

Coûts associés au projet

PREUVE EN CHEF DE TRANSÉNERGIE

TABLE DES MATIÈRES

1 Coûts associés au projet.....	5
1.1 Sommaire des coûts	5
1.2 Principales composantes du coût du projet.....	7
1.2.1 Approvisionnement et construction.....	8
1.2.2 Ingénierie, frais de gérance et études d'avant-projet.....	9
1.2.3 Frais financiers.....	10
1.2.4 Autres coûts directs	10
1.2.5 Provision	11

Tableau

Tableau 1 : Coûts de l'intégration de la production de la centrale de l'Eastmain-1 au réseau de transport d'Hydro-Québec (en milliers de dollars de réalisation)	6
--	---

Graphique

Graphique 1 : Répartition des coûts HQÉ pour la phase projet.....	7
Graphique 2 : Répartition des coûts en %.....	8

Annexes

Annexe A	Coûts annuels par projet
Annexe B	Gestion des projets à Hydro-Québec Équipement
Annexe C	Directive – Acquisition de biens meubles et de services et administration de contrats
Annexe D	Directive – Acquisition et administration des contrats de services professionnels

1 **1 COÛTS ASSOCIÉS AU PROJET**

2 **1.1 Sommaire des coûts**

3 Le coût total des divers travaux associés au raccordement de la centrale
4 Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur s'élève à 145,7 M\$¹. Le
5 tableau 1 qui suit présente une ventilation des coûts pour les phases avant-projet et
6 projet de chacun des projets concernés pour le volet des postes et le volet des
7 lignes.

8 Par ailleurs, les tableaux détaillés des coûts annuels par projet pour les volets postes
9 et lignes, ainsi que les sommaires, sont présentés à l'annexe A du présent
10 document.

11 Chaque rubrique est indexée suivant le taux d'inflation applicable de l'année de sa
12 réalisation. Les taux d'inflation utilisés pour l'établissement du coût des projets
13 proviennent de l'indice des prix des produits industriels (IPPI) émis par Global
14 Insight. Les taux utilisés sont les suivants : 0,9 % pour 2004, 1,8 % pour 2005, 1,8 %
15 pour 2006 et 1,6 % pour 2007².

16 Le Transporteur souligne que les coûts totaux du projet ne doivent pas dépasser de
17 15 % ou de 25 M\$ le montant autorisé par le conseil d'administration. Pour tout
18 dépassement supérieur à ces balises, le Transporteur doit obtenir une nouvelle
19 autorisation du conseil d'administration. Le cas échéant, le Transporteur s'engage à
20 en informer la Régie en temps opportun.

¹ Ce montant inclut, bien que sa construction soit déjà autorisée par le décret 302-93 du 10 mars 1993, le coût du poste de départ de l'Eastman-1. Il exclut toutefois les investissements pour les installations de télécommunications (10,0 M\$) puisqu'il s'agit d'une activité non réglementée. Le montant exclut également le coût de raccordement de 3,14 M\$ à l'enroulement tertiaire, ainsi que le coût de 2,78 M\$ de l'ajout d'un 2^e disjoncteur au poste Hertel, qui ne sont pas reliés au projet de l'Eastman-1.

² Vice-présidence Finances, Direction Marchés financiers – Trésorerie de la Société, Hydro-Québec. Source : Global Insight, février 2003.

Tableau 1 : Coûts de l'intégration de la production de la centrale de l'Eastmain-1 au réseau de transport d'Hydro-Québec (en milliers de dollars de réalisation)

	Volet Ligne	Volet Postes							Total ligne et postes
	Eastmain1 – Nemiscau	Eastmain1	Nemiscau *	Chamou-chouane	La Vérendrye	La Prairie	Hertel **	Radisson	
Coûts de l'avant-projet									
Études d'avant-projet	2422,3	490,8	248,9	78,4	76,0	12,2	137,7	49,0	3515,2
Autres coûts directs	58,7	9,6	2,0	1,5	1,5	0,2	0,7	1,0	75,2
Frais financiers	558,1	22,2	22,3	22,1	21,3		3,1		649,2
Sous-total	3039,1	522,6	273,2	102,0	98,8	12,4	141,4	50,0	4239,6
Coûts du projet									
Ingénierie interne	1679,2	1395,9	1917,0	191,9	191,9	67,3	660,6	125,6	6229,5
Ingénierie externe	366,3	405,7	51,2				49,2		872,5
Client	846,4	1893,9	1158,6	218,4	146,0	43,2	530,1	89,4	4926,0
Approvisionnement	14680,9	12087,6	13566,7	1043,8	1039,6	21,4	15931,0		58371,1
Construction	17259,8	10653,2	9173,0			30,2	1790,8	320,7	39227,8
Gérance interne	2423,9	1475,4	1062,9	337,1	344,5	54,0	657,3	246,3	6601,4
Gérance externe	463,0	795,7	422,2				48,9		1729,8
Provision	3265,4	2997,6	2582,6	191,1	191,3	14,2	1714,9	73,6	11030,6
Autres coûts directs	819,6	634,7	593,9	39,6	38,3	4,2	393,8	17,0	2541,0
Frais financiers	4332,6	2076,1	2232,9	86,7	70,6	8,9	1161,9		9969,8
Sous-total	46137,1	34415,9	32761,1	2108,6	2022,2	243,4	22938,6	872,6	141499,5
TOTAL	49176,2	34938,5	33034,3	2210,6	2121,0	255,9	23080,0	922,6	145739,0

Notes * Nemiscau : Excluant le coût (3,14 M\$) de l'installation du tertiaire, relié à l'amélioration de la qualité.

** Hertel : Excluant le coût (2,78 M\$) de l'ajout d'un 2^e disjoncteur au poste Hertel, relié à l'amélioration de la qualité.

*** : Excluant les coûts de 10,0 M\$ de télécommunications.

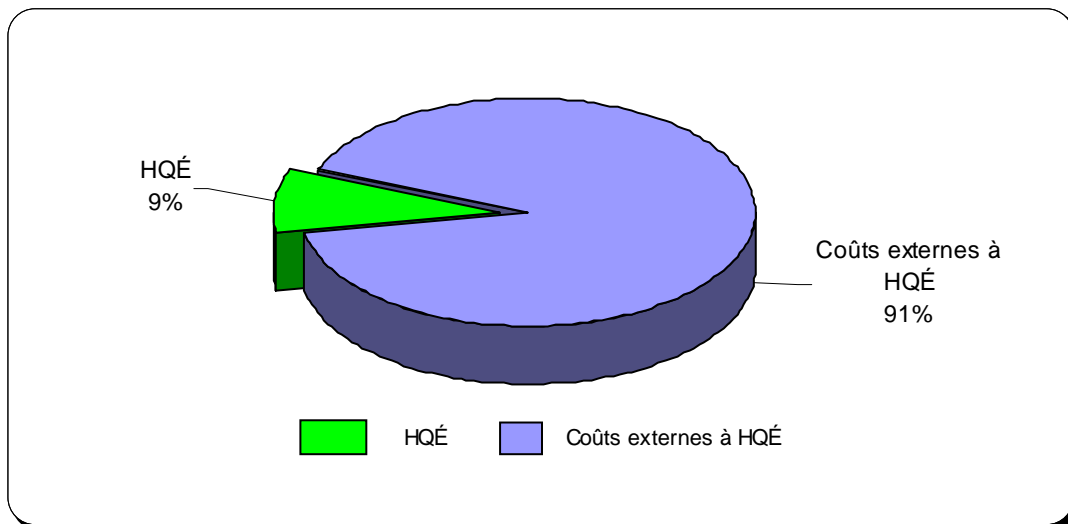
1 Les principales composantes du coût de raccordement de la centrale de
2 l'Eastmain-1 au réseau de transport sont présentées ci-dessous.

3 De plus, l'annexe B du présent document explique le processus général suivi à
4 Hydro-Québec Équipement afin d'assurer l'efficacité de la gestion de chacune des
5 étapes de la réalisation d'un projet.

6 **1.2 Principales composantes du coût du projet**

7 Pour la phase « projet », les coûts externes à Hydro-Québec Équipement sont de
8 132,9 M\$, soit 91,2 % des coûts totaux.

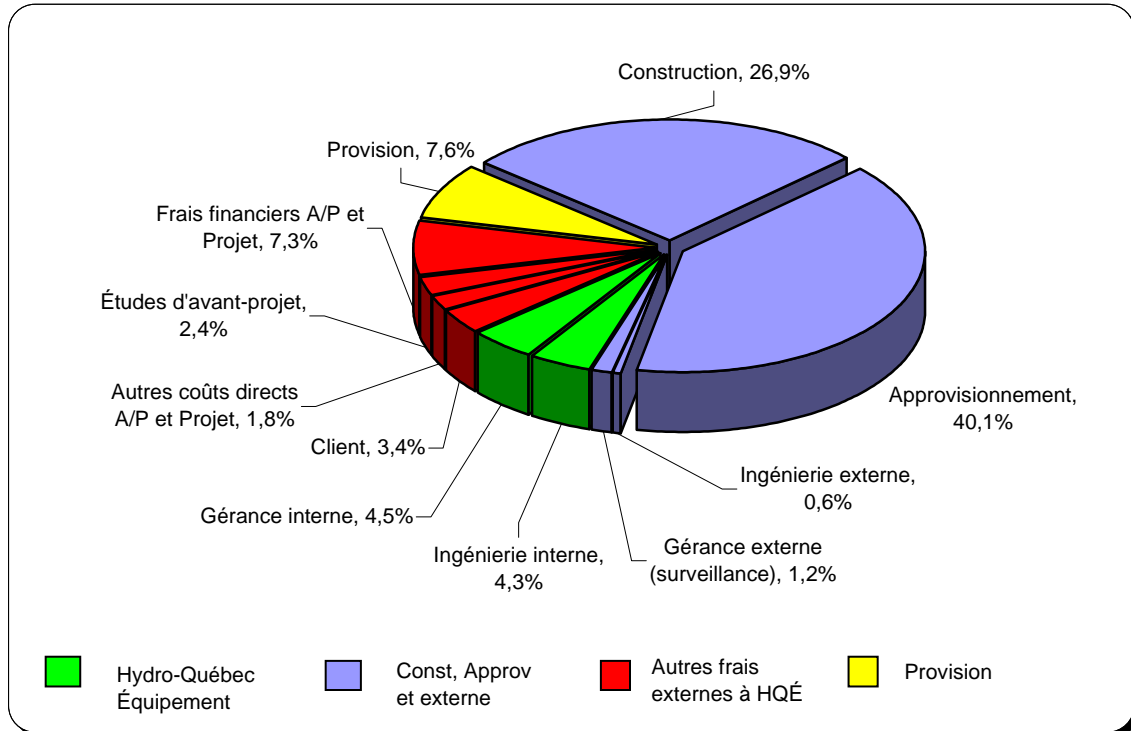
9 **Graphique 1 : Répartition des coûts d'Hydro-Québec Équipement pour la**
10 **phase projet**



11

12 Le graphique 2 ci-dessous présente la répartition des coûts entre les diverses
13 activités requises pour la réalisation du projet.

1 **Graphique 2 : Répartition des coûts en %**



4 **1.2.1 Approvisionnement et construction**

5 Le coût des activités liées à l'approvisionnement et à la construction dans le cadre
6 du présent projet s'élève à **65,7 M\$** pour le volet postes et à **31,9 M\$** pour le volet
7 lignes pour un total de **97,6 M\$**, soit **67,0 %** du coût total du projet.

8 Ces composantes constituent une part très importante du coût total du projet. Afin de
9 s'assurer de réaliser ses activités au meilleur coût possible et de respecter sa
10 politique d'acquisition de biens meubles et de services, Hydro-Québec s'est dotée de
11 directives corporatives claires et précises. Les directives suivantes sont présentées
12 aux annexes C et D respectivement :

13 *DIR-08 : Acquisition de biens meubles et de services et administration*
14 *de contrats*

15 *DIR-09 : Acquisition et administration des contrats de services professionnels*

1 Le respect de ces directives garantit à Hydro-Québec Équipement une gestion
2 efficace, équitable et transparente de ses relations avec l'ensemble de ses
3 fournisseurs au bénéfice des clients de la division.

4 **1.2.2 Ingénierie, frais de gérance et études d'avant-projet**

5 Les frais d'ingénierie, les frais des études d'avant-projet et les frais de gérance
6 s'élèvent à 18,9 M\$, soit 13,0 % du coût total du projet.

7 Les frais d'ingénierie du présent projet, incluant ceux des études d'avant-projet³,
8 s'élèvent à 10,6 M\$, soit 7,3 % du coût total du projet.

9 Pour les travaux d'ingénierie sous-traités à l'externe, les coûts seront imputés au
10 Transporteur au prix coûtant.

11 La facturation des services d'ingénierie est constituée des salaires des ingénieurs et
12 du personnel de soutien. À Hydro-Québec Équipement, le taux de prestation horaire
13 chargé à chaque projet comprend le salaire, les vacances, etc. Cette facturation au
14 coût complet est conforme au principe prévu à la politique de prix de cession et
15 reconnue par la Régie dans sa décision D-2002-95⁴.

16 Quant aux coûts de 8,3 M\$ (5,7% du coût total du projet) pour la gérance de projet,
17 ils représentent tous les frais relatifs à la gestion de projet et à la gérance de
18 chantier. Ces coûts incluent les activités de surveillance de chantier dont un montant
19 de 1,7 M\$ sera confié à une firme externe.

20 Les frais de gérance sont quant à eux mesurés en pourcentage du coût total des
21 projets. Depuis 1999, le ratio des frais de gérance se situe autour de 12 %
22 globalement. Ce taux était de 14 % à la SEBJ pour les projets majeurs de la Baie
23 James. Dans le cadre du présent projet, le ratio des frais de gérance propres à
24 Hydro-Québec Équipement s'élèvent à 4,5 % du coût total du projet.

³ Les études d'avant-projet ont été réalisées en 1995 et mise à jour en 2003.

⁴ Décision D-2002-95, 30 avril 2002, page 59.

1 Il est malheureusement difficile d'obtenir des points de comparaison sur le marché,
2 les firmes d'ingénierie refusant généralement, pour des raisons de concurrence, de
3 divulguer le ratio de leurs frais de gérance.

4 Hydro-Québec surveille étroitement les frais de gérance par projet.

5 **1.2.3 Frais financiers**

6 Les frais financiers totaux s'élèvent à 10,6 M\$, soit 7,3 % du coût total du projet.

7 Conformément à la décision de la Régie de l'énergie, la capitalisation des frais
8 financiers aux immobilisations en cours est réalisée au taux du coût en capital de
9 l'année témoin projetée 2001, soit de 9,723 %⁵

10 De plus, conformément à la décision D-2003-68, le Transporteur précise que la
11 capitalisation des frais financiers selon le coût en capital prospectif de 8,080 %
12 procure une réduction de 1,8 M\$ pour un investissement total de 143,9 M\$.

13 **1.2.4 Autres coûts directs**

14 Les autres coûts directs regroupent notamment les éléments suivants :

- 15 • Gestion des matières dangereuses
- 16 • Fourniture de matériel (différent de l'entrepôt du Bout de l'Île)
- 17 • Matériel à projets et guichet unique (entrepôt du Bout de l'Île)
- 18 • Revalorisation des biens meubles excédentaires
- 19 • Frais d'acquisition des biens et services
- 20 • Gestion des données et des documents (originaux et géomatique)

21 Ces frais s'élèvent à **2,6** M\$ et représentent **1,8** % du coût total du projet.

⁵ *Décision D-2002-95, 30 avril 2002, page 91.*

1 Ces autres coûts directs sont estimés en fonction des besoins réels du projet et
2 correspondent à des activités nécessaires au bon déroulement du projet. Ces coûts
3 seront facturés par la suite au projet en fonction des coûts réels.

4 Ces activités sont des services fournis par d'autres unités externes à Hydro-Québec
5 Équipement.

6 **1.2.5 Provision**

7 La valeur de la provision s'élève à 11,0 M\$, soit 7,6 % du coût total du projet.
8 Toutefois, conformément à la demande de la Régie précisée à sa décision
9 D-2003-68⁶, la provision s'élève à 8,3 % lorsque l'on retranche du coût total du projet
10 les autres coûts directs et les frais financiers.

11 La provision est un coût inclus dans une estimation pour couvrir les incertitudes
12 imputables aux risques et aux imprécisions associés aux durées, aux quantités, au
13 contenu technique, au mode d'approvisionnement, à la concurrence sur le marché
14 (fournisseurs, entrepreneurs), aux conditions climatiques et géographiques, au
15 contexte social, économique et (ou) politique, ainsi qu'à tout autre élément défini
16 dans l'étendue des travaux du projet.

17 Conformément à la pratique généralement suivie dans l'industrie, la méthodologie de
18 calcul de la provision est basée sur la fiabilité de la source de données, le degré de
19 détail du contenu, les facteurs de risques inhérents à chaque étape de réalisation du
20 projet ainsi que le degré de risque que l'organisation est prête à supporter.

21 De plus, les provisions prévues, qui sont déterminées en fonction des risques
22 spécifiques à chaque projet et qui peuvent donc varier grandement d'un projet à
23 l'autre, ne sont « facturées » à un projet que dans la mesure où des risques se
24 matérialisent et deviennent des coûts réels encourus pour la réalisation du projet. De
25 la même façon qu'aucune marge bénéficiaire n'est facturée par HQÉ, toute provision

⁶ Décision D-2003-68, 4 avril 2003, page 18

- 1 inutilisée lors de la réalisation d'un projet ne sera pas facturée au Transporteur par
- 2 HQÉ.

- 3 Aucune provision n'est calculée sur les autres coûts directs et les frais financiers.

- 4 Enfin, soulignons qu'HQÉ déploie tous les efforts requis et agit avec la plus grande
- 5 diligence afin de réaliser le projet de manière à en minimiser les coûts. Toute somme
- 6 d'argent engagée et non utilisée sera retournée au Transporteur.

Annexe A

Coûts annuels par projet

Coût total des divers travaux associés au raccordement de la centrale Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur

Lignes et postes

EN MILLIERS DE DOLLARS DE RÉALISATION

Installation Description	Année Avant	2003	2004	2005	2006	2007+	Total
<u>Grand Total Postes et Lignes</u>							
Coûts de l'avant-projet							
Études d'avant-projet	1877,0	1449,5	188,8				3515,2
Autres coûts directs	46,6	23,7	4,8				75,2
Frais financiers	546,5	38,8	33,8	16,6	13,5		649,2
Sous-total	2470,1	1512,0	227,4	16,6	13,5		4239,6
Coûts du projet							
Ingénierie interne			2584,2	2521,0	1124,3		6229,5
Ingénierie externe			579,6	291,2	1,7		872,5
Client			226,4	1209,7	3490,0		4926,0
Approvisionnement			436,8	46892,0	11042,3		58371,1
Construction			2537,7	26326,1	9906,5	457,4	39227,8
Gérance interne			1075,3	3134,9	2391,3		6601,4
Gérance externe			131,9	957,6	640,3		1729,8
Provision			14,2	2471,1	8545,4		11030,6
Autres coûts directs			153,8	1633,1	745,0	9,1	2541,0
Frais financiers			508,6	3794,6	5666,5		9969,8
Sous-total			8248,5	89231,2	43553,2	466,5	141499,5
TOTAL	2470,1	1512,0	8475,9	89247,8	43566,7	466,5	145739,0

Coût des travaux associés au raccordement de la centrale Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur

EN MILLIERS DE DOLLARS DE RÉALISATION

Installation Description	Année	2003	2004	2005	2006	2007+	Total
	Avant						
<u>Ligne Eastmain1 - Némiscau</u>							
Coûts de l'avant-projet							
Avant-projet	1877,0	476,0	69,3				2422,3
Autres coûts directs	46,6	9,0	3,1				58,7
Frais financiers	546,5	11,1	0,6				558,1
Sous-total	2470,1	496,1	72,9				3039,1
Projet							
Ingénierie interne			815,7	513,4	350,0		1679,2
Ingénierie externe			339,0	27,3			366,3
Client			28,6	514,5	303,3		846,4
Approvisionnement				14360,5	320,4		14680,9
Construction			2507,5	6606,4	7688,6	457,4	17259,8
Gérance interne			501,4	922,4	1000,1		2423,9
Gérance externe (surveillance)			131,9	165,4	165,7		463,0
Provision					3265,4		3265,4
Autres coûts directs			86,5	462,2	261,9	9,1	819,6
Frais financiers (*)			327,9	1064,9	2939,8		4332,6
Sous-total Projet			4738,5	24637,1	16295,0	466,5	46137,1
TOTAL	2470,1	496,1	4811,4	24637,1	16295,0	466,5	49176,2

Coût des travaux associés au raccordement de la centrale Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur

EN MILLIERS DE DOLLARS DE RÉALISATION

Installation Description	Année						Total
	Avant	2003	2004	2005	2006	2007+	
Total Postes							
Coûts de l'avant-projet							
Études d'avant-projet		973,5	119,5				1093,0
Autres coûts directs		14,7	1,7				16,4
Frais financiers		27,7	33,2	16,6	13,5		91,1
Sous-total		1015,9	154,4	16,6	13,5		1200,5
Coûts du projet							
Ingénierie interne			1798,2	2059,7	772,1		4630,0
Ingénierie externe			337,9	363,8	1,7		703,4
Client			196,9	591,9	3186,7		3975,4
Approvisionnement			394,1	31580,6	10722,0		42696,7
Construction			30,2	19671,3	2218,0		21919,5
Gérance interne			574,2	2212,8	1391,3		4178,2
Gérance externe				792,2	474,6		1266,8
Provision			14,2	2270,5	5280,0		7564,7
Autres coûts directs			69,7	1153,2	483,3		1706,3
Frais financiers			185,8	2671,2	2726,7		5583,7
Sous-total			3601,1	63367,3	27256,4		94224,8
TOTAL			1015,9	3755,5	63383,9	27269,9	95425,2

Coût des travaux associés au raccordement de la centrale Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur
EN MILLIERS DE DOLLARS DE RÉALISATION

Installation Description	Année Avant	2003	2004	2005	2006	2007+	Total
Poste Eastmain1							
Coûts de l'avant-projet							
Études d'avant-projet		470,8	20,0				490,8
Autres coûts directs		9,4	0,2				9,6
Frais financiers		14,1	8,1				22,2
Sous-total		494,3	28,3				522,6
Coûts du projet							
Ingénierie interne			743,2	525,3	127,5		1395,9
Ingénierie externe			227,9	176,1	1,7		405,7
Client			82,9	61,0	1750,0		1893,9
Approvisionnement			119,4	3759,3	8208,9		12087,6
Construction				9245,9	1407,3		10653,2
Gérance interne			158,9	777,1	539,4		1475,4
Gérance externe				446,8	348,9		795,7
Provision				682,6	2315,0		2997,6
Autres coûts directs			27,2	313,5	294,0		634,7
Frais financiers			96,7	714,8	1264,6		2076,1
Sous-total			1456,2	16702,4	16257,3		34415,9
TOTAL		494,3	1484,5	16702,4	16257,3		34938,5

Coût des travaux associés au raccordement de la centrale Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur

EN MILLIERS DE DOLLARS DE RÉALISATION

Installation Description	Année Avant	2003	2004	2005	2006	2007+	Total
Poste Nemiscau							
Coûts de l'avant-projet							
Études d'avant-projet		237,0	11,9				248,9
Autres coûts directs		1,7	0,3				2,0
Frais financiers		9,1	13,2				22,3
Sous-total		247,8	25,3				273,2
Coûts du projet							
Ingénierie interne			512,8	941,5	462,7		1917,0
Ingénierie externe			4,6	46,7			51,2
Client			27,6	29,1	1101,9		1158,6
Approvisionnement			45,5	12776,7	744,6		13566,7
Construction				8362,4	810,7		9173,0
Gérance interne			123,8	563,4	375,7		1062,9
Gérance externe				296,5	125,7		422,2
Provision					2582,6		2582,6
Autres coûts directs			15,7	451,8	126,3		593,9
Frais financiers			35,0	856,2	1341,8		2232,9
Sous-total			765,0	24324,2	7672,0		32761,1
TOTAL		247,8	790,3	24324,2	7672,0		33034,3

Notes: Excluant le coût (3,14 M\$) de l'installation du tertiaire, qui n'est pas relié au projet d'Eastmain-1.

Coût des travaux associés au raccordement de la centrale Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur

EN MILLIERS DE DOLLARS DE RÉALISATION

Installation Description	Année Avant	2003	2004	2005	2006	2007+	Total
Poste Chamouchouane							
Coûts de l'avant-projet							
Études d'avant-projet		46,1	32,3				78,4
Autres coûts directs		0,9	0,6				1,5
Frais financiers		0,7	6,1	8,4	6,9		22,1
Sous-total		47,7	39,0	8,4	6,9		102,0
Coûts du projet							
Ingénierie interne				123,9	68,0		191,9
Ingénierie externe							
Client				20,7	197,7		218,4
Approvisionnement				171,1	872,7		1043,8
Construction							
Gérance interne				116,7	220,4		337,1
Gérance externe							
Provision					191,1		191,1
Autres coûts directs				8,6	31,0		39,6
Frais financiers				21,0	65,6		86,7
Sous-total				462,0	1646,5		2108,6
TOTAL		47,7	39,0	470,4	1653,4		2210,6

Coût des travaux associés au raccordement de la centrale Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur

EN MILLIERS DE DOLLARS DE RÉALISATION

Installation Description	Année Avant	2003	2004	2005	2006	2007+	Total
Poste La Vérendrye							
Coûts de l'avant-projet							
Études d'avant-projet		43,7	32,3				76,0
Autres coûts directs		0,9	0,6				1,5
Frais financiers		0,7	5,8	8,2	6,6		21,3
Sous-total		45,3	38,8	8,2	6,6		98,8
Coûts du projet							
Ingénierie interne				123,9	68,0		191,9
Ingénierie externe							
Client				9,0	137,0		146,0
Approvisionnement				143,9	895,7		1039,6
Construction							
Gérance interne				117,0	227,5		344,5
Gérance externe							
Provision					191,3		191,3
Autres coûts directs				7,9	30,4		38,3
Frais financiers				15,9	54,7		70,6
Sous-total				417,5	1604,7		2022,2
TOTAL		45,3	38,8	425,7	1611,3		2121,0

Coût des travaux associés au raccordement de la centrale Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur
EN MILLIERS DE DOLLARS DE RÉALISATION

Installation Description	Année Avant	2003	2004	2005	2006	2007+	Total
Poste LaPrairie							
Coûts de l'avant-projet							
Études d'avant-projet		12,2					12,2
Autres coûts directs		0,2					0,2
Frais financiers							
Sous-total		12,4					12,4
Coûts du projet							
Ingénierie interne			64,0	3,3			67,3
Ingénierie externe							
Client			42,3	0,9			43,2
Approvisionnement			21,4				21,4
Construction			30,2				30,2
Gérance interne			49,8	4,2			54,0
Gérance externe							
Provision			14,2				14,2
Autres coûts directs			4,1	0,1			4,2
Frais financiers			8,9				8,9
Sous-total			234,9	8,5			243,4
TOTAL		12,4	234,9	8,5			255,9

Coût des travaux associés au raccordement de la centrale Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur

EN MILLIERS DE DOLLARS DE RÉALISATION

Installation Description	Année Avant	2003	2004	2005	2006	2007+	Total
Poste Hertel *							
Coûts de l'avant-projet							
Études d'avant-projet		114,7	23,0				137,7
Autres coûts directs		0,7					0,7
Frais financiers		3,1					3,1
Sous-total		118,4	23,0				141,4
Coûts du projet							
Ingénierie interne			388,0	248,7	23,9		660,6
Ingénierie externe			8,1	41,1			49,2
Client			25,6	504,5			530,1
Approvisionnement			250,5	15680,5			15931,0
Construction				1790,8			1790,8
Gérance interne			174,5	457,9	24,9		657,3
Gérance externe				48,9			48,9
Provision				1714,9			1714,9
Autres coûts directs			17,3	375,5	1,0		393,8
Frais financiers			40,2	1121,7			1161,9
Sous-total			904,3	21984,6	49,8		22938,6
TOTAL		118,4	927,3	21984,6	49,8		23080,0

Notes: Excluant le coût (2,78 M\$) de l'addition d'un 2e disjoncteur au poste Hertel, qui n'est pas relié au projet d'Eastmain-1.

Coût des travaux associés au raccordement de la centrale Eastmain -1 au réseau de transport du Transporteur
EN MILLIERS DE DOLLARS DE RÉALISATION

Installation Description	Année Avant	2003	2004	2005	2006	2007+	Total
Poste Radisson							
Coûts de l'avant-projet							
Études d'avant-projet		49,0					49,0
Autres coûts directs		1,0					1,0
Frais financiers							
Sous-total		50,0					50,0
Coûts du projet							
Ingénierie interne			60,5	41,0	24,1		125,6
Ingénierie externe							
Client			19,4	70,0			89,4
Approvisionnement							
Construction				320,7			320,7
Gérance interne			66,9	176,2	3,2		246,3
Gérance externe							
Provision				73,6			73,6
Autres coûts directs			2,9	13,6	0,5		17,0
Frais financiers							
Sous-total			149,7	695,0	27,9		872,6
TOTAL		50,0	149,7	695,0	27,9		922,6

Annexe B

Gestion des projets à Hydro-Québec Équipement

1 Hydro-Québec Équipement réalise ses projets selon le « processus de réalisation
2 d'un projet local », certifié ISO 9001. Ce processus est présenté schématiquement
3 ci-après.

4 Hydro-Québec Équipement assure la réalisation de toutes les activités de projet,
5 de la demande de TransÉnergie jusqu'au transfert des installations à cette
6 division. Les activités en cause incluent l'ingénierie, l'approvisionnement, la
7 construction et la gérance de projets, incluant le contrôle des coûts et de
8 l'échéancier du projet, dans le respect des exigences techniques, administratives,
9 réglementaires et légales en vigueur.

10 Ces activités sont réalisées par des spécialistes en ingénierie et en
11 approvisionnement, en gestion de travaux de construction et en estimation et
12 contrôle des coûts de projet. S'adjoignent à eux, au besoin, des spécialistes en
13 environnement et en autorisation gouvernementale.

14 L'acquisition du matériel et des équipements requis se fait, conformément aux
15 encadrements administratifs de l'entreprise, par appels d'offres. Pour réaliser les
16 travaux de construction, des appels d'offres sont lancés afin d'obtenir les services
17 d'entrepreneurs externes pour réaliser les travaux et ce, aux meilleures conditions
18 possibles. Ainsi, bien qu'Hydro-Québec Équipement assure la réalisation de
19 toutes les activités, la très grande majorité des coûts facturés au Transporteur
20 résultent de contrats octroyés à l'externe.

21 Le contrôle des coûts et de l'échéancier est mis en œuvre afin d'assurer le respect
22 des engagements pris envers la division TransÉnergie. Hydro-Québec
23 Équipement doit fournir au Transporteur un rapport détaillé de gestion à tous les
24 mois. Ce rapport présente l'état d'avancement du projet, les faits saillants, le suivi
25 de l'échéancier et le suivi des coûts (engagement, encouru, tendances, etc.).

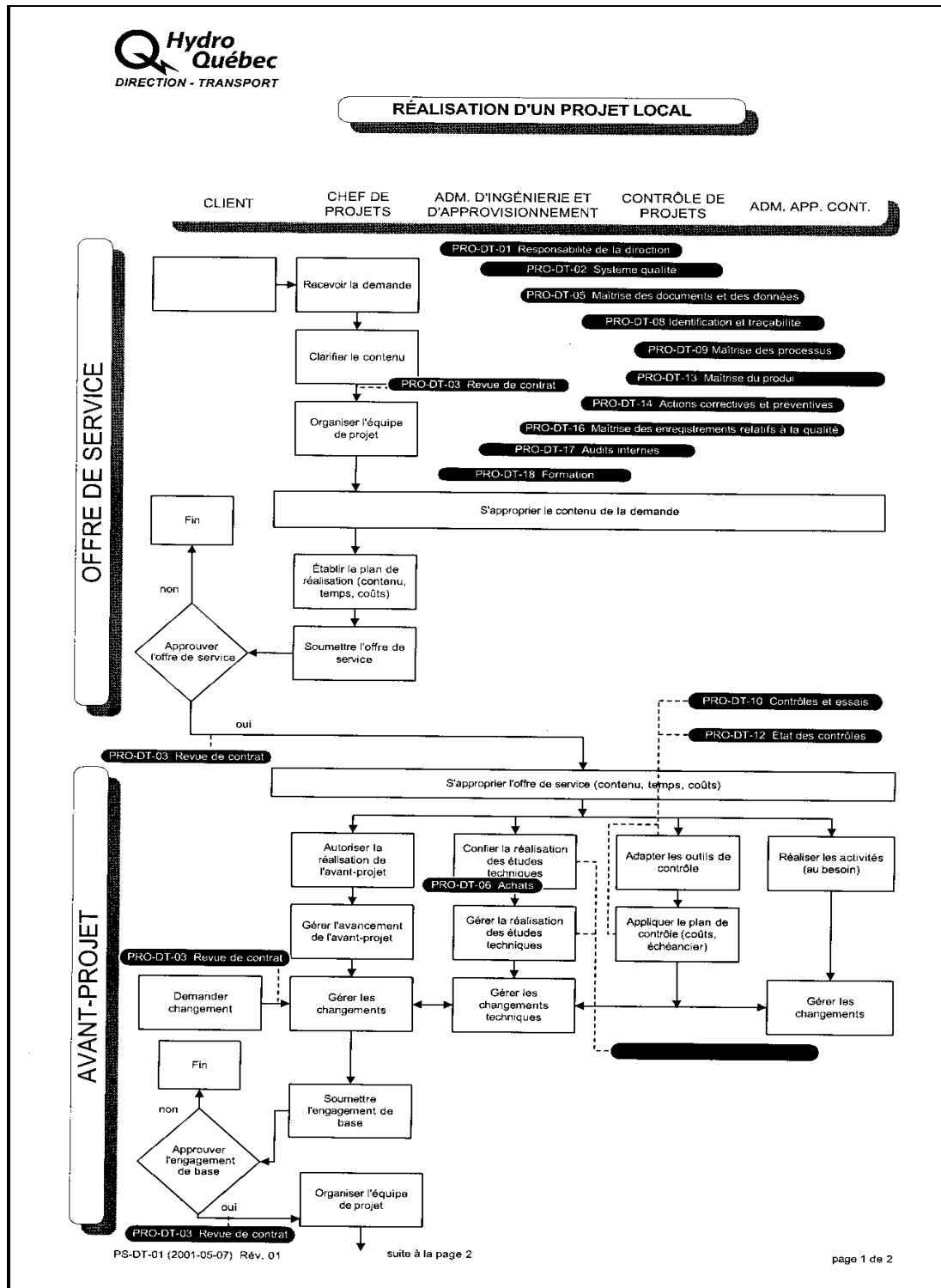
26 De plus, des réunions techniques de suivi sont tenues régulièrement tout au long
27 de la réalisation du projet avec tous les intervenants impliqués.

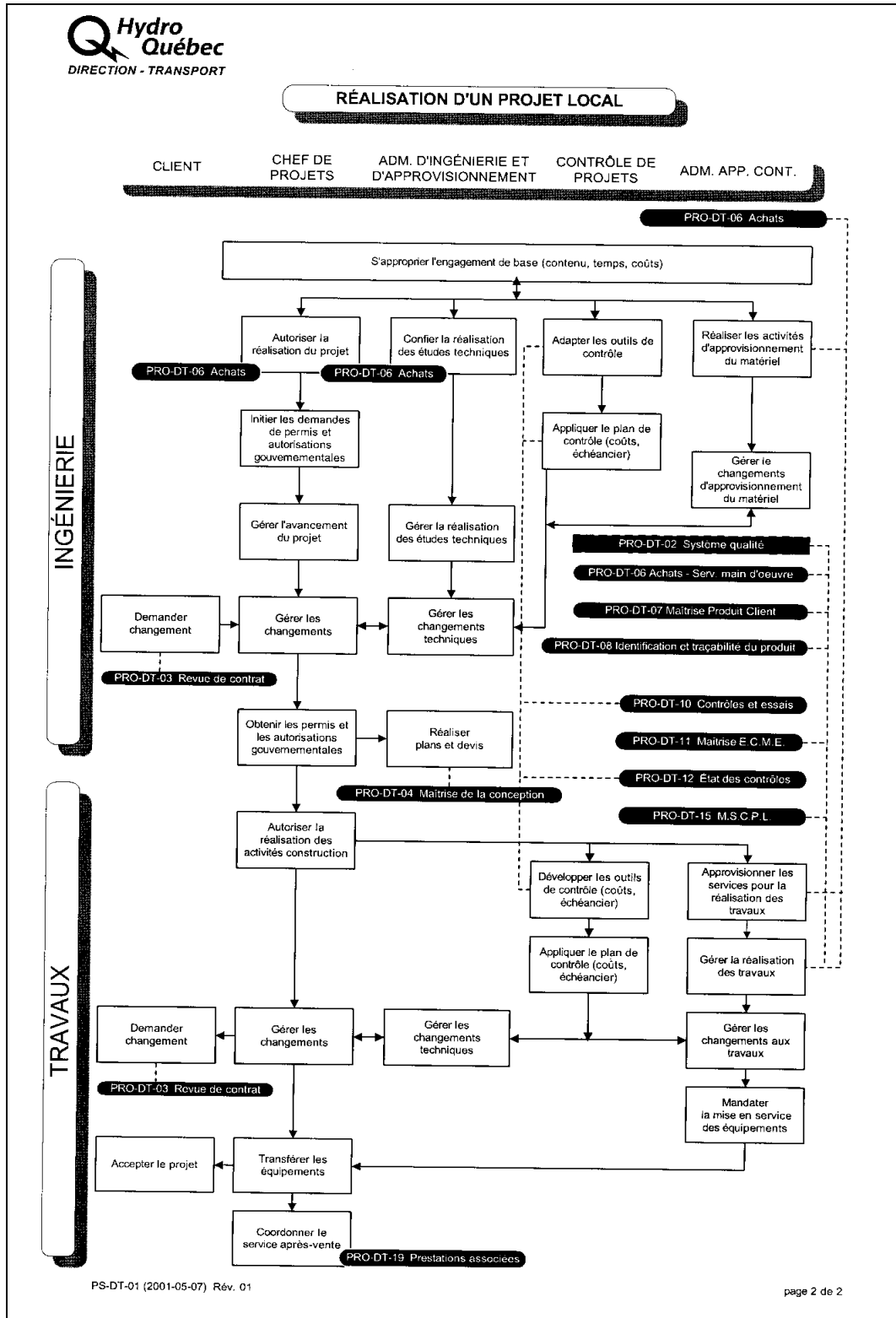
1 Hydro-Québec Équipement réalise un suivi rigoureux des demandes de
2 modification aux projets. Toute modification du contenu, du coût ou de
3 l'échéancier doit être préalablement approuvé par Hydro-Québec TransÉnergie.

4 La réalisation d'un projet met en cause plusieurs unités administratives
5 d'Hydro-Québec qui oeuvrent dans différents secteurs spécialisés :

- 6 • aux directions régionales :
 - 7 ○ relations avec le milieu;
- 8 • à TransÉnergie :
 - 9 ○ planification ;
 - 10 ○ expertise et support technique ;
 - 11 ○ exploitation et maintenance ;
 - 12 ○ contrôle des mouvements d'énergie ;
 - 13 ○ expertise immobilière.
- 14 • à Hydro-Québec Équipement :
 - 15 ○ environnement ;
 - 16 ○ ingénierie ;
 - 17 ○ gérance de projet.

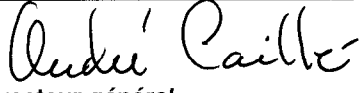
1 Processus de réalisation d'un projet local





Annexe C

Directive – Acquisition de biens meubles et de services et administration de contrats

		Numéro	DIR-08
Titre Acquisition de biens meubles et de services et administration de contrats		Révision <input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non En vigueur le	
Unité émettrice Direction Approvisionnement de la DPAS	Approbation André Caillé  Président-directeur général	Date AA/MM/JJ	
Activité(s) visée(s) Acquisition de biens meubles et de services externes, excluant l'achat d'électricité, de services professionnels, de biens et de droits immobiliers			

1. Définitions

1.1 Appel d'offres ouvert

Procédure d'appel à la concurrence qui consiste à inviter publiquement tout intéressé admissible à déposer une offre ferme.

1.2 Appel d'offres restreint

Procédure d'appel à la concurrence limitée à des fournisseurs préalablement sélectionnés et qui consiste à les inviter à déposer une offre ferme.

1.3 Appel de propositions ouvert ou restreint

Procédure d'appel à la concurrence qui consiste à inviter publiquement tout intéressé admissible ou un ou des fournisseurs préalablement sélectionnés à présenter une proposition. Toute proposition représente un engagement. Hydro-Québec se réserve le droit de négocier les éléments des propositions déposées par le ou les fournisseur(s) ou d'accepter la ou les proposition(s) telle(s) quelle(s).

1.4 Biens meubles et services reliés à la mission de base

Biens meubles et services requis pour produire, transporter, distribuer et vendre de l'énergie de même que pour assurer les services à la clientèle. Ces biens et ces services requièrent un haut niveau de fiabilité et/ou de spécialisation.

1.5 Contenu québécois

Part des coûts des matériaux, de la main-d'oeuvre directe et des autres frais d'origine québécoise dans le prix d'un bien, dans la mesure où le bien subit des activités de transformation au Québec.

1.6 Entente d'approvisionnement

Contrat entre Hydro-Québec et un fournisseur portant sur l'acquisition de biens ou de services, dont la portée est généralement provinciale et d'une durée qui varie entre 3 et 5 ans.

Titre Acquisition de biens meubles et de services et administration de contrats	Numéro DIR-08
---	-------------------------

1.7 Négociation de gré à gré

Procédure qui consiste généralement à inviter un seul fournisseur à négocier un contrat.

1.8 Travaux complémentaires

Travaux nécessaires à l'exécution de l'objet du contrat et qui, à cause d'événements inconnus ou non prévus, n'ont pas été inclus dans le contrat initial.

1.9 Travaux supplémentaires

Travaux qui ne découlent pas normalement de l'objet du contrat.

2. Règles à observer et mesures à prendre

2.1 EXPRESSION DU BESOIN

2.1.1 Planification

Les besoins en matière d'acquisition doivent faire l'objet d'une planification appropriée, qui prend en compte l'importance des biens ou des services de même que les délais de réalisation ou de livraison. La planification à court et à moyen termes favorise la gestion des activités de production des fournisseurs. La planification à long terme, quant à elle, permet l'élaboration de stratégies et la conclusion d'ententes d'approvisionnement.

2.1.2 Spécifications des biens et des services requis

Toute demande de bien et de services doit être accompagnée de spécifications claires et précises, afin d'obtenir le bien ou le service désiré, selon le niveau de qualité requis.

2.1.3 Obtention de biens et de services

Afin de profiter des économies d'échelle et des meilleures conditions du marché, l'obtention de biens et de services de fournisseurs externes est exclusivement réalisée par la fonction Approvisionnement, sous réserve des cas prévus au *Répertoire des pouvoirs de décision* d'Hydro-Québec.

(Pour de plus amples informations au sujet de l'obtention de biens, consultez la directive Gestion du matériel.)

Titre Acquisition de biens meubles et de services et administration de contrats	Numéro DIR-08
---	-------------------------

2.2 QUALIFICATION DES FOURNISSEURS

Seuls les fournisseurs de biens et de services qualifiés selon les règles de l'entreprise spécifiques au domaine d'activités concerné peuvent être éligibles à l'octroi d'un contrat. Ces fournisseurs doivent aussi détenir tous les permis et les autorisations conformes à la loi et aux règlements en vigueur applicables à la réalisation de l'activité visée. De façon générale, les fournisseurs de biens et de services liés à la mission de base de l'entreprise doivent posséder les certificats d'enregistrement à la norme ISO 9000.

(Pour de plus amples informations au sujet de la qualification des fournisseurs, consultez la directive Gestion de la qualité des biens meubles et des services achetés.)

2.3 CHOIX DU MODE D'ACQUISITION

2.3.1 Modes d'appel à la concurrence

L'appel d'offres ouvert ou restreint est généralement utilisé pour l'acquisition de biens et de services non liés à la mission de base.

Pour l'acquisition de biens et de services liés à la mission de base, lesquels ont fait l'objet d'un processus de qualification, ainsi que pour les ententes d'approvisionnement, Hydro-Québec utilise généralement l'appel d'offres ou de propositions restreint ou la négociation de gré à gré.

De façon générale, seules les acquisitions d'une valeur supérieure à 100 000 \$ font l'objet d'un appel d'offres ou de propositions ouvert.

2.3.2 Appel de propositions et négociation de gré à gré

Ce mode d'acquisition, qui permet de négocier avec les fournisseurs, peut être utilisé dans les cas suivants :

- a) lors d'acquisitions de biens et de services liés à la mission de base où Hydro-Québec est avantagée en regard de la fiabilité ou de la diversité technique, de la sécurité d'approvisionnement ou de la flexibilité d'exploitation ;
- b) lorsqu'il existe un potentiel de retombées économiques importantes au Québec ;

Titre Acquisition de biens meubles et de services et administration de contrats	Numéro DIR-08
---	-------------------------

- c) lorsque le marché n'implique pas une concurrence valable, soit moins de trois fournisseurs ;
- d) lorsque des modifications aux éléments d'une proposition sont prévisibles à cause de la complexité technique du bien ou du service, des délais critiques de fabrication ou de la spécificité de l'acquisition ;
- e) lorsque des services ont des tarifs uniformes et fixés par une loi, un règlement, une corporation, etc., pour négocier d'autres conditions du contrat ou faire accepter de nouveaux prix par qui de droit ;
- f) lors d'acquisition de prototype ;
- g) lorsque l'acquisition auprès d'un fournisseur spécifique est nécessaire pour assurer la validité d'une garantie ou la compatibilité avec un équipement existant ;
- h) lors d'ajout ou de modification à un bien existant qui nécessite l'expertise du concepteur du bien pour des raisons de compétence, de délais et de coût ;
- i) pour le respect d'engagements socio-économiques pris lors d'ententes dûment approuvées.

2.4 ACQUISITION DE BIENS ET DE SERVICES

2.4.1 Communication avec les fournisseurs

Afin de s'assurer que les fournisseurs reçoivent tous la même information et bénéficient d'un traitement uniforme et équitable, toute communication avec ceux-ci doit être effectuée par écrit par le personnel de la fonction Approvisionnement, et ce de la réception d'une demande d'un bien ou d'un service à l'attribution d'un contrat.

2.4.2 Règles particulières régissant les contrats d'Hydro-Québec

A. Admissibilité à soumissionner

Lorsqu'il existe suffisamment de concurrence :

- a) dans le cas d'acquisition de biens, seuls les fournisseurs ayant un établissement au Québec sont admis à soumissionner. On entend par «Établissement au Québec» une installation permanente de production (fabrication ou montage) ou de distribution (avec entrepôt) située au Québec ;

Titre Acquisition de biens meubles et de services et administration de contrats	Numéro DIR-08
---	-------------------------

- b) dans le cas de services, de façon générale seuls les fournisseurs ayant leur principal établissement au Québec sont admis à soumissionner. On entend par «Principal établissement au Québec» l'installation d'où les affaires sont dirigées et où se trouvent ordinairement le personnel de maîtrise du fournisseur et son équipement.

Dans le cas d'acquisitions d'une valeur de 350 000 \$ et moins, excluant les biens et les services liés à la mission de base d'Hydro-Québec, l'admissibilité à soumissionner peut être limitée aux fournisseurs ayant un «Établissement» dans la région administrative du Québec où les biens ou les services sont requis. Toutefois, le bassin de fournisseurs potentiels doit comprendre un nombre suffisant de fournisseurs pour s'assurer d'une saine concurrence. Un «Établissement» dans une région est l'installation où le fournisseur exerce ses activités de façon permanente depuis au moins un (1) an. Cet établissement doit être clairement identifié au nom du fournisseur et être accessible durant les heures normales de bureau. Une installation sur un chantier n'est pas considérée comme un établissement régional.

B. Marge préférentielle

Pour les acquisitions de biens d'une valeur de plus de 25 000 \$, les prix soumis sont pondérés sur la base du contenu québécois. La méthode de pondération des prix consiste à soustraire, des prix soumis, une marge préférentielle de 0 % à 10 %, suivant le degré de contenu québécois du bien offert.

C. Garanties

Tout appel d'offres ou de propositions ouvert doit comporter l'exigence de garanties de soumission, d'exécution et, si requis, de paiement de la main-d'œuvre, des matériaux et des services.

Généralement aucune garantie de soumission, d'exécution et de paiement de la main-d'œuvre, des matériaux et des services n'est exigée pour les appels d'offres ou de propositions restreints pour l'acquisition de biens.

Les appels d'offres ou de propositions restreints pour des services dont le coût prévu est supérieur à 100 000 \$ doivent comporter l'exigence de garanties de soumission, d'exécution et, si requis, de paiement de la main-d'œuvre, des matériaux et des services.

Titre	Numéro
Acquisition de biens meubles et de services et administration de contrats	DIR-08

La garantie fournie doit être sous l'une ou l'autre des formes suivantes : chèque officiel ou visé, cautionnement, lettre de crédit irrévocable, obligations au porteur.

D. Mécanismes de révision des prix

Les acquisitions de biens et de services se font généralement sur la base de prix fermes. Cependant, en vue de minimiser les risques financiers des fournisseurs, des mécanismes de révision des prix peuvent être appropriés durant les périodes de forte inflation, pour les ententes d'approvisionnement et les contrats de longue durée, ainsi que pour les acquisitions de biens à fort contenu de matières premières dont le prix est susceptible de fluctuer (cuivre, aluminium, pétrole, etc.). Il en est de même pour les contrats à taux horaires régis par une convention collective dans le domaine de la construction.

E. Primes et pénalités

Une clause pénale pour retard peut être incluse dans tout contrat où on prévoit qu'un retard pourrait causer un préjudice à Hydro-Québec. La pénalité s'applique à tout retard imputable au fournisseur. La dite pénalité est à la charge du fournisseur en vertu du contrat.

Une clause de prime pour devancement d'échéances contractuelles peut être incluse dans tout contrat dont les délais d'exécution sont courts et qu'un devancement de la livraison de certains biens ou ouvrages procurera à Hydro-Québec un gain réel et mesurable.

2.4.3 Analyse des soumissions et recommandation par l'unité cliente de la fonction Approvisionnement

Une analyse technique ou une recommandation de l'unité cliente de la fonction Approvisionnement est requise lorsqu'il y a possibilité de non conformité au besoin exprimé. Cela s'applique dans les cas suivants :

- a) la plus basse soumission présente un écart significatif, en plus ou en moins, par rapport au coût prévu ;
- b) la plus basse soumission est présentée par un nouveau fournisseur ;

Titre	Numéro
Acquisition de biens meubles et de services et administration de contrats	DIR-08

- c) la plus basse soumission est une variante aux devis, spécifications techniques ou commerciales exigées ;
- d) les soumissions comportent un programme des travaux et/ou des informations et variantes techniques à considérer ou concerne une nouvelle technologie ;
- e) l'analyse des soumissions est faite selon le coût total d'utilisation actualisé (coût total majoré des frais d'exploitation, d'entretien et de réparation et autres facteurs à incidence économique pour la durée de vie utile d'un bien diminué de la valeur résiduelle, et ce actualisé à la date d'acquisition).

Nonobstant les cas mentionnés précédemment, et à la demande expresse de l'unité cliente, une analyse technique ou une recommandation peut être requise.

2.4.4 Engagement financier d'Hydro-Québec

Dans le cadre du processus d'acquisition, seul le personnel de la fonction Approvisionnement est autorisé à engager financièrement Hydro-Québec auprès de ses fournisseurs de biens et de services, sous réserve des cas prévus au *Répertoire des pouvoirs de décision* d'Hydro-Québec.

2.5 ADMINISTRATION DES CONTRATS

2.5.1 Gestion

Pour les services, la gestion des contrats relève des unités clientes de la fonction Approvisionnement. Dans le cadre d'ententes d'approvisionnement de biens et de contrats de fabrication de biens liés à la mission de base d'Hydro-Québec, la gestion des contrats est assurée par la fonction Approvisionnement, en collaboration avec l'unité cliente, le cas échéant.

2.5.2 Changement à un contrat de services

Seuls les travaux complémentaires peuvent donner lieu à un changement à un contrat. Tout ajout ou modification à l'objet (travaux) ou à la nature (clauses contractuelles) d'un contrat doit être convenu(e) entre les parties et confirmé(e), préalablement à l'exécution des travaux, par un document contractuel (avenant au contrat).

Titre Acquisition de biens meubles et de services et administration de contrats	Numéro DIR-08
---	-------------------------

Tous les autres travaux devraient faire l'objet d'un nouveau contrat. Des travaux supplémentaires peuvent toutefois être attribués au fournisseur déjà en contrat avec Hydro-Québec, en autant que ces travaux répondent à un des critères suivants :

- a) ils présentent un caractère d'urgence, afin d'assurer soit la protection du personnel et des biens d'Hydro-Québec ainsi que la sécurité du public, soit la mise en service de biens nécessaires à la réalisation de la mission de base d'Hydro-Québec;
- b) ils présentent des économies appréciables ;
- c) ils permettent d'assurer la continuité des travaux ;
- d) ils permettent d'assurer une compatibilité d'équipement, de systèmes et ne pas diluer la responsabilité technique.

2.5.3 Évaluation de la performance

Chaque responsable de l'administration d'un contrat doit prendre les mesures nécessaires pour que la performance du fournisseur soit évaluée, et ce conformément aux règles spécifiées dans la directive *Gestion de la qualité des biens meubles et des services achetés*.

3. Mécanismes de suivi

L'unité *Approvisionnement* fera un suivi de l'efficacité de sa directive *une fois par an*. À cette fin, elle implante le(s) mécanisme(s) suivant(s):

- a) vérification du respect des règles ;
- b) analyse et diagnostic de l'efficacité des encadrements sur une base annuelle et, si nécessaire, proposition de mesures correctives ;
- c) programmes continus d'information et de sensibilisation au sujet de la directive et des encadrements qui en découlent.

Les unités administratives de l'entreprise doivent assurer l'application de la présente directive et fournir l'information nécessaire au suivi.

Toute dérogation à l'application d'une ou de plusieurs règle(s) contenue(s) dans la présente directive sera signalée.

4. Liste des annexes

Annexe D

Directive – Acquisition et administration des contrats de services professionnels

		Numéro	DIR-09
Titre		Révision	<input type="checkbox"/> oui <input type="checkbox"/> non
Acquisition et administration des contrats de services professionnels		En vigueur le	
Unité émettrice	Approbation	Date	
Direction Approvisionnement de la DPAS	André Caillé <i>André Caillé</i> Président-directeur général	AA/MM/JJ	
Activité(s) visée(s)			
<ul style="list-style-type: none"> - Acquisition de tous les services professionnels externes (sauf pour les caisses de retraite) - Administration des contrats d'acquisition de services professionnels (sauf pour les caisses de retraite) 			

1. Définitions

1.1 Activités liées à la mission de base

Les activités directement requises pour produire, transporter, distribuer et vendre l'énergie ainsi que pour assurer les services à la clientèle. Elles comprennent également les activités de recherche et de développement et de commercialisation de la technologie et du savoir-faire qui en découlent, de même que les activités nécessaires au développement stratégique de la mission de base d'Hydro-Québec. Toute activité de support à ces activités, qu'elle soit réalisée dans une unité d'affaires ou dans une unité de support, n'est pas liée à la mission de base.

1.2 Appel de propositions restreint

Procédure d'appel à la concurrence qui consiste à inviter des fournisseurs de services professionnels à présenter une proposition. Toute proposition représente un engagement. Hydro-Québec se réserve le droit de négocier les éléments des propositions déposées par le ou les fournisseur(s) ou d'accepter la ou les proposition(s) telle(s) quelle(s).

1.3 Négociation de gré à gré

Procédure qui consiste à inviter un seul fournisseur de services professionnels à négocier un contrat.

1.4 Services professionnels

Activités qui consistent à produire un ouvrage intellectuel dans un domaine spécialisé. La réalisation d'un tel travail exige généralement une formation universitaire ou technique spécifique ainsi que des connaissances particulières, comprenant l'application de méthodes et de pratiques correspondant aux règles de l'art du domaine d'expertise concerné.

Titre Acquisition et administration des contrats de services professionnels	Numéro DIR-09
---	-------------------------

2. Règles à observer et mesures à prendre

2.1 RÈGLES GÉNÉRALES

L'acquisition et l'administration des contrats de services professionnels doivent se faire suivant des règles uniformes dans l'entreprise. La normalisation de ces règles est centralisée à l'intérieur de la fonction Approvisionnement. Les représentants de cette fonction doivent fournir un support d'expertise neutre et objectif.

Toute transaction doit être conclue de façon à permettre l'atteinte des objectifs de rentabilité financière et d'efficacité opérationnelle.

Tout membre du personnel qui participe à l'acquisition ou à l'administration des contrats de services professionnels doit assurer la confidentialité et la protection des renseignements personnels et commerciaux.

2.2 RÈGLES RELATIVES À L'ACQUISITION DE SERVICES PROFESSIONNELS

2.2.1 Planification annuelle

Les acquisitions de services professionnels doivent faire l'objet d'une planification annuelle. Cette planification doit être basée sur les besoins précisés dans les plans d'affaires des unités et doit être préparée suivant les instructions spécifiques émises annuellement. La planification annuelle doit être préparée de façon à permettre une prise de décision au niveau des besoins consolidés de l'entreprise en fonction des éléments suivants :

- a) les orientations et les stratégies d'approvisionnement ;
- b) le partage de la charge de travail entre l'interne et l'externe ;
- c) le maintien du savoir-faire chez les fournisseurs de services liés à la mission de base d'Hydro-Québec ;
- d) la répartition équitable de la charge de travail parmi les fournisseurs ;
- e) les retombées économiques régionales .

Titre	Numéro
Acquisition et administration des contrats de services professionnels	DIR-09

2.2.2 Catégories de services professionnels

Deux catégories de services professionnels doivent être considérées comme des acquisitions de services professionnels :

- a) Les transactions où Hydro-Québec se lie à une entité externe qui s'engage à fournir, moyennant une rémunération, un service professionnel spécifique. Dans ce type de transactions, l'entité externe dirige elle-même la réalisation du service professionnel et est totalement responsable du résultat envers Hydro-Québec. Il n'existe aucun lien de subordination entre elle et Hydro-Québec. Les acquisitions de cette catégorie de services professionnels doivent être traitées suivant les modalités spécifiques aux contrats d'entreprise.
- b) Les transactions où Hydro-Québec se lie à une personne qui s'oblige, pour un temps limité et moyennant une rémunération, à fournir un service professionnel sous la direction ou le contrôle d'Hydro-Québec. Cette personne est un travailleur occasionnel. Les acquisitions de cette catégorie de services professionnels doivent être traitées suivant les modalités spécifiques aux contrats de travail.

Toute transaction avec une entité externe visant à développer une activité commerciale conjointe ne constitue pas une acquisition de services professionnels, même si elle peut comporter un volet fourniture de services professionnels. Ce type de transactions n'est pas une acquisition de services professionnels et doit être traité selon les règles établies pour les partenariats d'affaires.

(Pour de plus amples informations au sujet des partenariats d'affaires, consultez la directive Partenariats d'affaires.)

Des restrictions sont imposées quant à l'acquisition de certains services professionnels. *(Voir l'annexe I pour la liste des restrictions.)*

2.2.3 Critères généraux pour la sélection des fournisseurs

La sélection des fournisseurs pour l'attribution de contrats de services professionnels doit se faire parmi les fournisseurs qualifiés selon les règles de l'entreprise spécifiques au domaine d'activités concerné. *(Voir l'annexe I pour la liste des domaines concernés par la qualification des fournisseurs.)* Ces fournisseurs doivent également détenir tous les permis et autorisations requis par la loi et les

Titre	Numéro
Acquisition et administration des contrats de services professionnels	DIR-09

règlements en vigueur applicables à la réalisation de l'activité visée.

De plus, la sélection des fournisseurs pour l'attribution de contrats de services professionnels liés à la mission de base d'Hydro-Québec doit se faire parmi les fournisseurs enregistrés à la norme ISO 9000, sauf lorsqu'il s'agit d'activités liées à la vente de l'énergie, à la commercialisation de la technologie et du savoir-faire ainsi qu'aux activités nécessaires au développement stratégique de la mission de base. Cette règle ne s'applique pas aux institutions d'enseignement, instituts de recherche, organismes publics ou parapublics ni aux travailleurs autonomes ou occasionnels. Toute dérogation à cette règle doit être autorisée au préalable, conformément au *Répertoire des pouvoirs de décision* d'Hydro-Québec.

(Pour de plus amples informations au sujet de la qualification des fournisseurs, consultez la directive Gestion de la qualité des biens et des services achetés.)

2.2.4 Types d'acquisitions

Deux types de transactions doivent être considérés comme des acquisitions de services professionnels :

- a) Les transactions où Hydro-Québec assume seule le paiement de la totalité des services professionnels. Les résultats et les droits inhérents doivent lui appartenir en totalité. Ce type d'acquisition de services professionnels doit être traité suivant les modalités spécifiques aux acquisitions à titre exclusif.
- b) Les transactions où Hydro-Québec acquiert un service professionnel en partageant avec une ou des entité(s) externe(s) les connaissances, les coûts, les risques, la propriété ou les droits liés à ce service professionnel. Ce type d'acquisition de services professionnels doit être traité suivant les modalités spécifiques aux acquisitions à titre de partenaire.

2.2.5 Modes d'acquisition

L'acquisition de services professionnels doit se faire selon l'un des deux modes suivants :

Titre	Numéro
Acquisition et administration des contrats de services professionnels	DIR-09

A. La négociation de gré à gré

La négociation de gré à gré doit normalement être utilisée pour acquérir des services professionnels liés à la mission de base d'Hydro-Québec.

Le choix du fournisseur pour la négociation de gré à gré doit se faire en prenant en considération que l'approvisionnement en services professionnels requiert le maintien et le développement, sur une base durable, de l'expertise d'un nombre suffisant de fournisseurs qualifiés, et en considérant les avantages de conclure des ententes à long terme avec les fournisseurs afin d'obtenir et de maintenir des services de première qualité.

Pour les activités liées à la mission de base d'Hydro-Québec, la négociation de gré à gré peut être remplacée par un appel de propositions restreint, lorsqu'il s'avère nécessaire de favoriser le développement du savoir-faire, l'optimisation des méthodes et l'application de nouvelles technologies.

B. L'appel de propositions restreint

L'appel de propositions restreint doit être normalement utilisé pour acquérir des services professionnels qui ne sont pas liés à la mission de base d'Hydro-Québec. Cette règle comporte certaines exceptions mentionnées à l'annexe I.

Dans un appel de propositions, au moins trois fournisseurs doivent être invités à soumettre une proposition ferme sur la base d'un document d'appel de propositions. Toute dérogation à cette règle doit être autorisée au préalable, conformément au *Répertoire des pouvoirs de décision* d'Hydro-Québec.

Le document d'appel de propositions doit comprendre, entre autres, les clauses générales normalisées, les clauses techniques et commerciales, une description détaillée des services requis, un échéancier ainsi que les critères d'analyse des propositions.

Le contenu du document d'appel de propositions doit permettre d'évaluer et de comparer les compétences et les expériences particulières des fournisseurs, les différents concepts et les méthodes de réalisation proposés, l'estimation de la valeur globale d'un projet ainsi que les efforts d'optimisation, afin de favoriser une saine concurrence et de s'assurer d'obtenir des

Titre	Numéro
Acquisition et administration des contrats de services professionnels	DIR-09

services de qualité à un coût compétitif.

Lors d'un appel de propositions, un comité d'analyse doit être constitué afin d'étudier les propositions des fournisseurs et de recommander celle qui s'avère la plus avantageuse pour Hydro-Québec. (*Voir l'annexe I pour la composition du comité d'analyse.*)

Il est possible, en obtenant l'autorisation préalable conformément au *Répertoire des pouvoirs de décision* d'Hydro-Québec, de déroger à la règle de l'appel de propositions et de négocier de gré à gré dans les cas suivants:

- a) le besoin ne peut être exprimé de façon suffisamment précise pour permettre le recours à un appel de propositions ;
- b) le besoin comporte des activités de recherche et de développement, l'élaboration d'un concept et la mise au point d'un prototype, lesquelles activités sont réalisées par le même fournisseur ;
- c) il s'agit de travaux d'adaptation, de modification ou de surveillance confiés au concepteur d'un produit et réalisés dans le cadre d'un même projet ;
- d) le besoin requiert des compétences spécifiques particulièrement adaptés à la problématique en présence ou les services d'un spécialiste spécifique possédant de telles compétences ;
- e) il est nécessaire d'initier un projet de façon urgente pour assurer la protection du personnel et des biens d'Hydro-Québec ainsi que la sécurité du public ;
- f) il s'agit d'une activité où le fournisseur est unique .

2.2.6 Négociation d'un contrat

Tout contrat d'acquisition de services professionnels, peu importe le mode d'acquisition, doit faire l'objet d'une négociation. La négociation doit tenir compte des pratiques d'affaires d'Hydro-Québec et porter notamment sur le contenu du mandat, les méthodes de travail, l'échéancier, l'organisation de l'équipe de travail, les qualifications des ressources ainsi que le coût des services et le mode de rémunération.

Lorsqu'il s'agit de services liés à la mission de base d'Hydro-Québec, le responsable de la négociation du contrat doit exiger du fournisseur son Plan Qualité (le Plan Qualité est l'ensemble des méthodes et des

Titre	Numéro
Acquisition et administration des contrats de services professionnels	DIR-09

outils énonçant les pratiques, les moyens et la séquence des activités spécifiques à un service, un produit, un projet ou un contrat particulier.) Le Plan Qualité peut être plus ou moins élaboré selon la nature des services.

2.2.7 Documents contractuels

Tout engagement liant Hydro-Québec à un fournisseur doit faire l'objet d'un contrat.

L'utilisation des clauses générales et des documents contractuels normalisés relatifs aux services professionnels est obligatoire pour tout contrat. (*Voir l'annexe I pour les exceptions.*)

La portée d'une clause générale ne peut pas être modifiée par une clause particulière sans autorisation préalable. La décision d'autoriser une modification à une clause générale est régie par le *Répertoire de pouvoirs de décision* d'Hydro-Québec.

2.3 RÈGLES RELATIVES À L'ADMINISTRATION DES CONTRATS DE SERVICES PROFESSIONNELS

2.3.1 Administration d'un contrat

Tout membre du personnel de l'entreprise qui administre ou participe à l'administration d'un contrat ne doit pas solliciter une personne à l'emploi d'un fournisseur en vue de l'embaucher, à moins d'une entente écrite au préalable avec ce dernier.

Tout membre du personnel de l'entreprise qui administre ou participe à l'administration d'un contrat ne doit pas poser des gestes qui pourraient affecter la réalisation d'un ou de plusieurs mandat(s) mené(s) par le même fournisseur dans le cadre d'autres contrats avec Hydro-Québec. Il est strictement interdit d'exiger des ressources déjà affectées à la réalisation d'un mandat en cours à Hydro-Québec ou d'accorder des augmentations de tarifs pour inciter le fournisseur à affecter des ressources à la réalisation d'un mandat au détriment d'un autre.

Tout responsable de l'administration d'un contrat doit assurer un suivi continu des activités inhérentes au mandat accordé à un fournisseur de services professionnels, afin de contrôler le contenu et l'avancement des travaux et pouvoir apporter, au moment opportun, les modifications nécessaires au contrat. Ce suivi doit permettre en

Titre Acquisition et administration des contrats de services professionnels	Numéro DIR-09
---	-------------------------

autre de valider les services reçus par rapport à la rémunération versée, d'évaluer la performance du fournisseur et de rendre compte de l'administration du contrat.

Lorsqu'il s'agit de services liés à la mission de base d'Hydro-Québec, le responsable de l'administration d'un contrat doit suivre le Plan Qualité du fournisseur.

2.3.2 Changements à un contrat

Tout ajout ou modification à l'objet (travaux) ou à la nature (clauses contractuelles) d'un contrat doit être convenu(e) entre les parties et confirmé(e), au préalable, par un document contractuel (avenant au contrat). L'avenant au contrat est un document contractuel normalisé et son utilisation est obligatoire.

Seuls les travaux additionnels absolument nécessaires à la réalisation de l'objet d'un contrat peuvent donner lieu à un changement à un contrat. (On entend par travaux additionnels, les travaux qui n'ont pas été pris en compte dans le contrat, en raison de la non connaissance de certains événements ou d'un manque de précision dans la définition de l'objet du contrat). Les travaux qui ne correspondent pas à cette définition doivent faire l'objet d'un contrat distinct.

2.3.3 Évaluation de la performance

Chaque responsable de l'administration d'un contrat doit prendre les mesures nécessaires pour que la performance du fournisseur soit évaluée, et ce conformément aux règles spécifiées dans la directive *Gestion de la qualité des biens meubles et des services achetés*.

3. Mécanismes de suivi

La direction Approvisionnement fera un suivi de l'efficacité de sa directive *une fois par an*. À cette fin, elle implante les mécanismes suivants :

- a) vérification du respect des règles ;
- b) analyse et diagnostic de l'efficacité des encadrements sur une base régulière et, si nécessaire, proposition de mesures correctives ;
- c) programmes continus d'information et de sensibilisation au sujet de la directive et des encadrements qui en découlent .

Les unités administratives de l'entreprise doivent assurer

Titre	Numéro
Acquisition et administration des contrats de services professionnels	DIR-09

l'application de la présente directive et fournir l'information nécessaire au suivi.

Toute dérogation à l'application d'une ou de plusieurs règles contenues dans la présente directive sera signalée.

4. Liste des annexes

Annexe I

Règles particulières relatives à l'acquisition de services professionnels.

L'annexe I est mise à jour par la fonction Approvisionnement au fur et à mesure de l'évolution des besoins de l'entreprise. Le directeur Approvisionnement est délégué pour la prise de décision quant à la mise à jour de cette annexe dans la mesure où les règles particulières ne modifient pas la portée générale des règles énoncées dans la directive.

Titre Acquisition et administration des contrats de services professionnels	Numéro DIR-09
---	-------------------------

RÈGLES PARTICULIÈRES RELATIVES À L'ACQUISITION DE SERVICES PROFESSIONNELS

La présente annexe traite de l'application de certaines règles générales de la directive dans des contextes particuliers ou exceptionnels.

1. Restrictions à l'égard de certains services professionnels

1.1 Recours aux services de retraités d'Hydro-Québec

Il n'est pas permis d'octroyer un contrat de services professionnels à un retraité d'Hydro-Québec, sauf si les services du retraité sont requis à titre d'expert pour participer à des comités conseils ou de gérance.

De plus, un retraité d'Hydro-Québec à l'emploi d'une firme sous contrat à Hydro-Québec ne peut être prestataire de services professionnels à Hydro-Québec pour une période de trois ans suivant son départ à la retraite.

Tout recours exceptionnel aux services de retraités doit être soumis à l'approbation du relevant de président concerné. Cette approbation doit être obtenue en plus des autorisations prescrites par le répertoire des pouvoirs de décision.

Lorsqu'il s'agit d'un retraité ayant reçu une indemnité de départ, le recours aux services de ce retraité dans une période de trois ans suivant son départ à la retraite doit être soumis à l'approbation du président-directeur général. Cette approbation doit être obtenue en plus des autorisations prescrites par le répertoire des pouvoirs de décision.

Les programmes de départ peuvent fixer des règles spécifiques. Ces règles spécifiques ont préséance sur les règles contenues dans la présente directive.

1.2 Recours aux services de travailleurs autonomes

Il n'est pas permis d'octroyer un contrat de services professionnels à un travailleur autonome lorsque son travail doit s'effectuer à plein temps dans les installations d'Hydro-Québec, sauf s'il s'agit de services juridiques, parajuridiques, d'arbitrage, médicaux et paramédicaux. Toute dérogation à cette règle doit être autorisée au préalable, conformément au *Répertoire des pouvoirs de décision* d'Hydro-Québec.

Un travailleur autonome est un individu qui dirige lui-même son travail et s'expose à des pertes financières dans le cadre de ses opérations. Moyennant une rémunération forfaitaire ou per diem, le travailleur autonome est responsable de fournir un service professionnel

Titre	Numéro
Acquisition et administration des contrats de services professionnels	DIR-09

spécifique. Le travailleur autonome est lié à Hydro-Québec par un contrat d'entreprise. Tout travailleur dont le profil ne correspond pas à cette définition doit être traité suivant les modalités applicables à l'acquisition de services professionnels de travailleurs occasionnels.

2. Qualification des fournisseurs

Conformément aux règles spécifiées dans la directive *Gestion de la qualité des biens meubles et services achetés*, certains domaines d'activités nécessitent l'application d'un processus particulier de qualification des fournisseurs qui doit être respecté. Ces domaines sont les suivants :

- Architecture et génie du bâtiment ;
- Contrôle de la qualité ;
- Environnement ;
- Géomatique ;
- Informatique ;
- Ingénierie ;
- Ingénierie des matériaux et Laboratoires .

Quant aux domaines regroupant les activités Commercialisation et Études, recherche et expertises, le gestionnaire requérant doit s'assurer que le ou les fournisseur(s) suggéré(s) possède(nt) les compétences nécessaires pour exécuter le travail. Il en est de même pour un contrat Ad hoc.

3. Exceptions à la règle de l'appel de propositions

Pour les activités non liées à la mission de base d'Hydro-Québec, l'appel de propositions est facultatif pour acquérir :

- a) des services professionnels d'une valeur de 100 000\$ ou moins ;
- b) des services de travailleurs occasionnels ;
- c) des services professionnels requis pour toute activité de recherche et de développement auprès d'une université, d'un CEGEP ou d'un institut de recherche ;
- d) des services professionnels auprès d'une filiale dans laquelle Hydro-Québec détient une participation majoritaire ;
- e) des services professionnels auprès d'un fournisseur à l'extérieur du Québec ;
- f) des services juridiques et parajuridiques ainsi que des services d'arbitrage ;

Titre Acquisition et administration des contrats de services professionnels	Numéro DIR-09
---	-------------------------

- g) des services médicaux et paramédicaux ;
- h) les services d'un spécialiste possédant des compétences rares dans un domaine d'expertise de pointe ;
- i) des services directement liés aux activités de financement de l'entreprise, à des projets d'acquisition, de fusion, de partenariat ou de disposition d'entreprises .

4. Comité d'analyse des propositions

Le comité d'analyse des propositions doit compter au moins deux personnes qui n'ont pas de lien hiérarchique et dont une de ces personnes ne relève pas du gestionnaire requérant. Un représentant de la fonction Approvisionnement fournit le support d'expertise nécessaire au comité d'analyse des propositions.

5. Exceptions à la règle de l'utilisation de documents contractuels normalisés

Lorsque la valeur des services professionnels requis est de 10 000 \$ ou moins, l'utilisation des clauses générales et des documents contractuels normalisés est facultative.

6. Résumé des cas de dérogation mentionnés dans la directive et nécessitant une autorisation préalable

Il faut obtenir une autorisation préalable afin de déroger aux règles de la directive dans les cas suivants :

- a) un fournisseur suggéré n'est pas qualifié selon les règles de l'entreprise ;
- b) un fournisseur suggéré n'est pas enregistré à la norme ISO 9000 lorsque cet enregistrement est requis ;
- c) le nombre suggéré de fournisseurs invités dans un appel de propositions est inférieur à trois ;
- d) le mode d'acquisition suggéré est le gré à gré alors que la directive prescrit l'appel de propositions ;
- e) il est suggéré d'octroyer un contrat à un travailleur autonome lorsque son travail doit s'effectuer à plein temps dans les installations d'Hydro-Québec (sauf pour les cas d'exception déjà prévus dans cette annexe) .

Les décisions d'autoriser des dérogations sont régies par le *Répertoire de pouvoirs de décision* d'Hydro-Québec.