

188P-2001



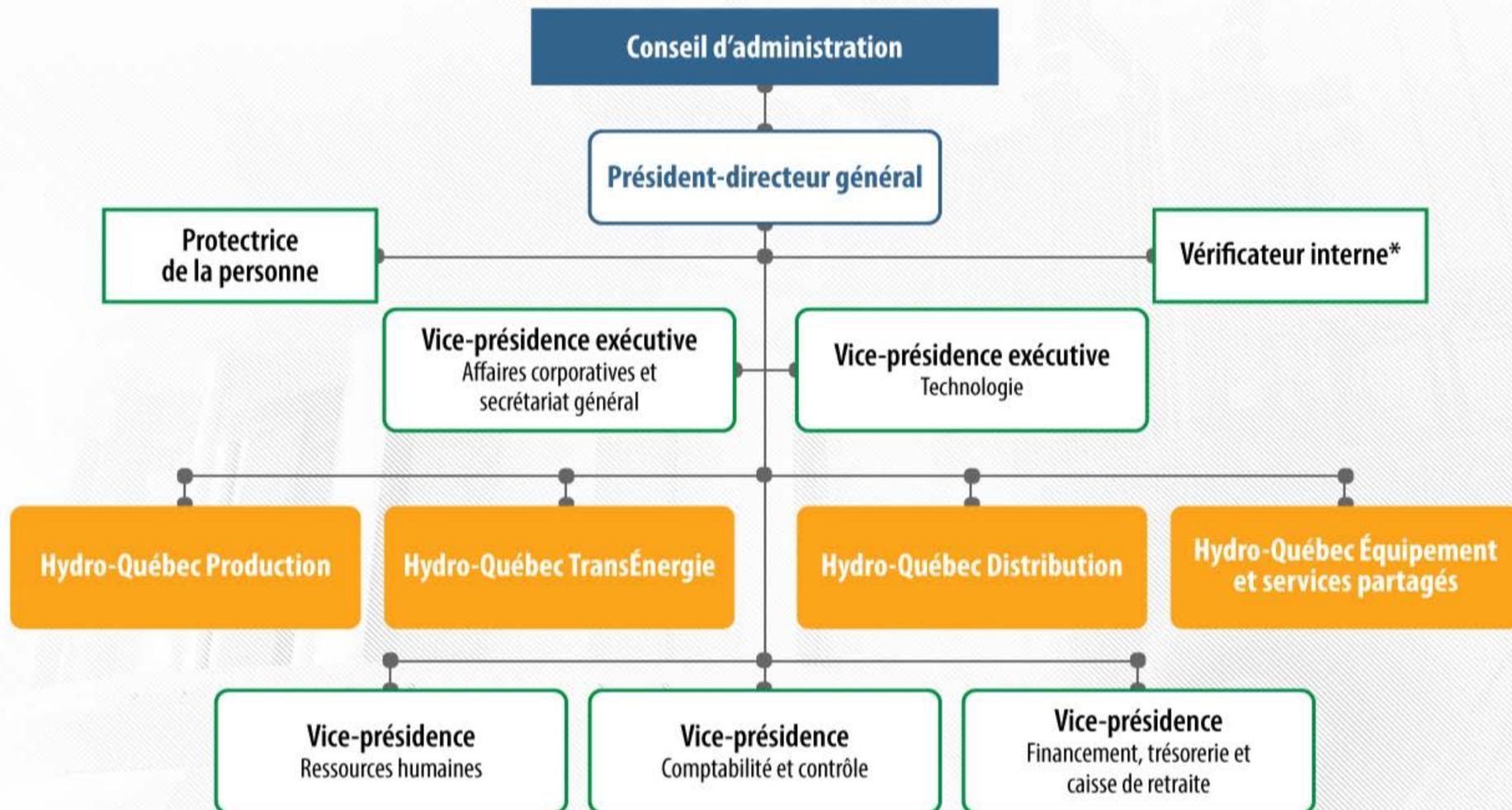
## PROCESSUS D'ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES DANS LE CADRE DES PROJETS

M. Réal Laporte, ing., M.Sc.

Président, Hydro-Québec Équipement et services partagés

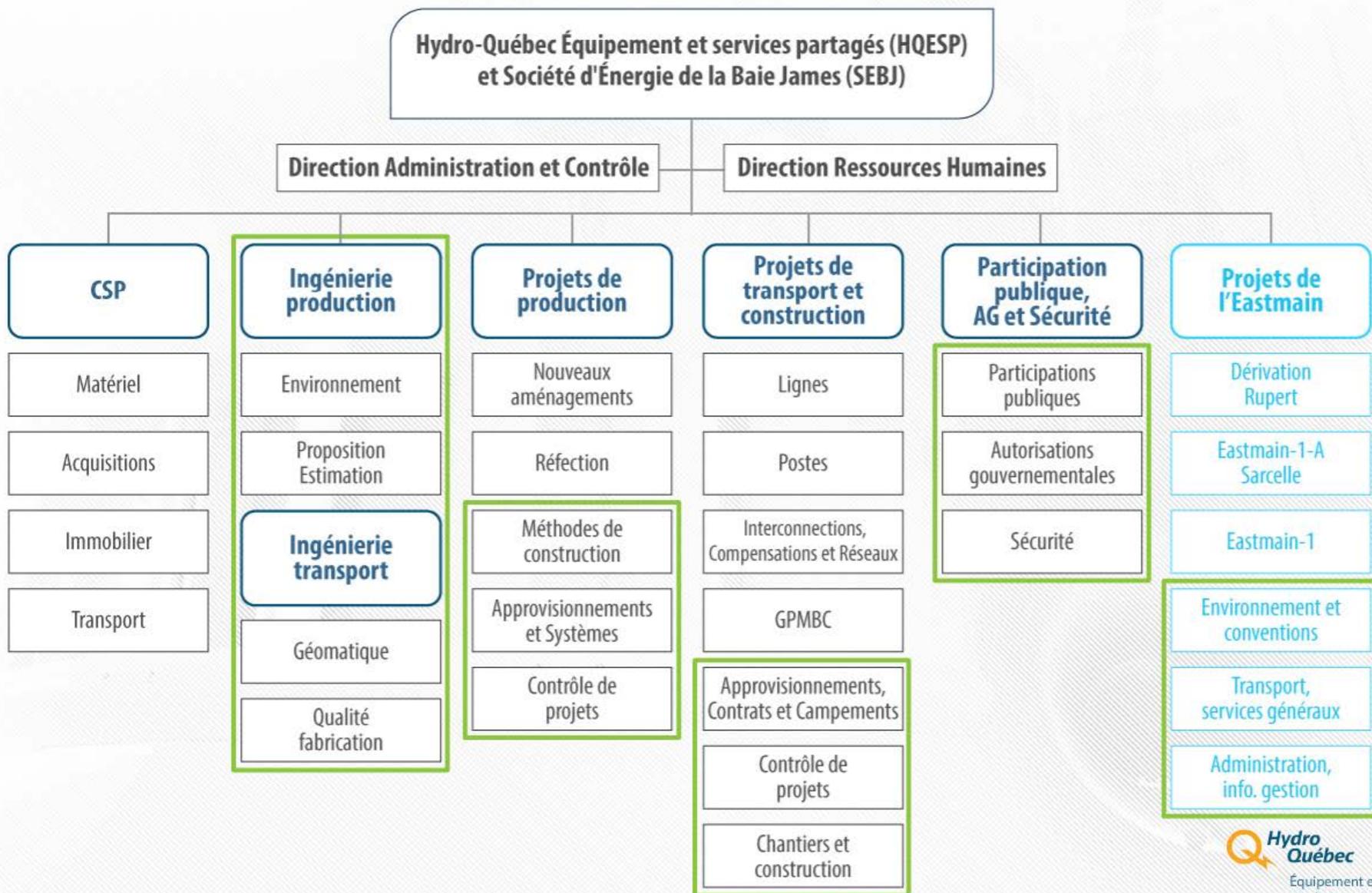
Président-directeur général, Société d'énergie de la Baie James

# Structure organisationnelle d'Hydro-Québec



\* Selon l'article 7.13 de la Loi sur HQ : *Les activités de la vérification interne s'exercent sous l'autorité du comité de vérification. Le responsable de la vérification interne relève administrativement du président-directeur général.*

# Structure organisationnelle HQESP / SEBJ



# Notre organisation – la structure matricielle

## ▶ **Des responsables de projets**

- Imputables du succès des projets et fortement tributaires de leurs coéquipiers

## ▶ **Les fonctions administration de contrats et contrôle de projets**

- Dans les directions principales de projets, mais en matriciel par rapport aux responsables des projets

## ▶ **Les fonctions d'expertises**

- Ingénierie, environnement, géomatique, assurance-qualité en usine, propositions et estimation
- Offrent des services à mandat aux projets, principalement pour développer les projets et s'assurer du respect qualitatif de ceux-ci
- Responsables des concepts et du développement de l'expertise dans leurs domaines respectifs

## ▶ **La direction Acquisition et le contrôle de gestion**

- Indépendants des équipes de projets

Notre structure organisationnelle concrétise la volonté de fonctionner en mode orientation - validation (*check and balance*)

Thème	En vigueur le
Nos acquisitions de biens meubles et de services et les conditions des contrats	17 août 2009

### Adoption

N° de la résolution	Date	Secrétaire générale
HA-110/2009	14 août 2009	Marie-José Nadeau <i>Original signé et conservé</i>

#### 1. Introduction

La présente politique constitue l'engagement d'Hydro-Québec concernant l'acquisition de biens meubles et services. Hydro-Québec vise à acquérir efficacement les biens meubles et services nécessaires à la conduite de ses activités courantes et stratégiques ; les biens meubles et services stratégiques sont ceux requis pour sa mission de base à savoir la production, le transport, la distribution de l'énergie. Cette politique énonce les principes généraux que l'entreprise applique dans l'acquisition de biens meubles et de services ainsi que dans les conditions de ses contrats.

#### 2. Principes généraux

Hydro-Québec doit obtenir ses biens meubles et ses services en temps et lieux désirés selon les quantités et la qualité requises, le tout au coût le plus avantageux. À cette fin, elle fait affaire avec des fournisseurs de services compétents et performants, en leur assurant un traitement équitable et confidentiel, tout en évitant les conflits d'intérêts. En conséquence,

##### sécurité d'approvisionnement

pour s'assurer d'une sécurité d'approvisionnement des biens meubles et des services nécessaires à la réalisation de sa mission de base, Hydro-Québec s'engage à :

- favoriser le maintien d'un nombre adéquat de fournisseurs compétents pour maintenir un niveau requis de savoir-faire.

##### développement durable

pour réaliser ses acquisitions dans un souci de développement durable, Hydro-Québec s'engage à :

- spécifier aux fournisseurs, lorsque applicable, ses critères de développement durable, notamment en tenant compte à la fois de la préservation de l'environnement et des ressources naturelles.

##### qualité

pour obtenir des biens meubles et des services de qualité dans une perspective d'amélioration continue, Hydro-Québec s'engage à :

- s'assurer de la qualification de ses fournisseurs et de leur capacité à répondre aux exigences de l'entreprise ;
- spécifier à ses fournisseurs ses besoins et exigences techniques, commerciales ou autres ainsi que les règles de sécurité exigées par l'entreprise ;

- gérer la qualité des biens meubles et services nécessaires à sa mission de base en précisant ses besoins en matière de qualité, en s'assurant que ses fournisseurs possèdent un système de gestion de la qualité adéquat et en effectuant une surveillance adaptée de manière à assurer la qualité des biens et services ;
- évaluer la performance de ses fournisseurs selon des critères connus de ceux-ci, les informer de cette évaluation et l'utiliser afin d'orienter ses choix pour ses acquisitions futures.

### efficacité

pour obtenir les meilleures conditions du marché, Hydro-Québec s'engage à :

- optimiser la gestion de son approvisionnement en planifiant et en groupant ses besoins de biens meubles et de services ;
- favoriser de façon générale, des modes d'acquisition qui font appel à la concurrence entre les fournisseurs ;
- attribuer ses marchés aux fournisseurs ayant répondu aux exigences spécifiées, et ce au coût le plus avantageux ;
- développer des relations d'affaires durables avec ses fournisseurs lorsque de telles relations permettent d'atteindre des objectifs communs de réduction des coûts, d'amélioration de la qualité ou de développement technologique, et ce dans une perspective de rentabilité.

### retombées économiques

Pour maximiser les retombées économiques au Québec, Hydro-Québec s'engage à :

- privilégier le recours aux entreprises québécoises tout en s'assurant d'une saine concurrence, sous réserve des ententes intergouvernementales en vigueur ;
- utiliser son pouvoir d'achat pour favoriser le maintien et le développement de l'activité économique du Québec.

# PRINCIPAUX MODES D'ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES

---

<b>Biens, travaux et services spécialisés</b>	<b>&gt; 100 K\$</b>	Appels de soumissions* ouverts à tous les fournisseurs
	<b>&gt; 10 K\$ à ≤ 100 K\$</b>	Appels de soumissions restreints : 2 fournisseurs ou +

---

<b>Biens reliés à la mission de base</b>	<b>&gt; 2 K\$</b>	Appels de soumissions restreints
--	-------------------	----------------------------------

Biens meubles reliés à la mission de base, à savoir produire, transporter et distribuer l'énergie.  
Ces biens requièrent un haut niveau de fiabilité ou de spécialisation dans le domaine de l'énergie.

---

<b>Services professionnels (sauf RCS)</b>	<b>&gt; 50 K\$</b>	Appels de soumissions restreints ou ouverts
---	--------------------	---

---

## **Biens et services**

- Caractère unique / fournisseur ou distributeur exclusif
- Enjeux de sécurité d'approvisionnement ou du réseau
- Ententes préalablement approuvées
- Services professionnels de ≤ 50 K\$
- Biens / travaux / services spécialisés ≤ 10 K\$

Négociation auprès d'un fournisseur

\*Offres ou propositions

# PRINCIPAUX MODES D'ACQUISITION DES BIENS ET SERVICES

<b>Biens, travaux et services spécialisés</b>	<b>&gt; 100 K\$</b>	Appels de soumissions* ouverts à tous les fournisseurs
	<b>&gt; 10 K\$ à ≤ 100 K\$</b>	Appels de soumissions restreints : 2 fournisseurs ou +
<b>Biens reliés à la mission de base</b>	<b>&gt; 2 K\$</b>	Appels de soumissions restreints
<b>Services professionnels (sauf RCS)</b>	<b>&gt; 50 K\$</b>	Appels de soumissions restreints ou ouverts

## Contrats de services professionnels attribués à partir d'une répartition stratégique (RCS)

- ▶ **Visé à assurer la sécurité d'approvisionnement à l'égard des services professionnels reliés à la mission de base et le maintien de l'expertise au Québec**
  - Nombre suffisant de fournisseurs qualifiés
  - Continuité de service de qualité à un coût et des délais de réalisation compétitifs
- ▶ **Ce mode est limité à l'acquisition des expertises critiques spécifiquement identifiées dans les encadrements de l'entreprise:**
  - Ingénierie pour concevoir les équipements servant à la production, transport et distribution d'énergie et dont l'absence pourrait affecter la fiabilité du parc d'équipement et la continuité ou la qualité du service ainsi que le développement stratégique de l'entreprise;
  - Expertises environnementales requises pour réaliser les projets hydroélectriques.
  - Recherche et développement dans ces domaines
- ▶ **L'administrateur d'ingénierie doit considérer 3 fournisseurs en fonction de leur expertise et de l'évaluation de leur performance.**
- ▶ **Les conditions de ces contrats sont normalisées par catégorie de services. Les conditions de rémunération sont également normalisées et contrôlées.**

# Nouveau modes d'attributions – Services professionnels

Groupes de marchandises	Ancien mode	Nouveaux modes
(ED) Environnement-Polluants, matières résiduelles et nuisances	RCS	2 MODES (GG-S20)
(EIX70) Études corporatives Stratégies/politiques environnement	RCS	2 MODES (GG-S20)
(QA) Géomatique	RCS	2 MODES (GG-S20)
(QM) Investigation, caractérisation (autre que nouvel aménagement)	RCS	2 MODES (GG-S20)
(GBX33) Surveillance de chantier – Bâtiment	RCS	3 MODES (GG-S20-AP/ACR)
GPX60 Ingénierie/Centrales nucléaires (sûreté)	RCS	GG
GX100 Expertise de pointe/Domaine ingénierie	RCS	GG
GX204 Dessins assistés par ordinateur	RCS	3 MODES (GG-S20-AP)
GX205 Modélisation hydraulique	RCS	GG
GX206 Gestion de projets d'ingénierie	RCS	2 MODES (GG-S20-AP/ACR)

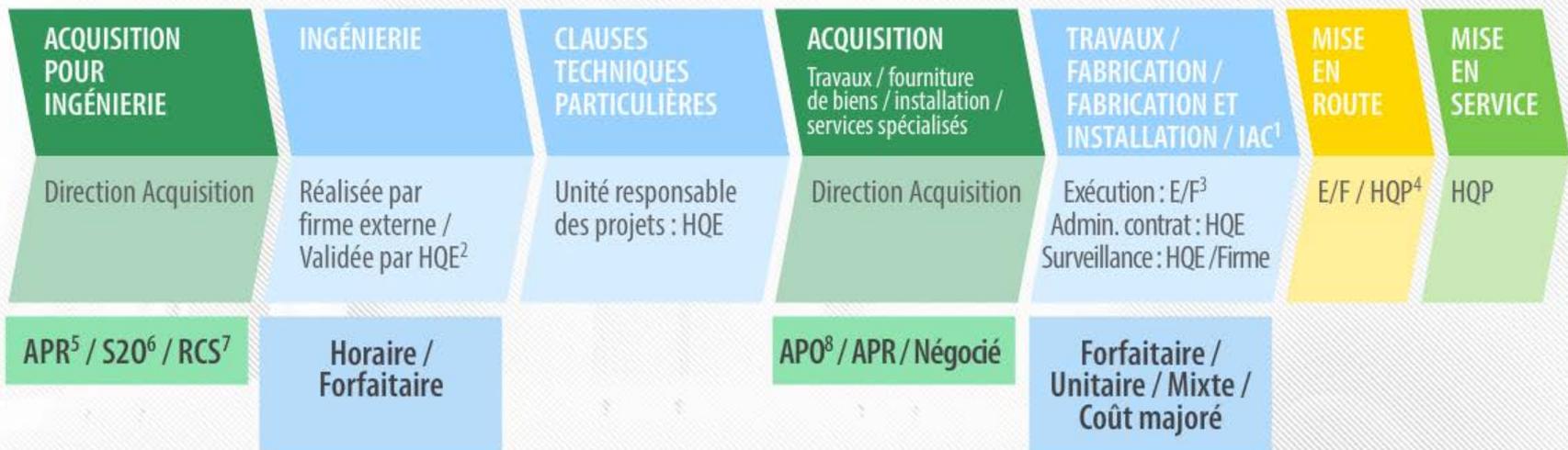
Modes d'attribution	> 10k ≤ 50k	> 50k ≤ 100k	> 100k
GG	GG	GG	GG
RCS	RCS	RCS	RCS
2 Modes (GG-S20)	GG	S20	S20
2 Modes (GG-ACR)	GG	ACR	ACR
3 Modes (GG-S20-AP)	GG	S20	AP
3 Modes (GG-S20-AP/ACR)	GG	S20	AP ou ACR

GG: Gré à gré  
RCS: Répartition de contrats stratégiques à fournisseurs qualifiés  
S20: Sollicitation 2 offres de fournisseurs (ou plus)  
AP: Appel de propositions restreint  
ACR: Appel à la concurrence par ressources

## CYCLE DE VIE D'UN PROJET



## CYCLE DE VIE D'UN LOT TYPIQUE DE CONTRATS



<sup>1</sup>IAC : Ingénierie-Acquisition-Construction

<sup>2</sup>HQE : Hydro-Québec Équipement

<sup>3</sup>E/F : Entrepreneurs et fabricants

<sup>4</sup>HQP : Hydro-Québec Production

<sup>5</sup>APR : Appel de propositions restreint (acquisition d'équipements stratégiques (>100 K\$))

<sup>6</sup>S20 : Sollicitation d'au moins deux offres (ex.: ingénierie de bâtiments non stratégiques (50 K\$ à 100 K\$))

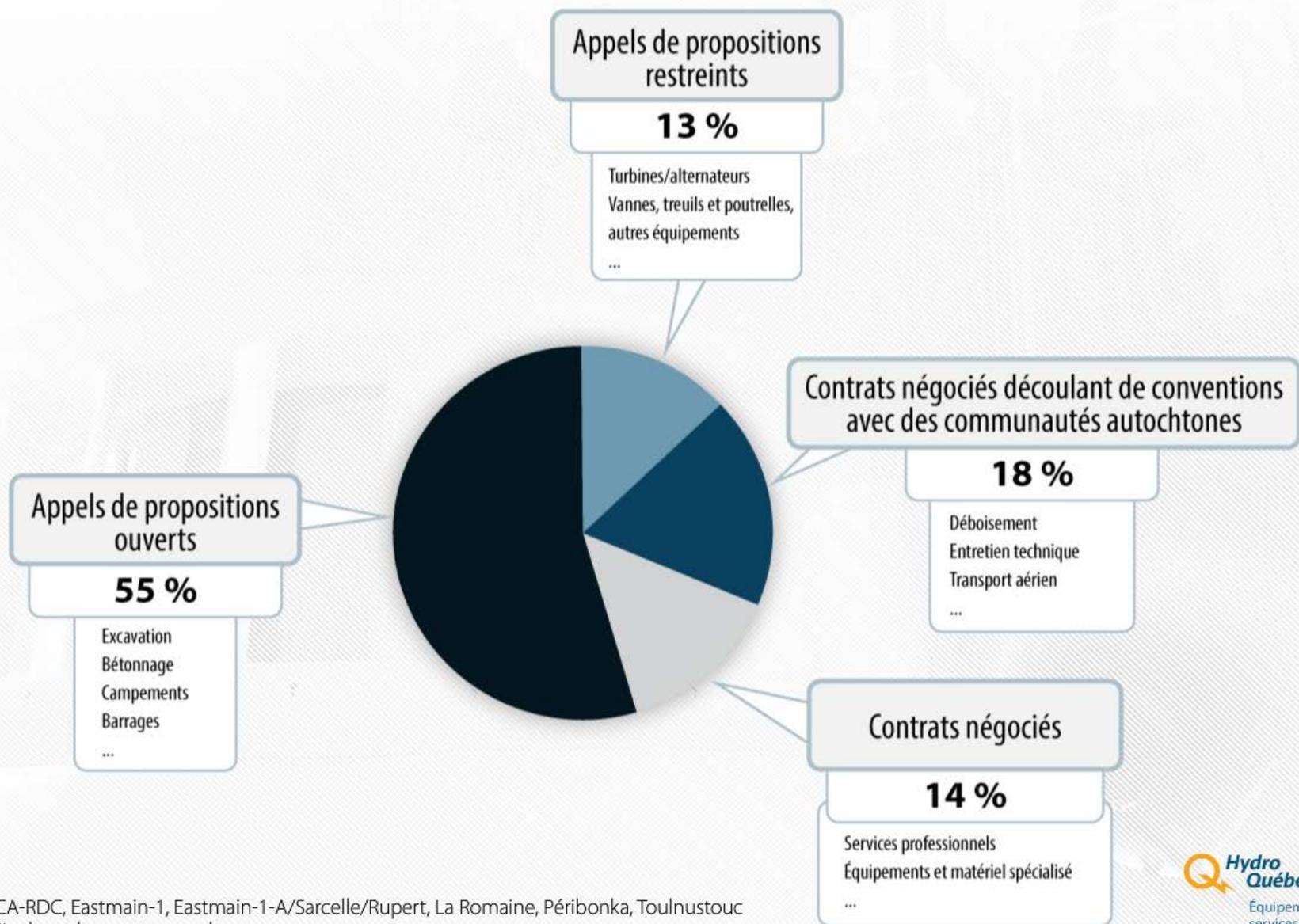
<sup>7</sup>RCS : Répartition de contrats stratégiques (ex.: ingénierie de centrale)

<sup>8</sup>AP0 : Appel de propositions ouvert (ex.: travaux de construction)

Le mode peut toujours être plus ouvert. Une dérogation doit être obtenue pour être plus restrictif.

# Répartition (\$) selon le mode d'acquisition

Projets de nouveaux aménagements\*, 2000 - 2010, > 100 K \$ (6,4 G \$)\*\*

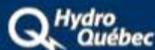


\*CA-RDC, Eastmain-1, Eastmain-1-A/Sarcelle/Rupert, La Romaine, Péribonka, Toulnostouc

\*\*Incluant les contrats-cadre

- ▶ Les procédures et règles d'acquisition ont été développées au fil des ans et continuent d'évoluer selon les conditions particulières des besoins techniques et des marchés d'Hydro-Québec.
- ▶ Le cadre actuel accorde une flexibilité opérationnelle permettant des approches de réalisation qui favorisent, notamment, les retombées économiques au Québec et en région ainsi qu'une juste variation des stratégies d'acquisition pour limiter la prévisibilité dans le marché et permettre les ajustements requis, le cas échéant.\*
- ▶ Il est important que l'entreprise puisse adapter ses approches en fonction de son marché. Cependant, il est requis qu'un organisme tiers soit mis en place pour agir en tant que dépositaire, particulièrement au niveau des actes indésirables.

\* Ceci est aligné sur les constats de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), voir notamment Table ronde 2010, à la page 42.



Accueil Hydro-Québec > Fournisseurs

Taille : A A A

- Fournisseurs
- Appels de propositions
- Code de conduite des fournisseurs**
- Clauses, formulaires et autres
- Facturation et paiement
- Pour nous joindre
- Autres liens utiles
  - Appels de propositions de la SEBJ
  - Surplus d'actifs

## Code de conduite des fournisseurs

Le *Code de conduite des fournisseurs* énonce les attentes d'Hydro-Québec à l'égard des fournisseurs avec qui elle entretient des relations d'affaires, ainsi que de leurs sous-traitants.

Ce code place l'éthique au cœur de la relation d'affaires. Il fait partie intégrante des documents contractuels tout en servant de guide à la conduite des entreprises et des personnes qui les composent au-delà des engagements contractuels.

Hydro-Québec s'attend à ce que ses fournisseurs respectent les dispositions de ce code en agissant avec intégrité, honnêteté et professionnalisme, dans le respect des droits des personnes et de l'environnement.

[Télécharger le document Code de conduite des fournisseurs](#) [PDF]



## ▶ Code de conduite des fournisseurs HQ

- Adopté en 2012
- Numéro: 1-866-ÉTHIQUE
- Engagement des fournisseurs – valeur contractuelle

### Règles de conduite

- Agir avec intégrité
- Agir avec loyauté et diligence
- Respecter les personnes et le milieu
- Protéger l'information confidentielle
- Traiter avec professionnalisme et courtoisie nos clients, nos employés et nos partenaires

## ▶ Code de conduite des fournisseurs HQ

- Adopté en 2012
- Numéro: 1-866-ÉTHIQUE
- Engagement des fournisseurs – valeur contractuelle
- Sanctions : avis jusqu'à résiliation avec défaut
- Audit par HQ ou par l'externe – pactes d'intégrité – mesures de contrôle par HQ, autres mesures d'accompagnement et de surveillance

## ▶ Autres encadrements

- Règlements de chantier
- Politique Tolérance Zéro (depuis 2010)
- Sécurité industrielle



## PROCESSUS D'ACQUISITION DE BIENS ET SERVICES DANS LE CADRE DES PROJETS

M. Réal Laporte, ing., M.Sc.

Président, Hydro-Québec Équipement et services partagés

Président-directeur général, Société d'énergie de la Baie James