* — Étude du Budget 2025 de la Ville de Montréal).

Avec ce nouveau cadre légal, alors que le législateur veut encadrer le partage consensuel des risques... des gains et des pertes, **il est impératif de consolider l'expertise interne pour garantir une saine gestion des finances publiques** et assurer la vigilance nécessaire considérant la concentration des soumissionnaires et l'explosion des coûts déjà constatée.

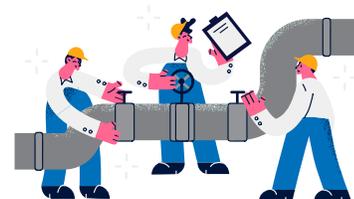


Assurer un juste équilibre interne-externe au bénéfice des Montréalais

Compte tenu de l'ampleur et de la nature des projets d'infrastructures, **il y aura toujours nécessité de recourir à des firmes de génie-conseil externes.** Cependant, il y a urgence d'agir face à la croissance exponentielle des coûts et à l'érosion de l'expertise interne.

Cette expertise interne est essentielle pour assurer la pérennité des ouvrages et l'imputabilité quant aux résultats. **Il doit y avoir un juste équilibre interne-externe alors que la tendance actuelle n'augure rien de bon pour la population montréalaise.**

- Est-ce que les activités de surveillance et de contrôle sont exceptionnelles ou ne sont-elles pas plutôt récurrentes ? Si tel est le cas, ne serait-il pas plus avantageux pour la Ville de revoir ce ratio ?
- Est-ce normal qu'une firme de génie-conseil ayant obtenu des contrats de conception et de réalisation **soit elle-même chargée de se surveiller ?**
- Quelles sont les possibilités pour la Ville de Montréal d'en faire plus à l'interne, avec ses propres ingénieurs?
- La Ville de Montréal est-elle en mesure **de contrôler cette croissance des coûts** quant au recours à l'externe ?
- Peut-on améliorer nos façons de faire, optimiser l'utilisation des ressources et consolider notre expertise tout en assurant un meilleur contrôle des coûts et de la qualité des livrables, des ouvrages ?
- Comment s'assurer de ne pas reproduire les conditions favorables à la collusion dans l'octroi des contrats à la Ville de Montréal ? Ne sont-elles pas déjà en place et que doit-on faire pour s'en prémunir ?
- La multiplication des chantiers de construction surveillés par des entreprises externes **nuît à l'image de la Ville**, car les citoyens perçoivent souvent ces projets comme étant gérés par les fonctionnaires municipaux. Cette confusion entraîne un sentiment de mécontentement et une perte de confiance envers l'administration locale, même si la gestion des chantiers incombe en réalité aux entreprises externes.



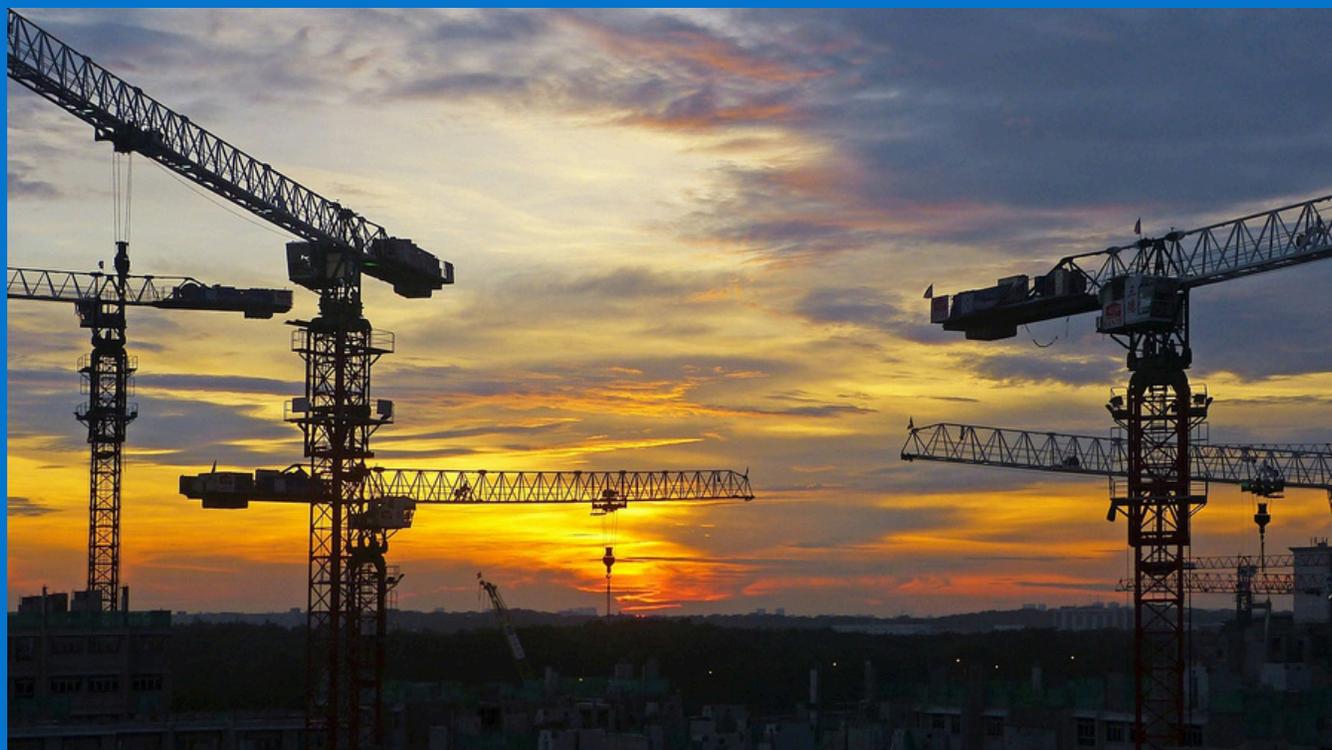


Les membres de *l'Association des Scientifiques et Ingénieurs de Montréal* (ASIM) veulent agir et faire des recommandations concrètes pour améliorer les processus et **consolider l'expertise de ses membres au bénéfice de la population** en termes de coûts, d'efficacité et de qualité.

En outre, le but de l'ASIM est **d'améliorer les processus et les pratiques** dans l'élaboration des appels d'offres, l'octroi des contrats aux firmes de génie-conseil externes, la conception, la réalisation et le suivi des projets d'infrastructures à la Ville de Montréal.

Pour ce faire, nous avons identifié trois volets d'interventions prioritaires :

- Contrôler et surveiller les coûts engendrés par le recours aux firmes externes
- Développer et préserver l'expertise interne pour améliorer la qualité des projets
- Uniformiser les processus et favoriser le partage de bonnes pratiques





Volet 1 : Contrôler et surveiller les coûts engendrés par le recours aux firmes externes

Constats

Les firmes externes ont plusieurs clients et ne possèdent généralement pas une connaissance approfondie du territoire, des standards, règlements et normes spécifiques à la Ville.

Ce manque de connaissances des processus internes cause des délais, augmente la charge de travail des intervenants internes. Cette méconnaissance du milieu a aussi un impact sur **leur agilité** à proposer des méthodes qui pourraient être mieux adaptées aux besoins de la Ville ;

Une fois un contrat octroyé, il n'y a pas de mécanismes en place **pour assurer que l'exécution dudit contrat est prioritaire** pour la firme retenue et que cette dernière a, dans les faits, la capacité de respecter les délais, qu'il n'y a pas fractionnement de la même ressource sur plusieurs autres besoins/contrats ;

- On constate de nombreux changements quant aux personnes externes affectées aux différents projets (roulement de personnel). Fréquemment, des personnes détenant moins d'expérience remplacent des ingénieurs dits « seniors » pourtant identifiés comme ressources principales au moment de l'octroi des contrats à des firmes de génie-conseil ;
- Ces mouvements de personnel représentent des coûts qui sont dans les faits supportés entièrement par la Ville de Montréal.

La Ville doit régulièrement **former le personnel de l'externe**, ce qui entraîne non seulement une charge additionnelle de travail pour les ingénieurs à l'interne, mais **aussi des coûts** qui devraient être supportés par ces firmes externes et non aux frais de la Ville ;

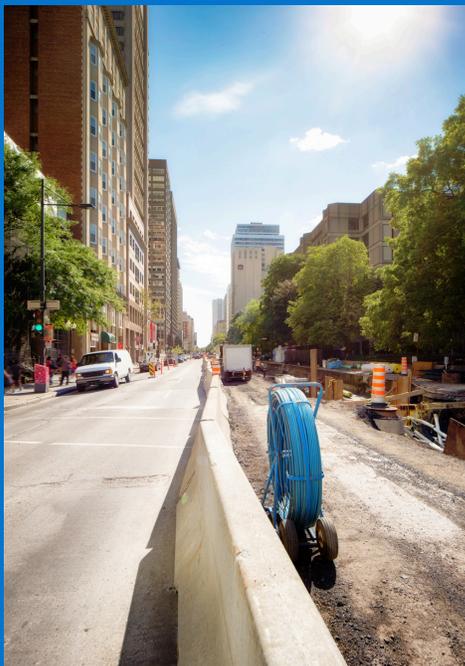


Suite des constats

L'ingénieur à l'interne doit souvent revoir, corriger les plans de travail et les rapports des firmes externes, et parfois même de manière très exhaustive, plutôt que de se résoudre à devoir transmettre un rapport qui n'est pas acceptable. **Ces situations occasionnent des retards et des coûts supplémentaires pour la Ville.** De plus, les commentaires et retours des ingénieurs à l'interne ne sont pas toujours pris en compte dans les versions ultérieures des plans de travail et des suivis, générant des livrables qui ne répondent pas au besoin ;

Il n'y a pas de ratio des ressources internes versus les ressources externes pour exercer correctement les activités de surveillance et de contrôle de la tarification des firmes externes, pour assurer le respect des plans et devis, des livrables, de la qualité des services professionnels en temps opportun ;

Il n'y a pas de véritables **pénalités dissuasives et contraignantes** qui soient applicables en cas de non-respect des obligations contractuelles. Les pénalités prévues aux cahiers des charges sont rarement appliquées, et lorsqu'elles le sont, ceci est perçu comme étant exceptionnel. Cette situation s'explique par un manque de ressources à l'interne pour assurer les suivis requis en temps opportun, par le nombre souvent restreint de soumissionnaires, par l'absence d'outils adéquats pour évaluer efficacement le travail des firmes externes et les heures réellement consacrées au suivi des activités et responsabilités déléguées.



Recommandations

1. Mettre en place une équipe dédiée d'experts (Bureau technique Ville) **formée d'ingénieurs à l'interne** ainsi que d'autres personnes-ressources qui possèdent des champs d'expertise spécialisés pour venir supporter les équipes dans les arrondissements et les différents services comme les firmes externes. Une réflexion devrait être faite pour optimiser leur rôle et responsabilité, pour identifier des plans d'intervention concertés, améliorer la circulation de l'information, assurer une meilleure uniformisation des processus, etc.

2. Réaménager, revoir les tâches et responsabilités des scientifiques et ingénieurs afin d'optimiser l'utilisation de leurs connaissances et compétences en les dégageant le plus possible des tâches dites cléricales et administratives ;

3. Créer une équipe centrale d'experts, équipe distincte de celle prévue au point numéro 1 et affectée spécifiquement **à la surveillance et au contrôle des mécanismes d'évaluation et de reddition de compte** des firmes externes en support aux équipes internes à la Ville.

Cette équipe aurait le pouvoir de procéder à des vérifications aléatoires, à des audits et, enfin, d'assurer la diffusion des politiques et procédures, ainsi que d'une compréhension et application conforme des pénalités tant en arrondissements qu'à l'intérieur des différents services/divisions ;

4. Intégrer systématiquement aux projets d'infrastructures et projets d'envergure à réaliser (seuil à discuter conjointement) **un ingénieur ou scientifique de l'interne pour agir à titre d'interface entre les différentes disciplines/spécialités**, assurer les suivis requis et une vigie quant au respect des normes, à la qualité des livrables.

Cette ressource dédiée, complémentaire à la personne chargée de projet, est désignée, et impliquée dès l'étape de la planification, en amont des projets à réaliser afin que les firmes externes soient en temps opportun informées de l'étendue de son rôle et de ses responsabilités.



Suite des recommandations

Les personnes représentant les firmes de génie-conseil demandent la création d'un intégrateur technique pour chaque projet, ressource externe qui serait assumée dans les faits par la Ville de Montréal à même le coût des contrats. **Nous croyons que cette ressource doit être un ingénieur ou une personne de l'interne issu du champ d'expertise requis.** Cette ressource dédiée serait d'autant plus pertinente pour assurer un meilleur contrôle des coûts et de la qualité dans un contexte appelé à évoluer avec l'adoption des projets de loi 61 et 62 et celle à venir du projet de loi 79 (approche collaborative, mise en commun des ressources et des informations, contrats mixtes de travaux de construction et de services professionnels) ;

5. Examiner l'opportunité de recourir au fractionnement ciblé d'un certain nombre d'ententes-cadres. Cette approche permettrait de favoriser la **concurrence**, donner accès au marché montréalais à de plus petits joueurs actuellement incapables d'offrir leurs services compte tenu de l'ampleur des ententes-cadres et diminuer les risques de mises en place de stratagèmes propices à la collusion...

6. Établir un protocole comportant des balises claires d'application des pénalités à intégrer aux ententes-cadres et autres contrats externes afin qu'elles soient bien comprises et dissuasives en amont. Ces pénalités devraient prendre en compte le temps et les ressources consacrés à l'interne par la Ville de Montréal à apporter les mesures correctrices nécessaires et dont les coûts n'ont pas à être assumés par elle ;

7. Procéder à la diffusion du protocole de mise en application des pénalités dans l'ensemble des services et arrondissements de la Ville et mettre en place des mesures de suivi pour une application uniforme, ce qui n'est pas le cas actuellement. Les pénalités devraient tenir compte de l'expertise en cause afin de ne pas affecter, le cas échéant, l'ensemble des activités de la firme fautive. Le manque ou le nombre limité de soumissionnaires constaté dans plusieurs appels d'offres ne devraient pas en soi justifier l'absence de conséquences en cas de manquements aux obligations contractuelles ;

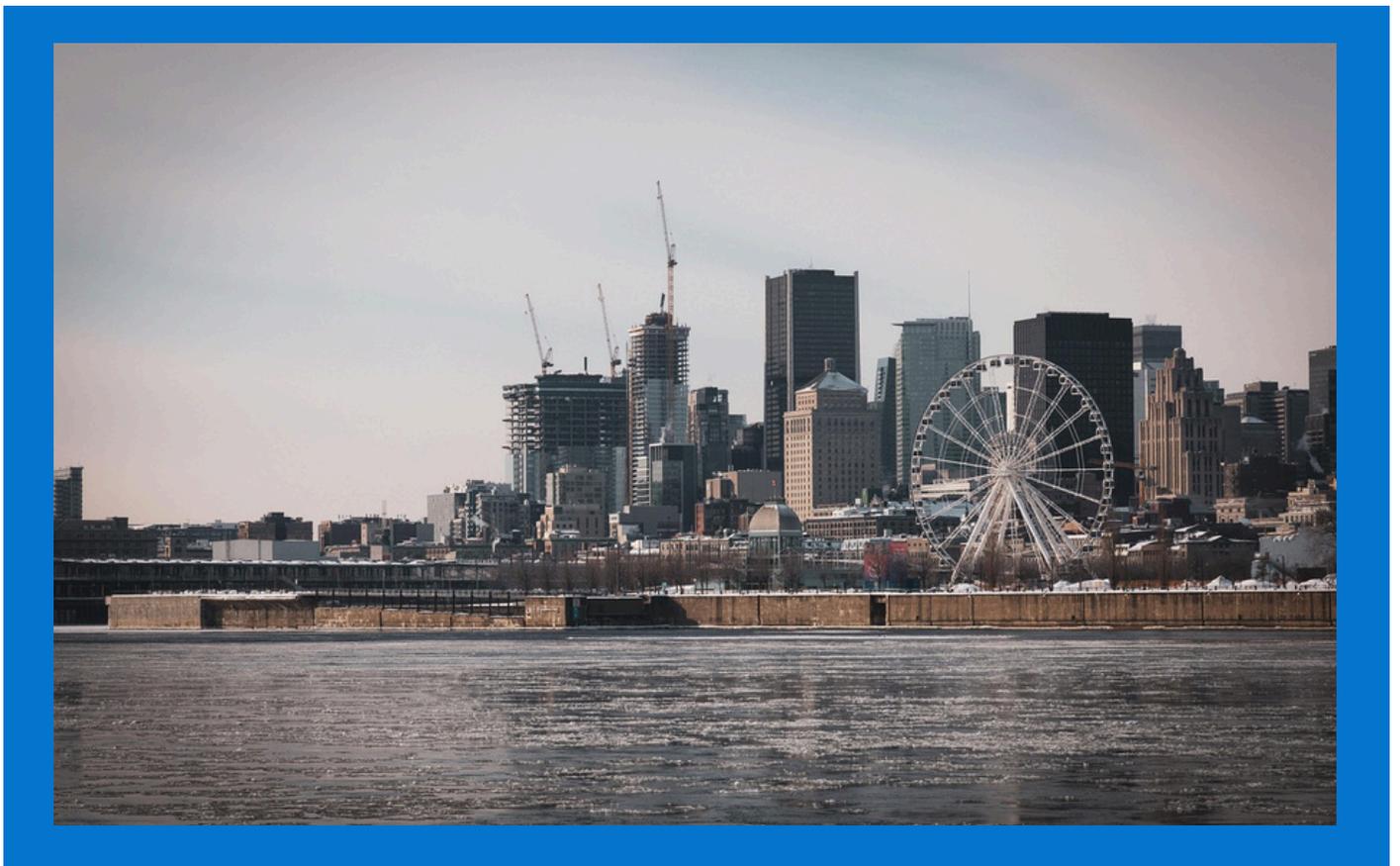


Suite des recommandations

8. Convenir d'un ratio suffisant de ressources internes par rapport aux ressources externes (firmes de génie-conseil) dans le contexte d'une multiplication des ententes-cadres et des assouplissements anticipés quant à la notion de partage consensuel des risques (adoption des projets de loi cités).

La Ville de Montréal doit se doter des effectifs suffisants pour freiner l'explosion des coûts, la perte de contrôle quant à la pérennité de ses ouvrages et maintenir une expertise essentielle à sa mission.

Considérant l'ampleur et le nombre de projets récurrents, la croissance des effectifs devrait suivre une tangente qui permet à la Ville de Montréal d'exercer un meilleur contrôle sur ses activités et de ne pas offrir un « bar ouvert » aux firmes externes. **Il n'est pas dans « l'intérêt-citoyen » d'attribuer des contrats**, de permettre la réalisation de projets... dont on ne peut assurer une surveillance adéquate ou dont la surveillance relève entièrement de l'externe.





Volet 2 : Développer et préserver l'expertise interne pour améliorer la qualité des projets

Constats

- Les appels d'offres récurrents, de même nature, sont fréquemment attribués à des firmes externes **alors que ces activités pourraient être effectuées à moindre coût à l'interne**. De surcroît, cette situation altère avec le temps la capacité de la Ville à maintenir ou développer une expertise pourtant nécessaire pour exercer un contrôle de la qualité et des coûts ;
- Les départs, des ingénieurs expérimentés, à la retraite et **l'absence de mécanismes adéquats de transfert des connaissances et des compétences** contribuent à la perte d'expertise interne et à accentuer l'usage des services professionnels externes ;
- **Les grands projets, les projets plus complexes, sont confiés dans une forte proportion à l'externe**, ce qui ne favorise pas la rétention et le développement de l'expertise interne, en plus d'avoir un impact majeur sur la motivation des ingénieurs à l'emploi de la Ville de Montréal qui reçoivent ces décisions comme un désaveu de leurs compétences ;
- **Le travail à l'interne se fait trop souvent en silo**, que ce soit pour les arrondissements, les services centraux et au niveau des grands projets. Le manque d'interaction, de canaux de communications formalisés, sont des facteurs qui nuisent au maintien et au développement des compétences. Le mode collaboratif âprement défendu par les lobbys externes en marge du projet de loi 62 n'est étrangement pas encouragé, facilité, pour les ingénieurs à l'emploi de la Ville de Montréal ;





Suite des constats

- Le personnel de la Ville qui voit à l'octroi des mandats par le biais d'ententes-cadres n'est pas toujours en mesure de bien évaluer tous les intrants requis considérant les lacunes quant à la formation disponible à l'interne ;
- Le manque d'outils/logiciels/formation oblige certaines équipes à dépendre des consultants à l'externe. Les ententes-cadres sont rédigées sous une forme générale **qui ne prend pas en compte les spécificités des projets**, ce qui enlève la possibilité de bien suivre les étapes de réalisation, d'évaluer adéquatement les heures facturées, de faire en sorte d'éviter les doublons.

Recommandations

1. Déterminer conjointement des champs d'expertise névralgiques et assurer la formation nécessaire au maintien d'une forte expertise interne, que ce soit pour la conception, le processus d'appel d'offres, l'aspect contrôle et surveillance ;

2. Adapter les formations concernant la surveillance de livrables des consultants/Former les équipes techniques pour être en mesure d'évaluer les livrables (calculs, dimensionnement...) et rapatrier davantage de tâches à l'interne.

À titre d'exemple, pour la conception d'une conduite d'égout, un arrondissement dépendra de deux parties prenantes : Le consultant externe et la validation de sa conception par *le Service de l'eau*.

Il y a dilution de l'expertise et doublon qui pourrait être évité compte tenu de la récurrence des besoins ;

3. Développer des outils et adopter des mesures pour faciliter le transfert des connaissances et des compétences pour les activités identifiées conjointement comme étant plus névralgiques ;



Suite des recommandations

4. Mettre sur pied, en collaboration avec l'ASIM, **un registre des compétences spécifiques internes**, et constituer une banque de personnes-ressources qui, selon les besoins, pourraient être sollicitées en support aux équipes de travail ;
5. **Faciliter le prêt de personnel et la collaboration entre les équipes de travail**, entre les services et les arrondissements en fonction de l'expertise recherchée ;
6. **Identifier des ressources**, par unité administrative et en fonction des divers champs de discipline, qui pourraient agir comme mentors auprès de la relève ;
7. **Confier à l'interne tous les projets récurrents pour consolider l'expertise interne pour offrir un meilleur rapport qualité-coût.**

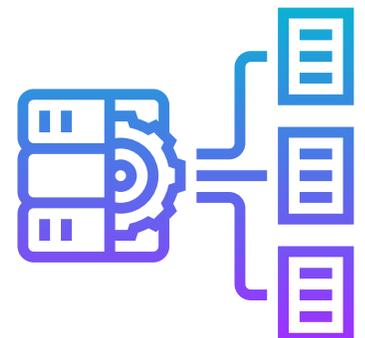




Volet 3 : Uniformiser les processus et favoriser le partage de bonnes pratiques

Constats

- Il n'y a pas de **bases de données communes** ou de systèmes de support adéquats permettant l'accès à l'information rapidement, nonobstant le service, ou l'arrondissement, afin de servir **de référence pour l'évaluation des échéanciers**, des besoins en services professionnels (heures requises selon le champ de discipline, plans de travail standardisés, historiques de contrats de même nature...);
- Il n'y a pas de **post-mortem systématique à la suite de la réalisation des projets**, ce qui nous permettrait de partager les réussites auprès des différentes équipes et de prendre connaissance des situations nécessitant des correctifs ;
- Il n'y a pas de **barème disponible** pour faire une estimation de la valeur d'un contrat de type entente-cadre ;
- Il n'y a pas de « **processus ville** » permettant une meilleure prévisibilité des projets à réaliser sur un horizon de vingt-quatre à trente-six mois ;
- Il n'y a pas de **système de gestion des heures effectuées par les consultants externes** pour assurer à la Ville la précision des honoraires professionnels facturés. Ceci étant dit contradictoire avec l'exigence demandée aux employés qui sont quant à eux suivis à travers divers systèmes de saisie de temps.



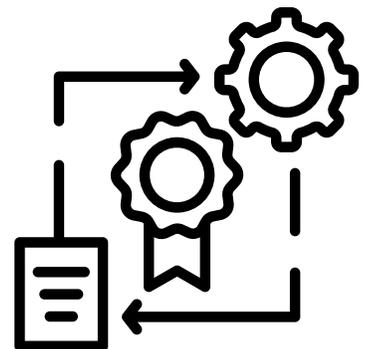
Recommandations

- 1. Pour les projets récurrents, développer un outil permettant de comparer les coûts et les délais** pour la réalisation d'un projet exécuté à l'interne versus l'externe ;
- 2. Mettre en place un mécanisme de partage des bonnes pratiques entre les arrondissements et les services de la Ville** concernant la gestion et le suivi des ententes-cadres (bilan post-mortem) ;
- 3. Identifier et rendre disponible les outils et le support nécessaire** pour permettre aux ingénieurs de l'interne **d'assurer une surveillance, un contrôle adéquat du temps de travail effectué par les firmes externes** (logiciels, base de données, gestion et révision/validation des heures facturées, etc.)
- 4. Convenir d'un processus « Ville »** sur vingt-quatre à trente-six mois pour une meilleure planification des grands projets ;

Dont la réalisation nécessite **une collaboration multidisciplinaire**, la coordination des équipes internes et des firmes externes devrait absolument être assurée par des chargés de projet employés par la Ville, afin de prendre en compte la gestion des risques, l'imputabilité, ainsi que les préoccupations liées à la surveillance, au contrôle et au suivi des projets ;

- 5. Créer une base de données détaillée des ententes-cadres en vigueur à la Ville** de Montréal et la rendre accessible pour toutes les équipes à l'interne ;

Les ententes cadres devraient être partageables entre les services et arrondissements;



Suite des recommandations

6. Mettre en place un protocole uniforme pour la reddition de compte, pour le suivi adéquat de la prestation des services professionnels des firmes externes.

Pour faciliter la vérification hebdomadaire ou bihebdomadaire des heures réellement consacrées à l'exécution des différents mandats, **la Ville doit disposer des ressources nécessaires** :

- Pour prévenir les surfacturations, les doublons, les chevauchements de mandats et autres situations à risque, dans un contexte où les ententes-cadres se multiplient, le nombre de soumissionnaires est limité et les coûts augmentent significativement;

7. Uniformiser les outils de vérification pour le contrôle de la qualité des livrables couvrant chacune des disciplines pour chaque étape du processus de réalisation d'un projet.





Conclusion

Ce document de travail a été rédigé par l'Association des Scientifiques et Ingénieurs de Montréal (ASIM) **après consultation auprès de membres issus de différents services/arrondissements** et possédant des expertises dans différents champs de pratique.

Les constats dressés par l'ASIM démontrent sans équivoque qu'une dépendance excessive envers les firmes externes affaiblit non seulement la capacité de la Ville à contrôler ses coûts, mais aussi sa pérennité en matière d'expertise interne.

Les recommandations formulées ici visent à redresser cette situation en misant sur un juste équilibre entre ressources internes et externes, gage d'une gestion plus rigoureuse, efficiente et adaptée aux besoins des Montréalais.

En consolidant l'expertise interne et en optimisant nos pratiques, nous avons l'opportunité de mieux encadrer la réalisation des projets d'infrastructure tout en préservant la confiance du public et en protégeant les finances publiques.

Il ne s'agit pas seulement de réagir à une croissance alarmante des coûts, mais d'agir dès maintenant pour bâtir une ville plus forte, plus équitable et mieux préparée aux défis de demain.



Association des Scientifiques et Ingénieurs de Montréal

✉ membres@asim.ca

☎ [514-360-4978](tel:514-360-4978)

📍 18-5600 Hochelaga, Montréal (Québec) , H1N 3L7