

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ
À L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI
COMME EXIGENCE DE LA MAÎTRISE
EN GESTION DES PETITES ET MOYENNES ORGANISATIONS

PAR

JEAN-EUDES TREMBLAY

ÉTUDE SUR LE FONCTIONNEMENT DÉCENTRALISÉ
DU SERVICE APPROVISIONNEMENT ET CONTRATS
DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX

MAI 1986



Mise en garde/Advice

Afin de rendre accessible au plus grand nombre le résultat des travaux de recherche menés par ses étudiants gradués et dans l'esprit des règles qui régissent le dépôt et la diffusion des mémoires et thèses produits dans cette Institution, **l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** est fière de rendre accessible une version complète et gratuite de cette œuvre.

Motivated by a desire to make the results of its graduate students' research accessible to all, and in accordance with the rules governing the acceptance and diffusion of dissertations and theses in this Institution, the **Université du Québec à Chicoutimi (UQAC)** is proud to make a complete version of this work available at no cost to the reader.

L'auteur conserve néanmoins la propriété du droit d'auteur qui protège ce mémoire ou cette thèse. Ni le mémoire ou la thèse ni des extraits substantiels de ceux-ci ne peuvent être imprimés ou autrement reproduits sans son autorisation.

The author retains ownership of the copyright of this dissertation or thesis. Neither the dissertation or thesis, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

REMERCIEMENTS

Cette étude a été entreprise dans le cadre de la rédaction de mon mémoire de maîtrise en gestion de la petite et moyenne organisation, à l'Université du Québec à Chicoutimi, à partir du mois d'août 1985 jusqu'au début du mois de mai 1986.

J'aimerais souligner le travail et la collaboration soutenue de Mme Denise Bonneau, Société québécoise d'assainissement des eaux / Montréal et de Mlle Martine Lapointe, Cegerco inc., comme relectrices et critiques tout au long de la rédaction de mon mémoire ainsi que Mme Hélène Poulin qui a également contribué à la structuration, à la dactylographie sur informatique du présent mémoire de maîtrise dans son entier, en y consacrant au-delà d'une centaine d'heures.

Quant à la collaboration des personnes impliquées au sein du groupe de recherche-action, soit:

Mme Francine Constantineau, ing., directeur de l'ingénierie des valeurs
MM. Michel Desmarais, ing., vice-président de la gestion de projets

Michel Harvey, ing., vice-président du groupe Cegerco

Olivier Hudon, responsable du bureau de Jonquière

tous et chacun ont donné pleinement leur temps et leur expérience en participant au présent processus de recherche-action (annexe 3) et compte tenu que ces personnes avaient un horaire très chargé, ils ont toujours su répondre à mon appel au moment opportun.

Que dire maintenant du travail de mon directeur de mémoire, M. Paul Prévost et de M. Michel Belley qui a remplacé en pratique M. Prévost en cours de route pour la bonne raison que ce dernier a accédé au poste de Doyen de la Faculté d'administration de l'Université de Sherbrooke, au début de janvier 1986. Je lui souhaite par la même occasion un franc succès dans ses nouvelles fonctions. Tous deux ont su m'épauler et me guider jusqu'à la complète réalisation de ce mémoire. Ils ont toujours répondu promptement et d'une manière courtoise à mes interrogations.

En terminant, je voudrais souligner la patience de mon épouse, qui a sacrifié ses priorités en de nombreuses occasions afin de faciliter mon travail.

Il est évident que je ne peux énumérer toutes les personnes qui ont contribué à la présente étude, mais j'aimerais remercier très sincèrement toutes les personnes ou organismes qui ont participé de près ou de loin à la rédaction de mon mémoire de maîtrise.

Jean-Eudes Tremblay

TABLE DES MATIÈRES

	<u>PAGE</u>
REMERCIEMENTS	ii
TABLE DES MATIÈRES	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES ANNEXES	viii

INTRODUCTION

Mise en situation	2
Mandat de la Société	2
Objectifs de la Société	3
Cegerco inc.	3
Méthodes de travail utilisées	4
Sources de données et autres ressources disponibles	8
Calendrier de l'étude	9
Prévisions budgétaires	10

PARTIE I - ÉLABORATION DE L'IMAGE RICHE ET ANCRAGE

1. ÉLABORATION DE L'IMAGE RICHE	12
1.1 Présentation de l'organisation	12
1.1.1 Historique de l'organisation	12
1.1.1.1 Le service approvisionnement et contrats et la décentralisation	16
1.1.1.2 Contexte du chercheur	20
1.2 La Société et son environnement	23
1.2.1 L'intérieur du nuage	23
1.2.2 L'extérieur du nuage	24
1.3 Description des structures	27
1.3.1 Organigramme de la Société	27
1.3.2 Organigramme du service approvisionnement et contrats	27
1.3.3 Description des tâches	32
1.3.3.1 Description des tâches (Société)	32
1.3.3.1.1 Directeur de l'approvisionnement et contrats	32

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

	PAGE
1.3.3.1.2 Coordonnateur des référentiels et systèmes	32
1.3.3.1.3 Superviseur	33
1.3.3.1.4 Autres postes de soutien	33
1.3.3.2 Description des tâches (Firme de gérance partagée)	34
1.3.3.2.1 Responsable de l'équipe de production	34
1.3.3.2.2 Agent d'approvisionnement	34
1.3.3.2.3 Technicien(ne) en approvisionnement	35
1.3.3.2.4 Autres postes de soutien	35
1.4 Politiques opérationnelles et règlements	36
1.5 Aménagement physique des lieux	38
1.6 Description des processus	40
1.6.1 Généralité	40
1.6.2 Définitions	40
1.6.2.1 Fonction	40
1.6.2.2 Système	40
1.6.2.3 Besoins	41
1.6.3 Cheminement des étapes	43
1.6.4 Les besoins versus les demandes	43
1.6.5 Cheminement d'un appel d'offres public construction	48
1.6.6 Cheminement d'une demande d'offres de services professionnels	56
1.6.7 Cheminement d'une demande de travaux en régie et de modification des clauses contractuelles	58
1.6.8 Cheminement et comparaison entre un contrat de services professionnels "court" et "long"	62
1.6.9 Réception provisoire et définitive	65
1.6.10 Commentaires et problèmes divers	66
1.7 Les ressources	70
1.7.1 Ressources humaines	70
1.7.2 Ressources financières	71
1.7.3 Ressources technologiques	72
1.8 Description du climat organisationnel	73
1.9 Regroupement des problèmes énoncés	77
1.9.1 Tableau synthèse des problèmes	79

TABLE DES MATIÈRES (SUITE)

	PAGE
1.9.2 Choix du problème à solutionner	81
1.9.2.1 Définition du système de production des contrats	82
1.9.2.2 Définition stratégique	85
 PARTIE II - MODÈLE CONCEPTUEL ET COMPARAISON DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES CONTRATS	
2. MODÈLE D'UN PROCESSUS DE PRODUCTION DES CONTRATS	87
2.1 Élaboration du modèle	87
2.2 Vue détaillée des différentes étapes de production des contrats	93
COMPARAISON	105
2.3 Comparaison du modèle conceptuel	113
2.4 Identification des changements possibles	116
2.5 Stratégie d'implantation	118
2.6 Contrôle après l'implantation	121
2.7 Tableau estimatif (temps-réalisation)	122
 PARTIE III - CONCLUSION	
3. RAPPORT ACADEMIQUE	125
BIBLIOGRAPHIE	132

LISTE DES TABLEAUX

	<u>PAGE</u>
TABLEAU 1.1 L'environnement de la Société	25
TABLEAU 1.2 Organigramme de la Société	28
TABLEAU 1.3 Organigramme du service approvisionnement et contrats	29
TABLEAU 1.4 Organigramme de Cegerco inc.	30
TABLEAU 1.5 Cheminement des neuf demandes différentes	44
TABLEAU 1.6 Appel d'offres public	49
TABLEAU 1.7 Appel d'offres construction sur invitation	50
TABLEAU 1.8 Appel d'offres public pré-achat	51
TABLEAU 1.9 Appel d'offres pré-achat sur invitation	52
TABLEAU 1.10 Demande d'offres de services professionnels	57
TABLEAU 1.11 Appel d'offres travaux en régie	59
TABLEAU 1.12 Modification des clauses contractuelles	61
TABLEAU 1.13 Contrat de services professionnels "court"	63
TABLEAU 1.14 Contrat de services professionnels "long"	64
TABLEAU 1.15 Global	67
TABLEAU 2.1 Système de validation et de livraison des contrats	104
TABLEAU 2.2 Système du suivi des contrats	106
TABLEAU 2.3 Tableau estimatif (temps-réalisation)	122

LISTE DES FIGURES

	<u>PAGE</u>
FIGURE 1.1 Évolution des affaires de la Société	15
FIGURE 1.2 Régions administratives de la Société	21
FIGURE 1.3 Utilisation des lieux	39
FIGURE 2.1 Processus de production des contrats	90
FIGURE 2.2 Choisir le type, la catégorie et la forme d'un contrat	94
FIGURE 2.3 Choix du type, de la catégorie et de la forme de contrats (services professionnels)	96
FIGURE 2.4 Choix du type, de la catégorie et de la forme de contrats (services de construction)	99
FIGURE 2.5 Choix du type, de la catégorie et de la forme de contrats (achat de biens)	100
FIGURE 2.6 Processus de production des contrats	102
FIGURE 2.7 Modèle conceptuel du cahier des politiques et procédures	107
FIGURE 2.8 Cahier actuel des politiques et procédures	109

LISTE DES ANNEXES

	<u>NOMBRE DE PAGES</u>
ANNEXE 1 Demande d'autorisation (lettre) pour effectuer l'étude du service approvisionnement et contrats	4
ANNEXE 2 Réponse des autorités compétentes de la Société à la demande d'autorisation mentionnée à l'annexe 1	1
ANNEXE 3 Description sommaire du processus de recherche-action	9
ANNEXE 4 Projet de Loi n° 92	10
ANNEXE 5 Règlement relatif aux contrats conclus par la Société	10
ANNEXE 6 Décret numéro 3253-80	8
ANNEXE 7 Décret numéro 351-84	11
ANNEXE 8 Directive du Conseil du Trésor numéro 149240	4
ANNEXE 9 Décret numéro 2800-84	36
ANNEXE 10 Directive du Conseil du Trésor numéro 149020	9

INTRODUCTION

INTRODUCTION

MISE EN SITUATION

Une demande officielle (annexe 1) a été faite le 8 octobre 1985 auprès de Monsieur Jacques Desjardins, vice-président à l'administration et finances, et par conséquent, supérieur hiérarchique du directeur du service de l'approvisionnement et contrats, à l'effet d'obtenir un mandat pour effectuer une étude sur le service de l'approvisionnement et contrats, dans le cadre de ma maîtrise en gestion des petites et moyennes organisations, à l'Université du Québec à Chicoutimi. Monsieur Desjardins a répondu affirmativement à ma demande (annexe 2), en date du 23 octobre 1985. Cette démarche officialise l'étude que j'avais déjà entreprise vers la mi-août 1985 avec l'approbation de Madame Francine Constantineau alors directrice de ce service.

MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

Le mandat qui m'a été confié par Monsieur Jacques Desjardins se résume principalement comme suit: "entreprendre une étude sur le fonctionnement décentralisé du service approvisionnement et contrats et regarder plus particulièrement les structures et les processus de ce service".

Cet ouvrage se veut une critique constructive du service sur lequel nous allons limiter notre étude et ne veut en aucun cas mettre en doute la compétence et la collaboration des personnes en place à quelque niveau que ce soit. Les intervenants à cet ouvrage et moi-même tenterons de déterminer si le service approvisionnement et contrats remplit les objectifs pour lesquels il a été créé, si la décentralisation du service approvisionnement et contrats donne les résultats escomptés et s'il ne peut y avoir place à amélioration au niveau du processus de ses opérations.

OBJECTIFS DE LA SOCIETE

La Société désire obtenir un document écrit et formel du fonctionnement actuel de la décentralisation du service approvisionnement et contrats depuis le mois de janvier 1985. Ce document lui permettra d'évaluer ce fonctionnement et d'apporter les correctifs si elle le juge à propos.

CEGERCO INC.

Sans être un "client décideur" du système de l'approvisionnement et contrat, Cegerco inc. sera considéré comme client de cette étude. Nous verrons pourquoi nous retrouvons cette dualité de client au cours du texte de la première partie. À ce titre Cegerco inc. recevra une copie intégrale de cette étude.

MÉTHODES DE TRAVAIL UTILISÉES

Deux méthodologies complémentaires seront utilisées pour effectuer cette étude. Premièrement, des bases seront jetées afin d'obtenir les conditions et les éléments nécessaires à la réalisation d'un processus de recherche-action (annexe 3). Ce processus nécessite la participation d'un chercheur et de personnes faisant partie de l'organisation "d'acteurs", qui mettent en commun leur savoir à travers certains cadres pour diagnostiquer, choisir une ou des solution(s), planter un ou des changement(s), évaluer les résultats et faire une évaluation globale de la recherche.

Il est à noter que ce processus prévoit autant que possible, un consensus des intervenants au niveau de chacune des phases de l'étude. Cependant, dans le cas présent, il n'est pas évident que le processus de recherche-action puisse se dérouler jusqu'à la fin, étant donné le temps limité des personnes ressources, le délai d'intervention à l'intérieur de la Société et l'échéancier de la présente étude (voir 1.1.6). Les personnes qui ont accepté de collaborer avec moi pour effectuer cette démarche et fournir de l'information pertinente sont les suivantes:

- Madame Francine Constantineau, ing.,
Directrice, ingénierie des valeurs "SOCIÉTÉ"

- Monsieur Michel Desmarais, ing.,
Vice-président, gestion de projets
- Monsieur Michel Harvey, ing.,
Vice-président "CEGERCO INC."
- Monsieur Olivier Hudon,
Responsable, approvisionnement et contrats, Jonquière

La deuxième méthode utilisée sera celle de "Checkland" qui a été élaborée dans le but de faciliter l'approche de problèmes complexes (rationalités multiples, objectifs flous, processus décisionnels incertains, etc.) et qui privilégie l'étude d'une organisation sous l'angle d'un système d'activités humaines.

Cette méthode reconnaît que de telles situations ne peuvent matériellement être décrites de façon exhaustive et qu'il faut avant tout déterminer une perspective privilégiée, un point d'ancre particulier. C'est ainsi que la méthode "Checkland" suggère, en premier lieu, de prendre contact avec le milieu à l'aide d'une description de ce dernier, en terme de processus et de structure, de façon à obtenir une représentation riche de la situation. Cette description doit permettre le choix d'un point d'ancre particulier à partir duquel un modèle conceptuel est élaboré à l'aide du langage systémique. Les étapes suivantes consistent à utiliser le modèle conceptuel comme un cadre théorique

et un cadre de référence et à le comparer avec la représentation riche pour identifier les lieux de changements et tenter d'effectuer les modifications nécessaires. L'approche comporte sept étapes qui seront divisées en trois parties pour la présente étude:

1ère partie

1° L'élaboration de l'image riche consiste à recueillir des informations d'ordre général sur l'organisation, son environnement, ses structures, ses processus, ses ressources, son climat organisationnel et la sélection d'un problème à étudier.

2° La phase d'ancrage détermine sous quel angle la problématique sera étudiée et fixe les éléments essentiels du ou des système(s) d'activités humaines qui serviront de référence pour étudier la situation problématique particulière qui a été sélectionnée. Elle se divise en trois moments:

- a) Choix du système pertinent à la situation problématique sélectionnée.
- b) Définition du système pertinent.
- c) Validation de la définition.

2e partie

3° La conceptualisation consiste à construire un modèle où la structure et les composantes doivent prévoir toutes les activités nécessaires pour rencontrer la définition d'un système.

4° La comparaison consiste à utiliser le modèle conceptuel comme cadre de référence pour étudier de façon précise les lieux de changements potentiels à apporter dans la situation problématique.

5° L'identification des changements possibles sera faite après avoir vérifié si les changements sont désirables et faisables par les intervenants et seront inscrits au processus de recherche-action.

6° L'application des changements sélectionnés

Une stratégie d'application s'élaborera à travers un certain nombre de discussions avec les personnes impliquées, affectées par le changement ou par la réutilisation de la méthode "diagnostic-intervention", en tout ou en partie, selon la complexité du changement.

7° Le contrôle est une activité permanente d'apprentissage, d'adaptation et de réflexion qui permettra aux intervenants ainsi qu'à moi-même de cheminer en interrelation vers le choix d'actions pertinentes à une situation problématique donnée.

3e partie

Un rapport académique sera préparé, il donnera divers commentaires quand au déroulement global de l'étude versus les intervenants, les méthodes utilisées et le chercheur.

LES SOURCES DE DONNÉES ET AUTRES RESSOURCES DISPONIBLES

Les présentes sources de données ne se veulent pas exhaustives ni limitatives, mais plutôt, une liste mémoire des principales sources de données connues à ce stade de la présente étude.

1° Les documents officiels de la Société québécoise d'assainissement des eaux (lois, règlements, décrets, etc.).

2° Les documents officiels du Gouvernement (lois, règlements, décrets, etc.).

3° Les documents officiels du ministère de l'Environnement du Québec (lois, règlements, décrets, etc.).

4° Les personnes ressources suivantes ont acceptées de collaborer à la présente étude au niveau de la collecte d'informations pertinentes: Monsieur Jacques Desjardins, ing., vice-président, administration et finances; Madame Denyse Bonneau, coordonnatrice, répertoires et

systèmes; Monsieur Raymond Hertzschuch, superviseur, approvisionnement et contrats et Monsieur Guy Turcotte, ing., directeur régional, gestion de projets.

5° L'Association régionale de gestion des achats.

6° Littérature pertinente au sujet.

Cependant, la grande majorité des personnes ressources demeurent et travaillent à Montréal; c'est pourquoi, plusieurs interventions et discussions préparatoires à cette étude seront faites par téléphone pour ensuite déboucher sur deux à trois rencontres personnelles soit à Jonquière ou à Montréal.

CALENDRIER DE L'ÉTUDE

Première étape: Présentation de l'élaboration de la problématique, soit: l'image riche et la phase d'ancrage, vers la fin octobre 1985.

Deuxième étape: Présentation de la conceptualisation, la comparaison ainsi que l'identification des changements possibles vers la fin novembre 1985.

Troisième étape: Présentation de l'application des changements sélectionnés et des contrôles. Cette troisième et dernière présentation complétera la présente étude et sera déposée vers la fin décembre 1985. Chaque étape fera l'objet d'un accord partiel et pourra être mise à jour en cours de route, étant donné que la méthode "Checkland" est dynamique et qu'elle peut éventuellement demander des corrections ou ajouts à des étapes antérieures déjà passées.

À la fin de la présente démarche, un rapport plus succinct accompagnera ce document et sera remis à la Société. De plus, un rapport académique sera remis à Monsieur Paul Prévost, Ph. D., directeur de recherche pour la présente étude à l'Université du Québec à Chicoutimi.

Au départ, aucun budget ne sera alloué par les clients de l'étude puisque aucune demande en ce sens ne leur a été adressée. J'en-courrai donc, autant que possible, toutes les dépenses nécessaires à la rédaction de ce mémoire. Cependant, je tenterai de minimiser chacune des dépenses prévues ci-après.

PRÉVISIONS BUDGETAIRES

1 à 3 voyages à Montréal	500,00 \$
Dactylographie et mise en page du mémoire	500,00 \$
Imprévus	100,00 \$
TOTAL	1 100,00 \$

PARTIE I

ÉLABORATION DE L'IMAGE RICHE ET ANCRAGE

PARTIE I

ELABORATION DE L'IMAGE RICHE ET ANCORAGE

1. ELABORATION DE L'IMAGE RICHE

1.1 Présentation de l'organisation

1.1.1 Historique de l'organisation

La Société québécoise d'assainissement des eaux (S.Q.A.E.) a été créée par le projet de loi n° 92 sanctionné le 18 juin 1980. La "S.Q.A.E." a pour objets:

1° de concevoir, construire, améliorer, agrandir et mettre en marche des ouvrages d'assainissement des eaux pour les besoins des municipalités et d'exécuter des travaux de réfection des réseaux d'égouts municipaux;

2° d'exécuter des études de réfection des réseaux d'égouts municipaux et d'autres études concernant les égouts municipaux et l'assainissement des eaux usées des municipalités.

La Société réalise ses objets dans le cadre d'un programme

d'assainissement des eaux élaboré en vertu de la loi sur la qualité de l'environnement et approuvé par le Gouvernement.

La Société ne peut réaliser ses objets relatifs aux ouvrages d'assainissement des eaux qu'à la demande d'une municipalité qui a préalablement conclu une convention à cette fin avec le Gouvernement.

La Société peut néanmoins réaliser ces objets à la demande du ministre de l'Environnement en application de la loi sur la qualité de l'environnement.

Les affaires de la Société sont administrées par un conseil d'administration de sept membres nommés par le Gouvernement, dont deux doivent être membres du conseil d'une municipalité.

Le financement des ouvrages de la Société s'effectue principalement par le biais d'emprunts qu'elle contracte, lesquels sont remboursés par des versements du gouvernement et des municipalités intéressées. Le gouvernement peut notamment s'engager à combler les besoins de liquidités de la Société et à garantir le paiement de tout emprunt ou obligation de cette dernière.

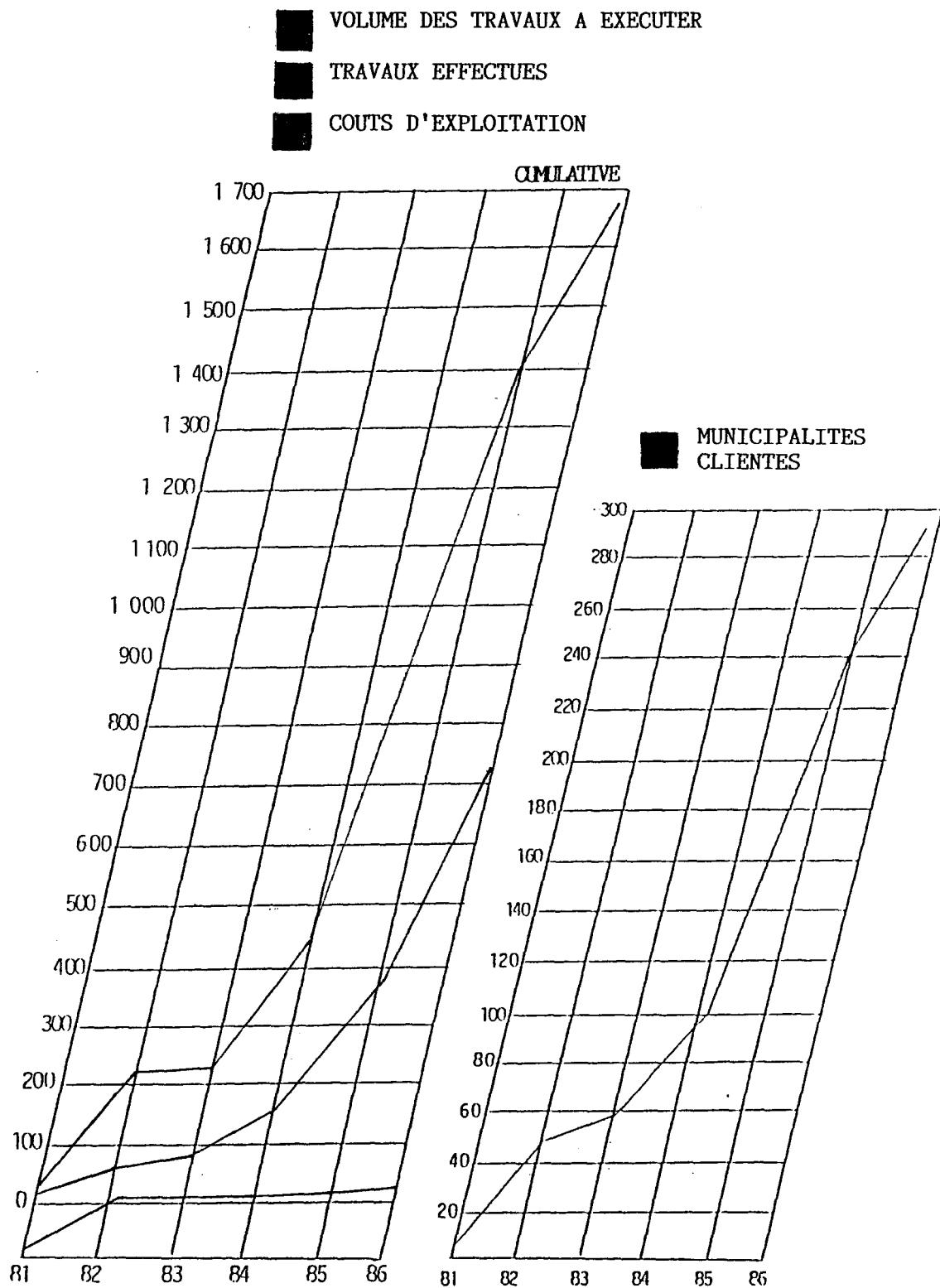
Notons que la Société est sous la responsabilité du ministre de l'Environnement et qu'au début de ses opérations, la Société a connu certains problèmes de croissance dus à l'ajustement et à la définition

des champs de compétence des différents intervenants en cause, soit le ministère de l'Environnement du Québec, la Société québécoise d'assainissement des eaux et les municipalités. On peut déceler, à partir de la figure 1.1, un certain problème de recrutement des municipalités dû à ces problèmes d'ajustement et qui ont pris fin durant l'année 1983. Dans le même tableau, on peut remarquer qu'à partir de l'année 1982 jusqu'en 1985, les coûts d'exploitation n'ont pas subis la même croissance que le volume des travaux effectués et/ou à exécuter.

À partir du moment que la Société et le ministère de l'Environnement ont réussi à établir clairement le partage des responsabilités, que le gouvernement ait accepté de hausser sa participation en moyenne à 90% (Programme de relance), que l'on ait amélioré le processus de planification du choix des municipalités à signer leur protocole en premier lieu soit de l'amont vers l'aval et que les municipalités aient obtenu une plus grande autonomie au niveau du choix des firmes qui exécuteront les plans et devis des travaux d'assainissement sur leur territoire, la Société a connu un bond phénoménal au niveau de toutes ses opérations. Cette période de grand ajustement et de relance a coïncidé avec la venue de M. Jean-Yves Babin au mois de septembre 1983 comme président directeur général au sein de la Société. Il est secondé par M. Michel Desmarais, vice-président à la gestion de projets, en fonction depuis novembre 1982, et M. Jacques Desjardins, vice-président à l'administration et finances, en fonction depuis novembre 1983.

EVOLUTION DES AFFAIRES
DE LA SOCIETE

(Figure: 1.1)



1.1.1.1 Le service approvisionnement et contrats et la décentralisation

Afin de mieux cerner le phénomène de la décentralisation du service approvisionnement et contrats, il serait judicieux d'informer le lecteur en lui précisant certaines données historiques au développement de la Société et de ce service. De plus, la décentralisation doit être regardée à la lumière du contexte particulier qui prévalait à ce moment là et des objectifs qui l'ont motivée.

Après avoir connu un départ relativement lent, la Société a connu une croissance très rapide au niveau du volume de ses opérations et ce, surtout au cours de l'année 1984 où la plupart de ses services étaient submergés de travail. Le service de l'approvisionnement et contrats ne faisait pas exception à la règle, le personnel était nettement insuffisant pour le volume des différentes demandes de contrats à traiter. À ce moment, en accord avec la gestion de projets, la direction du service a accordé une priorité au traitement des contrats de construction. Les autres genres de contrats étaient traités en fonction du temps, demeurant à la disponibilité de l'équipe de production du service.

À l'automne 1984, Madame Francine Constantineau, alors directrice de ce service, s'est attaquée à la tâche d'analyser les difficultés rencontrées par son service face à la demande sans cesse croissante

et aux besoins de la gestion de projets. Elle en est venue à la conclusion que le service approvisionnement et contrats devait orienter ses efforts en vue de combler et satisfaire les besoins des gérants de projets. Pour ce faire, à la lumière des différentes informations connues ou contraintes telles que le règlement limitant le nombre d'employés sous la responsabilité directe de la Société à soixante-quinze (75), le coût des immobilisations nécessaires à l'élargissement des cadres de son service et toute la somme de l'organisation que cela implique, elle décida, tout comme la gestion de projet l'avait fait auparavant, de décentraliser son service en quatre régions administratives et d'y apporter un élément supplémentaire, soit: le recours aux services de gérance partagée par des firmes privées. Ces firmes avaient le mandat d'opérer en région un service d'approvisionnement et contrats sous la responsabilité de la direction du service du même nom au siège social de la Société à Montréal.

Il faut retenir dans le présent phénomène de décentralisation, la ferme volonté de répondre le mieux et le plus rapidement possible aux besoins exprimés par la gestion de projets qui se trouve à la base de tout le déroulement des activités de la Société. Par surcroît, le service de la gestion de projet se trouve le client du système étudié.

La gestion de projet a ainsi accès aux documents originaux plus facilement, plus librement et dans un délai très court à cause de la proximité des lieux des deux services. Pour ces raisons, le

personnel du service approvisionnement et contrats en région est en mesure de donner un service plus personnalisé et plus rapide.

Deux firmes privées ont été appelées à opérer le service de l'approvisionnement et contrats dans quatre régions administratives différentes (figure 1.2) depuis janvier 1985 et sont sous la responsabilité de la direction du siège social de la Société.

1° Le bureau de Montréal est opéré par la firme "Cargil Gérance" et comprend les régions administratives de l'Estrie et du Nord-Ouest québécois.

2° Le bureau de Québec est opéré par la firme "Cegerco inc." et comprend la région administrative de Québec (Gaspésie, Trois-Rivières, Bas Saint-Laurent et la Beauce).

3° Le bureau de Jonquière est aussi opéré par la firme "Cegerco inc." et comprend la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean (Chibougamau, Chapais, Baie Saint-Paul et la Côte-Nord).

La direction du service approvisionnement et contrats du siège de la Société est représentée par Monsieur Jacques Desjardins, vice-président administration et finances, (le poste de directeur de ce service devant être comblé sous peu), Madame Denyse Bonneau, coordonnatrice répertoires et systèmes et Monsieur Raymond Hertzschuch, superviseur.

Trois autres personnes pourvoient au soutien administratif de la direction pour effectuer le travail de secrétariat et faire l'analyse sommaire des dossiers.

Les deux firmes de gérance partagée mentionnées précédemment doivent fournir les ressources physiques et humaines nécessaires à la bonne marche du service et de ses opérations. Dès la fin de l'année 1984, les deux firmes en question embauchent du personnel qualifié mais nouveau pour la plupart, louent des locaux et implantent les ressources physiques nécessaires aux opérations, allant d'un simple stylo jusqu'à un micro-ordinateur pour les besoins du traitement de textes. Dès les premiers jours de janvier 1985, les opérations s'enclenchent avec un retard assez considérable dans l'émission des contrats de services professionnels et avec un processus d'émission de contrats mal connu, écrit pour certaines étapes et informel pour d'autres. Depuis lors, tous ont comblé les retards et ont appris à l'usage, le processus d'émission de contrats. Il est important de noter trois choses au niveau du fonctionnement de ce service. Premièrement, toutes les émissions de contrats de services professionnels ou de construction sont soumises au règlement relatif à l'émission de contrats de la Société, ce règlement est la "Bible" de l'agent d'approvisionnement. Deuxièmement, l'exécution des contrats de construction ayant lieu pour la plupart entre le printemps et le début de l'hiver, le service approvisionnement et contrats se retrouve face à une demande d'émissions de contrats de services professionnels ou de construction inégale au cours de l'année et qui nécessite

beaucoup plus de ressources humaines à certaines périodes qu'à d'autres. Prenons le cas du service approvisionnement et contrats de Jonquière où, depuis la fin février 1985 jusqu'à la fin octobre 1985, cinq personnes travaillaient à plein temps. Depuis le début novembre, une personne a été mise à pied et une autre travaille à raison d'une vingtaine d'heures par semaine. Ce phénomène se retrouve au niveau de toutes les régions administratives. Troisièmement, au niveau de la région administrative du Saguenay-Lac-Saint-Jean à Jonquière, une baisse sensible des appels d'offres public, et par conséquent, des contrats de services professionnels aura lieu d'ici peu de temps et cette baisse nécessitera probablement une réorganisation des ressources en place.

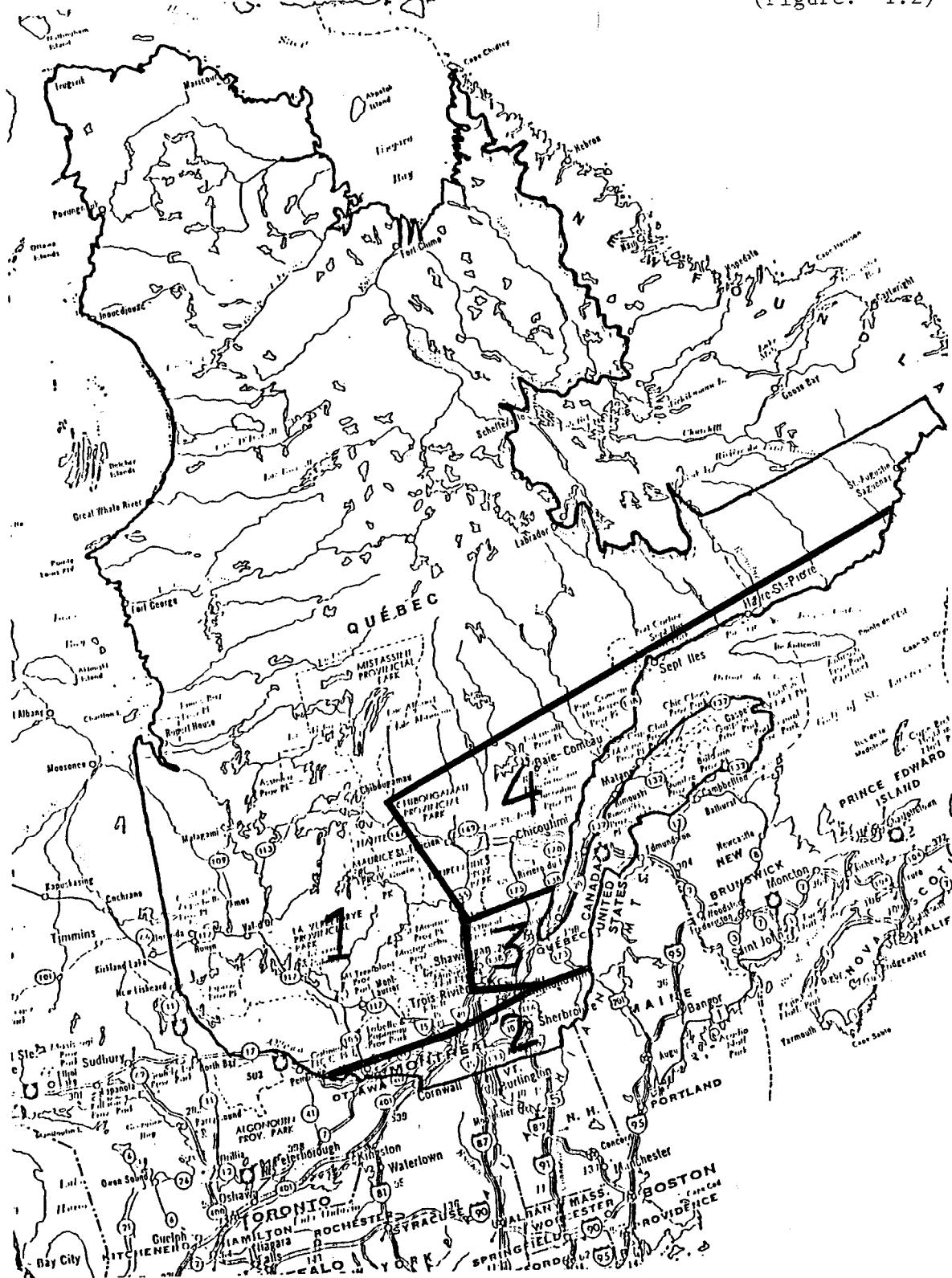
1.1.1.2 Contexte du chercheur

Je travaille pour la firme "Cegerco inc." dans le cadre de son contrat avec la Société québécoise d'assainissement des eaux à Jonquière pour la région n° 3 (figure 1.2). J'ai obtenu une permission verbale de mon employeur pour effectuer cette étude dans le cadre de ma maîtrise et celui-ci désire y collaborer par l'entremise de Monsieur Michel Harvey. Ce dernier y voit l'opportunité d'élargir le champ d'expertises de l'entreprise pour développer éventuellement une autre clientèle.

Pour mieux comprendre l'objectif de "Cegerco inc.", notons que celle-ci englobe deux autres compagnies et que ses activités sont relativement étendues, soit la gestion de projets mous qui consiste en une

RÉGIONS ADMINISTRATIVES DE LA SOCIÉTÉ

(Figure: 1.2)



gestion d'intervention à différents niveaux mais sans toucher la réalisation physique et la gestion de projets durs qui consiste en une gestion de réalisation des travaux (Cegerco inc.), soit le service d'ingénierie en mécanique, électrique, structure et civil en général (Cimes Expert Conseil inc.) ainsi que la réalisation de projets de construction proprement dite (Génisag Construction inc.).

1.2 La Société et son environnement

Pour bien comprendre la situation de l'évolution de la Société dans son ensemble, il serait bon de se référer au tableau 1.1 qui nous fait voir dans quel environnement la Société opère. Ce tableau nous fait voir globalement à l'intérieur du nuage les principales activités de la Société et à l'extérieur, les différents intervenants dans le cadre des activités de la Société. Il faut noter que tous les intervenants extérieurs à la Société n'ont pas la même influence sur le système des opérations de cette dernière et que cette influence peut évoluer dans le temps.

1.2.1 L'intérieur du nuage (tableau 1.1)

Dans un premier temps, le ministère de l'Environnement gère des études d'avant-projet, la Société finance ces études et le Gouvernement en défraie la totalité des coûts. À la suite de quoi, si le Gouvernement signe un protocole avec la municipalité, la Société est autorisée à recruter et à signer une entente avec ladite municipalité. Si cette dernière signe une entente avec la Société pour réaliser les travaux d'assainissement des eaux, alors la Société embauche les firmes compétentes inscrites à son répertoire et choisies par les municipalités pour préparer les plans et devis des travaux, va en appel d'offres public pour la réalisation de ces travaux, fait la mise en route de ces installations et les remet en bon ordre de fonctionnement à la

municipalité en question. Les firmes choisies par les municipalités doivent faire partie du répertoire des firmes d'ingénieurs-conseils de la Société.

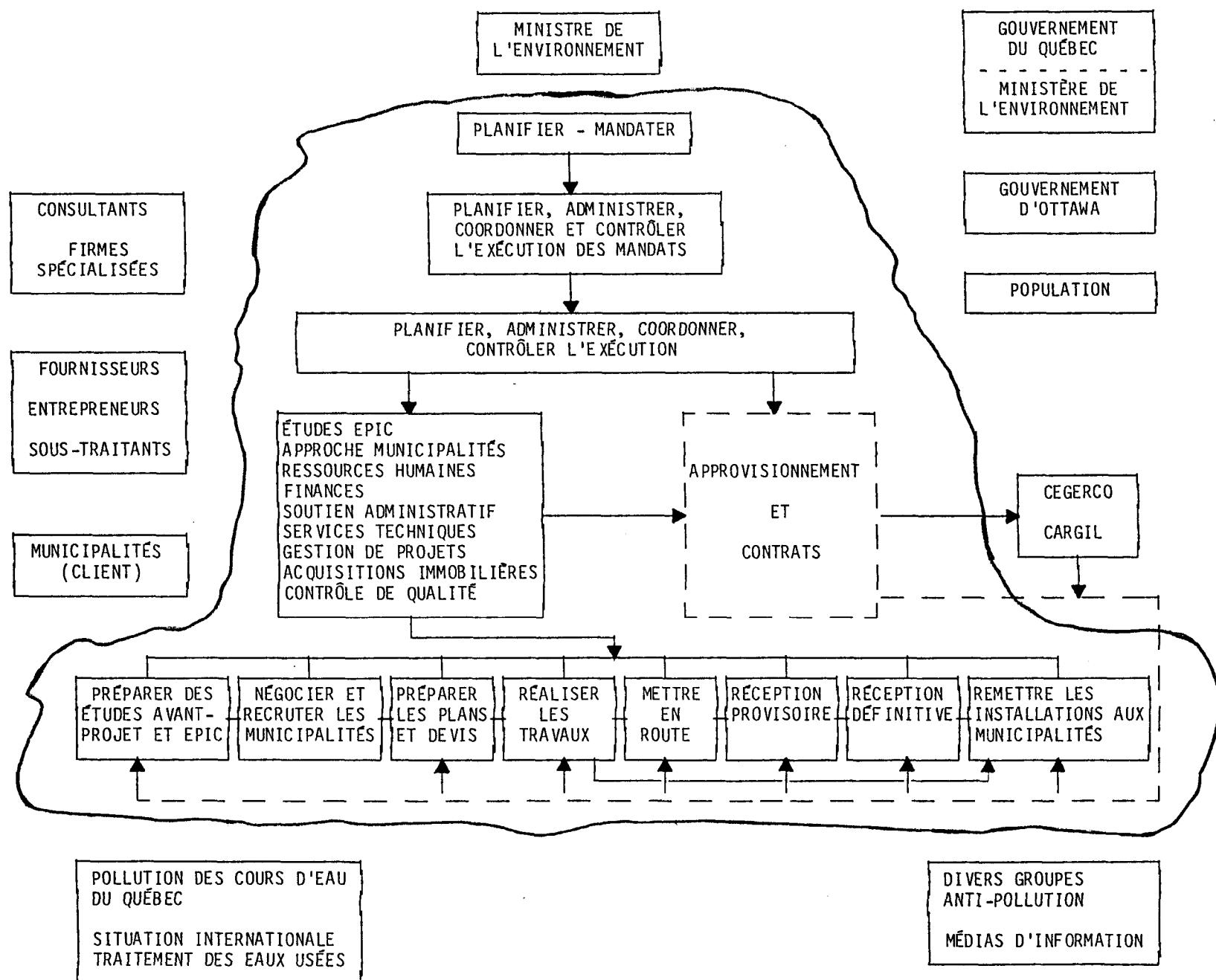
A noter, l'intervention des deux firmes de gérance partagée dans chacun des processus d'opération du système approvisionnement et contrats sauf pour la mise en route et la remise des installations aux municipalités. Afin d'éviter la complexité et une répétition trop fréquente dans le texte, nous utiliserons presque toujours la firme Cegerco inc. comme exemple puisque les deux firmes ont la même structure et le même fonctionnement ou à peu de chose près. Également, il me sera plus aisément de référer à cette firme puisque c'est mon employeur.

1.2.2 L'extérieur du nuage (tableau 1.1)

Le ministre de l'Environnement contrôle les activités de la Société, c'est lui qui en est responsable devant le gouvernement du Québec. Quant à ce dernier, c'est lui qui peut garantir le financement de la Société et c'est également le "payeur" en grande partie (environ 90%), avec la municipalité (environ 10%).

Le ministère de l'Environnement est celui qui fixe les normes de l'assainissement et autorise les travaux tels que conçus par les firmes d'ingénieurs. Ces derniers ont la responsabilité de la conception des travaux.

Tableau: 1.1



Le gouvernement d'Ottawa influence ou peut influencer, de par les lois, règlements ou décrets, qu'il peut établir de temps à autres.

La population n'a pas d'influence directe sur les opérations de la Société, mais elle peut créer des pressions auprès d'associations spécialisées, des élus municipaux ou sur le Gouvernement quant à la réalisation des travaux d'assainissement, tout comme les médias d'information et les divers groupes anti-pollution. La situation factuelle de la pollution des cours d'eau au Québec combinée à la situation internationale du traitement des eaux, sensibilise et influence les utilisateurs d'eau, la population en général et les différents paliers gouvernementaux.

Quant aux autres intervenants, ce sont les firmes appelées à jouer un rôle d'exécution à différents niveaux lors de la réalisation des travaux d'assainissement. Et comme je l'ai mentionné au début, prenons un exemple concret vécu d'un changement d'influence dans le temps d'un intervenant extérieur. À l'été 1985, les manufacturiers de regards de béton sont débordés par le nombre et la quantité de commandes qui leur parviennent d'un peu partout, ils sont dans l'impossibilité de livrer une nouvelle commande avant trois à six semaines, ce qui influence plus fortement, jusqu'à un certain point, le rythme de réalisation des travaux d'assainissement. Lorsque les manufacturiers suffisent amplement aux commandes qui leur sont passées, il est évident qu'ils n'influencent pas, ou très peu, le rythme des travaux.

1.3 Description des structures

1.3.1 Organigramme de la Société

Le tableau 1.2 nous donne une image du partage des responsabilités, l'endroit où se situe la prise de décision et les relations entre les différents services et niveaux de responsabilité pour la Société dans son ensemble. Au niveau "line", nous pouvons apercevoir de haut en bas: le conseil d'administration, la présidence générale, les vice-présidences administration et finances et gestion de projets; en dessous: les différentes directions de la structure de la Société et en bas de page: les différentes équipes "ad hoc" de gestion de projets travaillant en région sous chacune des directions correspondantes et sensiblement sous la même formule que le service approvisionnement et contrats. Au niveau "staff", sous le Conseil d'administration, nous retrouvons les vérificateurs externes et sous la responsabilité du président directeur général, nous avons le directeur des ressources humaines et le secrétaire conseiller juridique.

1.3.2 Organigramme du service approvisionnement et contrats

Maintenant que nous avons eu un aperçu global de la structure de la Société, regardons la structure du service de l'approvisionnement et contrats du point de vue de la Société (tableau 1.3) et de la firme de gérance partagée Cegerco inc. (tableau 1.4).

Tableau: 1.2

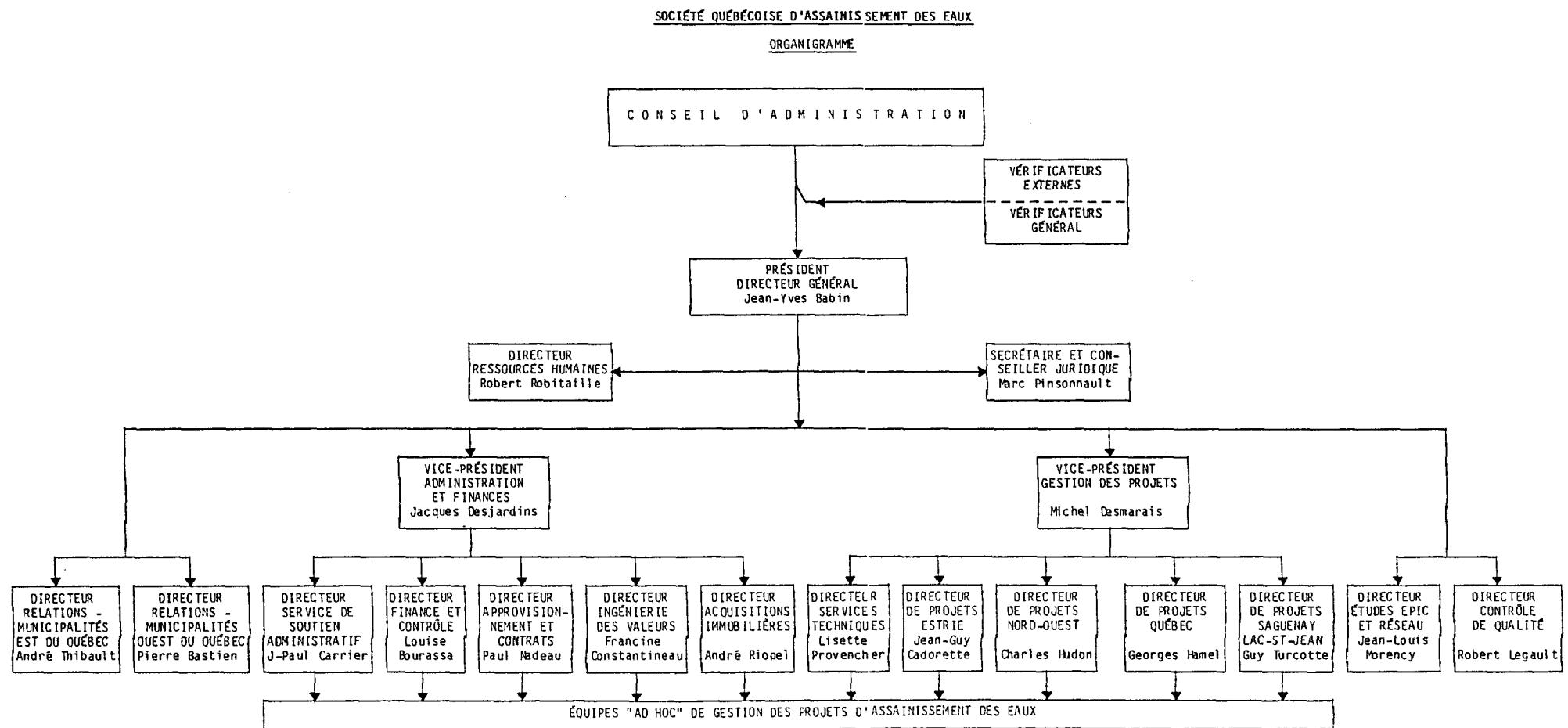


Tableau: 1.3

ORGANIGRAMME SERVICE APPROVISIONNEMENT ET CONTRATS

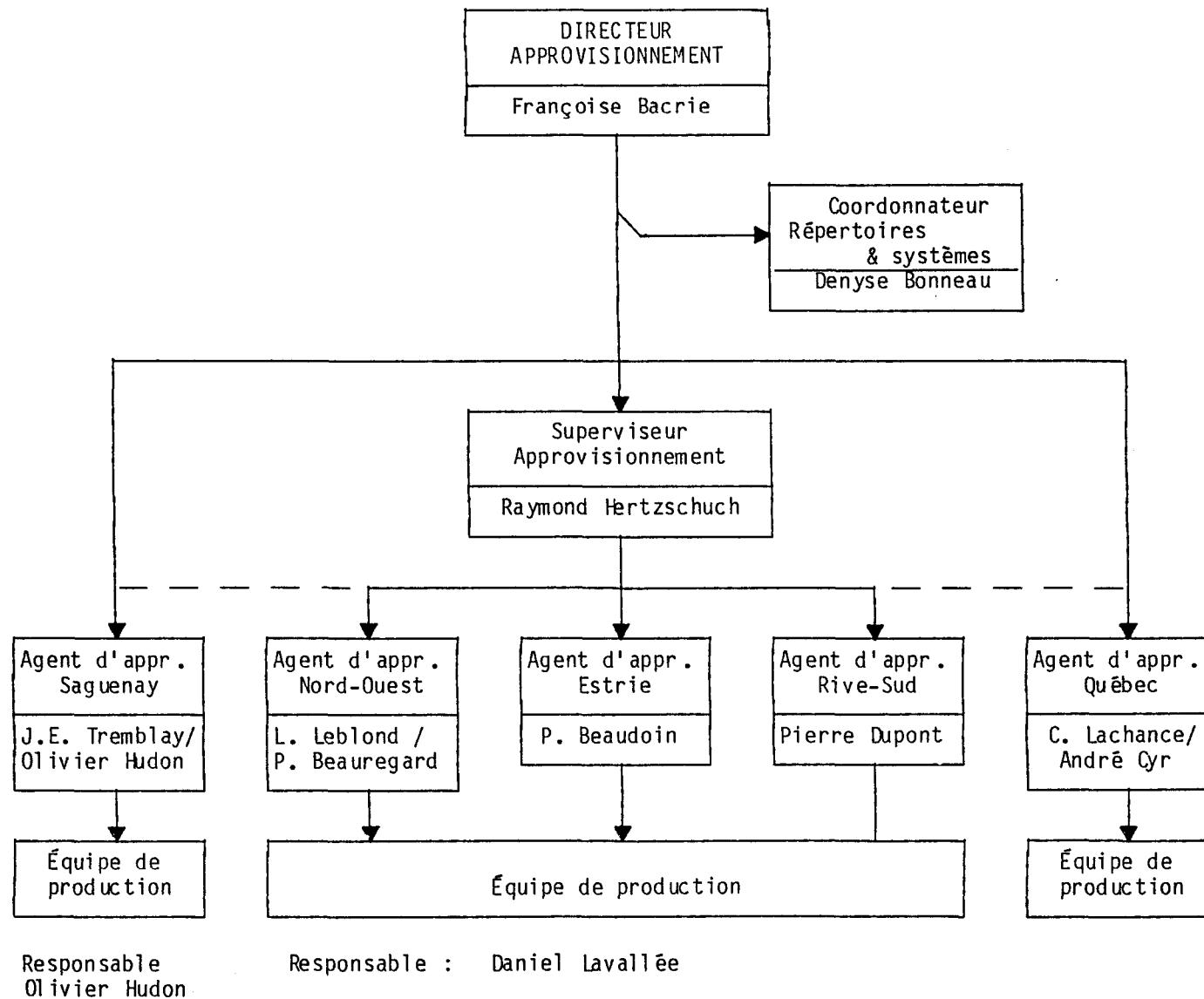
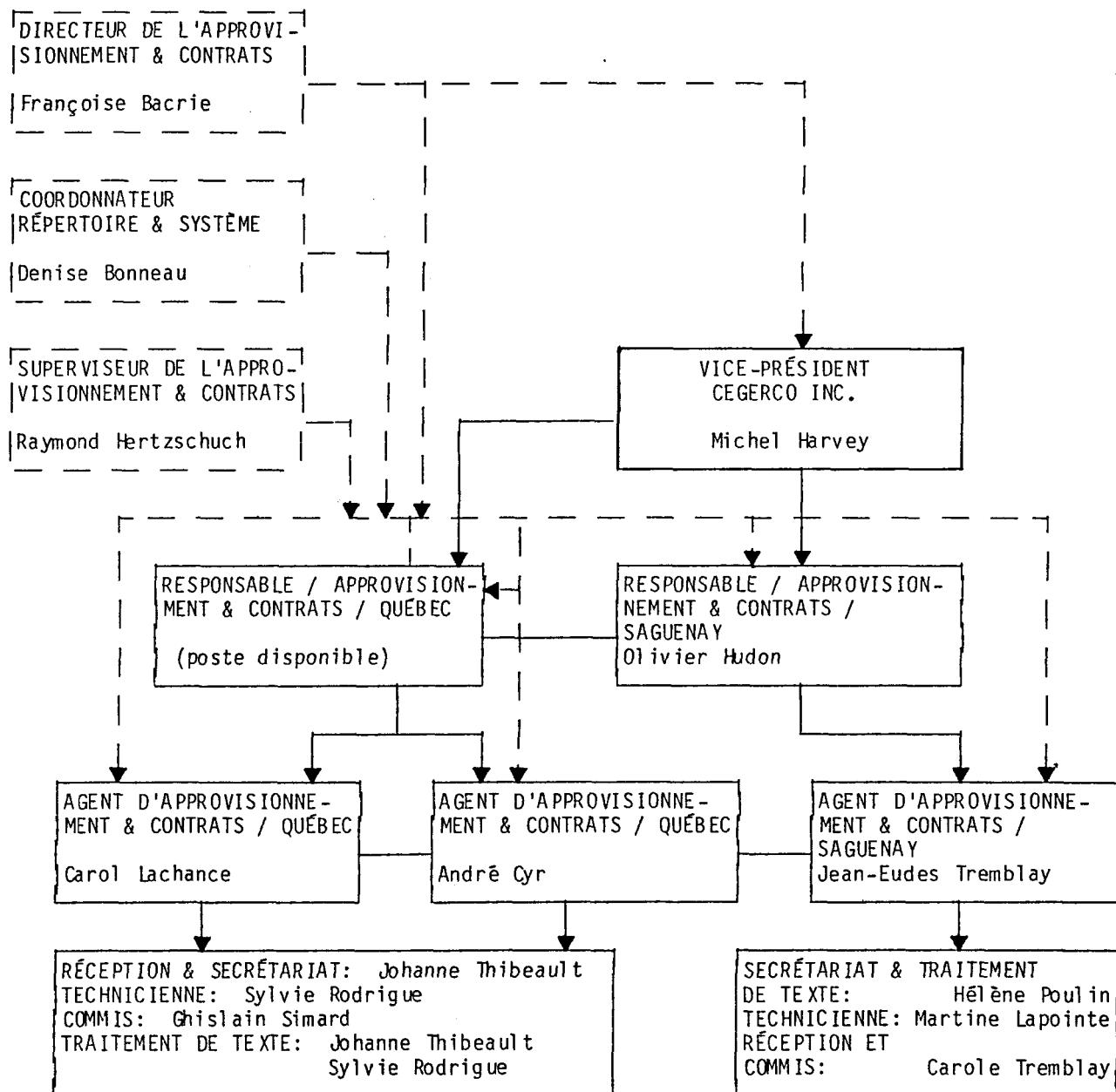


Tableau: 1.4

ORGANIGRAMME DE CEGERCO INC.

DIVISION SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX
SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT ET CONTRATS



— — — : Communication avec la Société à Montréal

_____ : Organigramme de Québec & du Saguenay

Notons que le tableau 1.4 nous indique les relations intégrées de la Société et de la firme de gérance partagée, également la possibilité de communication entre la région de Québec et Jonquière, ce qui, à mon avis, permet une meilleure uniformisation des processus.

Notons sur les deux organigrammes, les communications directes qui s'établissent avec la base du système. Le directeur approvisionnement et contrats désire ce lien de communication qui crée un lien plus fort entre les individus, accélère le temps de communication et évite une trop grande distorsion des communications, donc assure une meilleure qualité de ces dernières.

1.3.3 Description des tâches

En plus de la structure de fonctionnement de la Société et son service approvisionnement et contrats, il est important d'ajouter une description sommaire des différentes tâches à l'intérieur du service même. Je débuterai donc avec les descriptions du service approvisionnement et contrats de la direction du siège social de la Société pour suivre avec celles de la firme de gérance partagée.

1.3.3.1 Descriptions des tâches (Société)

1.3.3.1.1 Directeur de l'approvisionnement et contrats

Responsable de l'établissement et de la mise à jour du répertoire des consultants qui se qualifient en regard des exigences de la Société, des procédures et des actions relatives aux appels d'offres de services professionnels et de construction, de l'analyse des soumissions et des recommandations relatives à la sélection des consultants et des entrepreneurs, de l'établissement des contrats de services professionnels et de construction, de la gestion efficace des services de pré-achats selon la politique d'achats du gouvernement de Québec et les normes approuvées par la direction de la Société, du règlement des réclamations ainsi que du suivi des contrats et de la relance des approvisionnements pour rencontrer les échéanciers et les engagements contractuels de la Société.

1.3.3.1.2 Coordonnateur des répertoires et systèmes

Sous l'autorité du directeur de l'approvisionnement et contrats, le coordonnateur des répertoires et systèmes est responsable de la mise à jour périodique des répertoires de la Société en matière de services professionnels, de gérance partagée et d'entrepreneurs en construction, etc. Le titulaire du poste est en outre responsable du développement et de la tenue à jour des systèmes et des procédures de

travail en vigueur à la Société en ce qui a trait aux appels d'offres, à la gestion des contrats, de même qu'à la tenue des dossiers, afin d'être en mesure de respecter les exigences des lois, des règlements et des politiques en vigueur à la Société. Il assiste le directeur dans l'analyse et le règlement des problèmes particuliers ainsi que de l'entraînement du personnel, en ce qui a trait aux répertoires et aux systèmes en vigueur à la Société.

1.3.3.1.3 Superviseur

Sous l'autorité du directeur de l'approvisionnement et contrats, le superviseur de l'approvisionnement est responsable de superviser les agents d'approvisionnement, les commis ainsi que le personnel de support temporaire pour les régions de l'Estrie, du Nord-Ouest, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de Québec, ainsi que de veiller à l'efficacité des opérations centralisées au siège social. Il effectue une coordination régulière auprès des directeurs régionaux pour assurer que les travaux à faire soient exécutés selon les échéanciers approuvés et que les problèmes qui surviennent soient réglés promptement dans les limites de son autorité.

1.3.3.1.4 Autres postes de soutien

Ces postes consistent à soutenir les autres postes ci-avant

mentionnés par un service de secrétariat et l'analyse sommaire des dossiers.

1.3.3.2 Description des tâches (Firme de gérance partagée)

1.3.3.2.1 Responsable de l'équipe de production

Responsable du bon fonctionnement général du bureau (Jonquière), il veille à l'application et à la mise à jour des directives venant de la direction du siège de la Société. Il planifie, coordonne et contrôle les activités de production. Il autorise et transmet à Cegerco les factures et les feuilles de temps. Il agit comme personne ressource pour la facturation de la Société. En plus, il agit à titre d'agent d'approvisionnement.

1.3.3.2.2 Agent d'approvisionnement

Sous l'autorité du superviseur de l'approvisionnement, l'agent d'approvisionnement est chargé d'effectuer tous les travaux nécessaires à l'application des politiques et des procédures d'approvisionnement qui touchent les projets et les municipalités dont il se voit confier la responsabilité. Il assure un suivi constant avec les gérants de projets concernés afin d'assurer le respect des échéanciers de même qu'une coordination efficace de toutes les mesures à prendre concernant l'approvisionnement.

1.3.3.2.3 Technicien(ne) en approvisionnement

Sous l'autorité du responsable de l'équipe de production d'approvisionnement, le ou la technicien(ne) est responsable de la mise à jour des différents suivis et suit quotidiennement le rappel des documents contractuels. Il (elle) achemine, reçoit et contrôle le cheminement de tous les contrats de services professionnels, contrôle la qualité de tous les documents et coordonne la distribution du travail de l'équipe de production.

1.3.3.2.4 Autres postes de soutien

Les autres postes de soutien consistent à faire la réception, la vente de documents, la reproduction de documents et à l'occasion un peu de travail de commis, c'est-à-dire l'enregistrement et l'ouverture des dossiers.

1.4 Politiques opérationnelles et règlements

Toujours dans le but d'élargir l'image riche du fonctionnement du service approvisionnement et contrats, nous allons intégrer à cette étude diverses politiques opérationnelles, règlements et décrets relatifs à la Société ou au service.

À l'annexe 4, le lecteur pourra prendre connaissance du Projet de Loi n° 92 sanctionné le 18 juin 1980, qui créait la Société. Cette Loi comprend la constitution et la composition de la Société, ses objets et pouvoirs, son financement, ses comptes, ses rapports et quelques dispositions finales.

À l'annexe 5, nous retrouverons les différentes dispositions du règlement relatif aux contrats conclus par la Société. Ce règlement est très important pour le service approvisionnement et contrats puisqu'il régit d'une façon stricte tous les contrats émis par la Société.

À l'annexe 6, le Décret 3253-80 daté du 16 octobre 1980 régit l'exercice des pouvoirs et l'administration générale des affaires de la Société.

À l'annexe 7, le Décret 351-84 et le Décret 948-81 modifient le règlement sur les contrats conclus par la Société. Par conséquent, ces décrets sont aussi très importants pour la présente étude.

À l'annexe 8, nous retrouverons la directive du Conseil du trésor n° 149240 datée du 13 mars 1984 recommandant l'uniformisation des mécanismes d'appels d'offres, de soumissions et de contrats dans la construction et l'adoption de modalités d'application de la politique d'achat.

À l'annexe 9, le Décret 2800-84 daté du 19 décembre 1984 régit le cadre de gestion relatif à la réalisation des projets municipaux du programme d'assainissement des eaux.

En dernier lieu, à l'annexe 10, nous retrouvons le Règlement n° 2 révisé et l'organigramme de la Société québécoise d'assainissement des eaux approuvé par le Conseil du trésor n° 149020.

1.5 Aménagement physique des lieux

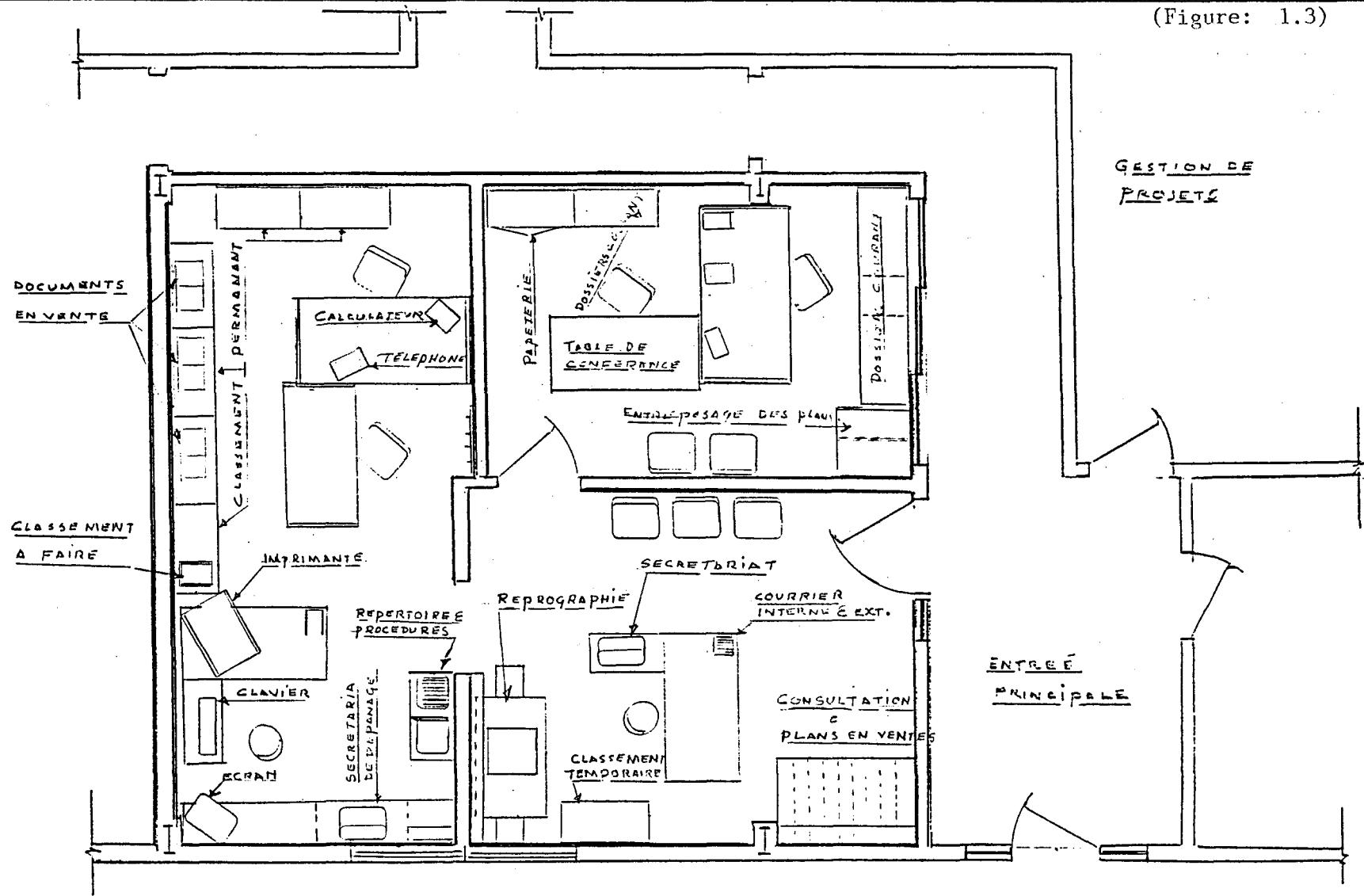
Au départ, le choix des locaux était relativement restreint, puisqu'il y avait une entente entre la Société et Cegerco inc. à l'effet de situer les services approvisionnement et contrats dans la même bâtie que la gestion de projets à Jonquière et à Québec.

Dans le cas de Jonquière, le seul local disponible était un peu petit mais fonctionnel.

La figure 1.3 montre les plans physiques du local, l'aménagement et l'utilisation des lieux tout en indiquant la proximité avec l'entrée de la gestion de projets.

UTILISATION DES LIEUX

(Figure: 1.3)



1.6 Description des processus

1.6.1 Généralité

Afin d'explorer plus à fond le fonctionnement du service approvisionnement et contrats, nous allons décrire le processus de ce service (tableau 1.5) par rapport à la direction du siège social de la Société et les différents intervenants pendant ce processus.

1.6.2 Définitions

Mais auparavant, nous allons introduire quelques définitions qui vont permettre au lecteur de mieux comprendre cette description.

1.6.2.1 Fonction

On peut définir la fonction de ce service comme étant un processus uniforme d'achat de biens et/ou de services à partir d'un besoin qui a préalablement été formulé par les clients du système dans un délai relativement court.

1.6.2.2 Système

Le service approvisionnement et contrats, en tant que système, se définit de la façon suivante: c'est le processus d'analyse et de

traitement d'un intrant soit, la réquisition qui est le support à l'expression des besoins exprimés par les clients, en fonction de critères bien définis par des ressources humaines et physiques afin d'obtenir un extrant soit, la formulation écrite des ententes intervenues entre la Société et ses différents fournisseurs de biens et/ou services.

1.6.2.3 Besoins

Biens et/ou services requis par un gérant de projets afin de réaliser ses projets. Nous pouvons distinguer quatre besoins bien spécifiques qu'un gérant peut avoir, soit:

1° Les services professionnels qui nécessiteront l'embauche de firmes d'ingénieurs-conseils pour réaliser des études d'avant-projets, des analyses EPIC (1), des travaux de réhabilitation du réseau d'égout, d'interception et de traitement des eaux usées ainsi que la surveillance des chantiers lors de la réalisation des projets et de firmes de professionnels tels les notaires, les architectes, les avocats, les évaluateurs et les arpenteurs-géomètres.

2° Les firmes spécialisées qui effectueront, soit des études géotechniques et contrôle de qualité, des échantillonnages et mesures de

1 - Analyse EPIC: L'analyse des Eaux Parasites d'Infiltration et de Captage dans les réseaux d'égouts domestiques.

débit, des inspections télévisées, des essais à la fumée, des recherches de fuites ou des mises en route.

3° L'achat de biens, tels que des équipements de mesure, des équipements de laboratoire et divers petits équipements. L'achat de gros équipements, tels que des décanteurs, des vis d'Archimède, des pompes de grande capacité, etc.

4° Les services d'entrepreneurs généraux pour réaliser les travaux de construction proprement dits, soit de la réhabilitation du réseau d'égout et/ou de l'interception et du traitement des eaux usées.

Réhabilitation du réseau d'égout

La réhabilitation consiste à réparer un réseau d'égout déjà existant.

Interception des eaux usées

C'est l'activité qui consiste à intercepter les émissaires existants afin de les acheminer à une station d'épuration.

Traitement des eaux usées

C'est un procédé mécanique et/ou chimique et/ou biologique qui

consiste à traiter les eaux usées qui sont acheminées par les intercepteurs à une station d'épuration pour être ensuite rejetées au cours d'eau par un émissaire.

1.6.3 Cheminement des étapes

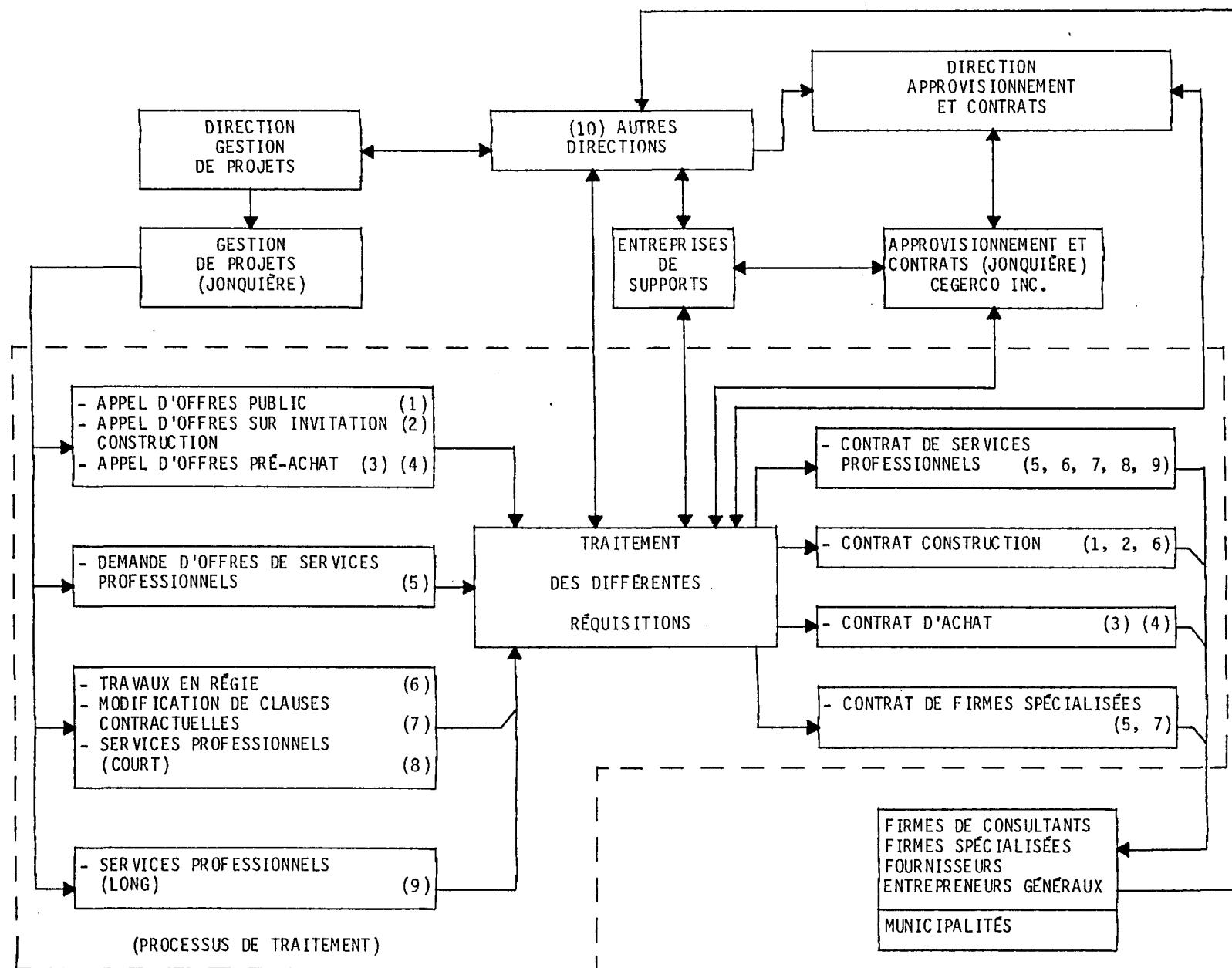
Dans le but de mieux saisir la réalité de la décentralisation et le processus du service de l'approvisionnement et contrats, nous allons établir, en premier lieu, un schéma global (tableau 1.5) expliquant la raison d'être de ce service ainsi que le rôle des intervenants internes et externes à la Société par rapport à ce même service. Dans un deuxième temps, nous expliquerons séparément chacun des processus à partir du besoin exprimé par les clients du système jusqu'à la satisfaction de ce besoin. À l'étape suivante, nous réintégrerons tous les processus à l'intérieur d'un seul schéma (tableau 1.5) ce qui permettra de visionner, d'une façon un peu plus complexe, l'ensemble des activités du service. Dans une dernière étape, nous tenterons d'établir si certaines déficiences existent à l'intérieur de ce cheminement.

1.6.4 Les besoins versus les demandes

Nous avons vu précédemment que les clients du système pouvaient avoir quatre besoins spécifiques (voir quatre boîtes à la sortie du "Traitement des différentes réquisitions" au tableau 1.5). Ces besoins peuvent faire l'objet de différentes demandes de la part de la

Tableau : 1.5

CHEMINEMENT DES NEUF DEMANDES DIFFÉRENTES



gestion de projets en région. En effet, nous avons neuf demandes différentes qui font l'objet de quatre genres de contrats différents, selon la nature du contrat et des montants impliqués. Toutes les lois, règlements et/ou décrets régissant ces contrats sont en annexes 4, 5, 6 et 7. Ils définissent les limites d'utilisation de chacun des contrats avec les contraintes s'y rattachant lors du traitement fait par le service approvisionnement et contrats.

Nous sommes plus en mesure de comprendre les actions des différents intervenants internes et externes à la Société, maintenant que nous connaissons le processus de traitement. Le service de la gestion de projets est le principal client du système de l'approvisionnement et contrats. C'est à sa demande, à partir de la réception d'une réquisition et des documents de support, que le service approvisionnement et contrats démarre le processus de traitement des différents contrats. Lors du traitement des contrats, le service approvisionnement et contrats requiert les services de différentes entreprises de support telles, l'imprimerie pour l'impression des plans et/ou devis, le CNCP pour la transmission rapide des communications officielles, la publication des appels d'offres publics (art. 18, annexe 5) et le transport de courrier. Dans le cas de l'impression des plans et devis et de la publication des appels d'offres, les factures sont vérifiées par notre service et transmises au directeur du service de soutien administratif, qui les approuve et les transmet au directeur du service des finances et contrôle pour le paiement. Dans les autres cas, les factures sont

approuvées par le responsable de l'équipe de production et transmises à la firme de gérance partagée "Cegerco inc.", pour facturation de la direction approvisionnement et contrats du siège social de la Société qui les transfère, après vérification, au directeur du service des finances et contrôle pour le paiement.

Il serait bon de préciser le rôle de l'imprimeur, du transporteur et de la compagnie du CNCP. L'imprimeur doit assurer l'impression des documents originaux d'appel d'offres, en retourner un certain nombre de copies au service de l'approvisionnement et contrats à Jonquière, expédier une copie du devis imprimé à différents destinataires, conserver le reste de l'inventaire et en expédier sur demande écrite aux preneurs de documents. Le service de transport du courrier utilisé est très majoritairement privé. Premièrement, il est plus rapide et efficace. Deuxièmement, il permet d'obtenir, à des taux très concurrentiels, une preuve d'expédition en raison du connaissance fait pour chacun des destinataires. Quant à l'utilisation des services du CNCP lors de l'adjudication d'un contrat ou pour la confirmation d'un addenda, on peut affirmer que la rapidité du service et la sécurité juridique de l'expédition des documents en font un intervenant jusqu'ici important. Une étude est en cours depuis l'automne 1985 afin de justifier l'utilisation d'un courrier électronique pour les mêmes besoins mentionnés précédemment et pour des besoins internes.

Dans les rapports des services décentralisés et de la direction de l'approvisionnement et contrats, notons que chacune des trois régions doit fournir des rapports journaliers (résultat d'ouverture des soumissions), hebdomadaires et mensuels (suivi des contrats de services professionnels et de construction).

Également, vous remarquerez qu'aucune tâche administrative n'apparaît aux tableaux de la présente partie. Les raisons qui motivent cet état de chose sont que: premièrement, les tableaux seraient devenus trop complexes et trop lourds; deuxièmement, les tâches administratives exécutées au bureau de Jonquière sont réduites à leur plus simple expression. En effet, toutes les commandes, factures et feuilles de temps sont administrées par le bureau chef de Cegerco inc. Elles font l'objet d'une simple vérification et sont initialées par le responsable du bureau de Jonquière. Dans les cas de détenteurs de contrats avec la Société, les factures doivent faire l'objet d'une approbation par le gérant de projets pour être acheminées par la suite à l'administrateur de budget concerné, qui en fait les vérifications nécessaires, voit à l'imputation des dépenses et fait émettre les chèques en bonne et due forme.

Ces informations nous permettront de mieux aborder et comprendre le cheminement des neuf demandes différentes correspondant à l'énumération des contrats (tableau 1.5).

1.6.5 Cheminement d'un appel d'offres public construction

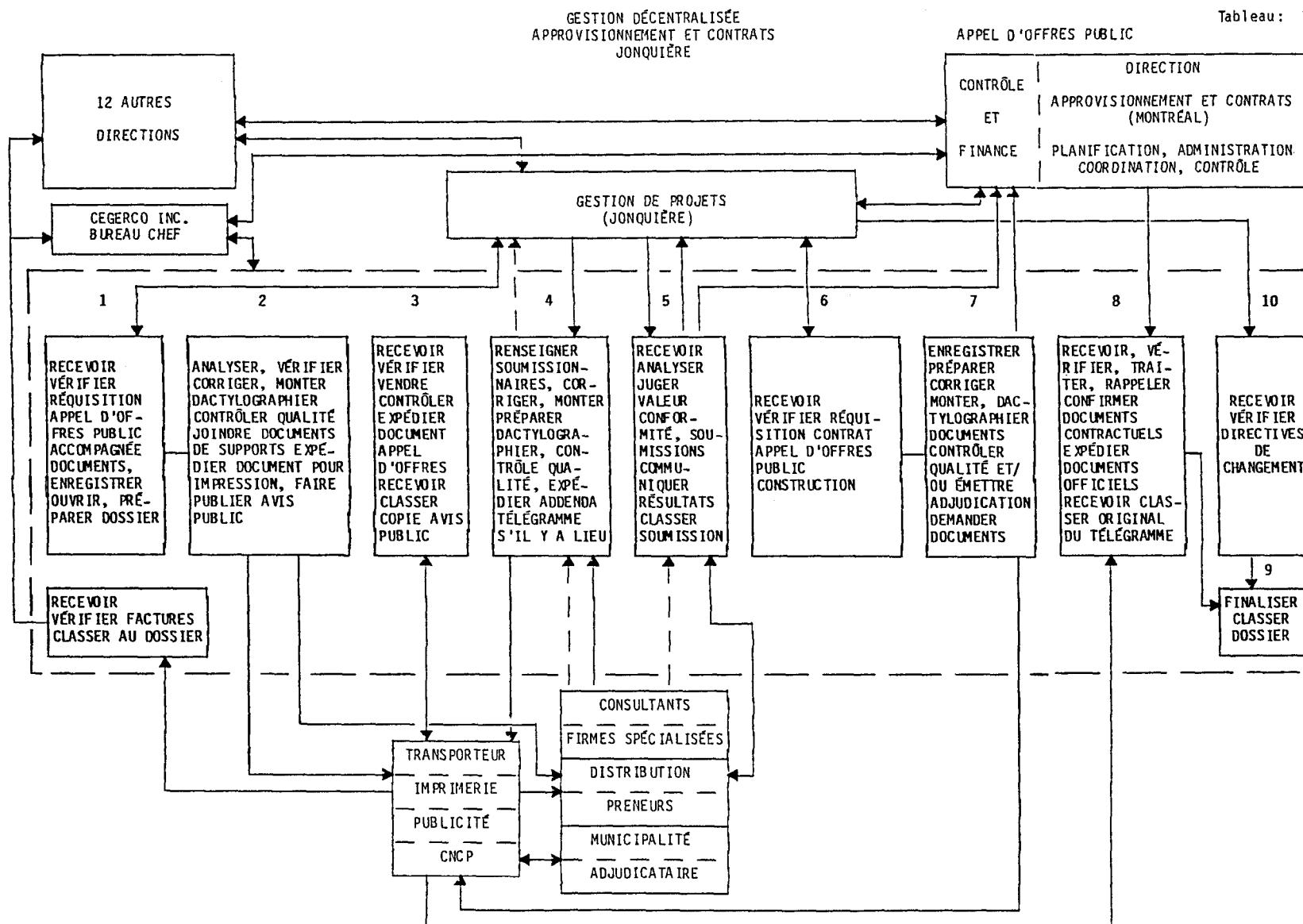
Le cheminement d'un appel d'offres public construction (tableau 1.6) est identique à un appel d'offres construction sur invitation (tableau 1.7) et un appel d'offres public ou non de pré-achat (tableaux 1.8 et 1.9), à l'exception du fait, que le document fait l'objet d'un avis public ou non et qu'il soit vendu ou distribué à des firmes invitées.

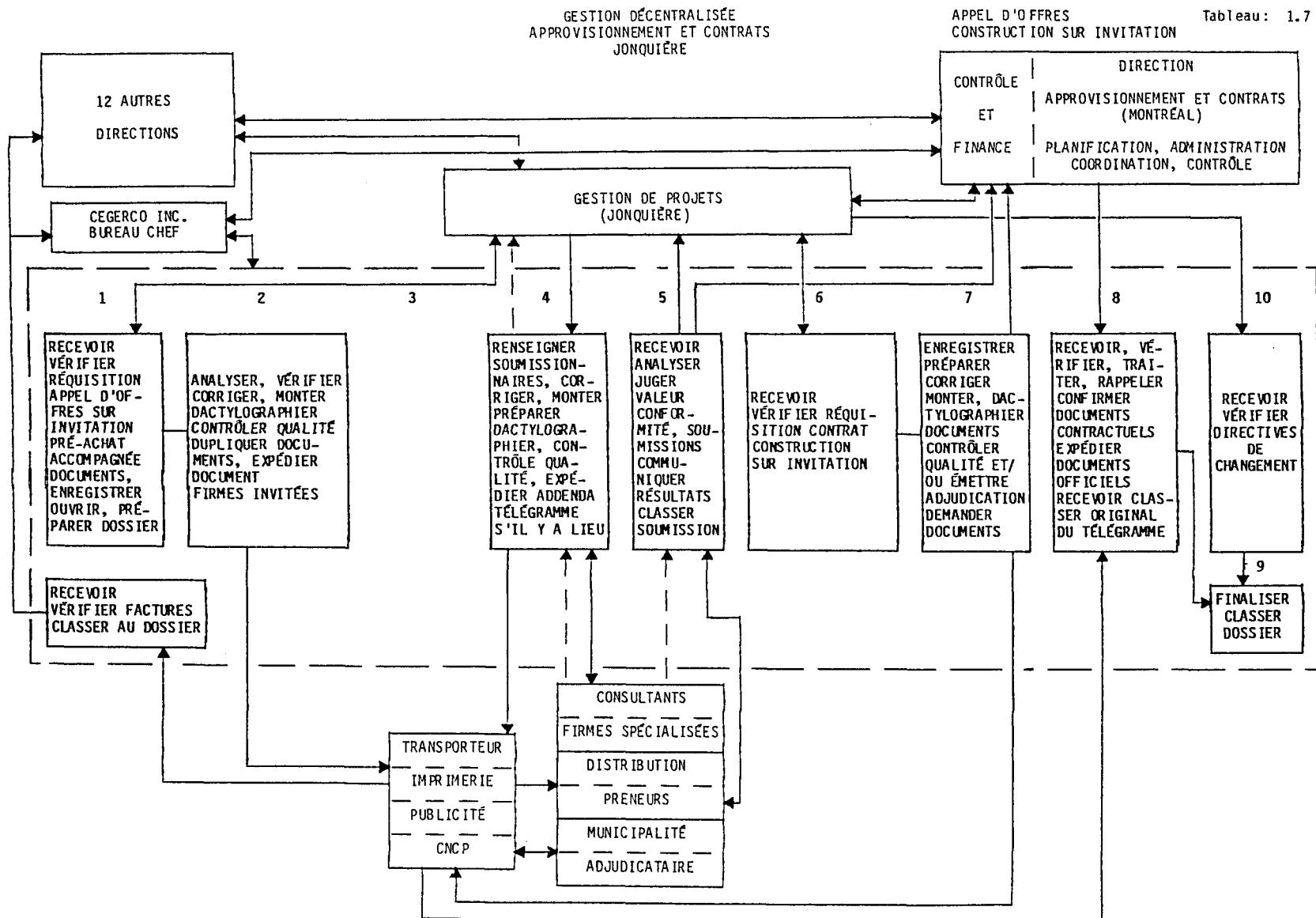
DESCRIPTION	MONTANT	AVIS PUBLIC	VENTE
Appel d'offres public construction	➤ 25 000,00 \$	oui	oui
Appel d'offres construction sur invitation	◀ 25 000,00 \$	non	non
Appel d'offres public de pré-achat	➤ 25 000,00 \$	oui	oui
Appel d'offres pré-achat sur invitation	◀ 25 000,00 \$	non	non

Tout le reste du cheminement est absolument identique.

Dans un premier temps, nous recevons la réquisition de la gestion de projets de Jonquière et elle est vérifiée. Si elle est incomplète, elle est retournée à la gestion de projets pour être ensuite complétée, vérifiée et enregistrée. Par la suite, un dossier est ouvert et on y insère une série de documents appropriés et nécessaires au traitement de cet appel d'offres.

Tableau: 1.6





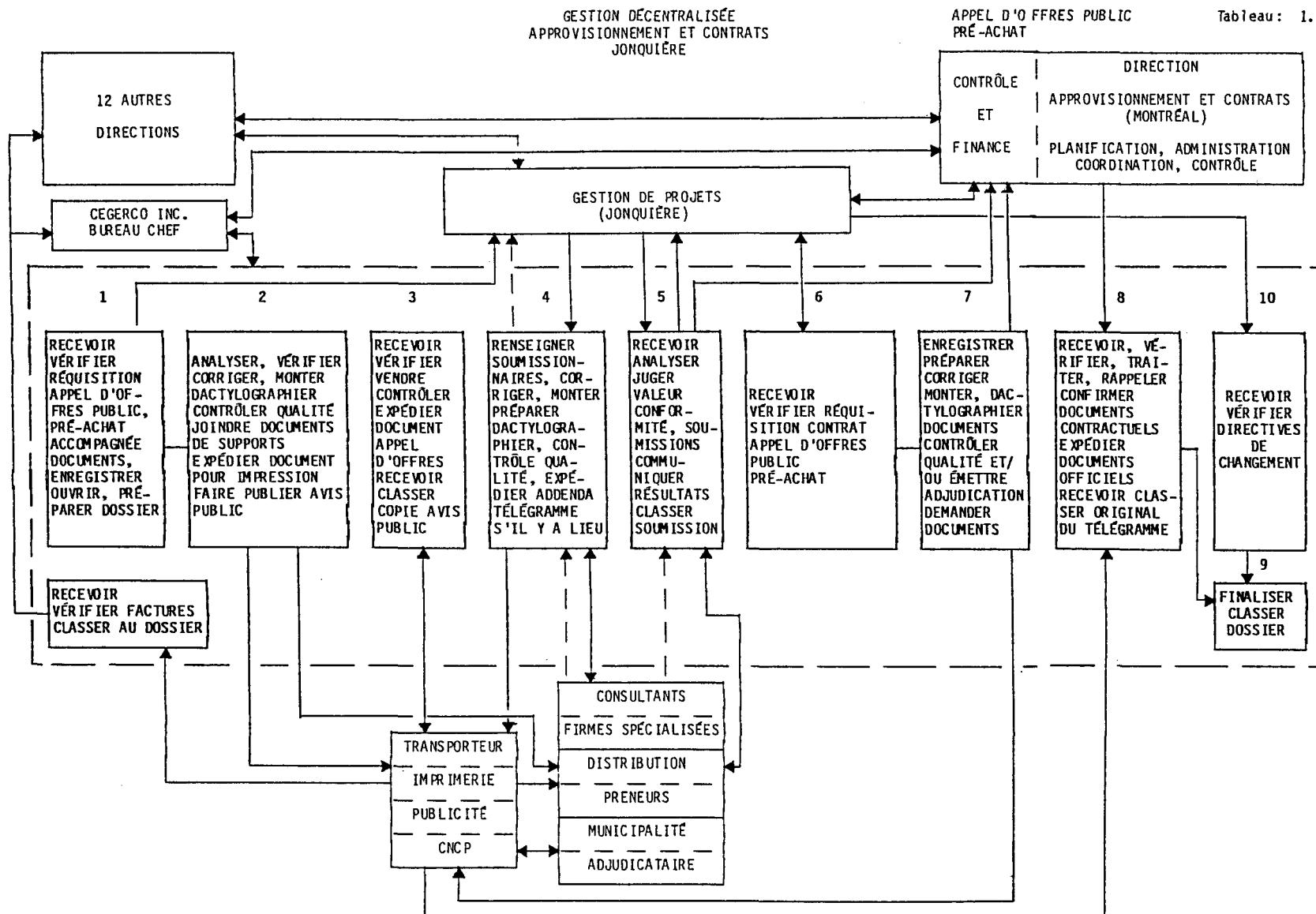
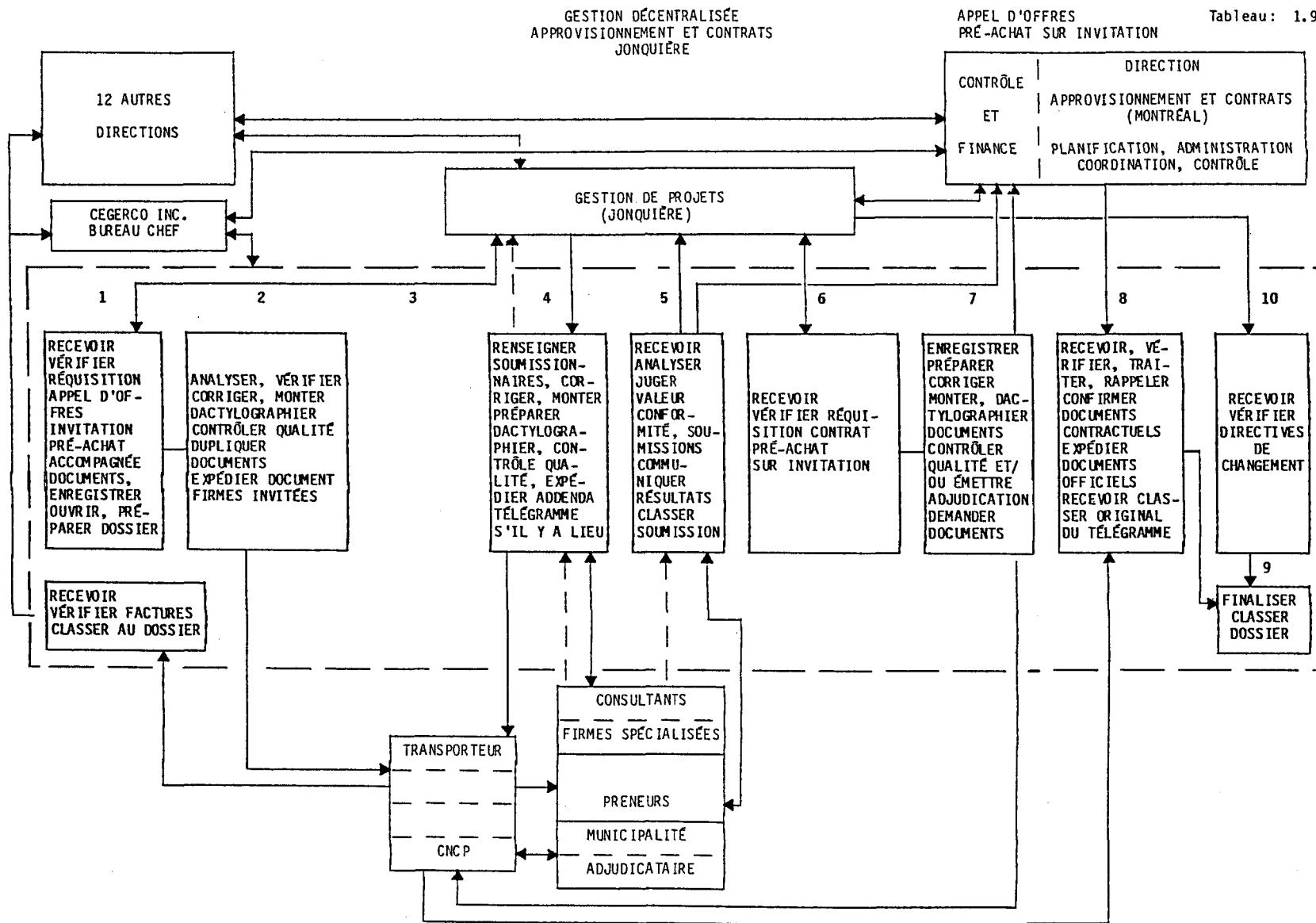


Tableau: 1.9



En second lieu, le document d'appel d'offres fourni par le consultant est analysé, vérifié, corrigé et dactylographié pour ensuite faire l'objet d'un contrôle de qualité après avoir été monté tel qu'il doit être présenté dans sa forme finale. Si le document est public, on joindra des documents de support pour être expédié à l'imprimeur et il fera l'objet d'un avis public lorsque l'agent d'approvisionnement donnera le texte de cet avis par téléphone à la compagnie de publication "REVISTA"; si non, le document sera dupliqué et expédié par l'entremise d'un transporteur privé à des firmes invitées à soumissionner et la phase numéro trois sera inexisteante. Règle générale, un document d'appel d'offres sur invitation est relativement très court et les services de l'imprimeur ne sont pas requis.

En troisième lieu, lors d'un appel d'offres public, lorsque l'imprimeur aura retourné les copies de l'appel d'offres et en aura conservé quelques copies, le service approvisionnement vérifiera, vendra, contrôlera les argents et expédiera l'appel d'offres à ceux qui en feront la demande (dans certains cas, l'imprimeur expédiera le document sur demande écrite du service). Une fois par mois, l'imprimeur et le transporteur expédient leurs factures au service approvisionnement et contrats, où elles sont vérifiées. Les factures du transporteur sont acheminées à Cegerco inc. et celles de l'imprimeur sont acheminées au directeur du service de soutien administratif. La maison de publicité expédie sa facture directement au superviseur du service approvision-

nement et contrats, qui la vérifie et la remet au directeur des finances et contrôle.

La quatrième phase est facultative, c'est-à-dire que ces activités ne seront entreprises que sur demande provenant des preneurs ou des firmes invitées ou encore de la firme de consultants et toujours avec l'accord du gérant de projets. Elle consiste à prendre les mesures nécessaires pour corriger des erreurs ou des omissions à l'intérieur du document d'appel d'offres. Selon le cas, les services de l'imprimeur et du CNCP pourront être utilisés, mais dans tous les cas, le transporteur privé pour le courrier sera utilisé afin de s'assurer que le document parviendra rapidement au destinataire et dans le but d'avoir une preuve de livraison.

Lors de l'ouverture des soumissions qui nous sont transmises généralement par le gérant de projets, à moins que l'ouverture n'ait lieu au service de l'approvisionnement et contrats lorsqu'il s'agit d'appel d'offres sur invitation, chacune des soumissions fait l'objet d'une vérification mathématique et les trois plus basses sont jugées quant à leur conformité au devis. Le résultat de cette analyse est communiqué au gérant. Entre temps, le résultat de l'ouverture des soumissions est communiqué à la direction du service approvisionnement et contrats du siège social de la Société et à ceux qui en font la demande.

Suite à la démarche de la phase précédente, le gérant de

projets réunit les documents de support et prépare une réquisition de contrat qu'il expédie à notre service. Cette dernière est vérifiée et peut éventuellement être retournée au gérant si elle est incomplète.

A la septième phase, la réquisition est enregistrée et tous les documents d'adjudication (certificat du MENVIQ, procès-verbal du comité technique, rapport du consultant, résolution de la municipalité, certificat de fonds disponibles et lettre d'adjudication de la municipalité dans le cas de travaux municipaux) sont vérifiés, préparés et expédiés à la direction du service approvisionnement et contrats du siège social de la Société à Montréal pour être vérifiés et signés par la personne autorisée (délégation de signatures, annexe 11). Au moment de la préparation des documents, un télégramme est expédié à l'adjudicataire (le plus bas soumissionnaire conforme) pour l'informer et l'aviser qu'un document écrit et dûment signé suivra. Cet envoi télégraphié vise à accélérer le processus de démarrage des travaux.

Lorsque la direction du service approvisionnement et contrats du siège social de la Société nous retourne le dossier signé, l'avis d'adjudication est vérifié de nouveau et expédié à l'adjudicataire accompagné de divers documents de support. Une copie de cet avis ainsi que divers autres documents doivent être expédiés au gérant de projets, à la compagnie de caution et à la Commission de la santé et de la sécurité au travail. Suite à l'avis écrit d'adjudication, l'adjudicataire nous retourne les documents contractuels demandés au devis. Lors de la

réception, l'original du télégramme d'adjudication est vérifié et classé au dossier.

À la neuvième phase, le dossier fait l'objet d'une dernière vérification dans son ensemble et au niveau de l'enregistrement, il est classé en attendant les phases de réception provisoire et définitive qui seront traitées ultérieurement dans cette première partie de l'étude.

La dixième phase est facultative, elle consiste à recevoir et à vérifier les directives de changement. Ces directives de changement officialisent les changements négatifs ou positifs apportés au contrat en cours d'exécution.

1.6.6 Cheminement d'une demande d'offres de services professionnels

Quant au cheminement d'une demande d'offres de services professionnels (tableau 1.10), je noterai uniquement les différences qu'on peut retrouver à chacune des phases.

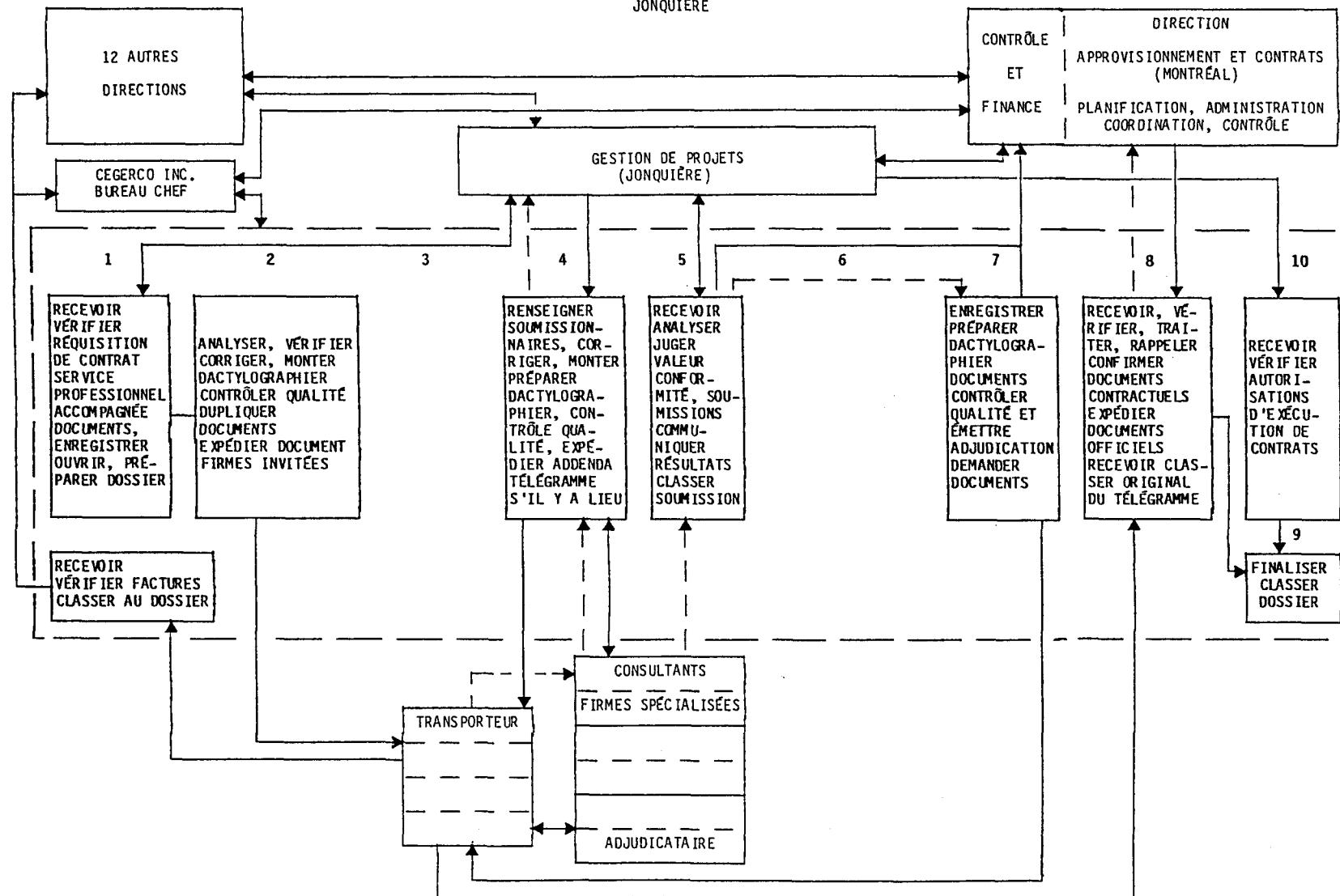
À la phase (2), le document est expédié via un transporteur privé à la firme spécialisée l'invitant à offrir ses services sur le projet en question. Évidemment, le document ne faisant pas l'objet d'une demande publique, la phase (3) n'existe pas.

À la date prévue de retour des offres de services, la firme

GESTION DÉCENTRALISÉE
APPROVISIONNEMENT ET CONTRATS
JONQUIÈRE

DEMANDE D'OFFRES DE
SERVICES PROFESSIONNELS

Tableau: 1.10



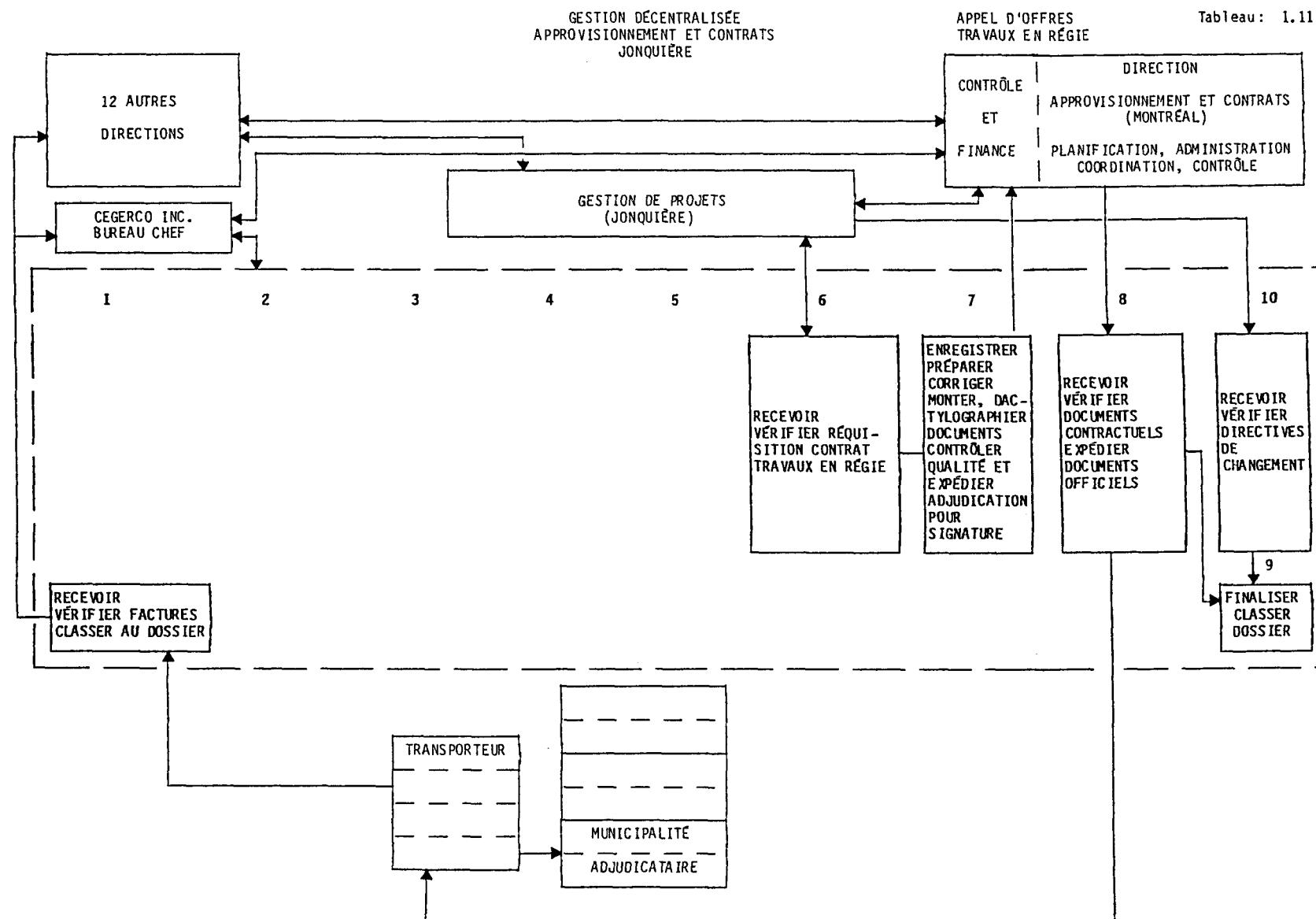
retourne les documents au service d'approvisionnement et contrats à Jonquière, phase (5). Un comité, formé d'une personne responsable du projet et de l'agent d'approvisionnement, analyse, vérifie et juge la valeur et la conformité des offres de services. En pratique, la personne responsable du projet demande à l'agent d'approvisionnement de passer à l'adjudication proprement dite, phase (7). À l'exception de la phase (10) où l'on retrouvera des autorisations d'exécution de travaux au lieu de directives de changements, le reste du cheminement est identique aux quatre autres processus décrit précédemment à l'item 1.6.5.

Notons que le formulaire d'autorisation d'exécution des travaux permet au gérant de projets de confirmer à la firme qu'elle peut entreprendre les travaux qui ont fait l'objet d'une demande spécifique et permet également de soustraire ou d'ajouter des travaux au contrat qui lie les deux parties.

1.6.7 Cheminement d'une demande de travaux en régie et de modifications de clauses contractuelles

Ces deux cheminements sont sensiblement identiques l'un par rapport à l'autre. Nous verrons un peu plus loin ce qui les distingue l'un de l'autre. Mais auparavant, notons que des travaux en régie (tableau 1.11) sont effectués lorsqu'une municipalité reprend une partie de la maîtrise d'oeuvre des travaux prévus au protocole d'entente avec la Société et de ce fait, on élimine les phases 1 à 5 qui permettent

Tableau: 1.11



d'obtenir des prix et une firme adjudicataire. Le prix d'exécution des travaux est obtenu par l'entremise d'un bordereau des prix que la municipalité remplit et ce prix est vérifié avec l'estimé que la firme de consultants a préalablement monté.

À la phase (6), sur réception de la réquisition, celle-ci est vérifiée afin de déterminer si elle est complète; si non, elle est retournée à la gestion de projets pour revenir complétée à notre service.

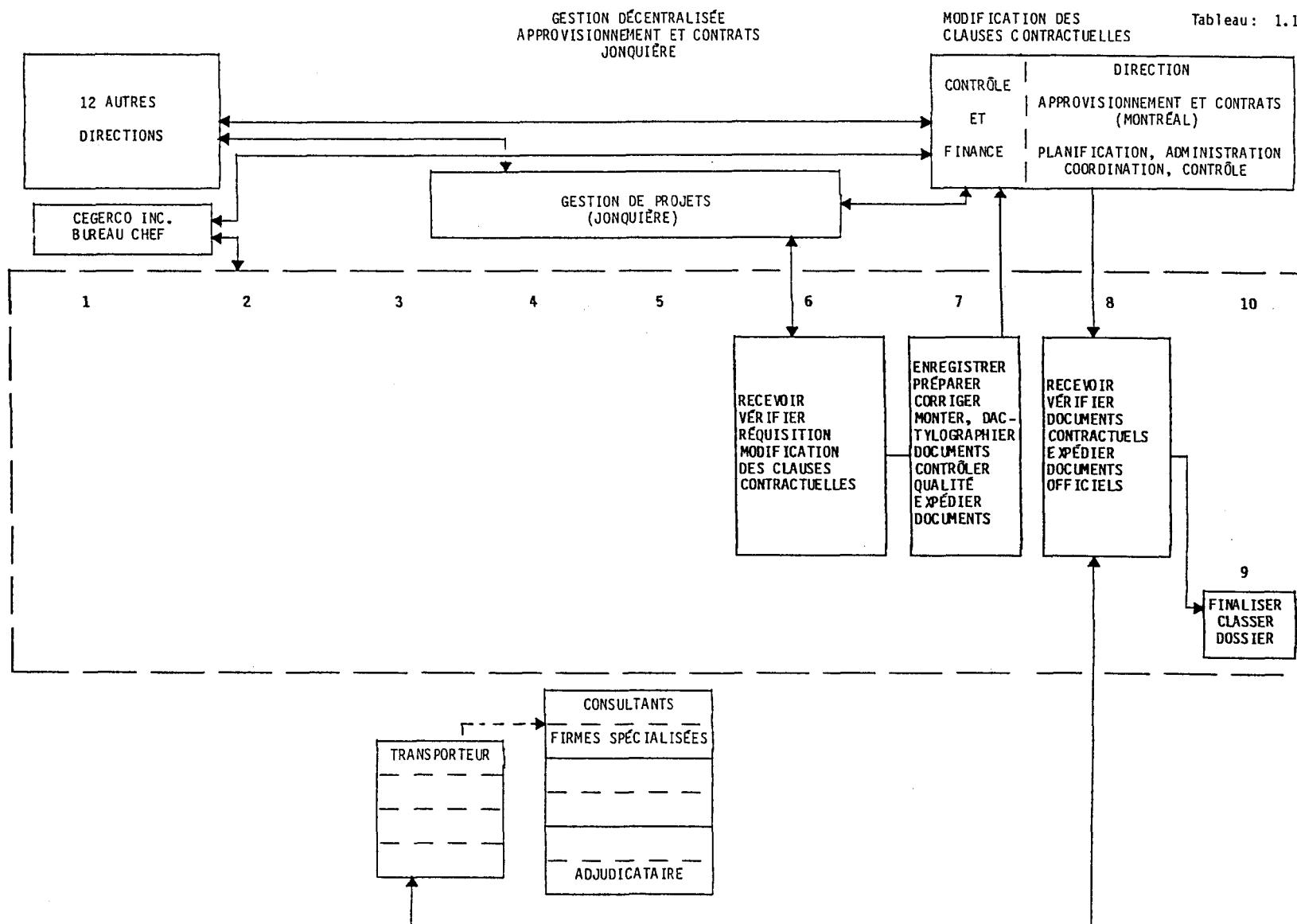
Dans un deuxième temps, le dossier est enregistré et une lettre d'adjudication ou une commande d'achat est préparée et la documentation de la procédure des travaux en régie est jointe au document et expédié à la direction du siège social à Montréal pour obtenir la signature du représentant autorisé de la Société.

Lorsque le document signé revient à Jonquière, le service conserve une copie au dossier et expédie l'original à la municipalité.

En dernier lieu, le dossier est classé. Rarement, des directives de changements au niveau des travaux en régie peuvent être émises, dans ce cas, elles suivront le cheminement normal de la phase (10).

En ce qui concerne la modification des clauses contractuelles (tableau 1.12), qui consiste à modifier un contrat de services professionnels déjà existant pour le rendre compatible avec la procédure des

Tableau: 1.12



autorisations d'exécution de travaux, elle diffère des travaux en régie en ce sens qu'il n'y a pas d'adjudication puisque le contrat est déjà octroyé et que la phase (10) ne peut avoir lieu dans la procédure d'une modification des clauses contractuelles.

1.6.8 Cheminement et comparaison entre un contrat de services professionnels "court" et "long"

Nous distinguerons les contrats de services professionnels "court" et "long" (tableaux 1.13 et 1.14) par la forme qui sera utilisée pour lier les deux parties. Le contrat de services "court" sera celui où l'on utilisera uniquement une lettre d'adjudication, tandis que le "long" fera l'objet d'un contrat plus complet en deux exemplaires avec des clauses générales et particulières aux niveaux administratif et technique.

Les deux cheminements se ressemblent beaucoup à la seule différence qu'une fois la phase (7) complétée, le contrat "court" est d'abord expédié au service approvisionnement et contrats du siège social de la Société à Montréal pour signature et ensuite, il nous parvient au service approvisionnement et contrats à Jonquière d'où il est expédié à la firme adjudicataire. Tandis que pour le contrat "long" c'est tout à fait le contraire, il est expédié à la firme pour acceptation des clauses contractuelles et pour signature, il nous parvient au service approvisionnement et contrats à Jonquière d'où il est retourné au

Tableau : 1.13

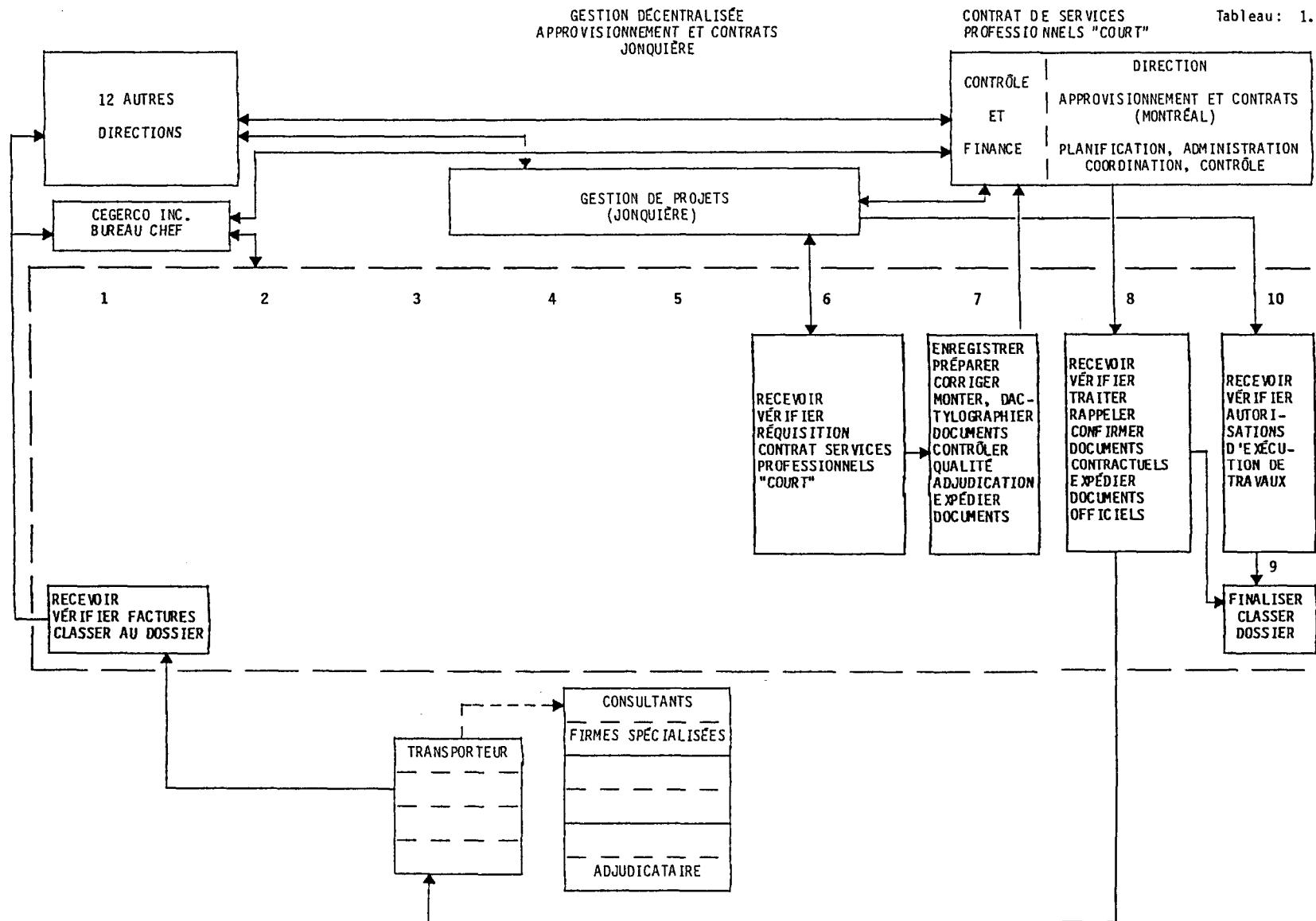
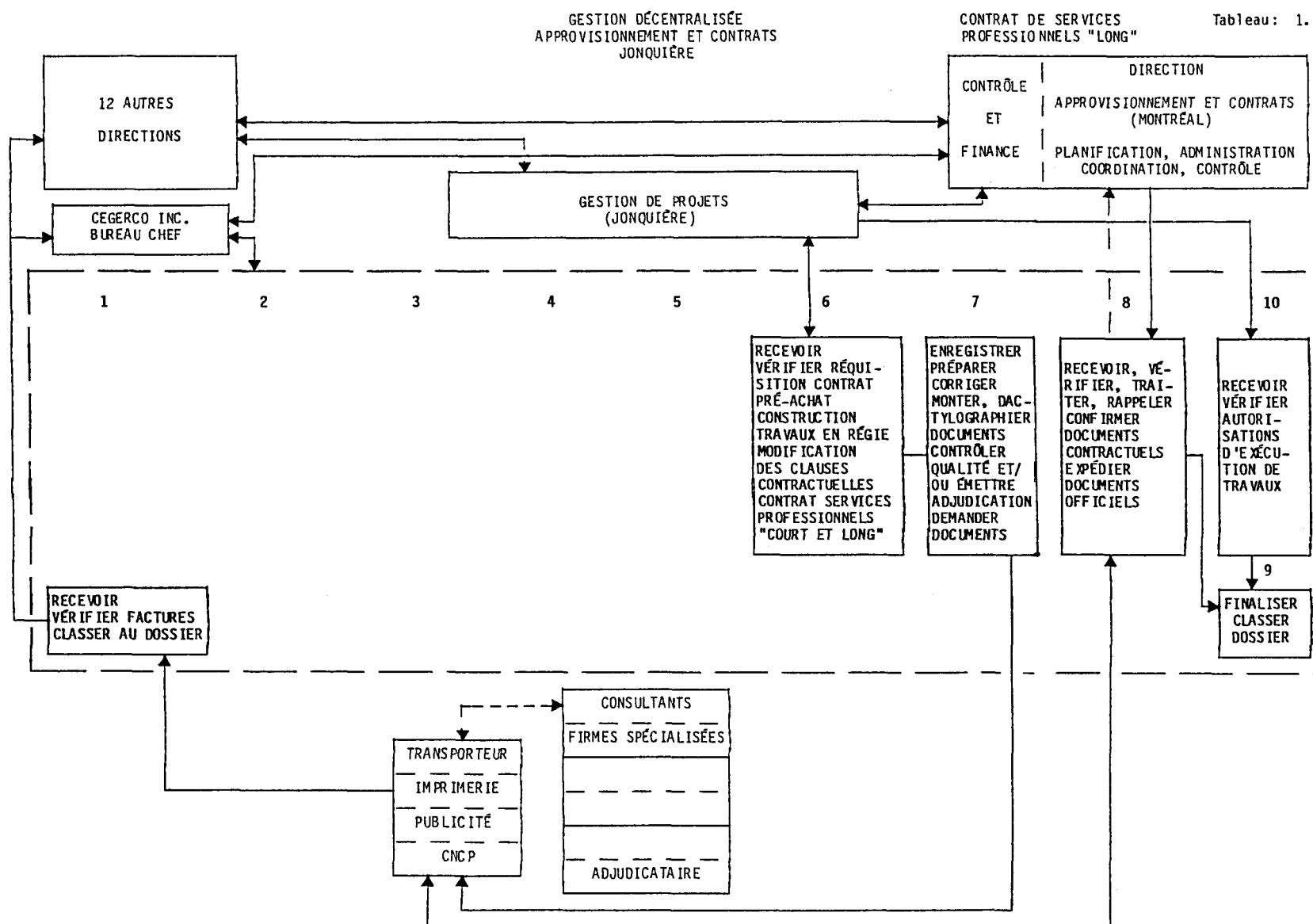


Tableau: 1.14



service approvisionnement et contrats du siège social à Montréal pour obtenir l'approbation et la signature d'une personne autorisée. Ensuite, il revient au service à Jonquière, où une copie originale est conservée au dossier et l'autre est expédiée à la firme adjudicataire. Dans les deux cas, la firme adjudicataire doit obtenir une autorisation d'exécution des travaux avant de débuter les travaux.

1.6.9 Réception provisoire et définitive

Pour bien illustrer ces deux phases, référons nous au tableau 1.1 à la mise en route. Cette dernière a lieu immédiatement après la réception provisoire des travaux. Un an plus tard, la réception définitive aura lieu si tous les travaux ont été complétés à la satisfaction de la Société.

Ces deux réceptions font l'objet d'un certificat et d'une lettre signée par tous les intervenants impliqués, soit: la municipalité, la gestion de projets, la firme de consultants et l'entrepreneur. Les originaux des lettres et des certificats seront reçus et classés aux dossiers respectifs de chacun des projets au service de l'approvisionnement et contrats.

Il arrive à l'occasion, lors de la réception provisoire, que l'entrepreneur fasse une demande pour substituer la retenue de garantie de 5% prévue au devis. Dans ces cas, le service approvisionnement et

contrats vérifie, contrôle et confirme les documents afin d'informer l'administrateur de budget et en dernier lieu, classe les documents aux dossiers.

1.6.10 Commentaires et problèmes divers

Nous avons maintenant vu l'essentiel de chacun des cheminement des différents besoins exprimés par le gérant de projets au service de l'approvisionnement et contrats. Tous ces cheminements sont réunis en un seul processus au tableau 1.15 et on peut remarquer une certaine complexité qui se dégage au niveau global. De plus, si on compare les tableaux 1.1 et 1.15, nous remarquerons que le service approvisionnement et contrats à Jonquière ne s'implique pas au niveau de la mise en route. Certains contrats de services professionnels comme les évaluateurs, les avocats, les analyses EPIC, les études d'avant-projets en assainissement industriel ne sont également pas traités en région. La direction du service approvisionnement et contrats à Montréal pourvoit au traitement de tous ces contrats qui ne sont pas préparés en région.

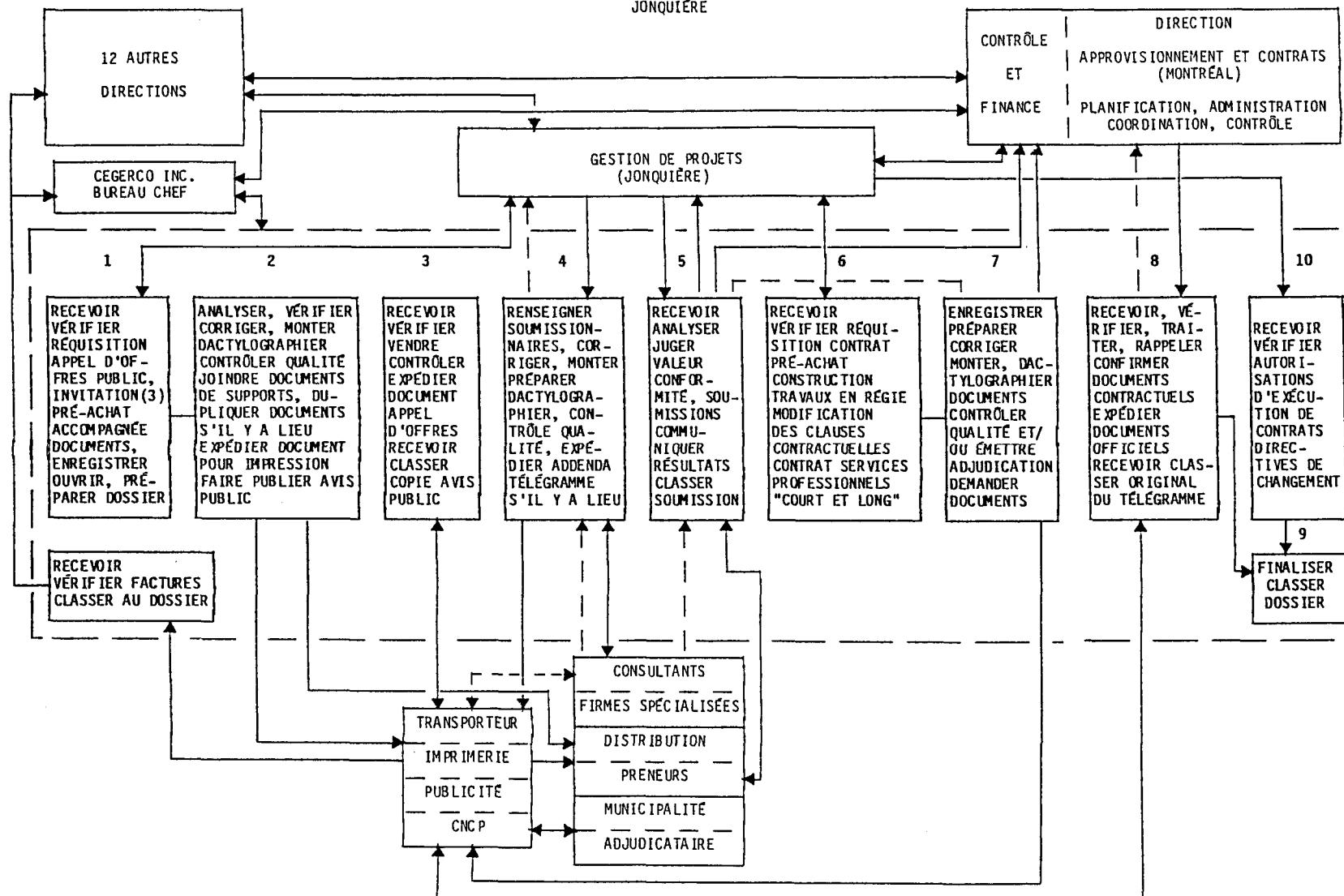
Tentons d'établir une liste des problèmes au niveau des processus accompagnés de commentaires pour bien les cerner.

1° Certains appels d'offres sur invitation parviennent complétés par la firme de consultants au service de l'approvisionnement et

GESTION DÉCENTRALISÉE
APPROVISIONNEMENT ET CONTRATS
JONQUIÈRE

GLOBAL

Tableau : 1.15



contrats à Jonquière et il ne reste qu'à émettre l'adjudication. Par conséquent, toutes les phases précédentes (1 à 5) ont été complétées par la firme de consultants.

2° Au niveau du processus de production des contrats, il existe parfois une certaine ambiguïté pour le choix de la forme du contrat, pour les termes précis à utiliser sur certains contrats et pour la démarche complète de production des contrats. Cet état de chose, diminue l'uniformité des processus et des documents et demande un contrôle plus serré au niveau de la direction du service à Montréal.

3° Seule la demande d'offres de services professionnels ne fait pas l'objet d'une réquisition de contrat à la phase (6).

4° La qualité des appels d'offres publics, qui parviennent au service approvisionnement et contrats, est très inégale. Dans certains cas, la présentation est déficiente; dans d'autres cas, des sections et/ou des articles importants sont manquants au devis.

5° Il n'existe pas de points de repère précis quant au contenu d'un appel d'offres construction ou de pré-achat sur invitation. Ces appels d'offres doivent être inférieurs à 25 000,00 \$ et dans certains cas, pour des besoins biens spécifiques, la firme de consultants et/ou le gérant de projets abaissent le niveau d'un projet à moins de

25 000,00 \$ pour des raisons d'efficacité, afin de procéder à un appel d'offres sur invitation.

6° Les parties des systèmes qui ne sont pas précisées par écrit ont tendance à être oubliées par les agents d'approvisionnement.

7° Il existe un phénomène cyclique au niveau du nombre d'émissions de contrats de services professionnels et de construction au cours de l'année.

8° Un phénomène de diminution des contrats aura lieu ici dans la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean d'ici 1 ou 2 ans.

9° Certains contrats sont traités par la direction du service, soit: les contrats de services professionnels d'évaluateurs, d'avocats, les mises en route, les analyses EPIC et les études d'avant-projets en assainissement industriel.

10° Il existe une certaine complexité au niveau global des processus d'émissions des différents contrats.

1.7 Les ressources

À ce stade de l'étude, il est important de faire une description des différentes ressources de l'organisation et ainsi compléter les informations reçues à date, à la lumière des ressources du système de l'approvisionnement et contrats. D'où proviennent ces ressources et comment sont-elles distribuées?

Sur proposition du Comité de gestion, le Conseil d'administration décide de l'allocation des différentes ressources à chaque service pour le budget d'une année commençant le 1er avril pour se terminer le 31 mars de l'année suivante.

Les demandes et les prévisions ont préalablement été préparées par le directeur du service approvisionnement et contrats pour le cas qui nous occupe et approuvées par le vice-président de l'administration et finances.

1.7.1 Ressources humaines

Etant donné que nous avons déjà parlé des ressources humaines à la section 1.3.3, nous mentionnerons simplement que la direction du service approvisionnement et contrats du siège social à Montréal, compte six personnes à l'automne 1985 incluant le directeur du service, quatre personnes à Jonquière, cinq personnes à Québec, quatorze (14) personnes

au bureau de Cargil Gérance, le nombre d'employés varie selon le volume de documents à traiter et selon les périodes de réalisation des travaux.

1.7.2 Ressources financières

Nous avons vu précédemment que le directeur d'un service ne contrôle pas la décision de l'allocation des ressources mais il peut l'influencer par la préparation sérieuse d'un budget. En ce qui concerne le service approvisionnement et contrats, notons premièrement que les ressources physiques (ameublement, machinerie de bureau, papeterie, etc.) sont sous la responsabilité du directeur des services de soutien administratif, et deuxièmement, que toutes les dépenses de déplacement ou autres du personnel sont chargées au budget du service.

En ce qui concerne le personnel, chacun établit une feuille de temps et répartit le temps consacré aux différents numéros de projets et à l'administration. Dans le cadre de la décentralisation en région, le coût que la firme de gérance partagée facture moins le coût du temps affecté aux différents projets (rechargé à la gestion de projets) donne le coût net pour la firme et il est entièrement affecté aux coûts administratifs du service approvisionnement et contrats. Le même principe est applicable aux différentes personnes travaillant à la direction du siège social à Montréal.

1.7.3 Les ressources technologiques

Etant donné le caractère répétitif de différents contrats et le volume assez impressionnant de copies, "Cegerco inc." tout comme "Cargil Gérance" se sont dotées de micro-ordinateurs avec un programme de traitement de textes et de photocopieurs. Au mois d'octobre 1985, Cegerco inc. achetait un programme de traitement de textes intégrant trois dictionnaires afin d'améliorer l'efficacité du personnel et la qualité des documents.

Évidemment d'autres ressources technologiques sont nécessaires au maintien du service, mais étant utilisées de façon plus courante dans la majorité des bureaux, nous n'en ferons pas la description.

1.8 Description du climat organisationnel

Le service décentralisé en région à Jonquière est en marche depuis près d'un an. Nous pouvons dire sans ambages, qu'il existe un équilibre assez remarquable au niveau de l'ambiance de travail depuis le tout début des opérations et même présentement. Cependant, l'ambiguïté au niveau du processus de production des contrats apporte une certaine insécurité du personnel face à la qualité de leur travail. Les relations et/ou communications avec la direction du service approvisionnement et contrats sont très cordiales, détendues et j'irais même jusqu'à dire, amicales. À peu près les mêmes qualificatifs pourraient s'appliquer à la direction régionale de la gestion de projets et son équipe de production pourrait être qualifiée en général de très bonne et positive.

Même si présentement l'harmonie règne au sein du service, j'aimerais cependant souligner ici, que potentiellement, il pourrait y avoir un déséquilibre au niveau des forces centralisatrices vs décentralisatrices. Notons que cet équilibre des forces en présence est fonction de plusieurs variables, soit, pour ne nommer que les principales: les objectifs globaux de la Société, les objectifs du service étudié, la souplesse ou lourdeur du système imposé aux services décentralisés, la qualité des services offerts par les firmes privées, le coût comparatif des deux options, les avantages versus les désavantages de ces mêmes options et les ressources humaines qui composent l'organisation.

On pourrait se poser les questions suivantes: 1° Devra-t-on recentraliser le service approvisionnement et contrats? 2° Quand le faire si cela s'impose?

À mon avis, il n'existe pas de réponse toute prête à ces questions, une analyse complète des différentes forces en jeu apporterait certainement un éclaircissement quant à une éventuelle prise de décision en ce sens. Je pourrais cependant, à ce stade de l'étude, apporter un élément de réponse partielle à partir de certains faits à un moment précis, même si nous ne possédons pas de réponses précises relativement aux différentes variables en présence et en prenant pour acquis que la Société désire conserver pour le moment la formule de décentralisation en région. En tenant compte des différents points qui suivent, soit:

1° Que la Société a la possibilité d'étaler dans le temps les déboursés nécessaires à l'opération d'un tel service à partir de la formule actuelle.

2° Que la Société possède à l'intérieur de la formule actuelle l'avantage de ne pas immobiliser pour des besoins de courte durée puisqu'elle a, en pratique, une date de fin des opérations prévue à la fin de l'année 1990.

3° Que la Société a un règlement limitant le nombre d'employés qu'elle peut avoir directement sous sa responsabilité.

4° Que la société favorise et augmente les retombées économiques régionales dans une formule de décentralisation en région.

5° Que la direction du service approvisionnement et contrats de la Société à Montréal avait et possède toujours comme objectifs de la décentralisation, de répondre le mieux possible et dans des délais relativement rapides aux besoins de la gestion de projets.

6° Que la direction du service approvisionnement et contrats à Montréal se propose de réaménager les systèmes de son service.

7° Que la proximité physique des lieux du service client et de l'approvisionnement et contrats, donne de nombreux avantages aux deux services en question.

8° Qu'il existe, d'une façon normale et rationnelle à l'intérieur d'une organisation, des forces pro-centralisatrices comme il en existe des pro-décentralisatrices.

Alors à mon avis, il serait judicieux de garder à l'esprit, lors de modifications éventuelles des structures et/ou des systèmes, les objectifs de la décentralisation afin de conserver une certaine souplesse d'exécution aux services d'approvisionnement et contrats en région et d'établir un contrôle stratégique de l'ensemble des opérations plutôt qu'un contrôle orienté presque uniquement vers le côté technique.

Un manque de souplesse au niveau de l'exécution et un contrôle plus technique pourraient non seulement alourdir démesurément le système, mais pourraient également annuller la majorité des avantages de la décentralisation pour la direction du service et la Société dans son ensemble.

1.9 Regroupement des problèmes énoncés

1° Certains contrats sont traités par la direction du service, soit: les contrats de services professionnels d'évaluateurs, les mises en route, les analyses EPIC, les études d'avant-projets, l'échantillonnage et mesures de débits industriel, les appels d'offres d'exploitation des équipements d'assainissement et tout autre dossier non particulier aux municipalités.

2° La phase (6) du cheminement d'une demande d'offres de services professionnels est éliminée, soit la réception d'une réquisition. Au niveau du processus, cette démarche est remplacée par l'émission de l'autorisation d'exécution de travaux n° 1.

3° Il existe une certaine complexité au niveau global des processus d'émission des différents contrats et les agents d'approvisionnement ont tendance à oublier certaines parties non écrites des processus de production des contrats. Cet état de chose diminue l'uniformité des processus et des documents, demande un contrôle plus serré de la qualité des documents de la part de la direction du service à Montréal. De plus, les employés font face à une certaine insécurité quant à l'uniformité et la qualité finale des contrats.

4° Certaines firmes de consultants complètent les phases (1) à (5) d'un appel d'offres sur invitation avant de l'expédier au service

de l'approvisionnement et contrats. Ces firmes contournent le service approvisionnement et contrats parce qu'il n'existe pas de point de repère précis quant au contenu d'un appel d'offres construction ou de préachat sur invitation et que ces faits retardent les délais d'appel d'offres par le service approvisionnement et contrats. Ces appels d'offres doivent être inférieurs à 25 000,00 \$. Dans certains cas, pour des besoins bien spécifiques, la firme de consultants et/ou le gérant de projets abaissent le niveau d'un projet à moins de 25 000,00 \$ pour des raisons d'efficacité, afin de procéder à un appel d'offres sur invitation.

5° Certains appels d'offres parviennent au service avec une présentation déficiente et/ou des sections ou articles importants manquant au devis.

6° Un phénomène cyclique existe au niveau de l'émission des contrats de services professionnels et de construction au cours de l'année civique.

7° Un phénomène de diminution des contrats de services professionnels et de construction aura lieu très prochainement.

D'autres problèmes auraient pu être soulevés dans cette étude, mais la nature et l'ampleur de ces problèmes étant d'ordre très mineur

ou sans incidence directe avec le service approvisionnement et contrats, alors j'ai cru bon de ne pas les énumérer inutilement.

Le tableau suivant indique pour chacun des problèmes: si ce dernier a un rapport avec les systèmes du service approvisionnement et contrats, s'il y a un manque ou un besoin d'information de la part des firmes de consultants ou s'il existe un problème d'une autre nature.

1.9.1 Tableau synthèse des problèmes

Nº problème	Systèmes	Information	Autres
1	oui	---	---
2	oui	---	---
3	oui	---	---
4	oui	oui	---
5	---	oui	---
6	---	---	oui
7	---	---	oui

Prenons immédiatement les problèmes d'autres natures, soit les numéros 6 et 7. Ces deux problèmes ne réfèrent pas aux objectifs de la présente étude puisque cette dernière regarde les structures et les processus à travers la décentralisation. Éventuellement, si le client de la présente étude le désire, il pourra quand même approfondir ultérieurement ces deux points, selon sa convenance et au moment où il le jugera important.

Les points 4 et 5 réfèrent à un manque ou à un besoin supplémentaire d'information au niveau des firmes de consultants. Pour une amélioration au niveau de la qualité de cette information, il s'agirait de faire une cueillette d'informations pertinentes aux deux systèmes en présence, de les ordonner et d'informer les firmes en question des critères "officiels" et uniformes de la Société, quant au contenu ou à la présentation de ces informations entre les deux systèmes. N'oublions pas que ces firmes, dans la pratique des choses, ne demandent pas mieux que de collaborer avec les différents intervenants de la Société.

Quant aux problèmes numéros 1 à 4, ils se réfèrent tous au système de production des contrats. Une modification ou une amélioration de ce système nécessitent, comme nous l'avons déjà mentionné auparavant, des objectifs très clairs au départ, une révision complète de tous les processus d'information du service en vérifiant leur utilité et leur pertinence, une modélisation ou une nouvelle formulation des nouveaux besoins en conformité avec le règlement relatif à l'émission de contrats par la Société et une stratégie d'implantation bien définie.

Peu importe les problèmes qui seront choisis, il est important que le groupe de travail (recherche-action) défuisse clairement dans quelle optique ou sous quel aspect ils seront privilégiés pour solutionner les problèmes en question.

1.9.2 Choix du problème à solutionner

Suite à une rencontre avec le comité de recherche-action le 20 novembre dernier, nous avons fait une revue complète de la première partie soit, l'image riche du service approvisionnement et contrats. Après diverses discussions, le comité en est venu à faire les constatations suivantes sur les problèmes mentionnés:

1° Concernant l'observation n° 1: pour des raisons d'efficacité et de facilité pratique, ces contrats doivent continuer d'être traités à la direction du service à Montréal. Cependant, il est question que certains de ces contrats puissent être retournés en région pour traitement.

2° Concernant l'observation n° 2: la démarche d'adjudication doit se faire lors de la réception de l'autorisation n° 1 d'exécution des travaux. En pratique, l'adjudication était émise avant même de recevoir le document d'autorisation et ce, pour des raisons de rapidité.

3° Concernant l'observation n° 4: il a été convenu que le service approvisionnement et contrats devrait développer un document d'appel d'offres sur invitation afin de mieux répondre aux besoins de la gestion de projets.

4° Quant à l'observation relative à une certaine complexité

des processus au niveau global, elle a fait l'objet d'une discussion à savoir si réellement il y avait "complexité". Le terme "complexité" ayant une connotation subjective, il a été difficile d'en venir à une conclusion.

5° Cependant, lors de la phase de la conceptualisation du système de production des contrats, le comité de recherche-action verrait d'un bon œil une simplification de ce système, dans la mesure où cette dernière n'est pas obtenue au dépend du respect du règlement et des décrets relatifs à l'émission de contrats par la Société.

Suite à cette démarche, le comité de recherche-action a fait le choix du problème suivant: le système de production des contrats.

Le fonctionnement actuel du système de production des contrats est un problème en ce sens que le service approvisionnement et contrats de la Société opère dans un environnement réglementé par le gouvernement du Québec, par le Conseil du trésor et par elle-même. De plus, la Société gère des deniers publics, de par ses objectifs et ses opérations, donc doit être transparente au niveau de toutes ses opérations et de ce fait, prête flanc plus facilement à la critique.

1.9.2.1 Définition du système de production de contrats

Voici quelques précisions supplémentaires qui permettront de

mieux définir le système de production des contrats. Les opérations du service de la gestion de projets influencent grandement celles du service approvisionnement et contrats en plus d'en être le principal client. Les deux firmes privées de gérance partagée influencent également le fonctionnement du service approvisionnement et contrats par leurs opérations du processus de production des contrats dans les services décentralisés de l'approvisionnement et contrats de la Société. Elles apportent des ressources d'informations, physiques, humaines et monétaires et de ce fait, elles peuvent influencer le système.

Les utilisateurs du système de production des contrats sont, d'abord et avant tout, les employés de la direction du service approvisionnement et contrats et tous les employés des firmes privées de gérance partagée qui travaillent dans les quatre régions administratives de la Société.

Dans la présente problématique, un bon système de production des contrats mettra l'accent sur la clarté, la concision, la rapidité, la logique, l'exhaustivité et la simplicité à l'utilisation. Ce système consiste à émettre un contrat dans le plus court délai possible, selon certaines politiques et normes en vigueur, à partir d'une demande formelle du gérant de projets. Évidemment, ces contrats sont toujours émis selon une disponibilité de budgets suffisants pour la Société, son service d'approvisionnement et contrats et aussi pour les firmes privées de gérance partagée. Idéalement, il devrait uniformiser les procédures et

les documents et ainsi sécuriser les utilisateurs du système face à la qualité du document livré. Par voie de conséquence, il en résultera probablement une réduction de la tâche au niveau de la production des contrats.

Ce système permettra aussi de prévoir le minimum et le maximum de délais, tenir compte des politiques, des normes et des budgets disponibles concernant l'émission des contrats.

Fondamentalement, le système de production des contrats contiendra les six grandes subdivisions suivantes:

1° Recevoir et enregistrer la demande de contrat.

2° Choisir le type, la catégorie et la forme appropriés du contrat.

3° Produire le contrat dans sa version finale.

4° Valider le contrat.

5° Livrer le contrat signé à la firme.

6° Faire le suivi du contrat.

Enfin, il contiendra également un système de mise à jour qui contrôlera l'efficacité du système.

1.9.2.2 Définition stratégique

À partir d'une demande formulée par le gérant de projets, le service approvisionnement et contrats de la Société en collaboration avec les firmes privées en gérance partagée pour les quatre régions administratives de la Société, devront produire des contrats uniformes et exhaustifs à l'intérieur des délais prévus, dans un processus simple, rapide et logique, le tout en conformité avec les politiques et normes en vigueur et les budgets disponibles. Le système de production des contrats devra être contrôlé par un système de mise à jour des politiques et procédures. En plus, il possédera son propre système de contrôle par le fait qu'il regardera rétrospectivement les activités de production déjà passées.

PARTIE II

MODÈLE CONCEPTUEL ET COMPARAISON DU
PROCESSUS DE PRODUCTION DES CONTRATS

PARTIE II

MODÈLE CONCEPTUEL ET COMPARAISON DU PROCESSUS DE PRODUCTION DES CONTRATS

2. MODÈLE D'UN PROCESSUS DE PRODUCTION DES CONTRATS

2.1 Élaboration du modèle

À cette étape, nous allons introduire un modèle conceptuel de production des contrats. Ce modèle nous permettra:

1° se saisir toute l'importance d'un modèle clair, précis et exhaustif à lequel on peut référer à n'importe quel moment, soit pour bien se situer face au processus lui-même ou lorsqu'il s'agit d'évaluer l'impact de certaines modifications à apporter au système;

2° de bien cerner chacune des étapes du processus de la production des contrats;

3° de visualiser les interactions internes au système, c'est-à-dire: déterminer l'impact d'une étape par rapport à l'autre et sur l'ensemble du processus de production;

4° de vérifier les interactions avec les autres systèmes tels que: mise à jour, gestion de projets, acquisitions immobilières,

finances et contrôle, la direction du service de l'approvisionnement et contrats, tout en situant plus clairement ce sous-système par rapport au système global du service en question et par rapport à l'ensemble des activités de la Société;

5° de comparer le fonctionnement actuel de la production des contrats face à ce dernier qui a été développé dans le but de mieux répondre aux attentes des utilisateurs et de la direction du service tout en simplifiant autant que possible le processus.

Nous développerons également, un peu plus loin dans le présent chapitre, un autre modèle conceptuel qui structurera d'une façon plus claire et formelle, un cahier des politiques et procédures de production des contrats. En pratique, ce modèle permettra aux utilisateurs du système de production des contrats de mieux structurer leur recherche dans la détermination du genre de contrat à émettre, sous quelle forme? quel contenu de contrat à utiliser? tout en s'assurant du respect des politiques d'émission des contrats par la Société et une meilleure uniformité au niveau de la présentation des contrats.

Il faut bien comprendre que ce modèle conceptuel d'un cahier de politiques et procédures est un sous-ensemble du modèle de production de contrats. Disons simplement que c'est un outil de travail qui aide à mieux compléter et d'une façon plus simple, chacune des étapes de la production des contrats et que ce système fait partie intégrante du

système de production des contrats (voir au coin supérieur gauche de la figure 2.1).

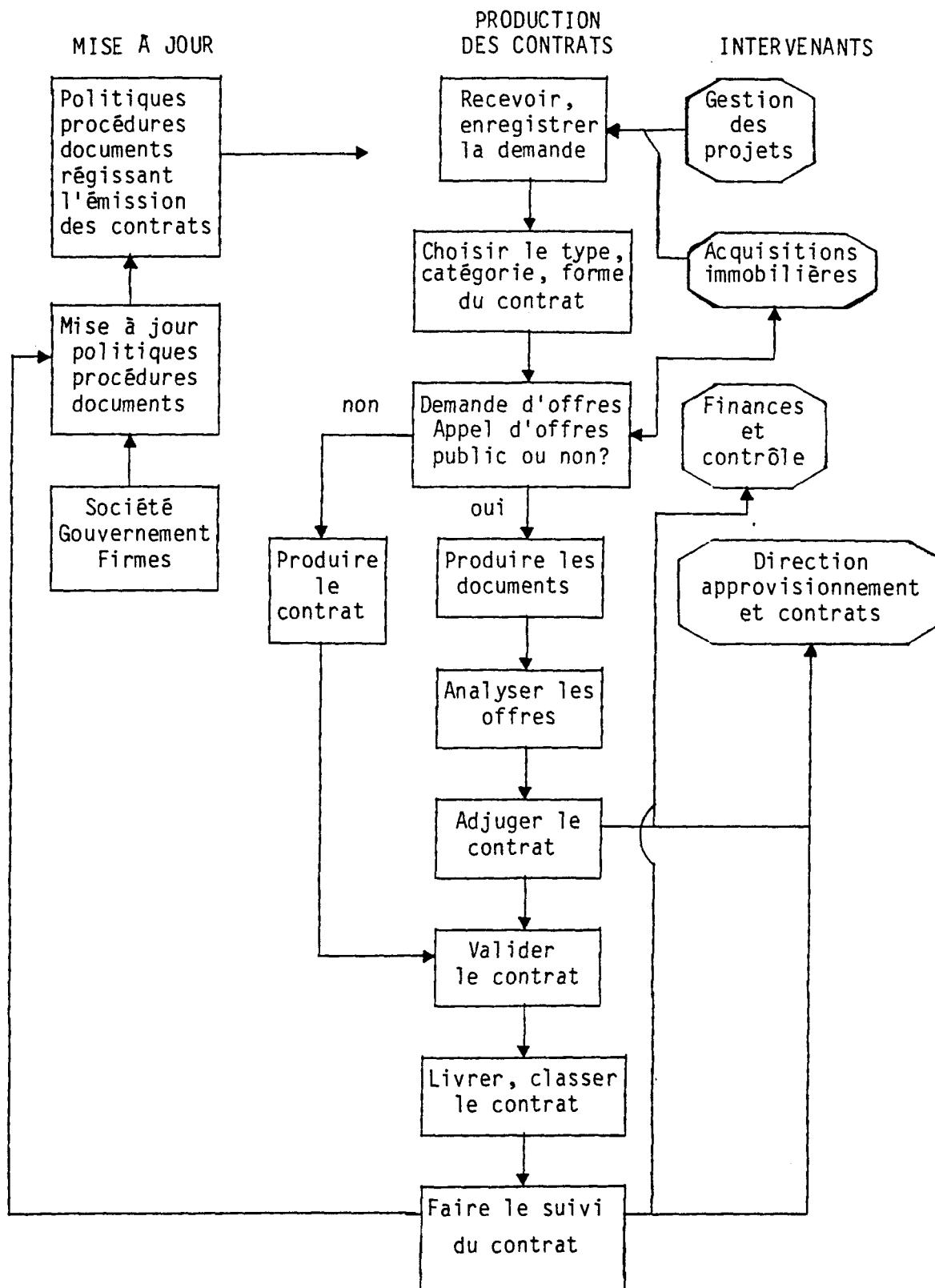
En considérant premièrement, l'ensemble de la partie I que nous venons de terminer et deuxièmement, la recherche effectuée dans les volumes, les revues spécialisées et auprès de personnes ressources spécialisées (voir bibliographie), voici une proposition d'un modèle de processus de production des contrats (figure 2.1).

Le modèle comprend au départ trois grandes divisions: la production des contrats au centre, le système de mise à jour à gauche et les différents intervenants au processus de production des contrats à droite.

Tentons d'expliquer immédiatement la première grande division, soit la production des contrats. La première étape consiste à recevoir et à enregistrer la demande faite par les clients du système. La seconde étape consiste à choisir la catégorie et la forme de contrat à émettre. La troisième étape consiste à déterminer s'il s'agit d'une demande d'offres ou d'un appel d'offres public ou non, avant de produire soit: le contrat, la demande d'offres de services professionnels et l'appel d'offres public. Si nous répondons non à cette question, il ne reste qu'à produire le contrat avant de passer à la quatrième étape: "valider le contrat". Si nous répondons oui à la question alors les étapes suivantes auront lieu:

PROCESSUS DE PRODUCTION DES CONTRATS

(Figure: 2.1)



A- Produire les documents demandés, soit une demande d'offres de services professionnels ou un appel d'offres public par la voie des journaux ou encore un appel d'offres sur invitation.

B- Analyser les offres de services professionnels ou les appels d'offres publics reçus.

C- Adjuger le contrat de services professionnels ou de construction sur réception d'une autorisation d'exécution des travaux dans le premier cas et d'une réquisition de contrat dans l'autre.

À la quatrième étape, les contrats sont validés avant d'être livrés aux firmes concernées. Cette validation consiste à faire signer les documents par la ou les parties selon le cas (tableau 2.1).

La cinquième étape consiste à livrer le contrat final dûment signé à la firme adjudicataire.

La sixième étape consiste à faire le suivi des contrats, soit: la demande et le rappel des documents contractuels, la confirmation des contrats au service des finances et contrôle, la réception et le classement des directives de changement ou les autorisations d'exécution de travaux, la vérification et la confirmation des substitutions de retenue de garantie, la réception et le classement des réceptions provisoires et définitives.

Nous verrons d'ailleurs, un peu plus loin dans le texte, une description plus détaillée de la quasi-totalité des étapes et du système de mise à jour des politiques, des procédures et des documents.

La deuxième grande division est la mise à jour du système de production des contrats. Pour la mise à jour, le premier suivi se fait à partir du vécu de la production des contrats. Les modifications au système de production des contrats peuvent provenir également de différentes sources: le service approvisionnement et contrats lui-même, le service de la gestion de projets, les autres services internes à la Société, la Société comme organisation globale, le gouvernement du Québec et les différentes firmes par leur vécu des différents contrats qu'ils exécutent pour la Société. Une fois que les politiques, les procédures et les documents qui régissent l'émission des contrats sont à jour, ils viennent influencer le système de la production des contrats.

Les modifications qui peuvent survenir au système de production des contrats sont situées au niveau des politiques et des procédures pour l'émission des contrats. Les politiques sont des directives d'ordre plus général lors de l'émission des contrats. Les procédures sont des directives beaucoup plus précises au niveau de la production et de l'émission des contrats. Par voie de conséquence, lors de modifications aux politiques ou aux procédures, les documents de support aux contrats pourront être modifiés.

La troisième grande division est composée des différents intervenants au système de production des contrats. Il s'agit en premier lieu, du service de la gestion des projets qui achemine au service approvisionnement et contrats les différentes demandes de contrats que les gérants de projets ont besoin. Nous avons en second lieu, le service des acquisitions immobilières qui achemine des demandes de contrats. Ce service doit être informé lors de la production d'un appel d'offres public ou non de construction, afin de vérifier si toutes les acquisitions immobilières ont été effectuées. En troisième lieu, nous avons le service des finances et contrôle qui s'assure, lors de la production finale des contrats, que les budgets nécessaires à la réalisation des projets ont été réservés et ce dernier doit être informé dans différents cas lors du suivi du contrat. Comme dernier intervenant au système de production des contrats, nous avons la direction du service approvisionnement et contrats qui, elle-même dans certains cas bien précis, produit des contrats. Elle interfère également tout au long du système mentionné par des systèmes de contrôles au niveau de l'enregistrement des demandes, la production des contrats et le suivi de ces derniers.

2.2 Vue détaillée des différentes étapes de production des contrats

Comme nous l'avons mentionné auparavant, nous étudierons plus en détails les différentes étapes du processus de production et le système de mise à jour des politiques et procédures. Commençons d'abord par l'étape numéro deux soit: "Choisir le type et la forme du contrat".

Si nous nous référons à la figure 2.2 qui suit, nous verrons qu'à partir de la demande de contrat formulée par le gérant de projets sous la forme d'une réquisition, nous avons trois grandes divisions de choix au départ, il s'agit de vérifier si le contrat demandé requiert :

A- des services professionnels;

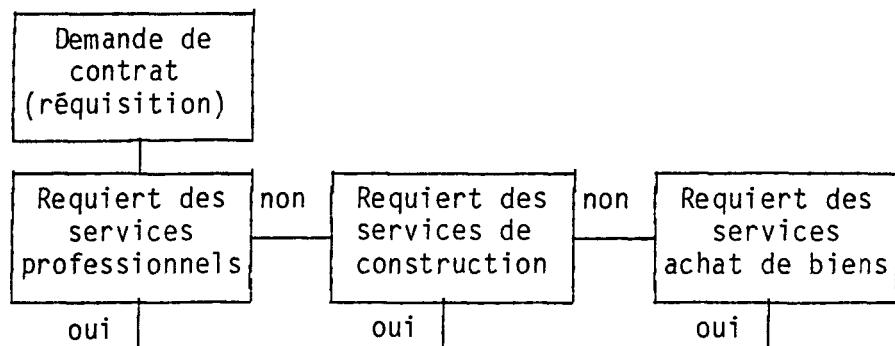
B- des services de construction;

C- des services d'achat de biens.

Quant aux demandes de contrats faites par le directeur des acquisitions immobilières, elles ne concernent que les services professionnels (avocats, évaluateurs et notaires).

CHOISIR LE TYPE, LA CATÉGORIE ET LA FORME D'UN CONTRAT

(Figure: 2.2)



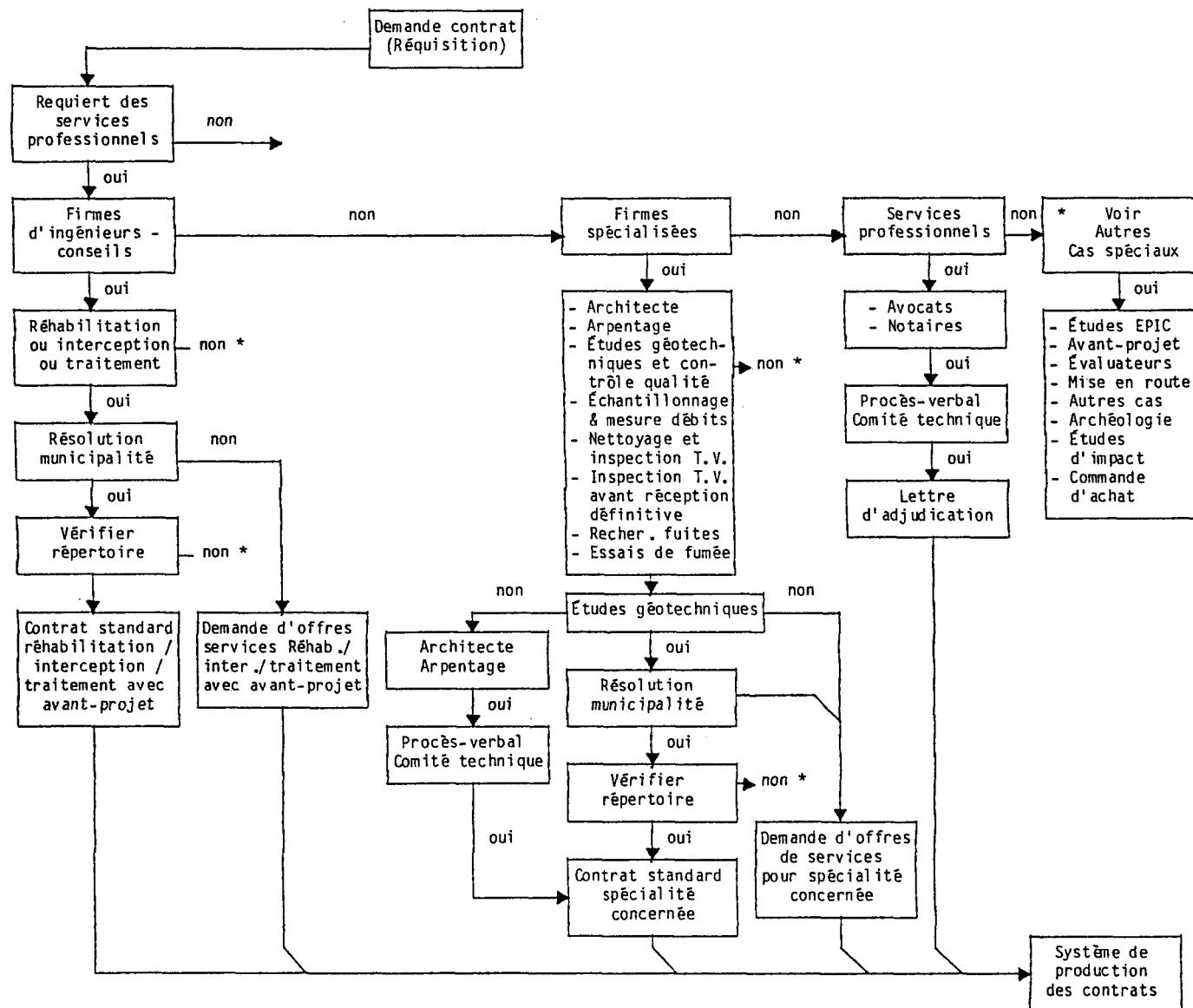
Il est évident que ces types de contrats se subdivisent en différentes catégories et formes. Nous allons aborder dans un premier

temps, les contrats qui requièrent des services professionnels et voir les différentes subdivisions qui sont introduites à la figure 2.3. Afin de bien interpréter cette figure, nous devons aller dans le sens vertical lors d'une réponse affirmative et nous devons aller dans le sens horizontal lors d'une réponse négative. Si nous prenons le type de contrat qui requiert des services professionnels, nous avons immédiatement quatre choix: les firmes d'ingénieurs-conseils, les firmes spécialisées, des services d'ordre professionnel et en dernier lieu les autres cas spéciaux. Dans la colonne des firmes d'ingénieurs-conseils nous avons deux autres choix à faire; le premier consiste à vérifier si le gérant de projets a besoin d'un contrat de réhabilitation du réseau d'égout, d'interception ou de traitement des eaux usées. Dans un deuxième temps, nous devons savoir si la municipalité a suggéré par résolution le nom de la firme à être embauchée; si la réponse est négative, il faudra procéder par une demande d'offres de services (vérifier avec la direction du service à Montréal); dans le cas contraire, il faudra d'abord vérifier si le nom de la firme fait partie du répertoire des firmes d'ingénieurs-conseils de la Société et si c'est le cas, le service approvisionnement et contrats pourra émettre un contrat standard selon le choix fait au cours du présent processus du choix du type, de la catégorie et de la forme du contrat. Si le nom de la firme n'apparaît pas au répertoire, on devra référer aux autres cas spéciaux.

Toujours dans la figure 2.3, si on a choisi le type de contrat pour les firmes spécialisées, nous devons identifier la catégorie de

CHOIX DU TYPE, DE LA CATÉGORIE ET DE LA FORME DE CONTRATS

(Figure: 2.3)



* Cas spéciaux devant être référés à la Direction du service à Montréal ou contrats produits par ces derniers.

firmes spécialisées. Si nous ne pouvons la retrouver à l'intérieur de la liste, nous devons nous référer aux autres cas spéciaux. Dans l'affirmative, nous devons vérifier pour les contrats d'études géotechniques, si la municipalité a suggéré le nom de la firme par résolution; si non, le service approvisionnement et contrats devra procéder par demande d'offres de services auprès d'un minimum de trois firmes (vérifier avec la direction du service à Montréal); si oui, il devra vérifier si le nom de la firme fait partie du répertoire des firmes spécialisées de la Société et si la réponse est toujours affirmative, il émettra un contrat standard selon les choix fait au cours du processus du choix du type, de la catégorie et de la forme du contrat. Si le nom de la firme n'apparaît pas au répertoire, on devra référer aux autres cas spéciaux.

En se référant toujours à la figure 2.3, si le choix s'est porté sur les services professionnels, il faut vérifier si le directeur des acquisitions immobilières désire un contrat de notaire ou d'avocat. Dans l'affirmative, le service approvisionnement et contrats vérifiera s'il y a un procès-verbal du comité technique mentionnant le nom de la firme à embaucher et si c'est effectivement le cas, il émettra une lettre d'adjudication. Dans la négative, il devra obtenir le document en question avant de procéder plus avant.

Si nous avons sélectionné autres cas spéciaux, à la figure 2.3 nous verrons que dans tous les cas, il faut référer à la direction du

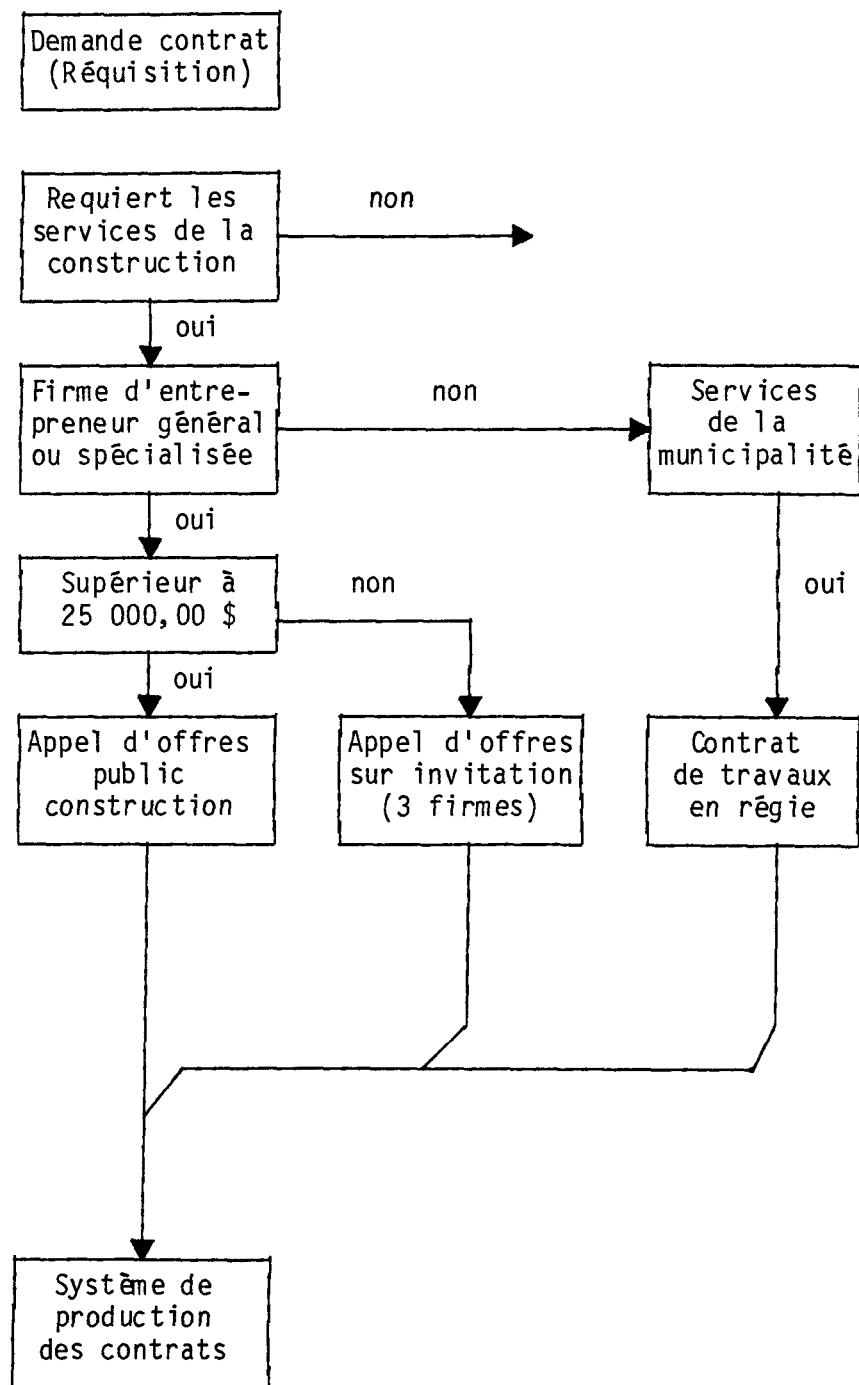
service approvisionnement et contrats afin d'obtenir des directives plus précises concernant l'émission de ces contrats en question.

Dans la deuxième grande division, soit celle où l'on requiert des services de construction, nous nous référerons à la figure 2.4, qui nous montrera les différentes subdivisions des contrats de construction. Nous devons vérifier en premier lieu, si les services de construction demandés font appel à une firme d'entrepreneur général et/ou spécialisé ou encore à la municipalité. Si nous sélectionnons tout d'abord la firme d'entrepreneur général ou spécialisé, nous devons savoir si le projet en question dépasse le montant de 25 000,00 \$. Dans l'affirmative, un appel d'offres public construction sera préparé par le service approvisionnement et contrats. Dans le cas contraire, un appel d'offres sur invitation auprès d'un minimum de trois firmes sera préparé.

Si les services de la municipalité sont demandés par le gérant de projets, un contrat standard de travaux en régie sera préparé. Pour la troisième catégorie concernant l'achat de biens, il est nécessaire de vérifier si le projet dépasse le montant de 25 000,00 \$ pour déterminer la catégorie et la forme du contrat. Dans l'affirmative, un appel d'offres public d'achat de biens sera préparé; si non, on doit vérifier si le montant de l'achat dépasse 3 000,00 \$ et si la réponse est affirmative, un appel d'offres d'achat de biens sur invitation sera requis (minimum 3 firmes). Si le montant est inférieur à 3 000,00 \$, une seule seule firme pourra être invitée. Notons ici que l'utilisation des

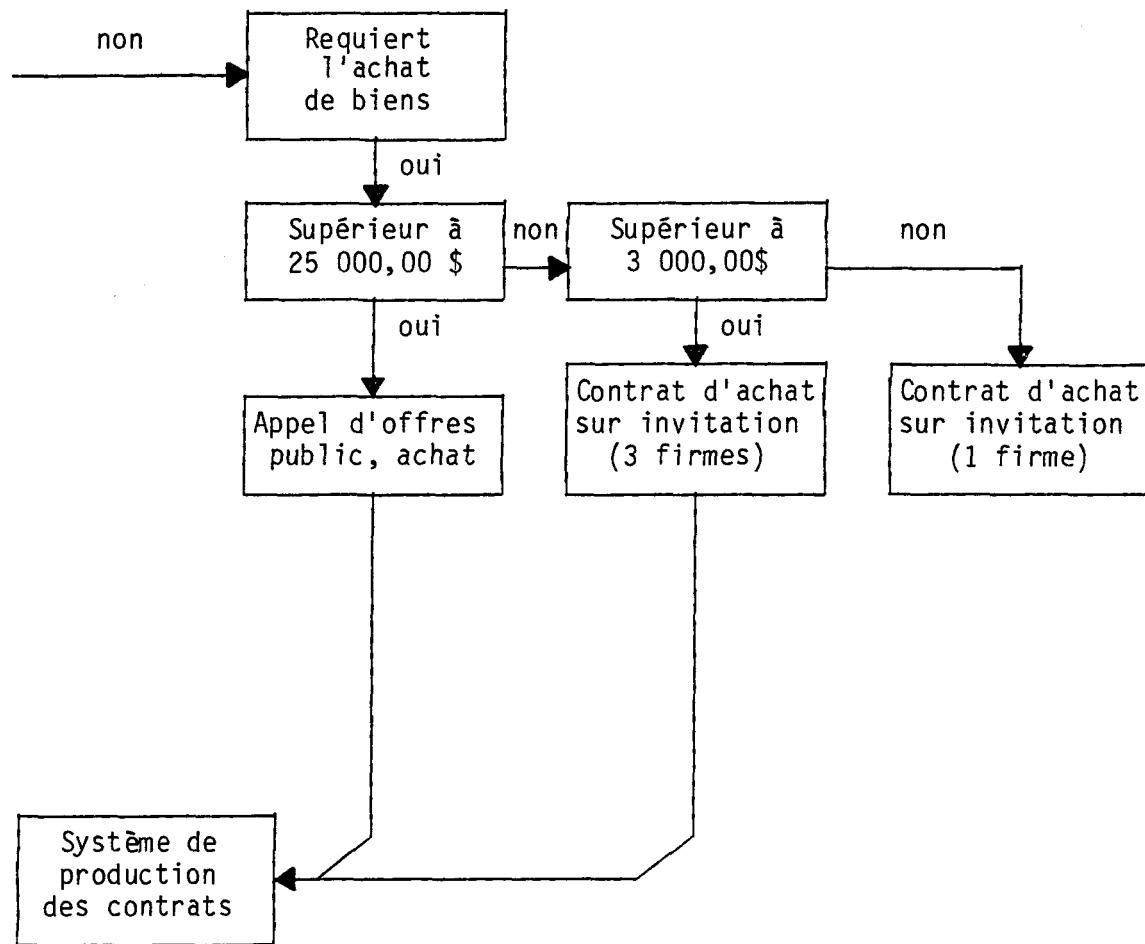
CHOIX DU TYPE, DE LA CATÉGORIE ET DE LA FORME DE CONTRATS

(Figure: 2.4)



CHOIX DU TYPE, DE LA CATEGORIE ET DE LA FORME DE CONTRATS

(Figure: 2.5)



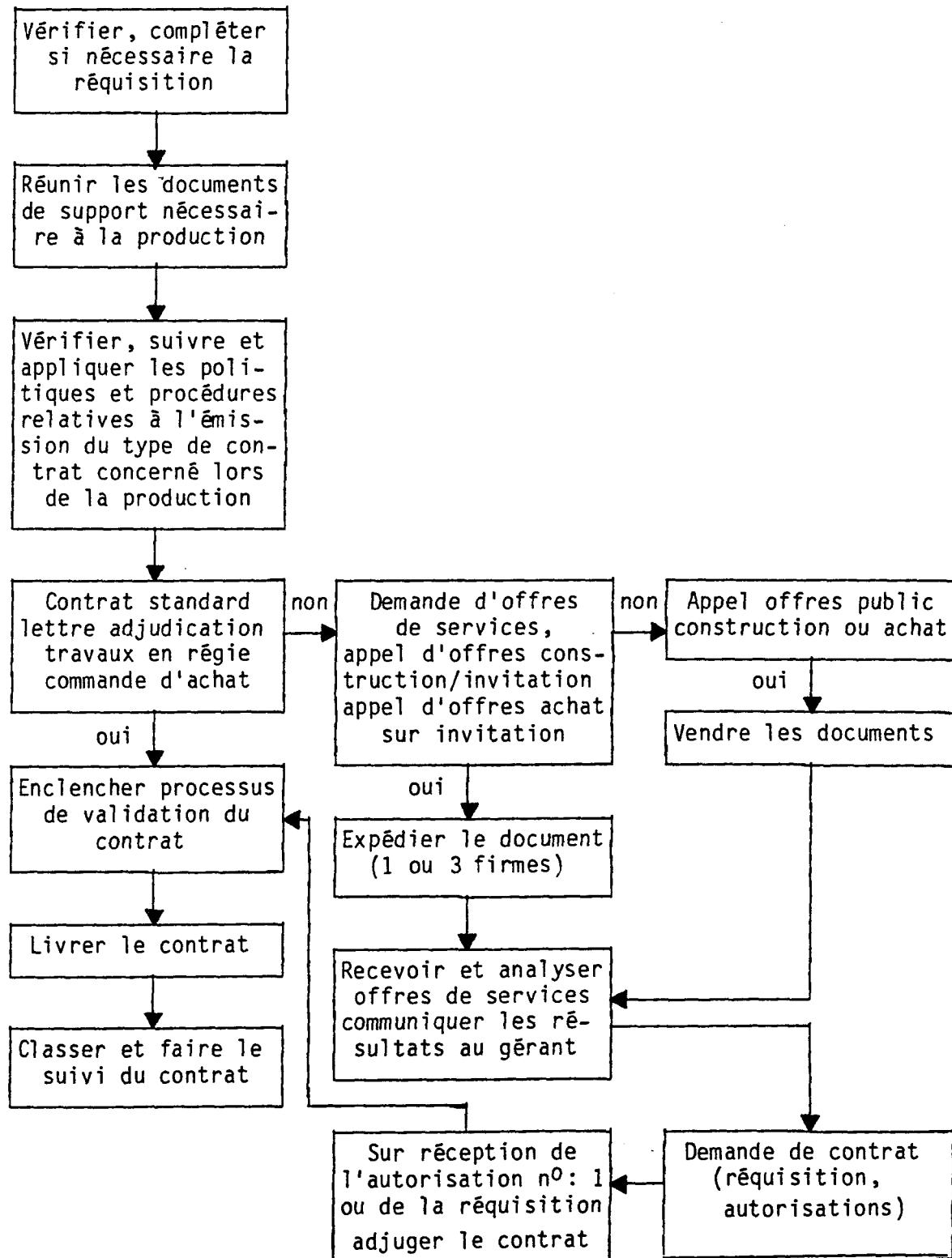
commandes d'achat devra faire l'objet d'une autorisation de la direction du service à Montréal. Nous pourrons avoir une vision globale du système "choix du type, de la catégorie et de la forme des contrats" à l'annexe 11.

Nous continuerons avec la troisième étape qui se trouve le cœur même du processus, soit la production proprement dite des contrats (figure 2.6). À la phase précédente, nous avons déterminé le type, la catégorie et la forme des contrats qui cheminent ensuite vers le système de production. Tous ces contrats ont au départ le même cheminement soit: premièrement la réquisition doit être vérifiée et complétée si nécessaire, deuxièmement on doit réunir tous les documents de support nécessaires à la production du contrat au sens large du terme, troisièmement lors de la production proprement dite du document, on doit vérifier, suivre et appliquer les politiques et les procédures relatives à l'émission des contrats par la Société. L'étape suivante consiste à choisir le cheminement à suivre en fonction du type, de la catégorie et de la forme du contrat. Si nous avons à produire un contrat standard, une lettre d'adjudication, un contrat de travaux en régie ou une commande d'achat, le reste du processus de production des contrats consistera à enclencher la validation du contrat, à livrer le contrat et à classer et faire le suivi du dossier.

Dans le cas où nous avons à produire une demande d'offres de services ou un appel d'offres sur invitation, soit pour l'achat de biens

PROCESSUS DE LA PRODUCTION

(Figure 2.6)



et construction, le processus consistera à expédier le document à un minimum de trois firmes pour ensuite recevoir les offres, les analyser et communiquer les résultats au gérant de projets. Ultérieurement, le moment convenu, le gérant de projets expédiera au service approvisionnement et contrats, une réquisition de contrat pour les appels d'offres sur invitation ou une autorisation d'exécution des travaux n° 1 dans le cas des demandes d'offres de services, ce qui permettra l'adjudication du contrat. Par la suite, le cheminement continuera à la validation du contrat, la livraison et le classement du contrat et le suivi du contrat.

En ce qui concerne les appels d'offres publics construction ou d'achat de biens, la seule différence qui existe avec le processus précédent, c'est que le document est vendu, plutôt que de le distribuer à des firmes. Dans ce cas, le gérant de projets expédiera une réquisition de contrat pour que le service approvisionnement et contrats puisse adjuger le contrat à la firme.

Maintenant, nous aborderons plus en détail, le système de validation et de livraison des contrats en suivant le tableau 2.1. Pour différentes catégories de formes de contrats, ce dernier explique le cheminement par étapes afin de valider et livrer le contrat final à la firme adjudicataire.

En dernier lieu, nous vérifierons de plus près le système du

SYSTÈME DE VALIDATION ET DE LIVRAISON DES CONTRATS

(Tableau: 2.1)

	CONTRAT STANDARD	DEMANDE D'OFFRES DE SERVICES APPEL OFFRES SUR INVITATION ET PUBLIC	TRAVAUX EN RÉGIE, LETTRE D'ADJUDICATION	COMMANDE D'ACHAT
1	Expédier le contrat pour signature à la firme.	Adjuger le contrat par télégramme.	Expédier lettre d'adjudication pour signature par la Direction du service.	Expédier le document pour signature par la Direction du service.
2	Recevoir et vérifier le contrat signé par la firme.	Produire et faire signer le document d'adjudication par la Direction du service.	Recevoir, expédier deux originaux du contrat à être signé par la firme.	Recevoir, expédier l'original du document signé à la firme.
3	Expédier le contrat à la Direction du service.	Recevoir et expédier l'original du document signé, accompagné des documents de support.	Recevoir et conserver la copie du document signé par la firme.	Conserver la copie originale du document au dossier.
4	Recevoir, vérifier et expédier la copie originale signée du contrat à la firme.	Conserver la copie du document d'adjudication.		
5	Conserver la copie originale du contrat.			

suivi des contrats (tableau 2.2). Cependant, dans le présent tableau, nous remarquerons que les étapes ne sont pas nécessairement obligatoires et consécutives. Ce tableau donne plutôt une liste des différentes activités possibles au niveau du suivi des nombreuses formes de contrats rencontrées. Il faut également prendre note dans ce cas-ci, que le contrat adjugé par commande d'achat, ne fait généralement pas l'objet d'un suivi particulier, sauf en ce qui concerne la codification et l'expédition lorsque le dossier est terminé.

Comme nous l'avons mentionné au début du chapitre d'un cahier de politiques et procédures accompagné du système de structuration, abordons maintenant le système de mise à jour des politiques, des procédures et des documents de support relatifs à l'émission des contrats par la Société. Ce modèle conceptuel (figure 2.7) permettra idéalement de prévoir tous les besoins des utilisateurs, au niveau des politiques d'émission des contrats, des différentes procédures de production des contrats et des possibilités de corrections à ce cahier de politiques et procédures afin de le maintenir à la fine pointe de l'information pertinente.

COMPARAISON:

L'utilité de la phase de comparaison vient de l'exercice que l'on doit faire pour trouver les similitudes et surtout les différences entre le mode de fonctionnement actuel et le modèle conceptuel qui

SYSTÈME DU SUIVI DES CONTRATS

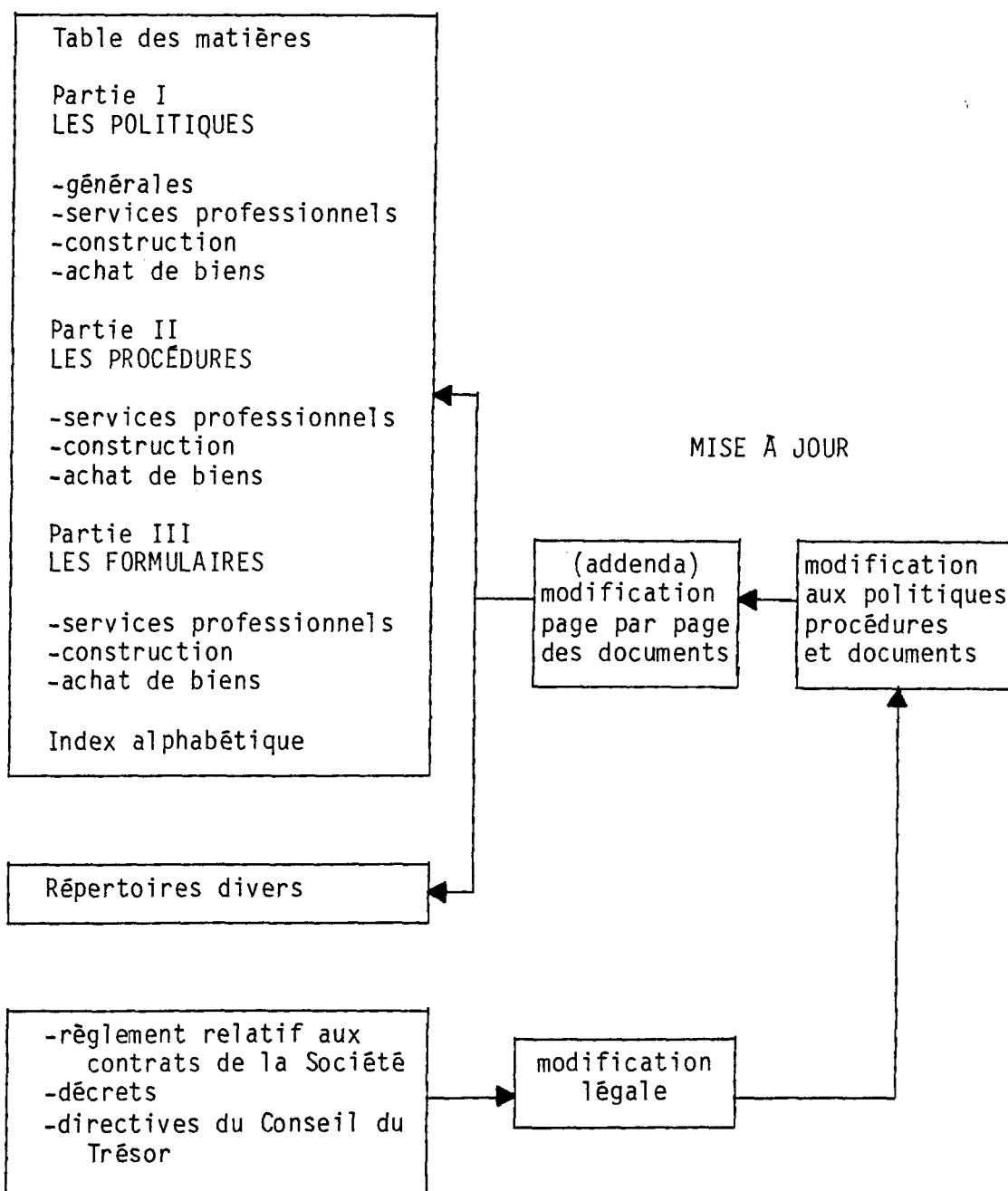
(Tableau: 2.2)

	DEMANDE D'OFFRES DE SERVICES CONTRAT STANDARD	LETTRE D'ADJUDICATION	TRAVAUX EN RÉGIE APPEL D'OFFRES SUR INVITATION	APPEL D'OFFRES PUBLIC
1	Recevoir, vérifier et classer autorisations d'exécution de travaux. Distribuer copies d'autorisation n°: 1.	Recevoir, vérifier et classer autorisations d'exécution de travaux. Distribuer copies d'autorisation n°: 1.	Recevoir, vérifier, confirmer, relancer et classer s'il y a lieu les documents demandés au contrat.	Recevoir, vérifier, confirmer, relancer et classer les documents demandés au contrat.
2	Recevoir, vérifier, expédier et classer les documents demandés au contrat.	Recevoir, vérifier, produire les demandes de modification, addenda aux contrats (procédure spéciale).	Recevoir, vérifier et classer les directives de changements.	Recevoir, vérifier et classer les directives de changements.
3	Recevoir, vérifier et classer les confirmations de contrat.	Recevoir, vérifier et produire les demandes de modification, addenda aux contrats (procédure spéciale).	Recevoir, vérifier et classer la réception provisoire et définitive.	Recevoir, vérifier et classer la réception provisoire et définitive.
4	Recevoir, vérifier et produire les demandes de modification, addenda aux contrats (procédure spéciale).	Codifier et expédier le dossier final.	Recevoir, traiter et confirmer la substitution de retenue garantie.	Recevoir, traiter et confirmer la substitution de retenue garantie.
5	Codifier et expédier le dossier final.		Codifier et expédier le dossier final.	Codifier et expédier le dossier final.

MODÈLE CONCEPTUEL DU CAHIER DES POLITIQUES ET PROCÉDURES

POLITIQUES ET PROCÉDURES

(Figure: 2.7)



idéalement doit solutionner les divers problèmes vécus dans le système actuel, tout en prévoyant ceux qui viendront éventuellement par la suite. Cet exercice permettra de vérifier théoriquement si le modèle conceptuel construit répond aux besoins et s'il solutionne le problème soulevé lors de la première partie de cet ouvrage.

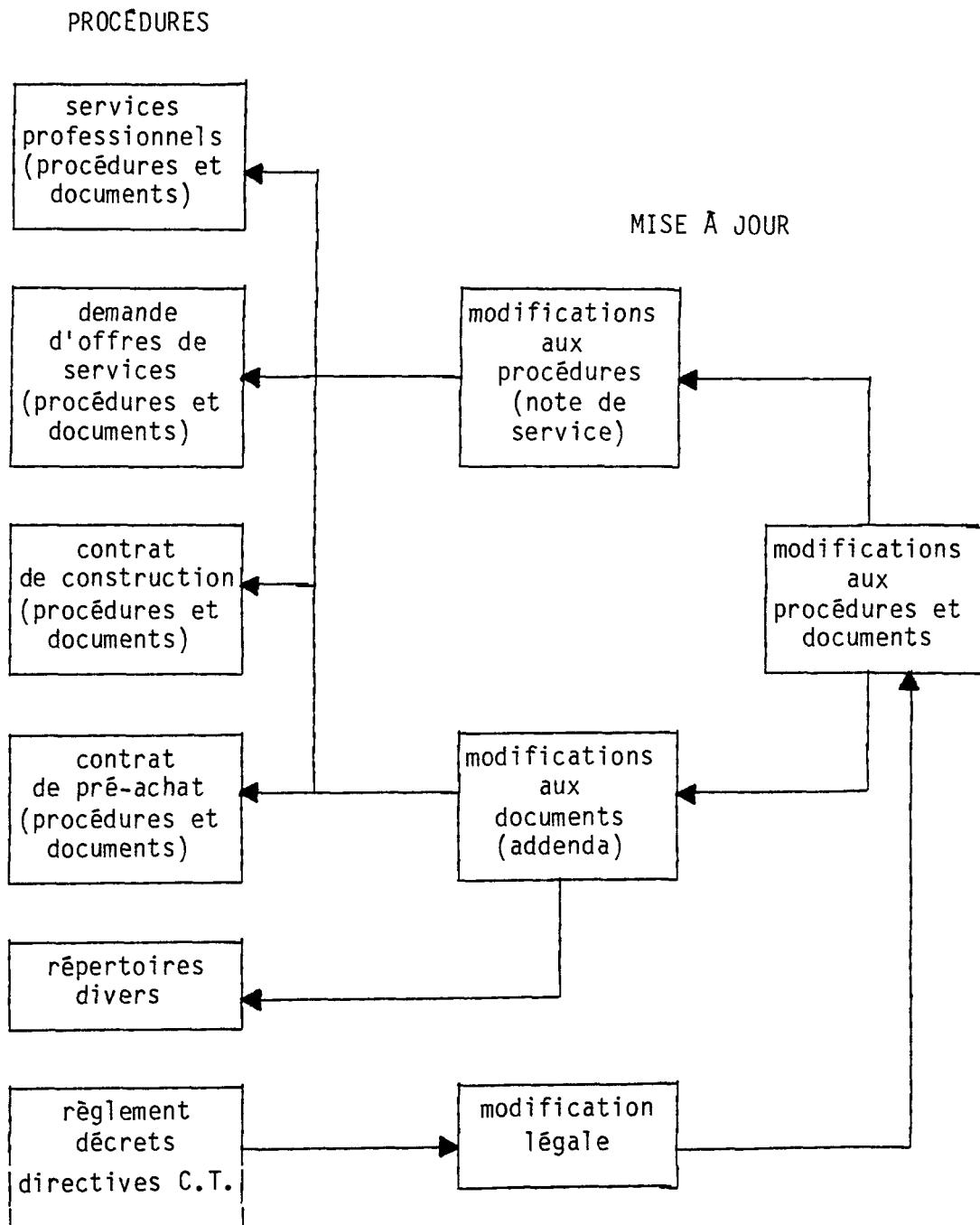
Notons ici, que nous faisons face à deux problèmes structurés, c'est-à-dire que chacune des étapes qui composent les deux processus sont répétitives d'une fois à l'autre. Cet état de chose nous amènera à constater une grande similitude entre les modèles de fonctionnement actuels et les modèles conceptuels.

Débutons par le processus de production des contrats. Essentiellement, la plus grande contribution du modèle conceptuel provient du fait d'avoir formalisé par écrit le système de production des contrats, de structurer et détailler chacune de ses composantes. Cette formalisation permet à l'utilisateur du système, d'améliorer la qualité de l'information et de rationaliser par le fait même son niveau de prise de décision à l'intérieur de ce dernier.

Quant au second processus, il suit celui du cahier des politiques et procédures et son système de mise à jour. Introduisons la structure actuelle de fonctionnement du présent cahier (figure 2.8) pour mieux visualiser les différences entre les deux modèles.

CAHIER ACTUEL DES POLITIQUES ET PROCÉDURES

(Figure: 2.8)



Nous commenterons l'avènement de cette structure afin de mieux comprendre le contexte de son établissement.

Au début des années 80, lors d'une période relativement mouvementée, on a dû émettre des procédures, des politiques et des formulaires et ce, sur une période très courte. Les procédures ont été émises par section, en feuilles détachées, pour les services professionnels, les demandes d'offres de services, les contrats de construction et de pré-achat avec les documents de support correspondants. Quant aux politiques, elles étaient tirées directement du règlement relatif à l'émission des contrats par la Société, les décrets et les directives du Conseil du trésor, mais sans être nécessairement écrites. Divers répertoires ont été montés soit: les firmes d'ingénieurs-conseils et les firmes spécialisées, en plus d'une liste de tous les entrepreneurs généraux et spécialisés qui font affaires avec la Société.

Par la suite, la mise à jour de ces documents s'est faite de deux façons soit, par addenda pour les modifications aux documents de support et les répertoires, par notes de service pour les procédures. Cette méthode de mise à jour a eu pour effet dans le temps, de compliquer la mémorisation des différentes notes de service émises par rapport à l'émission des différents contrats. Un autre facteur est responsable de la désuétude des procédures, c'est l'évolution rapide et fréquente des changements. Notons également au niveau du processus, que les modifications au règlement relatif à l'émission des contrats par la Société,

les décrets et les directives du Conseil du trésor peuvent apporter des modifications aux procédures et aux documents.

Suite à la revue de littérature effectuée (voir bibliographie), je propose la structure suivante pour le modèle du cahier des politiques, des procédures et des documents de support et pour la révision de ce dernier. Le cahier des politiques et procédures devrait prendre la forme d'un cahier à feuilles mobiles interchangeables de format lettre et comprenant les sections mentionnées à la figure 2.8.

Un autre cahier pourrait réunir les divers répertoires et la liste des entrepreneurs généraux et spécialisés. Ce cahier évidemment prendrait la même forme que le précédent afin de permettre les mises à jour. En ce qui concerne le règlement relatif à l'émission des contrats par la Société, il n'est pas évident que les agents d'approvisionnement aient besoin d'un cahier pour consultation puisque les politiques reflètent ces informations. Cependant, un cahier pourrait être monté pour consultation par la personne responsable des politiques et procédures. Afin d'obtenir une uniformité dans la forme des cahiers, celui prévu pour le règlement, les décrets et les directives du Conseil du trésor devrait être présenté sous la même forme que les précédents.

Concernant la mise à jour (figure 2.8), une seule méthode serait retenue, soit par addenda qui corrigerait page par page chacun des documents des différents cahiers. La Société ayant un bon système

informatisé de traitement de textes, elle pourrait très bien enregistrer l'ensemble des cahiers sur informatique, pour ensuite faire les corrections à partir de ce système. Ainsi, une fois le système implanté, les corrections deviennent très faciles à faire et nécessitent généralement peu de temps.

2.3 Comparaison du modèle conceptuel

Essentiellement, le fait d'avoir formalisé par écrit le système de production des contrats, d'avoir structuré et détaillé ses composantes, améliore et rationalise au départ la prise de position de l'utilisateur dans le cheminement du processus de production puisque ce système existait en pratique, mais n'était pas écrit et formel. En effet, l'usager du système de production pourra plus facilement rationaliser son niveau décisionnel et prendre position, peu importe l'étape du processus de production.

Le présent modèle du cahier des politiques et procédures possède le même avantage que mentionné au niveau du processus de production des contrats, tout en se différenciant fondamentalement du fonctionnement actuel par son système de mise à jour. En effet, le système actuel de mise à jour utilise deux méthodes: premièrement, la formule de notes de service pour modifier les politiques et les procédures de production des contrats et deuxièmement, la formule d'addenda pour les corrections aux documents de support pour la production des contrats et aux différents répertoires, tandis que le modèle conceptuel ne prévoit que la formule d'addenda pour la mise à jour.

Également, dans la procédure actuelle, les politiques sont tirées du règlement relatif à l'émission des contrats par la Société, les modifications au présent règlement et les différents décrets et

directives du Conseil du trésor pertinents à l'émission des contrats. L'ensemble de ces conditions actuelles font que l'usager du système de production ne peut d'une façon rationnelle, mémoriser toutes les modifications apportées au système par notes de service et le rend insécuré et non rationnel dans sa prise de décision au niveau du cheminement du processus de production.

Le fait de faire toutes les modifications au système de production par addenda, permettra à l'usager du système de corriger ces lacunes existantes, c'est-à-dire lui permettre de rationaliser ses décisions et le rendre plus sûre face à la qualité et l'uniformité des documents produits. De ce fait, il en découlera probablement, une plus grande facilité d'utilisation du système de production et une plus grande rapidité d'exécution.

Cette différence entre les deux modèles est très importante car c'est cette dernière qui contribuera à donner une plus grande uniformité au niveau de la présentation des contrats et elle permettra également de rendre l'utilisateur plus sûre quant au processus de production des contrats par un accès plus structuré à l'information. De ce fait, il en découlera probablement une plus grande facilité d'utilisation du système de production et une plus grande rapidité d'exécution.

Il faut noter à ce stade de la présente étude, que la démarche de formalisation du système global de production des contrats, assure

une certaine garantie de cohérence du système, une intégration du système de mise à jour des politiques et procédures adaptée au système pertinent de production des contrats et la possibilité de vérification systématique des procédures existantes. Elle permettra également d'organiser d'une façon plus pratique et fonctionnelle le travail à effectuer au niveau du système des politiques et procédures.

2.4 Identification des changements possibles

Voici les différentes étapes et les changements à apporter au processus de production des contrats si l'on veut corriger la situation actuelle relevée au cours de la présente étude au service de l'approvisionnement et contrats de la Société québécoise d'assainissement des eaux :

1° Etablir formellement un processus de production des contrats.

2° Faire approuver ce processus de production des contrats.

3° Etablir formellement le système de mise à jour des politiques et procédures lors de l'émission des contrats.

4° Faire approuver le processus de mise à jour des politiques et procédures.

5° Structurer et faire approuver les politiques concernant l'émission des contrats.

6° Réaménager le cahier des procédures en y incluant les politiques d'émission des contrats et une description des différents documents de support à la production des contrats.

7° Faire approuver le cahier des politiques et procédures dans son ensemble.

8° Décrire et planter le système de mise à jour des politiques et procédures.

9° Regrouper en un seul cahier les différents répertoires nécessaires au travail de l'agent d'approvisionnement et donner la description de son utilisation.

Les étapes mentionnées précédemment ne sont pas nécessairement consécutives mais elles sont toutes inter-reliées. De plus, la forme que pourrait prendre le cahier des procédures dépend en grande partie de l'idéologie et des objectifs visés par la direction du service approvisionnement et contrats (voir "définition stratégique" à l'item 1.9.2.3).

2.5 Stratégie d'implantation

Une fois ces démarches terminées, il faudrait penser à une stratégie d'implantation afin de bien coordonner l'ensemble de ces changements au niveau du service de l'approvisionnement et contrats lui-même et également au niveau des autres services qui pourront éventuellement être affectés par ces changements. Dans le cas présent, la stratégie d'implantation pourra s'élaborer assez facilement à partir de diverses discussions avec le personnel du service impliqué.

L'implantation des changements mentionnées à l'item précédent s'établira comme suit:

1° La direction du service approvisionnement et contrats de la Société verra à soumettre le modèle proposé au début de la présente partie, aux personnes qui travaillent sur la production des contrats et vérifiera également la pertinence des critiques de ces utilisateurs de ce même processus. À la suite de cette démarche, il devra analyser en détails le modèle ainsi modifié, afin de déterminer s'il convient exactement aux besoins du service et de ses utilisateurs.

2° La direction du service, soumettra au comité de gestion de la Société ledit modèle pour vérifier si ce dernier est compatible avec les opérations des autres services de la Société. Si c'est le cas, le modèle fera l'objet d'une approbation du comité.

3° Le point numéro 3 de l'item 2.5, passera par les mêmes étapes que le numéro 1 de cet item.

4° Le point numéro 4 de l'item 2.5, passera par les mêmes étapes que le numéro 2 de cet item.

5° En ce qui concerne le point numéro 5, la direction du service devra définir et structurer ses politiques concernant l'émission des contrats, pour ensuite les faire approuver par le comité de gestion.

6° En ce qui concerne le réaménagement du cahier des procédures, la direction du service devra statuer sur son contenu, sa forme et sa structure (voir modèle à la figure 2.8). Pour ensuite faire approuver les différentes composantes par le comité de gestion. Une fois que ce dernier aura accepté les composantes du cahier, la direction du service montera le cahier en question selon le modèle accepté.

7° Une fois que le cahier sera monté, une copie préliminaire sera présenté au comité de gestion pour analyse et acceptation. C'est seulement à ce moment que le cahier sera imprimé, relié, distribué, et présenté à tous les utilisateurs.

8° La phase de la description et de l'implantation du système de mise à jour des politiques et procédures fera l'objet des mêmes étapes qu'aux numéros 1 et 2 du présent item, à l'exception qu'il ne sera

pas vraiment nécessaire de présenter ce système aux utilisateurs avant la phase finale de l'implantation.

9° Le regroupement en un seul cahier des différents répertoires consiste en fait à faciliter la recherche auprès des utilisateurs. En plus, le mode d'utilisation de ces répertoires devra être décrit pour la raison mentionnée auparavant.

Pourquoi tant insister sur la participation des utilisateurs et à l'approbation du comité de gestion? En pratique, c'est afin de faciliter l'implantation et d'éviter des critiques majeures après cette dernière phase. Également, il ne faut pas oublier que le rôle principal du service approvisionnement et contrats est de produire des contrats uniformes, dans les meilleurs délais possibles. À la demande du client principal du système, soit la gestion de projets, tout nouveau système implanté devra répondre aux besoins de ces derniers et aux autres services de la Société qui sont tous interreliés au niveau de l'ensemble des activités de la Société. Pour ces raisons il est capital de procéder dans le présent cas avec les partenaires du système.

2.6 Contrôle après l'implantation

Évidemment, après la phase d'implantation des changements, il faut contrôler les résultats obtenus et modifier le système en fonction de ces derniers. Cette phase de contrôle est relativement facile puisque nous avons déjà à cette étape un modèle conceptuel qui est écrit et nous n'avons qu'à vérifier le déroulement des activités en fonction de ce modèle et qu'à déterminer l'étape critique où la réalité du système ne coïncide pas avec le modèle conceptuel produit.

2.7 Tableau estimatif (Temps - Réalisation)

Maintenant que nous avons vu les différentes étapes à effectuer pour réaliser entièrement cette étude, je crois qu'il serait souhaitable de déterminer le temps nécessaire à la réalisation de ces étapes. Le tableau 2.3 donne un estimé des heures nécessaires à la réalisation des différentes étapes précédemment mentionnées ainsi que pour le service de support de secrétariat. Ce tableau demeure une estimation et le délai de réalisation pourrait varier selon un échéancier à déterminer.

TABLEAU ESTIMATIF (TEMPS-REALISATION)

Tableau: 2.3

ÉTAPES	TRAVAIL DE RECHERCHE	SECRÉTARIAT
1° Etablir un processus de production des contrats	2 heures	2 heures
2° Approbation du processus de production des contrats	1 heure	1 heure
3° Etablir le processus de mise à jour des politiques et des procédures	2 heures	2 heures
4° Approbation du processus de mise à jour	1 heure	1 heure
5° Structurer et approuver les politiques d'émission des contrats	100 heures	10 heures
6° Réaménager le cahier des politiques et des procédures	300 heures	160 heures
7° Approbation du cahier des politiques et des procédures	5 heures	5 heures
8° Décrire et planter le système de mise à jour des politiques et des procédures	20 heures	5 heures
9° Regrouper les différents répertoires et en donner le mode d'utilisation	20 heures	5 heures
TOTAL:	451 heures	191 heures

PARTIE III

CONCLUSION

PARTIE III
CONCLUSION

3. RAPPORT ACADEMIQUE

Au début de la présente étude, le comité de recherche-action et moi-même, avons convenu d'étudier le fonctionnement décentralisé du service approvisionnement et contrats de la Société québécoise d'assainissement des eaux. Au cours de cette démarche, nous avons identifié et choisi un problème concernant le système de production des contrats. Lors d'une étape subséquente, un modèle conceptuel de production des contrats, a été adapté aux besoins du service étudié. Par le fait que nous avons choisi l'utilisation de la méthode "Checkland" pour analyser le présent système, nous avons consciemment privilégié l'approche de ce dernier, sous l'angle d'un système d'activités humaines. De plus, lorsque nous avons choisi le problème à étudier plus particulièrement, nous nous sommes rendus compte que ce dernier était un problème structuré, en ce sens que les opérations du système sont répétitives, malgré le fait que ces opérations n'étaient pas toujours nécessairement écrites.

Le fait d'avoir travaillé plus précisément sur un problème structuré au départ a donné comme résultat, au niveau de la solution, deux modèles conceptuels presqu'identiques à ce qui se passait en

pratique. Les principales raisons qui justifient cet état de chose sont :

1° Les étapes logiques, consécutives et répétitives. Il devait en découler nécessairement un modèle conceptuel presque identique ou très proche du fonctionnement actuel.

2° Les systèmes étudiés devant répondre aux mêmes objectifs que par le passé. Il est presque évident qu'il ne pouvait y avoir de changements majeurs au niveau du processus.

3° La méthode actuelle de production des contrats utilisée par les différents bureaux régionaux est un peu personnalisée mais fondamentalement semblable d'un endroit à l'autre. Cette méthode a été construite sur le principe du gros bon sens; en ce sens, il ne peut y avoir d'écart important entre les deux modèles.

Dans l'ensemble de la démarche, le comité de recherche-action a bien suivi les différentes étapes tout au long du processus, malgré que la majorité des membres de ce comité ne connaissaient pas au départ les méthodes utilisées pour analyser le système en question et qu'en plus, la majorité des personnes ressources demeuraient à Montréal (chef-lieu décisionnel de la Société). À mon avis, ces deux facteurs ont grandement influencé le résultat de cette étude, et ce à plusieurs étapes mais plus particulièrement lors de la dernière phase, celle-ci a

dû être complétée sur une base théorique uniquement. Nous pouvons cependant affirmer que tous les participants à cette étude ont la ferme conviction que la méthode de recherche-action a permis de bien situer le contexte réel du vécu quotidien à l'intérieur du service étudié et que la méthode "Checkland" y a contribué par son caractère rigoureux et rationnel. De plus, soulignons que cette méthode a permis de mettre sur papier ce qui était plutôt informel, et parfois même, non déterminé ou non identifié clairement.

Au moins trois ou quatre des personnes qui ont participé à cette étude, ont pris conscience des problèmes existants et demeurent convaincues que le problème soulevé, lors de cette dernière, devra être résolu d'une façon ou d'une autre, à plus ou moins court terme.

Voici quelques autres facteurs qui ont influencés le déroulement de la présente étude. Notons la nomination d'un nouveau directeur du service approvisionnement et contrats à la Société au début du mois de décembre 1985, qui a contribué à remettre en cause la validité et la nécessité d'un cahier de politiques et procédures, ce à quoi devait en principe déboucher la présente démarche. Une réévaluation du dossier sera entreprise au cours des prochaines semaines. Le changement de gouvernement, survenu au début du mois de décembre dernier, est un autre facteur qui vient modifier le déroulement des activités de la Société. En effet, comme nous l'avons mentionné au cours de la première partie, les activités de la Société sont intimement liées aux aléas du

gouvernement en place et de ses objectifs. À la mi-février 1986, la Société n'a pas reçu de budget pour son prochain exercice financier, soit du 1er avril 1986 au 31 mars 1987. Présentement, un moratoire plus ou moins officieux, semble avoir été décrété sur toute nouvelle signature de protocole d'entente avec les municipalités. De plus, à la fin janvier 1986, le bureau régional du Saguenay-Lac-St-Jean du service approvisionnement et contrats situé à Jonquière, a été fermé pour diverses raisons administratives. Cette fermeture découle probablement des deux facteurs mentionnés à l'item 1.9 aux paragraphes 6 et 7.

Quant au "savoir être" des gens impliqués au niveau de la présente étude, ces derniers ont considéré le processus et les méthodes utilisées beaucoup plus sur une base factuelle et circonstancielle que sur une base scientifique. Cependant, je demeure persuadé que chacun a appris une partie ou une autre de la démarche effectuée pour analyser les problèmes du service approvisionnement et contrats. Il ne faut quand même pas oublier dans ce cas-ci, que les participants n'ont eu que très peu de contact personnel avec le chercheur, puisqu'il y avait toujours le facteur de distance qui jouait entre les intervenants.

Notons que la présente étude effectuée au sein du service approvisionnement et contrats a eu des répercussions, à tout le moins indirectes, sur le déroulement des activités du service. En effet, au fur et à mesure de la rédaction de cette étude, plusieurs personnes impliquées ont révisé et analysé chacune des parties qui leur avait été

soumise au fil de ces présentations. Plusieurs ont eu l'opportunité d'analyser en profondeur le système étudié, de l'influencer ou de le modifier par la suite.

Quant à mon développement vis-à-vis la démarche effectuée, je peux affirmer que la démarche et les méthodes utilisées, m'ont permis de prendre conscience des différents points suivants:

1° Il est primordial de bien situer le contexte de l'étude avec les participants et de prendre le temps et les ressources nécessaires pour revenir sur le sujet, surtout si l'on pense que ce n'est pas tout à fait clair pour tout le monde, ou encore, lors de l'arrivée d'un nouvel intervenant au dossier.

2° Lors d'une telle étude, il est très important d'expliquer et d'insister auprès des participants concernant le fondement des méthodes utilisées.

3° L'influence des intervenants extérieurs au système étudié, ne devrait jamais être sous-estimée, mais elle doit être bien située dans son contexte afin d'éviter des surprises en cours de route.

Quoi qu'il en soit, un des points majeurs à surveiller de près, lors d'une telle étude, c'est la communication entre les participants, elle doit être réciproque et soutenue. Pour ce faire, il est

primordial de développer un climat de confiance mutuelle entre les participants.

Pour conclure, j'aimerais aborder la question de l'intérêt d'utiliser la méthodologie de "Checkland" qui se rapporte à des problèmes semi ou non structurés pour faire cette étude, lorsque nous avons débouché sur un problème structuré. En fait, c'est très simple. Malgré la lourdeur de la méthodologie de "Checkland", elle permet une étude systématique de toutes les facettes du service étudié. De plus, lorsque j'ai entrepris ce travail, il n'était pas évident que le problème choisi en serait un structuré. Le présent travail aurait pu tout aussi bien déboucher sur le choix d'un autre problème semi ou non structuré qui aurait nécessité l'utilisation de la méthode "Checkland".

Considérant qu'au départ nous ne connaissions pas la nature exacte du problème; considérant que la méthodologie de "Checkland" assure une étude systématique de toutes les facettes d'un problème, qu'il soit structuré ou non; considérant l'utilisation en parallèle de la méthode de recherche-action et considérant l'implantation et le suivi de la méthodologie par des personnes au sein du milieu étudié; nous pouvons conclure que la méthodologie de "Checkland" est peut-être un peu lourde et fastidieuse, mais qu'elle assure un suivi logique et systématique de toutes les variables du système étudié, peu importe que le problème identifié ou choisi en soit un structuré ou non.

Quelques contacts avec les différentes personnes (environ une dizaine) vers la fin de cette étude m'a permis de vérifier que la majorité, sinon la totalité, de ces gens sont unanimes à dire:

1° Que la méthodologie leur a permis de bien identifier et cerner le problème malgré que plusieurs savaient au départ que ce problème existait.

2° Que la méthodologie a permis de mieux structurer ce problème en fonction d'objectifs bien précis.

Je crois personnellement qu'au moins deux personnes de la Société, qui ont participé à l'élaboration de cette étude, ont développé un sens du problème étudié, tel, qu'ils sont fort probablement en mesure de solutionner le problème par leurs propres moyens internes.

BIBLIOGRAPHIE

BERNARD, Maurice. Policy and procedure manuals, notes de cours, 15 pages.

BERNARD, Maurice. Principes d'approvisionnement, notes de cours, 5 pages.

BLOOM, Stuart P. A guide to developing a policies and procedures manual, Management World Review, juin 1981, pages 27-31.

BLOOM, Stuart P. How to rebuild your PEP manual, Management World Review, juin 1983, pages 10-13.

BLOOM, Stuart P. Organization of policy and procedure statements, Journal of Systems Management, juillet 1983, pages 24-27.

Guide de la politique des approvisionnements, 26 juin 1985, ministère des Approvisionnements et Services du Québec.

Manuel de l'approvisionnement, 11 décembre 1985, Service des achats du gouvernement.

PRÉVOST, Paul. Le diagnostic-intervention: une approche systémique au diagnostic organisationnel et la recherche-action.

SELTZ, David D.; Rad LAVER et I. MARVIN. How to prepare an effective company operations manual, The Dartnell Corporation, 1979, 213 pages.

ANNEXE 1

DEMANDE D'AUTORISATION (LETTRE)
POUR EFFECTUER L'ÉTUDE DU SERVICE
APPROVISIONNEMENT ET CONTRATS



Société
québécoise
d'assainissement
des eaux

2727, boulevard Saguenay
Jonquière (Québec)
G7S 5C3
Tél.: (418) 548-9116

Jonquière, le 8 octobre 1985

M. Jacques Desjardins, ing.
Vice-président, Administration & Finances
1055, boulevard Dorchester est
10e étage
Montréal (Québec)
H2L 4S5

Monsieur,

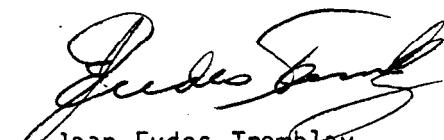
Je suis présentement en rédaction de mémoire de maîtrise de gestion des petites et moyennes organisations. J'aimerais effectuer une étude sur les opérations décentralisées du service approvisionnement et contrats et regarder plus particulièrement les structures et les processus actuels de ce service.

Les deux (2) méthodes que j'utiliserais seront celles de "checkland" (voir annexe I) combinée avec une autre de recherche-action qui implique des personnes ressources de l'organisation.

Il est bien entendu que cette étude se fera sans rémunération à mon endroit.

Vous serait-il possible de m'accorder votre autorisation pour réaliser et compléter cette étude? Il est évident que la Société serait propriétaire de mon étude et pourra en disposer comme bon lui semblera.

Je vous remercie à l'avance de l'attention que vous porterez à la présente demande et vous prie d'agréer, Monsieur, mes salutations distinguées.


Jean-Eudes Tremblay
Agent d'approvisionnement
Jonquière

1re PARTIE

- PRÉAMBULE
- INTRODUCTION Mandat de la Société
 Objectifs d'attentes des clients
- DÉMOBILISATION Méthodologie utilisée
 Sources des données d'informations et ressources disponibles
 Calendrier de l'étude
 Budget
- IMAGE RICHE ORGANISATION

(soulever les problèmes tout au long de l'image riche)
I Historique
Son environnement
Ses structures et description de tâches
Politiques opérationnelles et règlements
Le(s) processus avec tableau et description (macro)
Ressources
Description du climat organisationnel
Sélection d'un aspect ou problème à étudier
- II ANCORAGE: Objectifs à atteindre pour étudier la problématique.

2e PARTIE

- I CONCEPTUALISATION: Modèle théorique de fonctionnement en vue de corriger le(s) problème(s).
- II COMPARAISON DU MODELE CONCEPTUEL: Avec la situation actuelle, relever les difficultés ou problèmes futurs que ce changement peut apporter.
- III IDENTIFIER LES CHANGEMENTS POSSIBLES : En fonction de l'étude de comparaison faite auparavant.

3e PARTIE

APPLICATION DES CHANGEMENTS SÉLECTIONNÉS: Forme
Méthode utilisée
Moyens
Etc.

L'étape finale contrôle dans le vécu de l'application des changements sélectionnés pour en arriver à un juste équilibre, sinon réagir à la nouvelle situation.

Un rapport synthétisé sera remis à la Société à la fin avec le rapport complet.

Un autre rapport académique sera remis à l'U.Q.A.C.

ANNEXE 2

RÉPONSE DES AUTORITÉS COMPÉTENTES
DE LA SOCIÉTÉ À LA DEMANDE
D'AUTORISATION MENTIONNÉE À L'ANNEXE 1



Société
québécoise
d'assainissement
des eaux

1055, boul. Dorchester est
10e étage
Montréal (Québec)
H2L 4S5
Tél.: (514) 873-7411

Le 23 octobre 1985

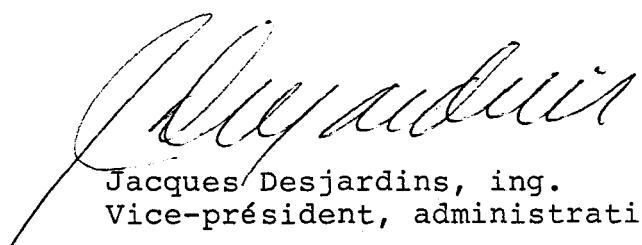
Monsieur Jean-Eudes Tremblay
Agent d'approvisionnement
2728, boul. Saguenay
Jonquière (Québec)
G7S 5C3

Monsieur,

C'est avec plaisir que nous acceptons votre intervention au niveau du service approvisionnement et contrats, dans le cadre de la rédaction de votre thèse de maîtrise.

Espérant que la Société et le personnel impliqué dans ce service en tireront tout le bénéfice et fourniront le support nécessaire à la bonne marche de votre étude.

Au plaisir de vous lire bientôt.



Jacques Desjardins, ing.
Vice-président, administration et finances

ANNEXE 3

DESCRIPTION SOMMAIRE DU PROCESSUS

DE RECHERCHE-ACTION

LE DIAGNOSTIC INTERVENTION ET LA RECHERCHE-ACTION

"Both natural science and phenomenological social sciences reveal long-term patterns of iterative learning; but in the case of the latter this characterizes the short term as well. It is the reason why the preferred operational mode in soft systems studies has to be that of action research (Susman and Evered) 1978".

LA RECHERCHE-ACTION

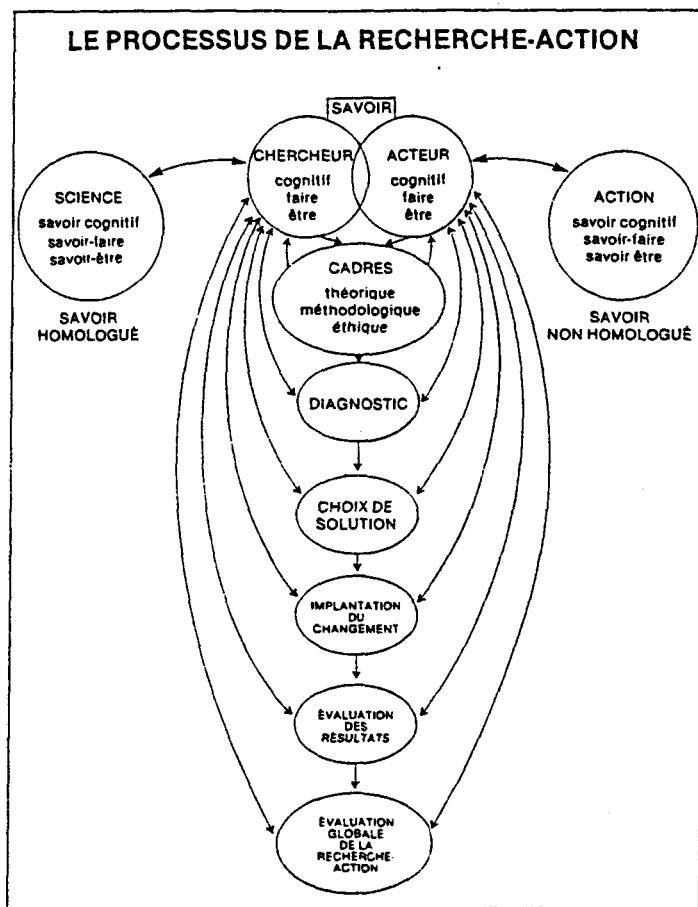
Bien que relevant toutes du même processus scientifique, différentes formes de recherches se sont précisées au cours de l'histoire. C'est ainsi que la recherche "fondamentale" fut associée plus particulièrement à la transformation des savoirs théoriques et la recherche "appliquée" à la transformation des savoirs techniques et pratiques. Ces deux types de recherches ne sont pas séparées par des cloisons étanches, l'une interpelle l'autre, et elles vont même jusqu'à se confondre à leurs frontières.

La recherche-action, relevant du même processus scientifique, en est encore à préciser ses contours et à définir sa mission spécifique dans le champ de l'enrichissement des savoirs. Cette nouvelle conception de la recherche scientifique se révèle, pour les sciences de la gestion, d'un apport inestimable pour rapprocher encore plus la science de l'action et enrichir ainsi les théories scientifiques de même que la pratique des acteurs de la collectivité environnant nos institutions de recherche.

La recherche-action implique l'existence simultanée d'une recherche et d'une action et la participation conjointe de chercheurs et d'acteurs.

La recherche est une investigation originale entreprise en vue d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques et une meilleure compréhension des phénomènes (recherche fondamentale) ou en vue d'acquérir de nouvelles connaissances scientifiques pour les appliquer à la résolution de problèmes techniques ou pratiques (recherche appliquée). Le chercheur est celui qui possède un certain bagage de connaissances théoriques et une expérience méthodologique de la recherche et entreprend une recherche.

Figure 12

Processus de la recherche-action

L'action est un ensemble de gestes produits en vue de transformer de façon intentionnelle une situation pré-existante dans le but de l'améliorer. L'acteur est un membre de l'organisation (formelle ou informelle) qui rencontre un problème immédiat et décide d'entreprendre une action.

Le processus de la recherche-action est un ensemble d'activités effectuées conjointement par chercheur(s) et acteur(s) et par lesquelles la science se trouve enrichie par l'action et l'action par la science.

Le chercheur et l'acteur entrent dans le processus de recherche-action avec un bagage de savoir cognitif (intellectuel), de savoir faire (expérience, habiletés spécifiques) et de savoir être (caractéristiques personnelles, attitudes, valeurs, comportements) dont une partie seulement est commune aux deux types de participants. La recherche-action nécessite une mise en commun des trois ordres de savoirs spécifiques à chacun des participants et pertinents à l'activité envisagée.

C'est par cette interaction des savoirs que sont élaborés les cadres théoriques, méthodologiques et éthiques de la recherche-action, cadres soumis aux variations occasionnées par l'acquisition de nouveaux savoirs, au fur et à mesure du processus.

Le cadre théorique détermine le champ scientifique (science de la gestion, sciences régionales...) les modèles et les théories pertinentes à la solution du problème. Au début, ce cadre sera vague de façon à ne pas différer la problématique, toutefois au fur et à mesure de l'élaboration du diagnostic, il se précisera mais restera toujours "contingent" aux intervenants et à leur problématique.

Le cadre méthodologique spécifie les méthodes à être utilisées au cours de la recherche-action.

Le cadre éthique permet une entente sur les attentes, les fins et les moyens de la recherche-action en conformité avec les caractéristiques et les valeurs personnelles des participants.

Le diagnostic comprend une cueillette des données, l'élaboration d'un modèle descriptif de la réalité et l'élaboration d'un modèle exploratif "contingent" qui serviront au choix de solutions ou de stratégies par les intervenants puis éventuellement à leur implantation. Chacune de ces étapes demande la participation conjointe du chercheur et de l'acteur et fait appel au savoir respectif, savoir qui évolue aussi tout au long du déroulement de la recherche-action dans une boucle de rétroaction continue, une boucle d'apprentissage.

"... the strategy not a once-for-all element in the Action Research process but is another part of the iterative process whereby the problem, the model of the situation, the theoretical framework and the strategy are in continual dialogue one with the other with understanding continually being improved".

La dernière étape, soit celle de l'évaluation globale de la recherche-action, doit aussi être faite par chercheur(s) et acteur(s) ensemble.

Il est important de noter que pour que la recherche-action atteigne ses objectifs, le chercheur doit demeurer avec l'organisation durant tout le processus d'investigation, le développement des actions à prendre et des stratégies de changement et leur application et évaluation.

Les résultats de la recherche-action ont, par la suite, un impact sur l'enrichissement des savoirs scientifiques par la communication des fruits de la recherche-action à la communauté scientifique et un impact sur la réalité et l'accumulation de nouveaux savoirs pour les acteurs. La recherche-action devient donc le lieu d'interprétation des savoirs "homologues" et des savoirs "non homologues"; une instance de diffusion des savoirs scientifiques et d'intégration et de validation des savoirs des praticiens.

En d'autres termes, une recherche-action réussie devrait apporter aux membres de l'organisation étudiée, une nouvelle compréhension de leur organisation, de ses comportements et de différents aspects des situations problématiques étudiées et la capacité d'appliquer ces nouvelles connaissances. D'un autre côté, si la recherche se définit comme la capacité de généraliser d'une manière ou d'une autre les résultats d'une étude, la recherche-action doit donc normalement ajouter aussi à la connaissance générale.

Si nous sommes d'accord pour dire qu'un effort de recherche doit nécessairement générer de nouveaux savoirs généralisables alors comment dire en même temps que la recherche-action conduit à l'élaboration de modèles "contingents", i.e. fonction de la nature de l'organisation et des intervenants.

"When we speak of "contingent learning" we are saying that for the time being we are putting aside the notion that research may result in the discovery of universal truths about human behaviour in organisations or about ideal forms of organisational structure or about the kinds of technical solutions which work best in organisational settings. Nevertheless, we are

using a number of general conceptual and analytical frameworks and applying these frameworks to the understanding of problems in specific organisations. The only proviso is that the analytical framework concerned must be appropriate to the problems being considered and that the research provides an opportunity to develop new analytical concepts, tools, frameworks, which are apparently more appropriate, or more useful, to the understanding of this kind of problem. Then, by examining a specific organisation in the light of the chosen framework we may have produced a better understanding of the circumstances in which certain behaviours take place, certain efficiencies are obtained, certain problem situations"

Le chercheur ne se sépare plus du processus après avoir établi scientifiquement "la meilleure solution" mais il participe aussi, avec les acteurs, à l'implantation du changement et à l'évaluation des résultats de ce changement.

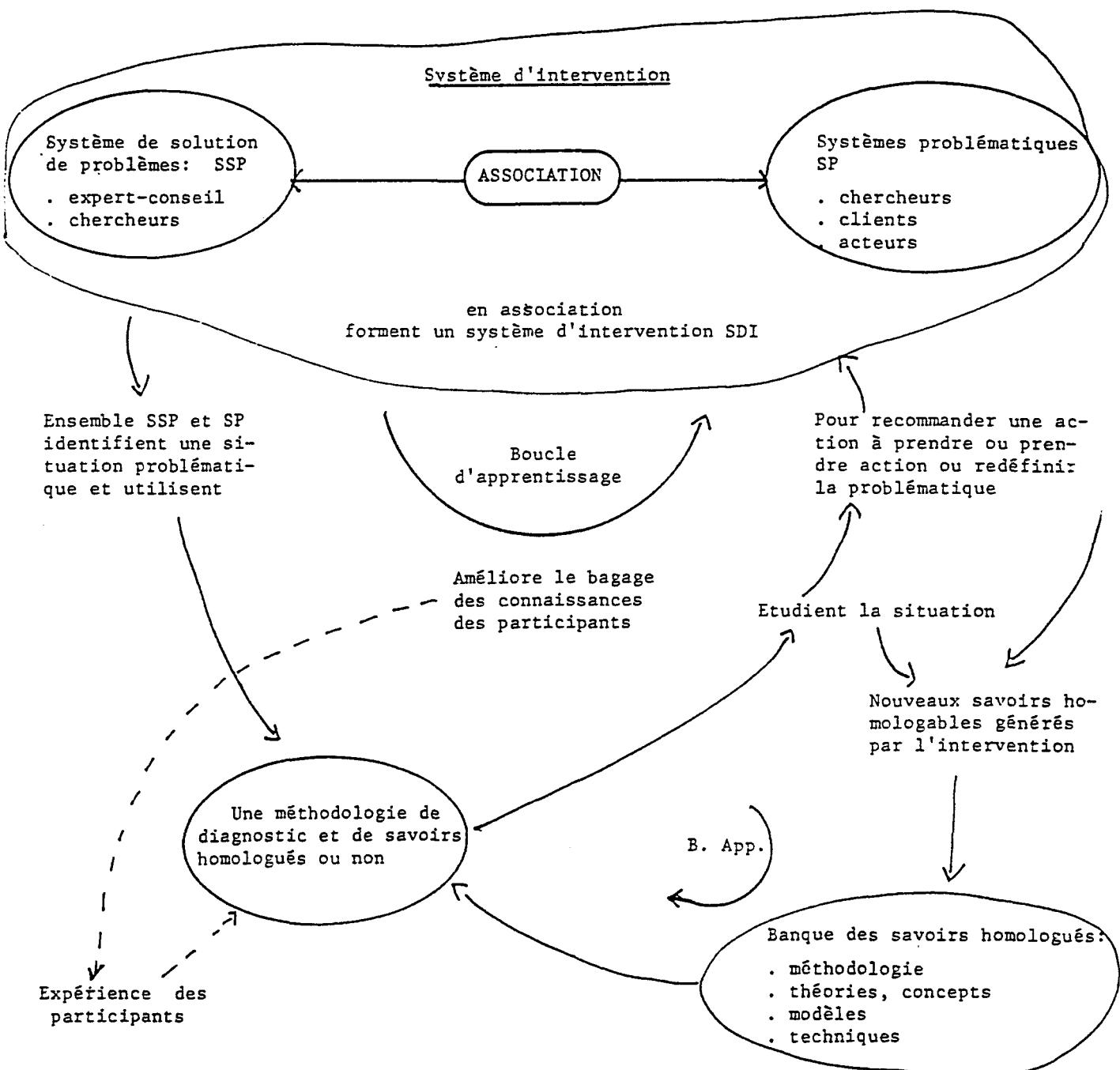
La pratique de la recherche-action a eu enfin le très grand mérite de mettre en lumière l'existence effective de "valeurs" inhérentes à tous chercheurs et à toutes recherches.

DIAGNOSTIC-INTERVENTION ET RECHERCHE-ACTION

Le diagnostic-intervention et la méthodologie des systèmes souples s'inscrivent d'emblée dans le courant de la recherche-action interprétative. En effet, il admet explicitement les notions de valeurs et attentes des participants dans les cadres mêmes de la recherche et implique une vision globalisante, multidisciplinaire de la problématique car l'action ne peut se réduire facilement ni s'isoler de l'environnement où elle évolue. De même, à la limite, par les débats qu'elle peut susciter au niveau des valeurs lors de l'ancrage, la méthodologie des systèmes souples peut à l'occasion se rapprocher aussi de la recherche militante, même si le chercheur n'y détient pas tout le pouvoir de la recherche.

Toutefois, le diagnostic-intervention ne garantie pas toujours la réalisation de la recherche-action, car le pratique a démontré qu'il n'y est pas nécessaire d'impliquer systématiquement les intervenants (une implication minimum y est cependant toujours nécessaire, fusse pour valider les modèles) pour diagnostiquer de façon cohérente et pertinente une situation problématique et prendre les actions appropriées. Il invite cependant la participation active des divers participants, conseillers, décideurs, clients et acteurs. Tous sont impliqués

Figure 13

Le diagnostic-intervention et la recherche-action

N.B. Le "feedback" des savoirs homologables à la banque des savoirs est essentiel pour qu'une expérience de diagnostic-intervention puisse devenir une véritable recherche-action

pour élaborer la problématique, déterminer le point d'ancrage, comparer les modèles, identifier les changements, etc. On assume que les clients, les décideurs et les acteurs souhaitent ou sont intéressés à participer et que la méthode parviendra à amener un consensus minimum entre eux ou un cadre éthique mutuellement acceptable malgré l'existence possible de conflit de valeur. Ce consensus pourra exiger la génération de plusieurs conceptualisations basées sur divers points d'ancrage mais éventuellement les participants doivent s'entendre sur des changements à effectuer, si ce n'est sur la fin. La grille de validation du point d'ancrage, le PECTAP (propriétaires-décideurs, environnement, clients, transformation, acteurs, point de vue) constitue la cristallisation de ces préoccupations dans la méthodologie elle-même. Ainsi, le diagnostic-intervention précisera tout au moins les divergences des divers acteurs et facilitera leur inter-communication.

L'accroissement du savoir cognitif de la communauté scientifique et les communications externes que cela implique sont des objectifs essentiels de la recherche-action. Nous devons admettre que la méthodologie telle que développée par Checkland est muette sur ce sujet, même si en pratique, l'utilisation de cette méthodologie a donné lieu à nombre de communications dans plusieurs revues scientifiques.

Donc, si le diagnostic-intervention n'assure pas une démarche de recherche-action, il est néanmoins plus qu'une simple démarche de diagnostic organisationnel. Tout laisse croire qu'encadré par une stratégie et une grille d'évaluation appropriées assurant explicitement d'une part un enseignement mutuel entre chercheurs et intervenants, et d'autre part favorisant non seulement la communication interne, mais aussi la communication externe des nouveaux savoirs acquis, il devient une véritable méthodologie de recherche-action adaptée à l'étude de la réalité organisationnelle et plus spécifiquement à l'étude des systèmes d'activités humaines.

Pour terminer, une importante mise en garde doit être faite. Le diagnostic-intervention, comme méthode particulière de recherche-action, est un modèle de comportement épistémologique qui ne peut être réduit à la simple recette sans éventuellement dénaturer la participation des intervenants et bifurquer vers le fonctionnalisme.

ANNEXE 4

PROJET DE LOI N° 92

ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

TRENTE ET UNIÈME LÉGISLATURE

QUATRIÈME SESSION

PROJET DE LOI N° 92

Loi sur la Société québécoise d'assainissement des eaux

Première lecture le 27 mars 1980
Deuxième lecture le 6 juin 1980
Troisième lecture le 18 juin 1980
Sanctionné le 18 juin 1980

L'ÉDITEUR OFFICIEL DU QUÉBEC

1980

NOTES EXPLICATIVES

Le présent projet de loi a pour objet de constituer la Société québécoise d'assainissement des eaux.

La Société a pour objets:

1° de concevoir, construire, améliorer, agrandir et mettre en marche des ouvrages d'assainissement des eaux pour les besoins des municipalités et d'exécuter des travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux;

2° d'exécuter des études de réfection des réseaux d'égout municipaux et d'autres études concernant les égouts municipaux et l'assainissement des eaux usées des municipalités.

La Société réalise ses objets dans le cadre d'un programme d'assainissement des eaux élaboré en vertu de la Loi sur la qualité de l'environnement et approuvé par le gouvernement.

La Société ne peut réaliser ses objets relatifs aux ouvrages d'assainissement des eaux qu'à la demande d'une municipalité qui a préalablement conclu une convention à cette fin avec le gouvernement.

La Société peut néanmoins réaliser ces objets à la demande du ministre de l'environnement en application de la Loi sur la qualité de l'environnement.

Les affaires de la Société sont administrées par un conseil d'administration de sept membres nommés par le gouvernement, dont deux doivent être membres du conseil d'une municipalité.

Le financement des ouvrages de la Société s'effectue principalement par le biais d'emprunts qu'elle contracte, lesquels sont remboursés par des versements du gouvernement et des municipalités intéressées. Le gouvernement peut notamment s'engager à combler les besoins de liquidités de la Société et à garantir le paiement de tout emprunt ou obligation de cette dernière.

La Société dispose d'un délai, soit jusqu'au 31 décembre 1990, pour entreprendre des ouvrages d'assainissement des eaux et des travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux.

PROJET DE LOI N° 92

LOI SUR LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX

SA MAJESTÉ, de l'avis et du consentement de l'Assemblée nationale du Québec, décrète ce qui suit:

SECTION I

DÉFINITIONS

1. Dans la présente loi, à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par:

"municipalité": une corporation municipale, quelle que soit la loi qui la régit, de même que la Communauté urbaine de Montréal, la communauté urbaine de Québec, la Communauté régionale de l'Outaouais ou une régie intermunicipale constituée en vertu du Code municipal ou de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., c. C-19);

"ouvrages d'assainissement des eaux": les intercepteurs d'égout, les équipements d'épuration des eaux usées, les diffuseurs, les émissaires d'évacuation et les installations accessoires.

SECTION II

CONSTITUTION ET COMPOSITION DE LA SOCIÉTÉ

2. Une corporation, ci-après appelée "Société", est constituée sous le nom de "Société québécoise d'assainissement des eaux".

3. La Société est une corporation au sens du Code civil. Elle exerce tous les pouvoirs d'une telle corporation en outre de ceux que la présente loi lui confère.

4. La Société a son siège social à l'endroit déterminé par le gouvernement.

Un avis de la situation ou du changement du siège social de la Société est publié à la Gazette officielle du Québec.

5. Les affaires de la Société sont administrées par un conseil d'administration de sept membres nommés par le gouvernement, dont deux doivent être membres du conseil d'une municipalité.

Les membres du conseil d'administration sont nommés pour un mandat n'excédant pas cinq ans.

6. Le gouvernement désigne, parmi les personnes qu'il nomme en vertu de l'article 5, le président et le vice-président du conseil d'administration et le président de la Société. Le président de la Société en est également le directeur général.

7. Le gouvernement fixe la rémunération, les avantages sociaux et autres conditions de travail du président de la Société.

Les membres du conseil d'administration de la Société autres que le président de la Société ne sont pas rémunérés. Toutefois, ils ont droit, selon les normes fixées par le gouvernement, à une allocation de présence et au remboursement des frais justifiables engagés par eux dans l'exercice de leurs fonctions.

8. À la fin de leur mandat, les membres du conseil d'administration de la Société demeurent en fonction jusqu'à ce qu'ils aient été nommés de nouveau ou remplacés.

9. Sauf dans le cas du président du conseil d'administration et du président de la Société, toute vacance survenant au cours de la durée d'un mandat est comblée pour la durée non écoulée du mandat du membre à remplacer en suivant le mode de nomination prévu à l'article 5.

10. En cas de vacance ou d'incapacité d'agir du président du conseil d'administration, le vice-président agit comme président jusqu'à ce que soit nommé un nouveau président ou pendant que dure son incapacité.

11. En cas de vacance ou d'incapacité d'agir du président de la Société, le gouvernement peut nommer, pour exercer ses fonctions pendant la période non écoulée de son mandat ou pendant que dure son incapacité, une personne dont il fixe la rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail.

12. Le président de la Société est responsable de l'administration de la Société dans le cadre de ses règlements.

Il exerce ses fonctions à plein temps.

13. Le président du conseil d'administration et le président de la Société ne peuvent, sous peine de déchéance de leur charge, avoir un intérêt direct ou indirect dans une entreprise mettant en conflit

leur intérêt personnel et celui de la Société. Toutefois, cette déchéance n'a pas lieu si un tel intérêt échoit à l'un d'eux par succession ou par donation, à condition d'y renoncer ou d'en disposer avec toute la diligence possible.

Tout autre membre du conseil d'administration ayant un intérêt direct ou indirect dans une entreprise doit, sous peine de déchéance de sa charge, le révéler par écrit au président du conseil d'administration et s'abstenir de participer à toute décision portant sur l'entreprise dans laquelle il a un intérêt.

14. Le quorum du conseil d'administration est de quatre membres dont le président ou le vice-président du conseil d'administration. En cas de partage égal des voix, le président ou, en son absence, le vice-président du conseil d'administration dispose d'une voix prépondérante.

15. La Société peut nommer un secrétaire ainsi que tout autre employé requis pour ses opérations.

Le secrétaire et les autres employés de la Société sont nommés et rémunérés selon les normes et barèmes et en fonction du plan d'effectifs établis par règlement de la Société.

16. Les règlements de la Société entrent en vigueur sur approbation du gouvernement.

17. Les procès-verbaux des séances du conseil d'administration, approuvés par celui-ci et certifiés conformes par le président du conseil d'administration ou par le secrétaire, sont authentiques. Il en est de même des documents ou des copies émanant de la Société ou faisant partie de ses archives lorsqu'ils sont certifiés par le secrétaire.

SECTION III

OBJETS ET POUVOIRS DE LA SOCIÉTÉ

18. La Société a pour objets, conformément aux dispositions de la présente loi:

1° de concevoir, construire, améliorer, agrandir et mettre en marche des ouvrages d'assainissement des eaux pour les besoins des municipalités et d'exécuter des travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux;

2° d'exécuter des études de réfection des réseaux d'égout municipaux; et

3° d'exécuter d'autres études en matière d'égout et d'assainissement des eaux préalablement à la conclusion d'une entente visée dans le troisième alinéa de l'article 21.

19. La Société réalise ses objets dans le cadre d'un programme d'assainissement des eaux élaboré en vertu de l'article 2 de la Loi sur la qualité de l'environnement (L.R.Q., c. Q-2) et approuvé par le gouvernement.

20. La Société peut s'associer ou contracter avec toute personne pour la réalisation de ses objets.

21. La Société ne peut réaliser les objets visés dans le paragraphe 1° de l'article 18 que si une municipalité lui en fait la demande et si cette municipalité a préalablement conclu une convention à cette fin avec le gouvernement.

Cette convention doit notamment décrire les ouvrages d'assainissement des eaux ou les travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux à réaliser et prévoir les obligations financières des parties.

La Société doit ensuite conclure avec la municipalité une entente visant la totalité ou une partie des ouvrages d'assainissement des eaux ou des travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux décrits dans la convention conclue en vertu du premier alinéa.

22. L'entente visée dans le troisième alinéa de l'article 21 doit notamment prévoir que les ouvrages d'assainissement des eaux construits, améliorés ou agrandis et les terrains acquis à ces fins seront cédés à la municipalité selon les conditions déterminées par les parties.

Malgré le premier alinéa, le gouvernement peut, après la fin des travaux ou après la mise en marche des ouvrages d'assainissement des eaux, selon le cas, autoriser la Société à transférer à la municipalité la propriété des biens qu'elle a acquis pour les fins des ouvrages d'assainissement des eaux, par le dépôt d'un avis au bureau d'enregistrement portant description de ses biens ou, dans le cas de biens meubles, par la signification d'un tel avis à la municipalité.

23. La conclusion d'une entente en vertu du troisième alinéa de l'article 21 confère à la Société le droit d'exiger l'exécution en sa faveur des obligations financières prévues par les parties dans la convention visée dans le premier alinéa de l'article 21 jusqu'à concurrence du montant prévu dans l'entente pour les ouvrages d'assainissement des eaux et les travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux confiés à la Société en vertu de ladite entente.

24. Malgré l'article 21, la Société peut réaliser les objets visés dans le paragraphe 1° de l'article 18 dans le cas où le ministre

de l'environnement le lui demande en vertu des pouvoirs que lui confère l'article 113 de la Loi sur la qualité de l'environnement.

25. La Société n'exécute les études prévues dans les paragraphes 2^o et 3^o de l'article 18 que si le gouvernement le lui demande et qu'il s'engage à en défrayer le coût.

Le ministre transmet copie de ces études aux municipalités concernées.

26. La Société peut exploiter les ouvrages d'assainissement des eaux qu'elle construit, améliore ou agrandit, jusqu'à ce qu'ils soient pris en charge par une municipalité dans le cas où le ministre de l'environnement le lui demande en vertu des pouvoirs que lui confère l'article 113 de la Loi sur la qualité de l'environnement.

Le ministre peut confier un tel mandat à la Société pour une période maximale d'un an. Ce mandat peut être renouvelé par le ministre dans les mêmes conditions.

27. Dans les cas visés aux articles 24 et 26, les sommes recouvrées d'une municipalité par le ministre de l'environnement en vertu de l'article 113 de la Loi sur la qualité de l'environnement sont versées à la Société.

28. La Société peut acquérir de gré à gré ou par expropriation tout immeuble ou droit réel requis pour la réalisation de ses objets.

29. La Société doit adjuger ses contrats par soumission publique dans le cas et suivant les conditions prévus par règlement du gouvernement.

30. Le gouvernement peut faire des règlements pour:

1^o établir des conditions concernant les contrats conclus par la Société et déterminer les cas où elle doit les adjuger par soumission publique;

2^o prescrire le contenu minimal des ententes visées dans le troisième alinéa de l'article 21;

3^o prescrire la nature des dépenses de la Société qui devront être capitalisées et les modalités d'allocation de ces dépenses entre les ouvrages d'assainissement des eaux, les travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux et les études réalisées par la Société et déterminer le terme maximum d'amortissement de ses emprunts.

Les règlements adoptés en vertu du présent article entrent en

vigueur à la date de leur publication à la Gazette officielle du Québec ou à toute date ultérieure qui y est fixée.

SECTION IV

FINANCEMENT

31. La Société peut, avec l'autorisation du gouvernement, contracter des emprunts par billets, obligations ou autres titres, à un taux d'intérêt et à toutes autres conditions qu'il détermine.

32. Les sommes reçues par la Société en application de l'article 25 pour rembourser le service de la dette ainsi que les sommes reçues par la Société en vertu des articles 23 et 27, à l'exception des sommes reçues pour l'exploitation des ouvrages d'assainissement des eaux, sont affectées au remboursement du capital, au paiement des intérêts et, le cas échéant, aux contributions au fonds d'amortissement de ses emprunts.

33. Le gouvernement peut :

1° s'engager, aux conditions qu'il détermine, à combler les besoins de liquidités de la Société de manière à lui permettre d'assurer, à échéance, le remboursement du capital, le paiement des intérêts et, s'il y a lieu, les contributions aux fonds d'amortissement relativement aux emprunts contractés en vertu de l'article 31;

2° autoriser le ministre des finances à avancer à la Société tout montant jugé nécessaire pour l'exécution de la présente loi, à un taux d'intérêt, pour un laps de temps qui ne peut excéder deux ans et aux autres conditions que détermine le gouvernement;

3° autoriser, aux termes et conditions qu'il détermine, le ministre des finances à constituer en faveur de la Société un fonds de roulement, n'excédant pas 500 000 \$ pour les déboursés nécessaires à l'exécution des objets de la Société;

4° garantir, aux conditions qu'il détermine, le paiement en capital et intérêts de tout emprunt ou autre obligation, contracté par la Société.

34. Les sommes requises pour l'application de l'article 33 sont prises à même le fonds consolidé du revenu.

35. Tous les intérêts de placement et autres revenus de la nature d'un profit reçus par la Société sont versés annuellement au fonds consolidé du revenu.

SECTION V

COMPTES ET RAPPORTS

36. L'exercice financier de la Société se termine le 31 mars de chaque année.

37. La Société doit, dans les quatre mois de la fin de chaque exercice financier, faire au ministre de l'environnement un rapport de ses activités pour l'exercice financier précédent. Ce rapport doit contenir tous les renseignements que le ministre peut prescrire.

38. Le ministre de l'environnement dépose le rapport de la Société devant l'Assemblée nationale dans les trente jours suivant sa réception. S'il le reçoit alors que l'Assemblée nationale ne siège pas, il le dépose dans les trente jours de l'ouverture de la session suivante ou, selon le cas, dans les quinze jours de la reprise de ses travaux.

La Société doit en outre fournir au ministre de l'environnement tout renseignement qu'il requiert sur ses activités.

39. La Société doit faire approuver par le gouvernement son plan de développement.

Le gouvernement détermine la forme et la teneur générale du plan de développement ainsi que l'époque à laquelle celui-ci doit être présenté.

40. Les livres et comptes de la Société sont vérifiés chaque année et chaque fois que le décrète le gouvernement, par le vérificateur général ou par un vérificateur désigné par le gouvernement. Le rapport du vérificateur doit accompagner le rapport annuel de la Société visé dans l'article 37.

SECTION VI

DISPOSITIONS FINALES

41. Malgré toute disposition inconciliable de toute loi générale ou spéciale, une municipalité peut conclure une convention et une entente visées dans l'article 21 et ce, sans demander de soumissions publiques.

42. Malgré l'article 27 de la Loi sur la Commission municipale (L.R.Q., c. C-35), seule la convention visée dans le premier alinéa de l'article 21 requiert l'approbation de la Commission municipale.

43. La Société peut également conclure une entente visée dans le troisième alinéa de l'article 21 avec une municipalité qui a conclu

un protocole d'entente avec le gouvernement avant l'entrée en vigueur de la présente loi relativement à la conception, la construction, l'amélioration, l'agrandissement ou la mise en marche d'ouvrages d'assainissement des eaux ou l'exécution de travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux.

Un tel protocole d'entente est réputé être une convention visée dans le premier alinéa de l'article 21.

44. Rien dans la présente loi n'empêche une municipalité d'avoir recours, quant à une convention visée dans le premier alinéa de l'article 21, à une consultation des électeurs propriétaires d'immeubles imposables conformément à l'article 351 de la Loi sur les cités et villes, selon le cas.

45. Le président et les employés de la Société sont assujettis à la Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (L.R.Q., c. R-10).

46. Le ministre de l'environnement est chargé de l'application de la présente loi.

47. Aux fins des lois fiscales, la Société jouit des priviléges et immunités d'un mandataire du gouvernement.

Malgré toute disposition inconciliable d'une loi générale ou spéciale, la Société est exemptée de toute taxe municipale ou scolaire. Elle doit cependant payer des taxes municipales ou scolaires quant aux immeubles qu'elle possède sauf ceux qui doivent être cédés à une municipalité en vertu de l'article 22.

48. La Société ne peut entreprendre la construction, l'amélioration ou l'agrandissement des ouvrages d'assainissement des eaux ni l'exécution des travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux visés dans le paragraphe 1° de l'article 18 après le 31 décembre 1990.

49. La présente loi entre en vigueur le jour de sa sanction.

ANNEXE 5

RÈGLEMENT RELATIF AUX CONTRATS

CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ

RÈGLEMENT RELATIF AUX CONTRATS CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ

LOI SUR LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX

(1980, c.10, a.30, par.1)

Section I: DISPOSITIONS GÉNÉRALES

1. Dans le présent règlement, on entend par:
 - 1° "appel d'offres dans les journaux": un avis publié dans au moins un journal quotidien invitant des offres ou soumissions pour l'octroi d'un contrat.
 - 2° "appel d'offres sur invitation": un avis adressé personnellement à des fournisseurs, à des firmes ou à des entrepreneurs les invitant à présenter leur offre pour l'octroi d'un contrat.
 - 3° "Société": la Société québécoise d'assainissement des eaux.
2. Ce règlement s'applique à tout contrat conclu par la Société pour la réalisation d'ouvrages d'assainissement des eaux pour les besoins des municipalités et de travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux.

Section II: CONTRATS D'ACHATS

3. Un contrat d'achat ne peut être conclu à moins qu'une soumission publique n'ait été sollicitée, sauf:
 - 1° lorsque le montant en cause est inférieur à 3 000 \$;
 - 2° lorsqu'un seul fournisseur satisfait aux spécifications établies par la Société;
 - 3° lorsqu'il est plus économique de négocier à la source sans intermédiaire et qu'une seule source d'approvisionnement est disponible;

- 4° lorsque le prix des marchandises à acheter est fixé conformément à la loi;
 - 5° lorsque le produit à acheter a déjà fait l'objet d'un contrat de location et qu'une partie ou la totalité du coût de location est récupérable;
 - 6° lorsque les achats sont faits auprès des magasins du Service général des achats ou de l'Éditeur officiel;
 - 7° dans des cas d'urgence où la sécurité des personnes ou des biens est en cause et où il serait préjudiciable à l'intérêt public de solliciter des soumissions.
4. Lorsqu'en vertu de ce règlement un contrat d'achat doit être adjugé par soumission publique, la Société peut procéder par appel d'offres sur invitation auprès d'un minimum de 3 fournisseurs, lorsque le coût estimé du contrat d'achat est inférieur à 25 000 \$. Au-dessus de ce montant, la Société procède par appel d'offres dans les journaux.
5. Dans tous les cas où des soumissions ont été sollicitées, le contrat est octroyé au plus bas soumissionnaire conforme, sauf lorsque le coût estimé du contrat d'achat dépasse 10 000 \$, auquel cas les prix soumis doivent être pondérés en fonction du contenu québécois selon la méthode arrêtée par le "Règlement concernant les contrats d'achat du gouvernement" (A.C. 2591-77) et le contrat est alors octroyé au soumissionnaire dont la soumission s'avère la plus basse après pondération; cette pondération doit être effectuée en fonction du contenu canadien lorsqu'il n'y a pas de contenu québécois pour les biens en cause.
- Section III: CONTRATS DE SERVICES
6. Les contrats de services auxquels la présente section s'applique sont ceux reliés à la construction et au génie en matière d'assainissement des eaux. De tels contrats comprennent les études, la préparation de plans et devis, le contrôle de la qualité des matériaux et la surveillance des travaux relatifs à la construction et au génie en matière d'assainissement des eaux.
7. Un contrat de services se rapportant à la réalisation des études d'avant-projet ou des études EPIC ne peut être conclu à moins qu'un appel d'offres de services n'ait été sollicité, sauf dans les cas d'urgence où la sécurité des personnes et des biens est en cause et

où il serait préjudiciable à l'intérêt public de solliciter des appels d'offres.

Dans le cas des autres spécialités comprises au répertoire de la Société, tel que prévu par l'article 8, un contrat de services ne peut être conclu à moins que la firme proposée par la municipalité ne soit accréditée par la Société et inscrite à son répertoire.

Remplacé, 1984, décret n° 351-84

8. La Société constitue un répertoire consignant la liste des firmes offrant leurs services professionnels pour les travaux reliés à la construction et au génie en matière d'assainissement des eaux. Le répertoire doit comprendre les quatre spécialités distinctes suivantes :

- 1° les études d'avant-projets ;
- 2° les études EPIC ;
- 3° l'interception des eaux usées ;
- 4° les ouvrages de traitement des eaux usées .

Les firmes inscrites sous les spécialités mentionnées aux paragraphes 1° et 2° sont divisées en sous-ensembles géographiques selon le lieu de leur principale place d'affaires.

La Société détermine les critères d'admissibilité à l'inscription au répertoire et vérifie l'admissibilité des firmes soumettant leur candidature.

Remplacé, 1984, décret n° 351-84

9. Lorsque la Société désire octroyer un contrat de services se rapportant à la réalisation des études d'avant-projets ou des études EPIC, elle procède par appel d'offres sur invitation auprès de cinq firmes inscrites au répertoire de la Société et enregistrées dans le sous-ensemble géographique correspondant au lieu des travaux à réaliser.

Dans les cas où moins de cinq firmes sont enregistrées dans le sous-ensemble géographique correspondant au lieu des travaux à réaliser, celles qui y sont enregistrées doivent nécessairement faire partie des firmes appelées à soumissionner.

Remplacé, 1984, décret n° 351-84

10. Malgré l'article 9, la Société peut procéder par appel d'offres dans les journaux lorsqu'elle juge que l'appel d'offres sur invitation ne pourrait donner des résultats satisfaisants.

Les articles 4, 5, 6 et le premier alinéa de l'article 7 du "Règlement concernant les contrats de services du gouvernement" (A.C. 3475-77 du 19 octobre 1977) s'appliquent à un tel appel d'offres dans les journaux.

11. Les modalités de constitution du répertoire, les critères généraux d'inscription au répertoire, la division des spécialités en sous-ensembles géographiques et la grille de sélection utilisée pour faire le choix des firmes doivent être approuvés par le Conseil du Trésor.
12. L'étude d'une offre de services est effectuée de la façon suivante:

- 1° pour les études d'avant-projets, par un comité technique constitué d'un nombre égal de représentants de la Société et du ministère de l'Environnement, selon les critères et modalités inclus à la grille de sélection approuvée par le Conseil du Trésor;
- 2° pour les études EPIC, par un comité technique constitué dans le cadre d'une entente conclue entre la Société et la municipalité concernée, selon les mêmes critères et modalités que ceux indiqués au paragraphe 1°.

~~Remplacé, 1984, décret n° 351-84~~

13. Le comité technique recommande à la Société le choix de la firme.
14. La rémunération des services professionnels ne doit pas excéder les tarifs établis au "Règlement concernant les tarifs d'honoraires autorisés pour des services professionnels rendus au gouvernement" (A.C. 2270-77 du 6 juillet 1977 et ses modifications).

La Société détermine, dans l'avis d'appel d'offres, celle des méthodes de paiement des honoraires établies au règlement mentionné au premier alinéa qui sera applicable suivant les difficultés du contrat.

Section IV: CONTRATS DE CONSTRUCTION

15. Par construction, dans cette section, on entend tous les travaux reliés à la réalisation des ouvrages d'assainissement des eaux et de réfection des réseaux d'égout municipaux qui requièrent une main d'oeuvre spécialisée relevant des métiers de construction.
16. Un contrat de construction ne peut être conclu à moins qu'une soumission publique n'ait été sollicitée, sauf dans les cas d'urgence où la sécurité des personnes ou des biens est en cause et où il serait préjudiciable à l'intérêt public de solliciter des soumissions.
17. Les soumissions sont sollicitées selon l'une ou l'autre des méthodes suivantes:
 - 1° appel d'offres dans les journaux lorsque le coût estimatif des travaux est supérieur à 25 000 \$; ou
 - 2° appel d'offres sur invitation, auprès d'au moins 3 entrepreneurs, dans tous les autres cas.
18. L'appel d'offres dans les journaux est publié en français dans un quotidien de Montréal, dans un quotidien de Québec, dans un hebdomadaire régional circulant dans la région où les travaux doivent être exécutés et dans une publication spécialisée.
19. L'appel d'offres dans les journaux doit contenir, au moins, les dispositions et les renseignements suivants:
 - 1° la description sommaire des travaux projetés;
 - 2° le lieu où ils seront exécutés;
 - 3° l'endroit où l'on peut examiner ou obtenir les documents et les renseignements nécessaires à la préparation de la soumission;
 - 4° les conditions requises pour obtenir les documents nécessaires à la préparation de la soumission;
 - 5° le lieu ainsi que la date et l'heure limites fixés pour le dépôt et l'ouverture des soumissions;
 - 6° la nature et la garantie de soumission exigée;

- 7° que seules seront considérées aux fins d'octroi du contrat les soumissions des entrepreneurs ayant leur principale place d'affaires au Québec et détenant la licence requise en vertu de la Loi sur la qualification professionnelle des entrepreneurs de construction;
- 8° que la Société ne s'engage à accepter ni la plus basse ni toute autre soumission.
20. Les documents suivants sont remis aux soumissionnaires contre un dépôt non remboursable dont le montant est fixé par la Société en fonction des coûts réels de production de ces documents:
- 1° la liste des documents fournis;
 - 2° la copie du texte de l'appel d'offres;
 - 3° les instructions aux soumissionnaires;
 - 4° la formule de soumission;
 - 5° la formule de renseignements concernant le soumissionnaire;
 - 6° un spécimen du contrat visé par la soumission;
 - 7° un spécimen de la formule prescrite de cautionnement de soumission;
 - 8° un spécimen des formules prescrites de cautionnement d'exécution et de cautionnement des obligations de l'entrepreneur pour gages, matériaux et services; et
 - 9° toute autre condition du mandat à intervenir, y compris les plans, devis et addenda qui s'y rapportent.
21. Les instructions aux soumissionnaires doivent indiquer la manière de remplir la formule de soumission et les documents requis à son appui, ainsi que la marche à suivre par le soumissionnaire.
22. Le contrat s'il est octroyé, est adjugé au plus bas soumissionnaire conforme.

Section V - ENTRÉE EN VIGUEUR

23. Le présent règlement entre en vigueur le premier juillet 1981.

RÈGLEMENT MODIFIANT LE RÈGLEMENT
SUR LES CONTRATS CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ
QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX

LOI SUR LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX
(L.R.Q., chap. S-18.21, art. 30, par. 1)

1. Le Règlement sur les contrats conclus par la Société québécoise d'assainissement des eaux (R.R.Q., 1981, chap. S-18.21, r. 1) est modifié par le remplacement de l'article 7 par le suivant:

"7. Un contrat de services se rapportant à la réalisation des études d'avant-projets ou des études EPIC ne peut être conclu à moins qu'un appel d'offres de services n'ait été sollicité, sauf dans les cas d'urgence où la sécurité des personnes et des biens est en cause et où il serait préjudiciable à l'intérêt public de solliciter des appels d'offres.

Dans le cas des autres spécialités comprises au répertoire de la société, tel que prévu par l'article 8, un contrat de services ne peut être conclu à moins que la firme proposée par la municipalité ne soit accréditée par la Société et inscrite à son répertoire."

2. L'article 8 de ce règlement est remplacé par le suivant:

"8. La Société constitue un répertoire consignant la liste des firmes offrant leurs services professionnels pour les travaux reliés à la construction et au génie en matière d'assainissement des eaux. Le répertoire doit comprendre les quatre spécialités distinctes suivantes:

- 1° les études d'avant-projets;
- 2° les études EPIC;
- 3° l'interception des eaux usées;

4° les ouvrages de traitement des eaux usées.

Les firmes inscrites sous les spécialités mentionnées aux paragraphes 1° et 2° sont divisées en sous-ensembles géographiques selon le lieu de leur principale place d'affaires.

La Société détermine les critères d'admissibilité à l'inscription au répertoire et vérifie l'admissibilité des firmes soumettant leur candidature."

3. L'article 9 de ce règlement est remplacé par le suivant:

"9. Lorsque la Société désire octroyer un contrat de services se rapportant à la réalisation des études d'avant-projets ou des études EPIC, elle procède par appel d'offres sur invitation auprès de cinq firmes inscrites au répertoire de la Société et enregistrées dans le sous-ensemble géographique correspondant au lieu des travaux à réaliser.

Dans le cas où moins de cinq firmes sont enregistrées dans le sous-ensemble géographique correspondant au lieu des travaux à réaliser, celles qui y sont enregistrées doivent nécessairement faire partie des firmes appelées à soumissionner."

4. L'article 12 de ce règlement est remplacé par le suivant:

"12. L'étude d'une offre de services est effectuée de la façon suivante:

1° pour les études d'avant-projets, par un comité technique constitué d'un nombre égal de représentants de la Société et du ministère de l'Environnement, selon les critères et modalités inclus à la grille de sélection approuvée par le Conseil du trésor;

2° pour les études EPIC, par un comité technique constitué dans le cadre d'une entente conclue entre la Société et la municipalité concernée, selon les mêmes critères et modalités que ceux indiqués au paragraphe 1°."

5. Le présent règlement entre en vigueur à la date de sa publication à la Gazette officielle du Québec.

RÈGLEMENT RELATIF AUX CONTRATS CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ

LOI SUR LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX

(1980, c.10, a. 30, par. 1)

Section I: DISPOSITIONS GÉNÉRALES

1. Dans le présent règlement, on entend par:

- 1° "appel d'offres dans les journaux": un avis publié dans au moins un journal quotidien invitant des offres ou soumissions pour l'octroi d'un contrat.
- 2° "appel d'offres sur invitation": un avis adressé personnellement à des fournisseurs, à des firmes ou à des entrepreneurs les invitant à présenter leur offre pour l'octroi d'un contrat.
- 3° "Société": la Société québécoise d'assainissement des eaux.

2. Ce règlement s'applique à tout contrat conclu par la Société pour la réalisation d'ouvrages d'assainissement des eaux pour les besoins des municipalités et de travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux.

Section II: CONTRATS D'ACHATS

3. Un contrat d'achat ne peut être conclu à moins qu'une soumission publique n'ait été sollicitée, sauf:

- 1° lorsque le montant en cause est inférieur à 3 000 \$;
- 2° lorsqu'un seul fournisseur satisfait aux spécifications établies par la Société;
- 3° lorsqu'il est plus économique de négocier à la source sans intermédiaire et qu'une seule source d'approvisionnement est disponible;

- 4° lorsque le prix des marchandises à acheter est fixé conformément à la loi;
 - 5° lorsque le produit à acheter a déjà fait l'objet d'un contrat de location et qu'une partie ou la totalité du coût de location est récupérable;
 - 6° lorsque les achats sont faits auprès des magasins du Service général des achats ou de l'Éditeur officiel;
 - 7° dans des cas d'urgence où la sécurité des personnes ou des biens est en cause et où il serait préjudiciable à l'intérêt public de solliciter des soumissions.
4. Lorsqu'en vertu de ce règlement, un contrat d'achat doit être adjugé par soumission publique, la Société peut procéder par appel d'offres sur invitation auprès d'un minimum de 3 fournisseurs, lorsque le coût estimé du contrat d'achat est inférieur à 25 000 \$. Au-dessus de ce montant, la Société procède par appel d'offres dans les journaux.

ANNEXE 6

DÉCRET

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

NUMÉRO 3253-80

DÉCRET

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

NUMÉRO 3253-80

15 OCTOBRE 1980

CONCERNANT le Règlement numéro 1
relatif à l'exercice des pouvoirs
et à l'administration générale
des affaires de la Société québé-
coise d'assainissement des eaux

---0000000---

ATTENDU QUE la Loi sur la Société québécoise d'assainissement
des eaux (1980, c. 10), a été sanctionnée le 18 juin 1980;

ATTENDU QUE le conseil d'administration de la Société est
constitué depuis le 13 août 1980, suite à l'adoption du décret numéro
2383-80;

ATTENDU QUE l'article 16 de la loi constitutive de la Société
prévoit que le gouvernement approuve les règlements adoptés par le con-
seil d'administration de la Société;

IL EST ORDONNÉ, sur la proposition du ministre de l'Environ-
nement:

QUE le Règlement numéro 1, relatif à l'exercice des pouvoirs
et à l'administration générale des affaires de la Société québécoise
d'assainissement des eaux, soit approuvé.

LE GREFFIER DU CONSEIL EXÉCUTIF
Louis Bernard

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX

- RÈGLEMENT N° 1 -

relatif à l'exercice des pouvoirs et à l'administration générale des affaires de la Société.

1- Les définitions

Dans les présents règlements, à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par:

- "Loi": la loi sur la Société québécoise d'assainissement des eaux (1980, chapitre 10)
- "Société": la Société québécoise d'assainissement des eaux constituée par la Loi
- "Conseil": le Conseil d'administration de la Société
- "Administrateur": un membre du Conseil
- "Ministre": le ministre de l'Environnement
- "Dirigeant": un cadre de la Société
- "Règlements": les règlements de la Société

2- Le siège social

La Société a son siège social sur le territoire de la Communauté urbaine de Montréal.

3- Les lieux d'activité

La Société conduit ses activités depuis son siège social.

4- La composition du conseil

4.1 La Société est administrée par un Conseil d'administration de sept membres nommés par le gouvernement.

Deux administrateurs doivent être membres du Conseil d'une municipalité.

4.2 Le gouvernement désigne parmi les administrateurs le président et le vice-président du Conseil.

5- La durée du mandat d'un administrateur

5.1 La durée du mandat d'un administrateur est déterminée dans son acte de nomination. Elle ne peut excéder cinq (5) ans.

5.2 À la fin de son mandat, l'administrateur demeure en fonction jusqu'à ce qu'il ait été nommé de nouveau ou remplacé.

5.3 Tout administrateur peut démissionner de son poste au moyen d'un avis par écrit au gouvernement. Copie de l'avis est transmise au Ministre et au président du Conseil.

5.4 Tout administrateur est réputé démissionnaire d'office si en cours de mandat :

- il fait faillite, cession de ses biens ou devient insolvable;
- il est interdit;
- il néglige ou s'abstient de participer à quatre réunions consécutives du Conseil, sauf pour cause de maladie;
- il cesse d'être membre du Conseil d'une municipalité après avoir été nommé administrateur de la Société à ce titre.

6- La convocation du Conseil

6.1 Le Conseil se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige sur la convocation du président du Conseil ou, en son absence, du président de la Société; trois administrateurs peuvent également convoquer une réunion du Conseil.

6.2 La convocation est faite par le secrétaire au moyen d'un avis transmis par la poste, par messagerie ou par télégramme, à chacun des administrateurs au moins soixante-douze (72) heures avant la réunion. A défaut d'agir du secrétaire ou, en son absence, la convocation est faite par le président du Conseil, le président de la Société ou trois administrateurs, selon le cas.

6.3 Toute réunion du Conseil peut être tenue sans avis de convocation si tous les administrateurs sont présents et y consentent ou si tous les administrateurs absents manifestent leur consentement à la tenue de la réunion ou la ratifient subséquemment.

7- Les délibérations du Conseil

7.1 Toute réunion du Conseil est tenue au siège social de la Société ou à tout autre endroit que détermine le Conseil ou le président du Conseil.

7.2 Le Conseil ne délibère valablement que si quatre membres dont le président ou le vice-président du Conseil sont présents.

7.3 Les décisions du Conseil sont prises à la majorité absolue des administrateurs présents. En cas de partage égal des voix, le président du Conseil ou, en son absence, le vice-président du Conseil dispose d'une voix prépondérante.

7.4 Une résolution ou une décision qui comporte la signature de tous les administrateurs en fonction a le même effet que si elle avait été adoptée ou prise dans le cadre d'une réunion du Conseil.

7.5 Une réunion du Conseil peut être tenue, si tous les administrateurs sont d'accord, à l'aide de moyens permettant à tous les participants de communiquer oralement entre eux, notamment par téléphone. Les administrateurs sont alors réputés avoir assisté à la réunion.

8- Les pouvoirs du Conseil

8.1 Le Conseil est investi de tous les pouvoirs qui lui sont conférés par la Loi pour agir en toute circonstance au nom de la Société; il les exerce dans les limites de son objet social et sous réserve des limitations ou restrictions que lui imposent la Loi et les présents règlements.

8.2 Le Conseil exerce par résolution les pouvoirs dont la Loi ne prescrit pas l'exercice par règlement.

8.3 Le Conseil peut confier, aux conditions et pour la durée qu'il détermine, toute fonction relevant de ses pouvoirs à des administrateurs, dirigeants ou employés de la Société ou à toutes autres personnes qu'il choisit.

8.4 Le Conseil désigne le secrétaire et le trésorier de la Société.

9- La responsabilité des administrateurs

9.1 Les administrateurs et les dirigeants de la Société n'encourent aucune responsabilité pour les dommages ou pertes subis par la Société par suite de leurs décisions, actes ou omissions à moins que tels dommages ou pertes ne résultent de leur faute lourde ou intentionnelle.

9.2 La Société indemnise les administrateurs et les dirigeants des frais et dépenses encourus et des pertes et dommages subis par eux à la suite de procédures intentées ou de menaces de poursuites formulées contre eux en raison de décisions prises, d'actes posés ou d'omissions commises dans l'exercice de leurs fonctions sauf en cas d'acte criminel, d'infraction à la loi ou de faute lourde ou intentionnelle de leur part.

10. Le Comité exécutif

10.1 Le Conseil peut constituer un Comité exécutif composé d'au moins trois administrateurs désignés par lui dont obligatoirement le président du Conseil et le président de la Société.

10.2 Les membres du Comité exécutif sont nommés pour un mandat d'un an.

10.3 Tout membre du Comité exécutif peut démissionner de son poste au moyen d'un avis par écrit transmis au président du Conseil.

10.4 Le Conseil comble toute vacance qui survient au sein du Comité exécutif pour la période non écoulée du mandat.

10.5 Le Comité exécutif se réunit aussi souvent que l'intérêt de la Société l'exige sur la convocation du président du Conseil ou, en son absence, du président de la Société. Deux membres du Comité peuvent également convoquer une réunion.

10.6 La convocation est faite par le secrétaire au moyen d'un avis communiqué à chacun des membres du Comité au moins 48 heures avant la tenue de la réunion. À défaut d'agir du secrétaire, ou en son absence, la convocation est faite par le président du Conseil, le président de la Société ou deux membres du Comité, selon le cas.

10.7 Toute réunion du Comité peut être tenue sans avis de convocation si tous les membres sont présents et y consentent ou si tous les membres absents manifestent leur consentement à la tenue de la réunion ou la ratifient subséquemment.

10.8 Toute réunion du Comité est tenue au siège social de la Société ou à tout autre endroit que détermine le Comité ou le président du Conseil.

10.9 Le président du Conseil d'administration est président du Comité exécutif.

10.10 Le Comité ne délibère valablement que si la majorité absolue des membres en fonction sont présents.

10.11 Les décisions du Comité sont prises à la majorité absolue des membres présents. En cas de partage égal des voix, la proposition soumise au Comité est rejetée ou, au choix du proposeur, référée au Conseil.

10.12 Tout administrateur qui n'est pas membre du Comité exécutif peut assister aux réunions du Comité avec droit de parole mais sans droit de vote.

10.13 Les décisions du Comité exécutif sont constatées par des procès-verbaux qui sont portés sur un registre spécial. Les procès-verbaux sont signés par le président de la réunion.

Les procès-verbaux du Comité sont transmis régulièrement aux administrateurs; ils sont aussi portés à l'ordre du jour de la réunion régulière subséquente du Conseil.

10.14 Le Comité exécutif possède les pouvoirs attribués au Conseil mais pour l'administration des seules affaires urgentes ou courantes de la Société, sous réserve de ceux que le Conseil s'est expressément réservés ou qui sont attribués au seul Conseil par la Loi ou les règlements de la Société.

10.15 Le Comité exécutif est chargé, en autres, d'étudier et de préparer les dossiers en vue des réunions du Conseil et de formuler toute recommandation qu'il juge à propos. En outre, il peut être chargé de donner suite aux décisions du Conseil.

11- La direction de la Société

11.1 Le président de la Société en est également le directeur général.

Il est responsable de l'administration et de la direction générale de la Société dans le cadre de ses règlements; il veille à l'exécution des décisions du Conseil et du Comité exécutif.

11.2 Le secrétaire de la Société tient à jour les livres, registres et règlements de la Société conformément à la loi, sauf les livres comptables; il en a aussi la garde.

Il est d'office secrétaire du Conseil d'administration et du Comité exécutif et en rédige les procès-verbaux, sauf décision contraire du Conseil.

Il émet et adresse tous les avis de réunions requis par la loi ou les règlements.

Il exécute tous autres mandats qui lui sont confiés par le Conseil, le Comité exécutif ou le président de la Société.

11.3 Le trésorier a la responsabilité et la garde des titres, valeurs et fonds de la Société. Il doit les déposer en banque ou les mettre en dépôt selon les directives du Conseil ou du Comité exécutif.

Il doit à la demande du Conseil ou du Comité exécutif permettre l'examen de ses livres et comptes. Il signe les documents sur lesquels la signature du trésorier est requise.

Il exécute tous autres mandats qui lui sont confiés par le Conseil, le Comité exécutif ou le président de la Société.

12- Le dépôt et la garde des fonds et des valeurs

Les fonds et les valeurs qui appartiennent à la Société ou dont elle est responsable sont confiés aux institutions bancaires ou financières que détermine le Conseil.

À cette fin, le Conseil autorise l'ouverture d'un ou plusieurs comptes auprès des institutions désignées et convient avec elles des conditions qu'il juge nécessaires pour les dépôts et les retraits des fonds ou des valeurs qui leur sont confiés par la Société.

13- Les emprunts de la Société

La Société peut avec l'autorisation du Conseil et aux conditions qu'il détermine, mais subordonnément à l'obtention des autorisations gouvernementales requises par la loi, contracter des emprunts par billets, obligations ou autres titres.

14- Les signatures

14.1 Les chèques, traités, ordres de paiement, billets et lettres de change ou autres effets négociables sont signés selon la forme, en la manière, et par les mandataires désignés par le Conseil ou le Comité exécutif.

14.2 Tout document qui requiert la signature de la Société est signé par les mandataires désignés par le Conseil ou le Comité exécutif. Ces mandataires peuvent se substituer d'autres personnes si le Conseil ou le Comité exécutif les y autorise.

15- La location de locaux

Le président de la Société peut, avec l'autorisation du Conseil ou du Comité exécutif, louer tous locaux nécessaires aux opérations de la Société.

16- Le personnel de la Société

Le personnel de la Société est recruté par la voie d'un Comité

de sélection. Il est nommé et rémunéré selon les normes et barèmes et en fonction du plan d'effectifs établis par règlement de la Société.

17- La représentation de la société

Le président de la Société, le secrétaire ou toute autre personne désignée par le président de la société, est autorisé et habilité à répondre au nom de la Société à tout bref, ordonnance ou procédure émis par tout tribunal et à faire toute affidavit ou déclaration assérmentée en relation avec telles procédures.

18- Interprétation et reprise d'une réunion

Toute réunion du Conseil ou du Comité exécutif peut, après une suspension, se poursuivre au moment et à l'endroit dont la majorité des participants a convenu avant l'interruption ou dont ils conviennent tous subséquemment.

19- L'entrée en vigueur du présent règlement

Subordonnément à son adoption par le
entre en vigueur dès son approbation

Le soussigné certifie que ce qui précède est
Nº 1 de la Société adopté par son Conseil d'
du 19 septembre 1980.

Le secrétaire,

Me Marc Pinsonnault

Date _____

ANNEXE 7

DÉCRET

NUMÉRO 351-84

EN DATE DU 15 FÉVRIER 1984

DÉCRET

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

NUMÉRO 351-84

15 FÉVRIER 1984

Loi sur la Société québécoise d'assainissement des eaux
(L.R.Q., chap. S-18.21)

Contrats conclus par la Société
- Modifications

CONCERNANT le Règlement modifiant
le Règlement sur les contrats
conclus par la Société québécoise
d'assainissement des eaux

---0000000---

ATTENDU QU'en vertu de l'article 30 de la Loi sur la Société québécoise d'assainissement des eaux (L.R.Q., chap. S-18.21), le gouvernement peut, par règlement, établir des conditions concernant les contrats conclus par la Société et déterminer les cas où elle doit les adjudiquer par soumissions publiques;

ATTENDU QUE le gouvernement a adopté le Règlement sur les contrats conclus par la Société québécoise d'assainissement des eaux (R.R.Q., 1981, chap. S-18.21, r.1);

ATTENDU QUE, parmi les conditions fixées par ce règlement, celles relatives au processus de sélection des firmes devant oeuvrer dans les domaines de l'interception et du traitement des eaux usées ne garantit pas à une municipalité la sélection de la firme qu'elle a proposée à la Société;

ATTENDU QUE la municipalité qui conserve la maîtrise d'oeuvre pour la réalisation de ses ouvrages d'assainissement est libre de retenir les services de la firme de son choix;

ATTENDU QU'il y a lieu de permettre à la municipalité qui confie à la Société la maîtrise d'oeuvre de son projet d'assainissement de retenir, en matière d'interception et de traitement des eaux usées, les services de la firme de son choix, à la condition que cette firme soit inscrite au répertoire de la Société;

ATTENDU QUE la Société afin de donner suite au mandat qui lui a été confié par le ministre de l'Environnement, désire constituer un répertoire d'accréditation pour le choix des firmes chargées de réaliser les études d'avant-projets ;

ATTENDU QU'il y a lieu de modifier en conséquence le Règlement sur les contrats conclus par la Société québécoise d'assainissement des eaux;

ATTENDU QUE le Conseil d'administration de la Société est en accord avec le Règlement modifiant le Règlement sur les contrats conclus par la Société québécoise d'assainissement des eaux;

IL EST ORDONNÉ, sur la proposition du ministre de l'Environnement :

QUE soit adopté le Règlement modifiant le Règlement sur les contrats conclus par la Société québécoise d'assainissement des eaux, ci-annexé.

LE GREFFIER DU CONSEIL EXÉCUTIF
Louis Bernard

RÈGLEMENT MODIFIANT LE RÈGLEMENT SUR LES CONTRATS CONCLUS
PAR LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX

Loi sur la Société québécoise d'assainissement des eaux
(L.R.Q., chap. S-18.21, art. 30, par. 1)

1. Le Règlement sur les contrats conclus par la Société québécoise d'assainissement des eaux (R.R.Q., 1981, chap. S-18.21, r. 1) est modifié par le remplacement de l'article 7 par le suivant:

"7. Un contrat de services se rapportant à la réalisation des études d'avant-projets ou des études EPIC ne peut être conclu à moins qu'un appel d'offres de services n'ait été sollicité, sauf dans les cas d'urgence où la sécurité des personnes et des biens est en cause et où il serait préjudiciable à l'intérêt public de solliciter des appels d'offres.

Dans le cas des autres spécialités comprises au répertoire de la Société, tel que prévu par l'article 8, un contrat de services ne peut être conclu à moins que la firme proposée par la municipalité ne soit accréditée par la Société et inscrite à son répertoire."

2. L'article 8 de ce règlement est remplacé par le suivant:

"8. La Société constitue un répertoire consignant la liste des firmes offrant leurs services professionnels pour les travaux reliés à la construction et au génie en matière d'assainissement des eaux. Le répertoire doit comprendre les quatre spécialités distinctes suivantes:

- 1° les études d'avant-projets ;
- 2° les études EPIC ;
- 3° l'interception des eaux usées ;
- 4° les ouvrages de traitement des eaux usées .

Les firmes inscrites sous les spécialités mentionnées aux paragraphes 1° et 2° sont divisées en sous-ensembles géographiques selon le lieu de leur principale place d'affaires.

La Société détermine les critères d'admissibilité à l'inscription au répertoire et vérifie l'admissibilité des firmes soumettant leur candidature."

3. L'article 9 de ce règlement est remplacé par le suivant:

"9. Lorsque la Société désire octroyer un contrat de services se rapportant à la réalisation des études d'avant-projets ou des études EPIC, elle procède par appel d'offres sur invitation auprès de cinq firmes inscrites au répertoire de la Société et enregistrées dans le sous-ensemble géographique correspondant au lieu des travaux à réaliser.

Dans les cas où moins de cinq firmes sont enregistrées dans le sous-ensemble géographique correspondant au lieu des travaux à réaliser, celles qui y sont enregistrées doivent nécessairement faire partie des firmes appelées à soumissionner."

4. L'article 12 de ce règlement est remplacé par le suivant:

"12. L'étude d'une offre de services est effectuée de la façon suivante:

1° pour les études d'avant-projets, par un comité technique constitué d'un nombre égal de représentants de la Société et du ministère de l'Environnement, selon les critères et modalités inclus à la grille de sélection approuvée par le Conseil du trésor;

2° pour les études EPIC, par un comité technique constitué dans le cadre d'une entente conclue entre la Société et la municipalité concernée, selon les mêmes critères et modalités que ceux indiqués au paragraphe 1°."

5. Le présent règlement entre en vigueur à la date de sa publication à la Gazette officielle du Québec.

DÉCRETGOUVERNEMENT DU QUÉBEC

NUMÉRO 948-81

26 MARS 1981

CONCERNANT l'adoption d'un règlement
relatif aux contrats conclus par la
Société québécoise d'assainissement
des eaux

---000000---

ATTENDU QUE la Loi sur la Société québécoise d'assainissement
des eaux a été sanctionnée le 18 juin 1980;

ATTENDU QUE l'article 30 de la loi constitutive de la Société
prévoit que le gouvernement peut faire des règlements pour établir des
conditions concernant les contrats conclus par la Société et déterminer
les cas où elle doit les adjuger par soumission publique.

IL EST ORDONNÉ, en conséquence, sur la recommandation du
ministre de l'Environnement :

QUE les documents techniques normalisés concernant les devis
de grands travaux, publiés par le Bureau de Normalisation du Québec,
dont la liste suit servent, autant que faire se peut, à établir les
conditions de soumission publique.

BNQ 1809-950 - Avis aux soumissionnaires
BNQ 1809-951 - Clauses administratives générales
BNQ 1809-952 - Garanties et assurances
BNQ 1809-970 - Formules administratives
BNQ 1809-300 - Clauses techniques générales - aqueducs et
égouts

QUE la Société procède, avant le 1er juillet 1981, aux
démarches nécessaires à l'obtention des approbations du Conseil du
trésor prévues au règlement et à l'établissement de son répertoire ;

QUE le "Règlement relatif aux contrats conclus par la
Société", ci-annexé, soit adopté.

LE GREFFIER DU CONSEIL EXÉCUTIF
Louis Bernard

RÈGLEMENT RELATIF AUX CONTRATS CONCLUS PAR LA SOCIÉTÉ

LOI SUR LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX (1980, c.10, a. 30, par. 1)

Section I: DISPOSITIONS GÉNÉRALES

1. Dans le présent règlement, on entend par:

- 1° "appel d'offres dans les journaux": un avis publié dans au moins un journal quotidien invitant des offres ou soumissions pour l'octroi d'un contrat.
- 2° "appel d'offres sur invitation": un avis adressé personnellement à des fournisseurs, à des firmes ou à des entrepreneurs les invitant à présenter leur offre pour l'octroi d'un contrat.
- 3° "Société": la Société québécoise d'assainissement des eaux .

2. Ce règlement s'applique à tout contrat conclu par la Société pour la réalisation d'ouvrages d'assainissement des eaux pour les besoins des municipalités et de travaux de réfection des réseaux d'égout municipaux.

Section II: CONTRATS D'ACHATS

3. Un contrat d'achat ne peut être conclu à moins qu'une soumission publique n'ait été sollicité, sauf:

- 1° lorsque le montant en cause est inférieur à 3 000 \$;
- 2° lorsqu'un seul fournisseur satisfait aux spécifications établies par la Société;
- 3° lorsqu'il est plus économique de négocier à la source sans intermédiaire et qu'une seule source d'approvisionnement est disponible;

- 4° lorsque le prix des marchandises à acheter est fixé conformément à la loi;
 - 5° lorsque le produit à acheter a déjà fait l'objet d'un contrat de location et qu'une partie ou la totalité du coût de location est récupérable;
 - 6° lorsque les achats sont faits auprès des magasins du Service général des achats ou de l'Éditeur officiel;
 - 7° dans des cas d'urgence où la sécurité des personnes ou des biens est en cause et où il serait préjudiciable à l'intérêt public de solliciter des soumissions.
4. Lorsqu'en vertu de ce règlement, un contrat d'achat doit être adjugé par soumission publique, la Société peut procéder par appel d'offres sur invitation auprès d'un minimum de 3 fournisseurs, lorsque le coût estimé du contrat d'achat est inférieur à 25 000 \$. Au-dessus de ce montant, la Société procède par appel d'offres dans les journaux.
5. Dans tous les cas où des soumissions ont été sollicitées, le contrat est octroyé au plus bas soumissionnaire conforme, sauf lorsque le coût estimé du contrat d'achat dépasse 10 000,00 \$, auquel cas les prix soumis doivent être pondérés en fonction du contenu québécois selon la méthode arrêtée par le "Règlement concernant les contrats d'achat du gouvernement" (A.C. 2591-77) et le contrat est alors octroyé au soumissionnaire dont la soumission s'avère la plus basse après pondération; cette pondération doit être effectuée en fonction du contenu canadien lorsqu'il n'y a pas de contenu québécois pour les biens en cause.
- Section III: CONTRATS DE SERVICES
6. Les contrats de services auxquels la présente section s'applique sont ceux reliés à la construction et au génie en matière d'assainissement des eaux. De tels contrats comprennent les études, la préparation de plans et devis, le contrôle de la qualité des matériaux et la surveillance des travaux relatifs à la construction et au génie en matière d'assainissement des eaux.
7. Un contrat de services ne peut être conclu à moins qu'un appel d'offres de services n'ait été sollicité, sauf dans les cas d'urgence où la sécurité des personnes et des biens est en cause et où il serait préjudiciable à l'intérêt public de solliciter des appels d'offres.

8. La Société constitue un répertoire consignant la liste des firmes offrant leurs services professionnels pour les travaux reliés à la construction et au génie en matière d'assainissement des eaux. Le répertoire doit comprendre les 3 spécialités distinctes suivantes:

- 1° les études EPIC;
- 2° l'interception des eaux usées;
- 3° les ouvrages de traitement des eaux usées.

Les firmes inscrites sous l'une ou l'autre des spécialités mentionnées aux paragraphes 1° et 2° sont divisées en sous-ensembles géographiques selon le lieu de leur principale place d'affaires.

La Société détermine les critères d'admissibilité à l'inscription au répertoire et vérifie l'admissibilité des firmes soumettant leur candidature.

9. Lorsque la Société désire octroyer un contrat de services, elle procède par appel d'offres sur invitation selon les modalités suivantes:

- 1° Pour les études EPIC, auprès de cinq firmes inscrites au répertoire de la Société dont, s'il en est, deux enregistrées dans le sous-ensemble géographique correspondant au lieu des travaux à réaliser;
- 2° Pour l'interception des eaux usées, auprès de quatre firmes inscrites au répertoire de la Société dont, le cas échéant, à la demande de la ou des municipalités concernées, la firme habituellement chargée de leurs travaux de collecte des eaux usées.
- 3° Pour les ouvrages de traitement, auprès de cinq firmes inscrites au répertoire de la Société dont, le cas échéant, la firme chargée antérieurement des travaux s'il s'agit de la modification d'un ouvrage existant.

10. Malgré l'article 9, la Société peut procéder par appel d'offres dans les journaux lorsqu'elle juge que l'appel d'offres sur invitation ne pourrait donner des résultats satisfaisants.

Les articles 4, 5, 6 et le premier alinéa de l'article 7 du "Règlement concernant les contrats de services du gouvernement" (A.C. 3475-77 du 19 octobre 1977) s'appliquent à un tel appel d'offres dans les journaux.

11. Les modalités de constitution du répertoire, les critères généraux d'inscription au répertoire, la division des spécialités en sous-ensembles géographiques et la grille de sélection utilisée pour faire le choix des firmes doivent être approuvés par le Conseil du trésor.
12. L'étude d'un appel d'offres est réalisée par le comité technique constitué dans le cadre d'une entente conclue entre la Société et la ou les municipalités concernées, selon les critères et les modalités inclus à la grille de sélection approuvée par le Conseil du trésor.
13. Le comité technique recommande à la Société le choix de la firme.
14. La rémunération des services professionnels ne doit pas excéder les tarifs établis au "Règlement concernant les tarifs d'honoraires autorisés pour des services professionnels rendus au gouvernement" (A.C. 2270-77 du 6 juillet 1977 et ses modifications).

La Société détermine, dans l'avis d'appel d'offres, celle des méthodes de paiement des honoraires établies au règlement mentionné au premier alinéa qui sera applicable suivant les difficultés du contrat.

Section IV: CONTRATS DE CONSTRUCTION

15. Par construction, dans cette section, on entend tous les travaux reliés à la réalisation des ouvrages d'assainissement des eaux et de réfection des réseaux d'égout municipaux qui requièrent une main-d'œuvre spécialisée relevant des métiers de construction.
16. Un contrat de construction ne peut être conclu à moins qu'une soumission publique n'ait été sollicitée, sauf dans les cas d'urgence où la sécurité des personnes ou des biens est en cause et où il serait préjudiciable à l'intérêt public de solliciter des soumissions.
17. Les soumissions sont sollicitées selon l'une ou l'autre des méthodes suivantes:
 - 1° appel d'offres dans les journaux lorsque le coût estimatif des travaux est supérieur à 25 000,00 \$; ou
 - 2° appel d'offres sur invitation, auprès d'au moins 3 entrepreneurs, dans tous les autres cas.

18. L'appel d'offres dans les journaux est publié en français dans un quotidien de Montréal, dans un quotidien de Québec, dans un hebdomadaire régional circulant dans la région où les travaux doivent être exécutés et dans une publication spécialisée.
19. L'appel d'offres dans les journaux doit contenir, au moins, les dispositions et les renseignements suivants:
 - 1° la description sommaire des travaux projetés ;
 - 2° le lieu où ils seront exécutés ;
 - 3° l'endroit où l'on peut examiner ou obtenir les documents et les renseignements nécessaires à la préparation de la soumission ;
 - 4° les conditions requises pour obtenir les documents nécessaires à la préparation de la soumission ;
 - 5° le lieu ainsi que la date et l'heure limites fixées pour le dépôt et l'ouverture des soumissions ;
 - 6° la nature de la garantie de soumission exigée ;
 - 7° que seules seront considérées aux fins d'octroi du contrat les soumissions des entrepreneurs ayant leur principale place d'affaires au Québec et détenant la licence requise en vertu de la Loi sur la qualification professionnelle des entrepreneurs de construction ;
 - 8° que la société ne s'engage à accepter ni la plus basse ni toute autre soumission .
20. Les documents suivants sont remis aux soumissionnaires contre un dépôt non remboursable dont le montant est fixé par la Société en fonction des coûts réels de production de ces documents:
 - 1° la liste des documents fournis ;
 - 2° la copie du texte de l'appel d'offres ;
 - 3° les instructions aux soumissionnaires ;
 - 4° la formule de soumission ;
 - 5° la formule de renseignements concernant le soumissionnaire ;
 - 6° un spécimen du contrat visé par la soumission ;

- 7° un spécimen de la formule prescrite de cautionnement de soumission;
 - 8° un spécimen des formules prescrites de cautionnement d'exécution et de cautionnement des obligations de l'entrepreneur pour gages, matériaux et services; et
 - 9° toute autre condition du mandat à intervenir, y compris les plans, devis et addenda qui s'y rapportent.
21. Les instructions aux soumissionnaires doivent indiquer la manière de remplir la formule de soumission et les documents requis à son appui, ainsi que la marche à suivre par le soumissionnaire.
22. Le contrat, s'il est octroyé, est adjugé au plus bas soumissionnaire conforme.
- Section V: ENTRÉE EN VIGUEUR
23. Le présent règlement entre en vigueur le premier juillet 1981.

ANNEXE 8

CONSEIL DU TRÉSOR

NUMÉRO 149240

DIRECTIVE DU CONSEIL DU TRÉSOR

NUMÉRO 149240

13 MARS 1984

CONCERNANT l'uniformisation des
mécanismes d'appels d'offres, de
soumissions et de contrats dans
la construction et l'adoption de
modalités d'application de la
politique d'achat dans ce secteur

---ooo0ooo---

LE CONSEIL DU TRÉSOR DÉCIDE, après examen du mémoire ci-joint
du ministre de l'Industrie, du Commerce et du Tourisme, portant sur le
sujet mentionné en titre :

1. D'approuver les recommandations contenues dans ce mémoire,
à la condition que les modalités d'application de la politique d'achat
dans la construction soient remplacées par celles jointes en annexe ;

2. D'indiquer au ministère qu'il y aurait lieu de prévoir
l'application de ces modalités dès le 1er avril 1984.

Le greffier du Conseil du trésor,

Michel Crevier

c.c.: M. Charles E. Beaulieu

MODALITÉS D'APPLICATION DE LA POLITIQUE
D'ACHAT DANS LA CONSTRUCTION

1. Rôle du propriétaire

Le propriétaire doit s'assurer que les modalités suivantes concernant la politique d'achat soient respectées par ses professionnels et par les firmes de professionnels engagées par contrat de services professionnels.

À cette fin, tout contrat d'engagement de firmes de professionnels reliées à la construction doit contenir entre autres, des clauses par lesquelles elles s'engagent :

- a) à appliquer la politique d'achat et à favoriser les solutions qui représentent le plus fort contenu québécois ;
- b) à faire en sorte que la conception de l'ouvrage, la technologie et les dispositions contenues dans le cahier des charges donnent priorité à l'utilisation de produits québécois ;
- c) à s'assurer que les produits québécois spécifiés aux plans et devis soient effectivement employés et installés ;
- d) à s'assurer de l'application et du respect des instructions de ce document .

2. Rôle des concepteurs et des responsables de l'élaboration des plans, devis et autres documents contractuels

2.1 Il doit être tenu compte dans la conception et l'élaboration des plans et devis des modalités suivantes en regard de l'utilisation de :

2.2.1 Produits québécois

Lorsqu'il existe un ou des produits fabriqués au Québec, seuls ces produits et matériaux doivent être spécifiés au cahier des charges. La spécification doit respecter les règles suivantes :

- a) identification du produit ou du matériel fabriqué au Québec par une norme et/ou une marque de commerce particulière ;

- b) mention, si possible, de deux marques de commerce québécoises équivalentes et en ajoutant "ou équivalent québécois approuvé";
- c) lorsque de l'avis du concepteur, il n'existe qu'un seul produit ou matériau québécois, la note "ou équivalent québécois approuvé" est remplacé par "ou équivalent accepté". L'acceptation d'un tel équivalent doit se faire après l'ouverture des soumissions suivant les modalités ci-après décrites dans les "Avis aux soumissionnaires".

2.1.2 Produits non québécois

Lorsqu'il n'existe pas de produits ou matériaux québécois, le concepteur doit obtenir l'autorisation du propriétaire pour spécifier les matériaux et produits non fabriqués au Québec. Ceux-ci seront alors décrits obligatoirement par un devis de rendement, par la mention d'une codification ou d'une norme et sans utilisation de marque de commerce.

Lorsqu'il n'y a pas de produits québécois, la préférence doit être accordée aux produits canadiens et, si possible, achetés au Québec.

2.1.3 Produits uniques

Lorsqu'il est essentiel, de l'avis du concepteur, d'utiliser un produit unique parce qu'il n'existe pas de produit équivalent (québécois ou non) qui puisse être accepté, une autorisation écrite préalable du propriétaire, devra être obtenue afin de spécifier ce produit unique dans les plans et devis.

2.2 Clauses qui doivent nécessairement apparaître dans les "Avis aux soumissionnaires"

2.2.1 Seules seront considérées aux fins d'octroi du contrat les soumissions des entrepreneurs ayant leur principale place d'affaires au Québec (c'est-à-dire, le principal établissement d'où les affaires sont dirigées et où le personnel de maîtrise et l'équipement se trouvent ordinairement) et détenant la licence requise en vertu de la Loi sur la qualification professionnelle des entrepreneurs de construction.

2.2.2 Le soumissionnaire ne doit engager que des sous-traitants ayant un établissement comportant au Québec des installations permanentes et le personnel requis pour exécuter

les travaux qui font l'objet du mandat, à moins que, pour une spécialité particulière, il fasse la preuve à la satisfaction du propriétaire qu'il n'existe pas au Québec de sous-traitants dans cette spécialité; dans le cas où l'entrepreneur ne peut faire la preuve requise à la satisfaction du propriétaire, ce dernier peut exiger que l'entrepreneur choisisse un sous-traitant du Québec sans changer le prix global de sa soumission.

- 2.2.3 Les soumissionnaires devront présenter leurs soumissions avec des produits québécois tels que spécifiés aux plans et devis.
- 2.2.4 Dans le cas où il existe un minimum de deux produits québécois, aucune équivalence non québécoise ne sera acceptée.
- 2.2.5 Dans le cas où il n'existe pas un minimum de deux produits québécois, il sera loisible aux soumissionnaires de proposer des équivalences en annexe à leur soumission, identifiant le produit équivalent de même que l'économie réalisable.

Seules pourront être considérées, les équivalences proposées par le plus bas soumissionnaire conforme suite à l'ouverture des soumissions.
- 2.2.6 À l'analyse des soumissions, aucun produit québécois ne pourra faire l'objet d'une substitution par un produit non québécois à moins qu'elle ne se traduise par une économie supérieure à 10% pour le propriétaire et que celui-ci ne l'approuve.
- 2.2.7 Lorsqu'il y a substitution d'un produit québécois par un produit non québécois, aucune réclamation pour augmentation du coût des travaux et des matériaux ne sera acceptée.
- 2.2.8 Après l'octroi d'un contrat, aucun produit québécois ne pourra faire l'objet d'une substitution par un produit non québécois.
- 2.2.9 Le soumissionnaire s'engage à rendre accessible au propriétaire, les pièces justificatives de la valeur ou de la teneur des produits québécois.

ANNEXE 9

DÉCRET

NUMERO 2800-84

DÉCRET

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

NUMÉRO 2800-84

19 DÉCEMBRE 1984

CONCERNANT le cadre de gestion relatif
à la réalisation des projets municipaux
du programme d'assainissement des eaux

---0000000---

ATTENDU QUE la Loi sur la qualité de l'environnement (L.R.Q., chapitre Q-2) prévoit au premier alinéa de l'article 2, que le ministre a pour fonction d'élaborer et de proposer au Gouvernement une politique de protection de l'environnement, de mettre cette politique en oeuvre, d'en coordonner l'exécution;

ATTENDU QUE le Gouvernement a adopté, par le décret 300-84 du 8 février 1984, un cadre de gestion relatif à la réalisation des projets municipaux du programme d'assainissement des eaux;

ATTENDU QU'il est nécessaire de préciser les conditions d'admissibilité des coûts des stages de formation à l'intention des opérateurs d'usines;

ATTENDU QU'il y a lieu de modifier ce cadre de gestion pour permettre aux municipalités de ne demander qu'une seule proposition de contrat "Clé en main", lorsqu'une telle demande est faite à la Société québécoise d'assainissement des eaux;

ATTENDU QU'il est nécessaire que les frais de gestion de la Société québécoise d'assainissement des eaux puissent être fixés à 3,5% pour les ouvrages et à 15,5% pour les études;

ATTENDU QU'il y a lieu de préciser la nécessité que le ministère de l'Environnement donne son approbation avant la mise en opération des ouvrages;

ATTENDU QU'il y a lieu de permettre la signature de conventions en vertu des cadres de gestion en vigueur au moment du dépôt desdites conventions dans les municipalités;

IL EST ORDONNÉ, en conséquence, sur la proposition du ministre de l'Environnement :

QUE le présent cadre de gestion relatif à la réalisation des projets municipaux du programme d'assainissement des eaux soit approuvé;

QUE le ministre de l'Environnement soit autorisé à conclure des conventions, au nom du Gouvernement, avec les corporations municipales visées par le présent cadre de gestion selon des textes substantiellement semblables à ceux faisant partie du présent décret;

QUE le ministre de l'Environnement soit autorisé, au nom du Gouvernement du Québec, à signer des addenda aux conventions conclues avec les corporations municipales ou déposées auprès desdites corporations pour modifier ces conventions selon les modalités prévues au présent cadre de gestion;

QUE les modifications apportées à la section 6 du cadre de gestion relatif à la réalisation des projets municipaux du programme d'assainissement des eaux (décret 300-84 du 8 février 1984) s'appliquent à toute convention ou addenda à une convention signé depuis le 18 mai 1983;

QUE le présent décret remplace le décret 300-84 du 8 février 1984.

LE GREFFIER DU CONSEIL EXÉCUTIF
Louis Bernard

CADRE DE GESTION RELATIF À LA RÉALISATION
DES PROJETS MUNICIPAUX
DU PROGRAMME D'ASSAINISSEMENT DES EAUX

Section I: DISPOSITIONS GÉNÉRALES

- 1.1 Le présent cadre de gestion établit les modalités d'application du programme d'assainissement des eaux aux municipalités, lequel fait partie de la politique d'assainissement des eaux du Gouvernement élaborée conformément aux dispositions de l'article 2 de la Loi sur la qualité de l'environnement (L.R.Q., c. Q-2).
- 1.2 Le présent cadre vise à préciser le cadre des interventions municipales dans le programme d'assainissement des eaux et, en particulier, les dispositions normatives, le contenu du plan d'équipement et le mode d'acceptation et de suivi de la programmation.
- 1.3 Dans le présent document, à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par:
 - a) "Loi": la Loi sur la qualité de l'environnement (L.R.Q., ch. Q-2).
 - b) "Ministre": le Ministre de l'Environnement.
 - c) "Ministère": le ministère de l'Environnement.
 - d) "Sous-ministre": le sous-ministre de l'Environnement.
 - e) "Société": la Société québécoise d'assainissement des eaux.
 - f) "Maître des ouvrages": une municipalité au sens du paragraphe 10e de l'article 1 de la Loi, pour le compte de qui les ouvrages sont exécutés.
 - g) "Maître d'oeuvre": personne physique ou morale qui, pour sa compétence technique, est chargée par le maître des ouvrages de diriger et de contrôler l'exécution des ouvrages et de proposer leur réception.

- h) "Programme d'assainissement": l'ensemble des mesures nécessaires pour assainir les cours d'eau et en récupérer les usages, tel que présenté au plan d'équipement.
- i) "Étude d'avant-projet": étude réalisée dans le but de définir la solution de traitement des eaux usées ainsi que la solution d'interception et d'établir leurs coûts ainsi que les échéanciers de réalisation.

Cette étude permet de plus de déterminer les débits et les charges à traiter. Elle fixe les objectifs de traitement, les objectifs de réduction des eaux parasites et précise le mandat de l'étude EPIC.
- j) "Design préliminaire": études visant à élaborer et à finaliser la conception des solutions d'interception et de traitement énoncées lors des études d'avant-projet;
- k) "Convention": contrat intervenu entre le Ministère et une corporation municipale en vue d'assainir les eaux usées municipales et qui définit la nature et l'échéancier de réalisation des ouvrages, les modalités de mise en oeuvre et de financement;
- l) "Etudes EPIC": analyse détaillée du réseau d'égouts municipal portant sur les eaux parasites par infiltration et par captage, exécutée suivant le mandat défini dans le cadre de l'étude d'avant-projet et réalisée en conformité avec les devis du Ministère; cette analyse permet de déterminer la nature des travaux de réhabilitation nécessaires pour satisfaire les objectifs de réduction des eaux parasites, établis par le Ministère;
- m) "Réhabilitation": ensemble des travaux visant à réduire les apports d'eaux parasites d'infiltration et de captage dans les réseaux d'égouts ou à redonner aux réseaux d'égouts une vocation compatible avec l'ensemble du projet d'assainissement réalisé sur le territoire visé;
- n) "Collecteur": conduite d'un réseau d'égouts, qui se déverse dans un ouvrage d'interception;
- o) "Émissaire de l'usine": canalisation qui évacue les eaux d'une usine de traitement présente ou future, et qui les transporte au point de rejet;
- p) "Interception": ensemble des conduites d'égouts, des postes de relèvement, des postes de pompage, des travaux de raccordement des collecteurs et des émissaires existants requis afin d'achever les eaux usées déversées par ces collecteurs et émissaires à l'usine de traitement;

- q) "Traitement": ensemble des ouvrages requis en vue de traiter les eaux usées municipales, y compris les postes de pompage ou de relèvement qui assurent l'écoulement gravitaire à travers l'usine de traitement ainsi que l'émissaire de l'usine;
- r) "Objectifs de traitement": les résultats escomptés à l'usine d'épuration municipale quant au degré d'enlèvement des matières polluantes acheminées à l'usine d'épuration et établis au cours de l'étude d'avant-projet, en concordance avec les objectifs d'assainissement du cours d'eau récepteur.
- s) "Coûts d'exploitation des ouvrages": les sommes versées en salaires et bénéfices marginaux aux employés directement reliées à l'exploitation et à l'entretien des ouvrages d'assainissement, les coûts de l'électricité, des carburants et autres sources d'énergie, les dépenses courantes d'entretien, les réactifs et produits chimiques ainsi que les frais afférents à la gestion des boues;
- t) "Frais de gestion": sommes versées à la Société ou à un organisme intermunicipal pour la gestion des travaux d'assainissement et visant à faire réaliser ces travaux conformément aux conditions contractuelles de la convention et aux règles de l'art, dans le cadre des échéanciers et des enveloppes budgétaires établies.
- u) "Principale place d'affaires": le principal établissement d'où les affaires sont dirigées et où le personnel de maîtrise et l'équipement se trouvent ordinairement.
- v) "Projet clé en main": l'approche de gestion "clé en main" consiste, pour la Société ou pour une entreprise privée à effectuer, sur la base des études d'avant-projet, la conception et la réalisation complète d'un projet d'assainissement, couvrant l'ensemble ou une partie des ouvrages d'assainissement décrits à la Convention, ainsi que l'exploitation pour une période minimale de cinq ans des ouvrages d'assainissement décrits à la Convention, ainsi que l'exploitation pour une période minimale de cinq ans des ouvrages ainsi construits et peut aussi comprendre le financement à long terme, conformément aux dispositions de la Convention; la municipalité devient propriétaire des ouvrages d'assainissement lors de la réception provisoire des travaux.
- w) "Contrat de clé en main": contrat par lequel le maître des ouvrages confie à la Société ou à une entreprise privée sur la base des études d'avant-projet, la conception et la réalisation complète d'un projet d'assainissement couvrant l'ensemble ou une partie des ouvrages d'assainissement décrits à la convention ainsi que l'exploitation pour une période minimale de cinq ans des ouvrages ainsi construits; ce contrat peut également comprendre le financement à long terme.

Section II: DISPOSITIONS NORMATIVES DES CONVENTIONS

2.1 Ouvrages admissibles

Les ouvrages incluant tous les travaux requis pour leur réalisation, décrits ci-après sont admissibles :

- a) Étude d'avant-projet ;
- b) Études EPIC ;
- c) Réhabilitation ;
- d) Interception ;
- e) Traitement ;
- f) Achat des ouvrages : les ouvrages d'assainissement exécutés ou en voie d'exécution dans le cadre d'ententes antérieures au programme d'assainissement des eaux, intervenues entre le gouvernement du Québec ou ses représentants et la corporation municipale, sont admis au programme d'assainissement. Ces ouvrages seront décrits en annexe à la convention.

2.2 Coûts des ouvrages admissibles

Les coûts des ouvrages admissibles sous réserve des dispositions des articles 2.8.3 et 2.8.5 comprennent :

2.2.1 Les coûts des études EPIC et des études d'avant-projet

- a) Les sommes versées pour les contrats d'exécution de ces études ou pour des contrats de service de laboratoire ou d'expertises auxquelles s'ajoutent les sommes versées en salaires et bénéfices marginaux aux employés du maître des ouvrages pour tout travail directement relié à la réalisation de ces études .
- b) Les frais de financement temporaire de ces études .
- c) Les frais de gestion de ces études .

2.2.2 Les coûts de construction

- a) Les sommes versées pour l'acquisition des terrains, des immeubles et des servitudes nécessaires, pour le déplacement ou la démolition de certains bâtiments ou installations en vue de la construction des ouvrages, pour les

frais d'arpentage et pour les frais inhérents à l'exécution des ouvrages;

- b) Les sommes versées aux entrepreneurs et fournisseurs pour l'exécution des ouvrages suivant les termes de leurs contrats respectifs;
- c) Les sommes versées au gouvernement, aux corporations municipales ou à d'autres organismes d'utilité publique lors de la construction de différents éléments des ouvrages, conformément à tout mandat qui peut leur être confié par le maître d'oeuvre;
- d) Toute taxe payée par le maître d'oeuvre pour tout matériau ou équipement acquis pour les ouvrages;
- e) Les sommes versées en salaires et bénéfices marginaux, au surintendant de l'usine de traitement, permanent ou contractuel, à compter de son embauche jusqu'à la réception provisoire des travaux de l'usine de traitement;
- f) Les coûts des stages de formation à l'intention des opérateurs d'usines de traitement ainsi que les frais de séjour afférents, à la condition que les frais de séjour soient remboursés en conformité avec les directives gouvernementales prévues à cet effet, que les stages aient lieu dans des écoles ou instituts du Québec, qu'ils n'excèdent pas 500 heures, qu'ils soient suivis avant la réception définitive des travaux des usines de traitement;
- g) Les sommes versées en salaires et bénéfices marginaux au profit des employés du maître des ouvrages pour tout travail directement relié à la réalisation des travaux de réhabilitation;
- h) Les sommes payées pour les équipements requis à l'exploitation des ouvrages d'assainissement, lesquels devront être inclus aux plans et devis ou être préalablement approuvés par le Ministère.

2.2.3 Les frais contingents reliés aux coûts de construction

- a) Les sommes payées en honoraires professionnels et en frais à des spécialistes en forage, sondage et analyse des sols, contrôle de la qualité, mesures de débits, échantillonnage et analyse des eaux usées ou autres disciplines analogues;

- b) Les sommes payées aux ingénieurs, experts-conseils et autres personnes ou firmes pour la réhabilitation du réseau d'égouts;
- c) Les sommes payées aux ingénieurs, architectes, conseillers juridiques, arpenteurs-géomètres, experts-conseils et autres professionnels pour le design préliminaire, l'arpentage (autres que celles versées en vertu de l'article 2.2.2 a)), les relevés, la préparation des plans, devis et cahiers des charges des ouvrages et des documents d'appels d'offres, les documents légaux, la coordination et la surveillance de la construction;
- d) Les sommes payées en salaires et bénéfices marginaux au profit des employés du maître des ouvrages pour tout travail directement relié à l'établissement du plan d'assainissement, au design préliminaire d'interception et de traitement, à la préparation des plans, devis et cahiers des charges et à la surveillance des travaux d'exécution;
- e) Les sommes versées à la Société ou à l'organisme intermunicipal pour la gestion des ouvrages qui relèvent de la présente convention;
- f) Les sommes versées pour les frais de financement temporaire des ouvrages.

2.3 Frais de financement admissibles

Les frais de financement admissibles sont tous les frais de financement permanent, tous les frais d'émission d'obligations incluant notamment l'escompte sur obligations ainsi que tous les frais de refinancement et d'intérêt pendant la durée du ou des emprunts.

2.4 Ouvrages et coûts non admissibles

Les coûts et les ouvrages décrits ci-après ne sont pas admissibles aux subventions gouvernementales dans le cadre du programme d'assainissement:

- 2.4.1 a) Tous les ouvrages qui n'apparaissent pas dans l'article 2.1 (notamment les collecteurs);
- b) Les ouvrages de réhabilitation non reconnus essentiels par le Ministère à la suite d'études sur les réseaux d'égouts;
- c) Les ouvrages de traitement qui ne sont pas la propriété du maître des ouvrages ou d'une corporation municipale;

- d) Les installations septiques communautaires desservant moins de 10 résidences ou logis différents;
- e) Les conduites locales visant à acheminer les eaux usées des usagers aux installations septiques communautaires.

2.4.2 Coûts non admissibles

- a) Tous les coûts et les frais qui n'apparaissent pas aux articles 2.2 et 2.3;
- b) Les dépenses relatives à la mise en état d'équipements et de bâtiments existants, utilisables mais souffrant d'un manque d'entretien;
- c) Le service de la dette des ouvrages d'assainissement existants (poste de pompage, intercepteurs, stations d'épuration, etc.);
- d) Les coûts d'exploitation des ouvrages et l'achat de produits chimiques, de véhicules, d'outils, de fournitures diverses, de tout autre bien de même nature et de mobilier, à l'exception du mobilier de laboratoire.

2.5 Élaboration de la solution

2.5.1 Critères de design

Le design préliminaire ainsi que la préparation des plans et cahiers des charges des ouvrages d'assainissement doivent se faire en respectant les exigences du Ministère c'est-à-dire, qu'ils doivent être basés sur les résultats des études d'avant-projet.

Dans le cadre des études d'avant-projet, la conception des ouvrages tient compte des critères suivants:

- a) elle est basée, pour les ouvrages de traitement, sur les besoins immédiats de la population à desservir en vérifiant les conditions d'opération des dix premières années de fonctionnement de l'usine. Tout ajustement pour tenir compte de la variation démographique, doit être autorisé par le Sous-ministre;
- b) elle tient compte des besoins additionnels prévisibles d'environ 30 ans pour les ouvrages d'interception jusqu'à concurrence de 30% des débits actuels du système d'interception, à l'exception des constructions en tunnel où la rentabilité des investissements est l'élément de contrôle.

- c) elle s'appuie sur une étude démographique visée par le Bureau de la statistique du Québec et, dans le cas des ouvrages d'interception, sur un schéma d'ensemble d'occupation du territoire ou sur un plan d'urbanisme ou encore sur un plan de zonage, si disponibles ;
- d) elle est basée sur une analyse coût-opportunité afin de respecter la nature des eaux usées provenant des bassins domestiques, en évitant de les déverser dans les réseaux unitaires et en les raccordant à un égout domestique ou à un ouvrage d'interception ;
- e) elle tient compte de la vie utile des équipements et des ouvrages ;
- f) elle est basée, le cas échéant, sur les résultats de mesures de débits et de charges polluantes ainsi que sur toutes autres analyses et données quantitatives et qualitatives des eaux usées ;
- g) elle tient compte des objectifs de traitement nécessaires pour atteindre le niveau de qualité désiré du cours d'eau récepteur ;
- h) elle est fondée, eu égard aux coûts, sur la solution qui optimalise l'emploi des matériaux, produits et équipements fabriqués au Québec.

2.5.2 Critères de choix de la solution

Dans le cadre des études d'avant-projet, le Ministère procède à une analyse économique comparative des différentes solutions ayant fait l'objet d'une consultation auprès de la municipalité et retient le choix d'une solution d'interception et de traitement. Pour réaliser ce choix, le Ministère :

- a) ne retient pour l'analyse économique comparative, que les seules variantes permettant de satisfaire les objectifs de traitement, des variantes jugées faciles d'entretien, peu vulnérables aux surcharges, peu sensibles aux interventions accidentelles des préposés à l'entretien et suffisamment flexibles pour faire face aux conditions variables d'exploitation ;
- b) considère pour l'analyse économique comparative, le total des coûts des ouvrages et des coûts d'exploitation actualisés d'une période de 20 ans. La variante présentant les coûts totaux les plus bas est retenue à la condition que les coûts de construction associés à cette variante n'excèdent pas 1055 de ceux de la variante jugée la plus

économique sur la base des coûts de construction parmi celles retenues pour l'analyse économique comparative.

La formule servant à déterminer les coûts totaux de chacune des variantes est la suivante:

$$T = C + (E \times K)$$

T = coûts totaux d'une variante

C = coût des ouvrages en dollars constants, c'est-à-dire le coût estimé pendant l'étude d'avant-projet

E = coût d'exploitation de la première année en dollars constants

K = facteur d'actualisation: facteur qui, multiplié par le coût d'exploitation de la première année, donne le coût d'exploitation actualisé. Le facteur d'actualisation (13,59) est basé sur un taux de rendement de 4% pendant 20 ans, c'est-à-dire, l'écart entre le taux d'intérêt et le taux d'inflation.

2.6 Modalités d'approbation et de réalisation des travaux

- a) Après l'approbation de la programmation conformément aux dispositions prévues à la section 4, le Ministère réalise pour chaque corporation municipale, une étude d'avant-projet dont les résultats sont remis au maître des ouvrages aux fins d'être utilisés lors du design préliminaire.
- b) Le Ministère demeure responsable de la réalisation des études d'avant-projet et un décret spécifique l'autorise à confier un mandat d'exécution à la Société. La municipalité est invitée à participer au suivi de l'étude d'avant-projet.
- c) Suite à la réalisation de l'étude d'avant-projet, le Ministère peut réaliser l'étude EPIC. Le Ministère est maître d'oeuvre de cette étude et un décret spécifique autorise le Ministère à confier selon les besoins, un mandat d'exécution à la Société; la municipalité est invitée à participer au suivi de cette étude EPIC;
- d) Le ministre de l'Environnement et la municipalité signent une convention substantiellement semblable à la convention-type apparaissant à la section 7. Cette convention fait état des solutions d'interception et de traitement retenues suite à l'étude d'avant-projet et précise les objectifs de traitement, les objectifs de réduction des débits d'eaux parasites ainsi que la nature, l'échéancier et le coût des ouvrages à réaliser. Aucun

travail exécuté avant la signature de ladite convention n'est admissible, sauf s'il y a rachat tel que prévu à l'article 2.1 f);

- e) Le maître des ouvrages est maître d'oeuvre du design préliminaire, de la préparation des plans et devis et de la réalisation des ouvrages d'assainissement; il peut soit conserver la maîtrise d'oeuvre ou encore, la confier à la Société; il peut également réaliser le projet suivant la formule des projets "clé en main"; la réalisation du projet selon la formule des travaux "clé en main" peut se faire par l'entremise de la Société ou d'une entreprise privée;
- f) Suite à la signature de la convention, le maître d'oeuvre élaboré dans le cadre du design préliminaire, la conception des solutions d'interception et de traitement retenues lors de l'étude d'avant-projet. Le rapport final contenant le design détaillé de la solution d'interception et de la solution de traitement doit être soumis au Ministère pour approbation. Dans le cas de projets "clé en main", le contrat visé à l'article i) tient lieu de rapport aux fins d'approbation;
- g) Après avoir obtenu les approbations du Ministère visées aux paragraphes f) ou i), le maître d'oeuvre prépare les plans, les devis et les cahiers des charges et doit les soumettre au Ministère pour autorisation. Après acceptation, le Ministère délivre une autorisation en vertu de l'article 32 de la Loi. Aucun lancement d'appel d'offre, achat ou location d'équipement ou réalisation de travaux ne peuvent être initiés sans l'accord du Ministère;
- h) Sauf dans le cas où l'approche des projets "clé en main" est retenue, la corporation municipale s'engage à adjuger tous les contrats de construction, de location d'équipement et d'acquisition de biens à la suite d'appels d'offres aux soumissionnaires ayant leur principale place d'affaires au Québec. Une copie des appels d'offres et une copie du contrat sont transmises au Ministère.
- i) Dans le cas où l'approche des projets "clé en main" est retenue, la corporation municipale doit, au préalable, conclure une convention "clé en main" avec les ministres de l'Environnement et des Affaires municipales dans laquelle sont précisées les conditions du contrat "clé en main" et les modalités de son adjudication.

Suite à cette convention "clé en main", la municipalité demande une ou des propositions de contrat "clé en main" qui doivent être basées sur la convention et en respecter les conditions ainsi que toute autre condition établie par les ministères des

Affaires municipales et de l'Environnement. Avant d'accorder un contrat "clé en main", la municipalité doit avoir reçu au moins deux (2) propositions soumises, pour les mêmes ouvrages, par des entreprises distinctes et non-apparentées; toutefois, lorsque la municipalité demande une proposition de contrat "clé en main" à la Société, une seule proposition est requise; la Société doit par ailleurs obtenir deux (2) propositions.

L'adjudication du contrat "clé en main" ne peut se faire qu'après son approbation par les ministres de l'Environnement et des Affaires municipales. Il devra de plus être autorisé par la Commission municipale du Québec dans le cas où le financement à long terme est assumé par le cocontractant.

- j) Toute modification aux ouvrages autorisés doit faire l'objet d'une acceptation du Ministère et d'une autorisation en vertu de l'article 32 de la Loi.
- k) Le financement à long terme du coût total de réalisation des ouvrages peut s'effectuer en plusieurs tranches ou émissions durant le déroulement de leur réalisation. Pour chacune des tranches ou émissions, il transmet les pièces et documents requis par la convention afin de permettre au Ministère de statuer sur l'admissibilité des coûts des ouvrages tel que défini aux articles 2.1, 2.2, 2.3, 2.8.2 et 2.8.5 et d'établir les versements correspondant à la quote-part du gouvernement au financement de ces ouvrages;
- l) Le maître des ouvrages est responsable de la qualité et du suivi technique des travaux et, à cette fin, transmet au Ministère les pièces et documents techniques requis par la Convention.
- m) Le maître des ouvrages doit s'assurer que le Ministère recevra mensuellement un état de l'avancement du projet de même qu'un état des montants dépensés et engagés à partir de la date de signature de la convention et ce sous la forme spécifiée par le Ministère.

2.7 Politique d'achat

La corporation municipale est tenue, en vertu de la Convention, d'appliquer la politique d'achat du gouvernement du Québec telle que décrite dans le document intitulé: "La politique d'achat du Québec". Une copie de l'approbation du design préliminaire ou du contrat des travaux "clé en main" doit être transmise à la commission permanente et interministérielle des achats (C.P.I.A.) afin de faciliter son intervention auprès des concepteurs et des fournisseurs.

2.8 Assistance financière

Les modalités décrites ci-dessous s'appliquent à l'ensemble des corporations municipales inscrites à la programmation.

2.8.1 Participation financière du Gouvernement

a) Coût de l'étude d'avant-projet	100%
b) Coût des études EPIC	100%
c) Coût du traitement	90%
d) Coût de l'interception et de la réhabilitation du réseau :	
- Pour la tranche des travaux dont le rapport à l'évaluation municipale est inférieur à l'évaluation à 2\$/100\$ d'évaluation	66 2/3%
- Pour la tranche des travaux dont le rapport est compris entre 2\$ et 4\$/100\$ d'évaluation	75%
- Pour la tranche des travaux dont le rapport est supérieur à 4\$/100\$ d'évaluation	90%

Toute autre subvention provenant des gouvernements du Canada et du Québec, ou de leurs agences, consentie à la corporation municipale pour ces ouvrages, sera déduite de la participation du gouvernement du Québec.

2.8.2 Evaluation foncière admise

Pour les ouvrages d'interception et de réhabilitation, le pourcentage de la participation financière du Gouvernement sera basé sur l'évaluation foncière imposable uniformisée de la municipalité telle qu'établie au moment de la signature de la convention ou de l'addenda pour les conventions signées antérieurement au 18 mai 1983; le Sous-ministre ou la personne qu'il désigne pourra, dans des cas exceptionnels qui le justifient accepter que l'évaluation foncière uniformisée qui correspond au territoire desservi par les ouvrages d'assainissement soit retenue.

Durant la réalisation de ces ouvrages, le pourcentage sera celui établi provisoirement lors de la signature de la con-

vention. Ce pourcentage sera réajusté définitivement à la date de la réception provisoire du dernier ouvrage d'interception.

2.8.3 Modalités de paiement

- a) Pour les études d'avant-projet, confiées à des firmes privées et financées par la Société, le Ministère défraie les coûts des études ainsi que les frais de 15,5% des coûts de ces études pour l'administration et le financement temporaire. Les paiements impliqués peuvent être effectués par remboursement d'emprunt à long terme ou autrement.
- b) Pour les études EPIC, le Gouvernement paie les coûts des études ainsi que les frais de 15,5% des coûts de ces études pour la gestion et le financement temporaire; le calcul des frais de la Société est établi par les modalités du règlement concernant la gestion financière de la Société. Ces paiements peuvent être effectués par remboursements d'emprunts à long terme ou autrement.
- c) Pour les ouvrages d'interception, de réhabilitation et de traitement, pour lesquels la corporation municipale contracte des emprunts à long terme, le Gouvernement rembourse à la corporation municipale sa partie du coût des ouvrages reconnus par la convention suivant les échéanciers des émissions d'obligations.
- d) Si la corporation municipale confie à la Société sa maîtrise d'oeuvre, le Gouvernement verse sa part des coûts à la Société aux conditions de la convention.
- e) Dans le cas des projets "clé en main", la municipalité pourra faire appel à l'entreprise privée pour le financement à long terme; le contrat "clé en main" devra alors préciser les modalités de financement; le Gouvernement verse néanmoins sa part des coûts à la municipalité aux conditions de la convention.
- f) Le Ministère pourra après autorisation du Conseil du Trésor, rembourser sa partie du coût reconnu par la Convention selon des modalités différentes de celles prévues aux alinéas c), d) et e).
- g) Le Gouvernement respecte ses obligations pour autant que la corporation municipale respecte aussi les siennes, telles que définies dans la convention-type faisant partie de la présente.

2.8.4 Indexation des coûts

Les coûts de chacun des ouvrages couverts par la convention sont automatiquement indexés au 1er avril de chaque année. L'indexation portera sur les montants prévus à la convention à l'égard des ouvrages n'ayant pas fait l'objet de contrat à cette date. Le calcul sera effectué suivant la moyenne annuelle des indices des prix de la construction non résidentielle, tels que publiés mensuellement par Statistique Canada.

2.8.5 Frais contingents

Les coûts des ouvrages décrits à la convention incluent les frais contingents suivants:

- a) Pour les honoraires professionnels (incluant design préliminaire, plans, devis et cahiers des charges, appels d'offres et surveillance des travaux), un pourcentage variable des coûts de construction de l'ordre de:

7,0% pour la réhabilitation
8,0% pour l'interception
10,0% pour le traitement

Ces pourcentages incluent les frais contingents énumérés à l'article 2.2.3 d).

- b) Pour les frais de laboratoire (incluant forage et sondage, contrôle de qualité, de la compaction et du béton, essais d'imperméabilité, échantillonnage et mesures de débit, etc.), un pourcentage des coûts de construction de l'ordre de:

0,5% pour la réhabilitation
1,5% pour l'interception
2,0% pour le traitement

- c) Pour les frais légaux (incluant frais de recherche, frais d'arpentage et honoraires professionnels et frais reliés à l'expropriation), un pourcentage de l'ordre de 1% des coûts de construction.

- d) Pour les frais de gestion des organismes intermunicipaux, les frais réels ne pouvant excéder 3,5% des coûts de construction et des coûts identifiés aux paragraphes 2.2.3 a), b), c) et d); pour les frais de gestion de la Société, 3,5% des coûts de construction et des coûts identifiés aux paragraphes 2.2.3 a), b), c) et d) et le calcul des frais de gestion de la Société est établi suivant les modalités du règlement concernant la gestion financière de la Société;

- e) Pour le financement temporaire un pourcentage de l'ordre de 4,0% des coûts de construction et des coûts identifiés aux paragraphes 2.2.3 a), b), c) et d).

L'ensemble des frais contingents ne doit pas dépasser 25% des coûts de construction apparaissant à l'article 2.2.2. Tout ce qui est en plus de 25% du coût de construction des ouvrages est entièrement à la charge de la corporation municipale; feront exception à cette règle les ouvrages visés par les conventions signées antérieurement au 17 mars 1982.

Si des situations exceptionnelles l'exigent, le Conseil du trésor pourra, sur demande du Ministère, décider d'approuver un pourcentage supérieur à 25% pour les frais contingents.

Dans le cas de projets "clé en main", les frais contingents décrits aux paragraphe 2.8.5 a), b), c) et e), sont inclus dans le coût des ouvrages établis dans le contrat "clé en main".

2.8.6 Augmentation des coûts

Les études qui servent de base à la rédaction des conventions et à la détermination des coûts des ouvrages ont, au mieux, un degré de précision de 20%. Le Ministre est autorisé à signer tout addenda impliquant une augmentation des coûts qui est égale ou inférieure à 20% par rapport aux coûts indiqués à la convention (après indexation). Tout addenda entraîné par une augmentation des coûts supérieurs à 20% devra faire l'objet d'une autorisation du Conseil du trésor avant que le Ministre ne soit autorisé à la signer.

Section III: LE PLAN D'ÉQUIPEMENT

Le plan d'équipement du Ministère relatif au programme d'assainissement des eaux contient un cadre de référence définissant la problématique, les objectifs généraux, les objectifs spécifiques et les moyens pour atteindre ces objectifs.

Le plan d'équipement sera remis à jour annuellement et soumis au Conseil du trésor et au COMPADR pour approbation avant le 15 septembre.

Il fera état de la programmation déjà approuvée par le Conseil du trésor ainsi que des ajouts à la programmation que le Ministère entend proposer au cours des trois années financières subséquentes. Il indiquera pour chacune des années, les immobilisations globales en dollars constants qui découleront de l'ensemble de cette programmation.

Section IV: PROGRAMMATION

4.1 Programmation

Avant le 15 janvier de chaque année, le Ministère présente au Conseil du trésor et au COMPADR pour approbation, la programmation de l'année financière suivante. En plus d'indiquer les bassins de drainage et les projets déjà inscrits à la programmation, cette programmation indique les conventions signées à date et les nouveaux projets à inscrire à la programmation avec une estimation des coûts impliqués.

Les renseignements fournis sur ces projets sont la municipalité, sa population, le comté, la région administrative et le cours d'eau récepteur ainsi qu'un avis du ministère des Affaires municipales sur la possibilité d'endettement et de paiement de la municipalité.

4.2 Inscription à la programmation de réalisation

4.2.1 Municipalités de plus de 10 000 habitants

Pour les municipalités dont la population est supérieure à 10 000 habitants, le Ministère présente au Conseil du trésor pour approbation, les nouveaux projets inscrits à la programmation pour leur inscription à la programmation de réalisation. Pour chacun de ces projets, les informations suivantes sont transmises :

- a) le nom de la corporation municipale;
- b) la population desservie par le projet ;
- c) le cours d'eau récepteur ;
- d) la nature des travaux à réaliser ;
- e) l'estimation du coût total du projet ;
- f) une prévision des investissements annuels et des impacts sur le service de la dette du Gouvernement ;
- g) un croquis d'implantation des ouvrages .

4.2.2 Municipalités de moins de 10 000 habitants

Pour les municipalités dont la population est inférieure à 10 000 habitants, le ministre de l'Environnement, en signant une convention, l'inscrit de facto à la programmation de réalisation. Après signature de cette convention, le Ministère transmet au Conseil du trésor les informations énumérées à l'article 4.2.1.

Section V: SUIVI DE LA PROGRAMMATION

Dans le cadre du suivi de la programmation, le Ministère révise trimestriellement l'état d'avancement des projets et publie, à l'intention des organismes centraux intéressés, un rapport donnant la liste de tous les projets inscrits à la programmation de même que les informations permettant le suivi du programme pour chacune des municipalités ayant signé une convention avec le Ministre.

Les prévisions du service de la dette sont calculées à l'aide des taux d'intérêt fournis par le Conseil du trésor.

Les rapports trimestriels couvrent les périodes se terminant les 30 juin, 30 septembre, 31 décembre et 31 mars de chaque année et sont produits dans les 15 jours ouvrables qui suivent ces dates.

Section VI: CONVENTIONS ANTÉRIEURES ET OUVRAGES SUPPLÉMENTAIRES

6.1 Conventions antérieures au présent cadre de gestion

6.1.1 Addenda à une convention

Dans le cas où le Ministre et une municipalité concluent un addenda à une convention signée avant l'entrée en vigueur du présent cadre de gestion, les parties peuvent convenir d'appliquer la totalité ou une partie du présent cadre de gestion aux ouvrages visés dans ladite convention.

6.1.2 Convention déposée avant l'entrée en vigueur du présent cadre de gestion

Lorsque le Ministère a déposé officiellement à une municipalité un projet de convention antérieurement à l'entrée en vigueur du présent cadre de gestion, les parties peuvent convenir d'appliquer la totalité ou une partie du présent cadre de gestion et peuvent convenir d'appliquer la totalité ou une partie du cadre de gestion en vigueur au moment du dépôt du projet de convention.

6.2 Ouvrage supplémentaire

Tout ouvrage supplémentaire doit faire l'objet d'une nouvelle convention régie par le présent cadre de gestion.

Section VII: CONVENTION-TYPE

2800-84

CONVENTION RELATIVE À L'EXÉCUTION
ET AU FINANCEMENT DES OUVRAGES
REQUIS POUR LE TRAITEMENT DES
EAUX USÉES MUNICIPALES

CONCLUE LE

ième jour de

19

ENTRE LE MINISTRE DE L'ENVIRONNEMENT, dûment autorisé aux fins des
présentes par le décret numéro ci-après
appelé "LE MINISTRE"

ET

LA CORPORATION MUNICIPALE DE
, corporation dûment constituée et régie
par la Loi sur les cités et villes, dont le siège sociale est
situé à
représentée par
et
dûment autorisés aux fins des présentes par la résolution
numéro du
Conseil municipal de
adoptée le
ci-après appelé "LA CORPORATION MUNICIPALE"

LESQUELLES PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT:

DÉFINITIONS

1. Dans la présente convention, les expressions suivantes signifient :

1.1 "Ouvrages": les travaux décrits à l'annexe A.

1.2 "Coûts des ouvrages admissibles":

1.2.1 Les coûts de construction suivants :

- a) Les sommes versées pour l'acquisition des terrains des immeubles et des servitudes nécessaires pour le déplacement ou la démolition de certains bâtiments ou installations en vue de la construction des ouvrages, pour les frais d'arpentage et pour les frais inhérents à l'exécution des ouvrages ;

- b) Les sommes versées aux entrepreneurs et fournisseurs pour l'exécution des ouvrages suivant les termes de leurs contrats respectifs;
- c) Les sommes versées au Gouvernement, aux corporations municipales ou à d'autres organismes d'utilité publique lors de la construction de différents éléments des ouvrages, conformément à tout mandat qui peut leur être confié par le maître d'œuvre;
- d) Toute taxe payée par le maître d'œuvre pour tout matériau ou équipement acquis pour les ouvrages;
- e) Les sommes versées en salaires et bénéfices marginaux au surintendant de l'usine de traitement, permanent ou contractuel, à compter de son embauche jusqu'à la réception provisoire des travaux de l'usine de traitement;
- f) Les coûts des stages de formation à l'intention des opérateurs d'usines de traitement ainsi que les frais de séjour afférents, à la condition que les frais de séjour soient remboursés en conformité avec les directives gouvernementales prévues à cet effet, que les stages aient lieu dans des écoles ou instituts du Québec, qu'ils n'excèdent pas 500 heures, qu'ils soient suivis avant la réception définitive des travaux des usines de traitement;
- g) Les sommes versées en salaires et bénéfices marginaux au profit des employés du maître des ouvrages pour tout travail directement relié à la réalisation des travaux de réhabilitation;
- h) Les sommes payées pour les équipements requis à l'exploitation des ouvrages d'assainissement, lesquels devront être inclus aux plans et devis ou être préalablement approuvés par le Ministère.

1.2.2 Les frais contingents suivants:

- a) Les sommes payées en honoraires professionnels et en frais à des spécialistes en forage, en sondage et analyse des sols, contrôle de la qualité, mesures de débits, échantillonnage et analyse des eaux usées ou autres disciplines analogues;
- b) Les sommes payées aux ingénieurs, experts-conseils et autres personnes ou firmes pour la réhabilitation du réseau d'égouts;

- c) Les sommes payées aux ingénieurs, architectes, conseillers juridiques, arpenteurs-géomètres, experts-conseils et autres professionnels pour le design préliminaire, l'arpentage (autres que celles versées en vertu de l'article 1.2.1 a)), les relevés, la préparation des plans, devis et cahiers des charges des ouvrages et des documents d'appels d'offres, les documents légaux, la coordination et la surveillance de la construction ;
 - d) Les sommes payées en salaires et bénéfices marginaux au profit des employés du maître des ouvrages pour tout travail directement relié à l'établissement du plan d'assainissement, au design préliminaire d'interception et de traitement, à la préparation des plans, devis et cahiers des charges et à la surveillance des travaux d'exécution ;
 - e) Les sommes versées à la Société ou à l'organisme intermunicipal pour la gestion des ouvrages qui relèvent de la présente convention ;
 - f) Les sommes versées pour les frais de financement temporaire des ouvrages .
- 1.3 "Frais de financement": tous les frais de financement permanent, tous les frais d'émission d'obligations incluant notamment l'escompte sur obligations ainsi que tous les frais de refinancement et d'intérêt pendant la durée du ou des emprunts .
- 1.4 "Ouvrages et coûts" non admissibles
- 1.4.1 Ouvrages non admissibles
- a) Tous les ouvrages qui n'apparaissent pas à la description détaillée des ouvrages de l'annexe A;
 - b) Les ouvrages de réhabilitation non reconnus essentiels par le Ministère à la suite d'études sur les réseaux d'égouts ;
 - c) Les ouvrages d'assainissement qui ne sont pas la propriété du maître des ouvrages ou d'une corporation municipale ;
 - d) Les installations septiques communautaires desservant moins de 10 résidences ou logis différents ;
 - e) Les conduites locales visant à acheminer les eaux

usées des usagers aux installations septiques communautaires.

1.4.2 Coûts non admissibles

- a) Tous les coûts et les frais qui n'apparaissent pas aux articles 1.2 et 1.3;
- b) Les dépenses relatives à la mise en état d'équipements et de bâtiments existants utilisables mais souffrant d'un manque d'entretien;
- c) Le service de la dette des ouvrages d'assainissement existants (postes de pompage, intercepteurs, station d'épuration, etc.);
- d) Les coûts d'exploitation des ouvrages et l'achat de produits chimiques, de véhicules, d'outils, de fournitures diverses, de tout autre bien de même nature et de mobilier, à l'exception du mobilier de laboratoire.

- 1.5 "Étude d'avant-projet": étude réalisée par le Ministère dans le but de définir la solution d'interception et la solution de traitement des eaux usées et d'établir les coûts et échéancier de réalisation de ces solutions; cette étude permet de plus de déterminer les débits et les charges à traiter; elle fixe les objectifs de traitement, les objectifs de réduction des eaux parasites et précise le mandat de l'étude EPIC.
- 1.6 "Études EPIC": analyse détaillée du réseau d'égouts municipal portant sur les eaux parasites par infiltration et par captage, exécutée suivant le mandat défini dans le cadre de l'étude d'avant-projet et réalisée en conformité avec les devis du Ministère; cette analyse permet de déterminer la nature des travaux de réhabilitation nécessaires pour satisfaire les objectifs de réduction des eaux parasites, établis par le Ministère.
- 1.7 "Design préliminaire": études visant à élaborer et à finaliser la conception des solutions d'interception et de traitement énoncées lors de l'étude d'avant-projet;
- 1.8 "Loi": la Loi sur la qualité de l'Environnement (L.R.Q., c. Q-2).
- 1.9 "Ministère": le ministère de l'Environnement.
- 1.10 "Société": la Société québécoise d'assainissement des eaux.

- 1.11 "Maître des ouvrages": une municipalité au sens du paragraphe 10e de l'article 1 de la Loi, pour le compte de qui les ouvrages sont exécutés.
- 1.12 "Maître d'oeuvre": personne physique ou morale qui, pour sa compétence technique, est chargée par le maître des ouvrages de diriger et de contrôler l'exécution des ouvrages et de proposer leur réception.
- 1.13 "Réhabilitation": ensemble des travaux visant à réduire les apports d'eaux parasites d'infiltration et de captage dans les réseaux d'égouts ou à redonner aux réseaux d'égouts une vocation compatible avec l'ensemble du projet d'assainissement réalisé sur le territoire visé.
- 1.14 "Émissaire de l'usine": canalisation qui évacue les eaux d'une usine de traitement présente ou future, et qui les transporte au point de rejet.
- 1.15 "Interception": ensemble des conduites d'égouts, des postes de relèvement, des postes de pompage, des travaux de raccordement des collecteurs et des émissaires existants requis afin d'acheminer à l'usine de traitement les eaux usées déversées par ces collecteurs et émissaires.
- 1.16 "Traitement": ensemble des ouvrages requis en vue de traiter les eaux usées municipale y compris les postes de pompage ou de relèvement qui assurent l'écoulement gravitaire à travers l'usine de traitement ainsi que l'émissaire de l'usine.
- 1.17 "Objectifs de traitement": les résultats escomptés à l'usine d'épuration municipale quant au degré d'enlèvement des matières polluantes acheminées à l'usine d'épuration et établis au cours de l'étude d'avant-projet en concordance avec les objectifs d'assainissement du cours d'eau récepteur. Ces objectifs de traitement sont décrits à l'annexe A.
- 1.18 "Coûts d'exploitation des ouvrages": les sommes versées en salaires et bénéfices marginaux aux employés directement reliés à l'exploitation et à l'entretien des ouvrages d'assainissement, les coûts de l'électricité, des carburants et autres sources d'énergie, les dépenses courantes d'entretien, les réactifs et produits chimiques ainsi que les frais afférents à la gestion des boues.
- 1.19 "Frais de gestion": sommes versées à la Société ou à un organisme intermunicipal pour la gestion des travaux d'assainissement et visant à faire réaliser ces travaux conformément aux conditions contractuelles de la convention et aux règles de

l'art, dans le cadre des échéanciers et des enveloppes budgétaires établies.

- 1.20 "Principale place d'affaires": le principal établissement d'où les affaires sont dirigées et où le personnel de maîtrise et l'équipement se trouvent ordinairement.
- 1.21 "Projet clé en main": l'approche de gestion "clé en main" consiste, pour la Société ou pour une entreprise privée à effectuer, sur la base des études d'avant-projets, la conception et la réalisation complète d'un projet d'assainissement, couvrant l'ensemble ou une partie des ouvrages d'assainissement décrits à la Convention, ainsi que l'exploitation pour une période minimum de cinq ans des ouvrages ainsi construits et peut aussi comprendre le financement à long terme, conformément aux dispositions de la Convention; la municipalité devient propriétaire des ouvrages d'assainissement lors de la réception provisoire des travaux.
- 1.22 "Contrat de clé en main": contrat par lequel le maître des ouvrages confie à la Société ou à une entreprise privée sur la base des études d'avant-projet, la conception et la réalisation complète d'un projet d'assainissement couvrant l'ensemble ou une partie des ouvrages d'assainissement décrits à la convention ainsi que l'exploitation pour une période minimum de cinq ans des ouvrages ainsi construits; ce contrat peut aussi comprendre le financement à long terme.

OBJET

2. La présente convention vise à assurer la réalisation des ouvrages identifiés à l'annexe "A" et de pourvoir à leur financement.

MAÎTRISE D'OEUVRE

3. La corporation municipale est maître des ouvrages de réhabilitation, d'interception et de traitement; à ce titre, elle peut conserver ou confier à la Société, en tout ou en partie la maîtrise d'oeuvre des ouvrages; elle peut également réaliser le projet suivant la formule des projets "clé en main", avec la Société ou une entreprise privée;

Le maître d'oeuvre assume la responsabilité de l'adjudication des contrats aux ingénieurs, aux experts-conseils et aux entrepreneurs pour la réalisation des études, des plans et cahiers des charges ainsi que pour la réalisation des ouvrages qui relèvent de sa juridiction.

4. Dans le cas où la corporation municipale confie en tout ou en partie la maîtrise d'oeuvre des ouvrages à la Société ou à une corporation, elle doit s'assurer que l'entente ou le contrat conclu avec la Société ou corporation stipule explicitement l'obligation prioritaire et essentielle de respecter les dispositions de la présente convention, sous réserve de toute disposition inconciliable de toute loi ou de tout règlement.
5. Les sommes versées pour les dépenses visées aux sous-paragraphes 1.2.2. a), b) et c) doivent respecter les tarifs établis par décret pour les services professionnels rendus ne sont pas régis par un tel décret, les tarifs exigés pour ces services ne doivent pas dépasser les tarifs minimaux établis généralement par les membres des différents ordres professionnels concernés. Dans tous les cas, l'ordre de grandeur des frais impliqués devra être précisée à l'avance et l'enveloppe établie devra être respectée, à moins d'autorisation contraire.
6. La corporation municipale s'engage à assumer toute responsabilité légale à l'égard des tiers. Elle assume la responsabilité de toute action, réclamation ou demande que peut occasionner la construction des parties des ouvrages dont elle a la charge, à l'exclusion des dommages causés par négligence, erreur, omission ou toute faute imputable à un employé du Ministère.
7. Le Gouvernement est maître d'oeuvre de l'étude d'avant-projet et des études EPIC. En sa qualité de maître d'oeuvre, il assume la responsabilité de l'adjudication des contrats relatifs à l'exécution de ces études.
8. Les deux parties s'engagent à réaliser ces ouvrages conformément aux dispositions de la présente convention.

ÉLABORATION DE LA SOLUTION

9. Le design préliminaire des solutions d'interception et de traitement ainsi que la préparation des plans et des cahiers des charges des ouvrages d'assainissement doivent se faire en respectant les exigences du Ministère, c'est-à-dire qu'ils doivent être basés sur les résultats des études d'avant-projet.

MODALITÉS DE MISE EN OEUVRE

10. Suite à la signature de la convention, le maître d'oeuvre doit élaborer et finaliser dans le cadre du design préliminaire, la solution d'interception et de traitement retenue lors de l'étude d'avant-projet. Le rapport final contenant le design détaillé des solutions d'interception et de traitement doit être soumis au Ministère pour

approbation. Dans le cas de projets "clé en main", le contrat visé à l'article 13 tient lieu de rapport aux fins d'approbation.

11. Après avoir obtenu l'approbation du Ministère prévue à l'article 10, le maître d'œuvre prépare ou fait préparer les plans, les devis et les cahiers des charges et doit les soumettre au Ministère pour autorisation en vertu de l'article 32 de la Loi. Aucun lancement d'appels d'offres pour la réalisation des ouvrages ou l'achat ou la location d'équipements, ne peuvent être initiés sans l'accord du Ministère.
12. La corporation municipale devra s'assurer que les matériaux, produits et équipements utilisés sont fabriqués au Québec lorsqu'il existe des matériaux, produits et équipements québécois susceptibles de répondre aux besoins à satisfaire et s'engager également à appliquer la politique d'achat du Gouvernement.

Sauf dans le cas où l'approche de projets "clé en main" est retenue, la corporation municipale s'engage à adjuger tous les contrats de construction, de location d'équipement ou d'acquisition de biens à la suite d'appels d'offres, propres aux projets visés, aux soumissionnaires qui ont leur principale place d'affaires au Québec.

13. Dans le cas où l'approche des projets "clé en main" est retenues, la corporation municipale doit, au préalable, conclure une convention "clé en main" avec les ministres de l'Environnement et des Affaires municipales dans laquelle sont précisées les conditions du contrat "clé en main" et les modalités de son adjudication.

Suite à cette convention "clé en main", la municipalité demande une ou des propositions de contrat "clé en main" qui doivent être basées sur la convention et en respecter les conditions ainsi que toute autre condition établie par les ministères des Affaires municipales et de l'Environnement.

Avant d'accorder un contrat "clé en main", la municipalité doit avoir reçu au moins deux (2) propositions soumises, pour les mêmes ouvrages, par des entreprises distinctes et non-apparentées, sauf lorsqu'elle demande une proposition de contrat "clé en main" à la Société dans lequel cas, une seule proposition est requise; la Société doit par ailleurs obtenir deux (2) propositions.

L'adjudication du contrat "clé en main" ne peut se faire qu'après son approbation par les ministres de l'Environnement et des Affaires municipales. Il devra de plus être autorisé par la commission municipale du Québec dans le cas où le financement à long terme est assumé par le cocontractant.

14. Toute modification aux ouvrages autorisés devra faire l'objet d'une autorisation du Ministère en vertu de l'article 32 de la Loi.

15. La corporation municipale avisera le Ministère de l'octroi du contrat de construction et lui en transmettra une copie dès sa signature. De même, elle avisera le Ministère du début des travaux.
16. La corporation municipale s'engage à rendre accessibles aux représentants du Gouvernement, tous les livres comptables et les registres se rapportant à la construction des ouvrages et à permettre l'accès des lieux de construction des ouvrages aux représentants du Gouvernement tout en leur facilitant l'inspection des travaux en cours.
17. La corporation municipale devra produire une déclaration sur les coûts des ouvrages exécutés dans le cadre du programme d'assainissement. Cette déclaration portera sur l'admissibilité aux subventions des ouvrages d'assainissement et fera état du coût des ouvrages non-admissibles, le cas échéant.
18. La corporation municipale convient de bien identifier la nature des travaux en cours et d'ériger à cette fin un panneau publicitaire sur le chantier qui fera mention de la participation financière des parties à l'entente. Les parties conviennent également que les cérémonies symboliques du début des travaux et de la mise en service des ouvrages se tiendront en présence du représentant du Gouvernement.
19. Avec l'accord du Ministère, la corporation municipale pourra embaucher un surintendant pour l'usine de traitement, au moment jugé approprié, à partir du début de la construction de cet ouvrage.

DISPOSITIONS FINANCIÈRES

20. La corporation municipale s'engage à contracter des emprunts à long terme pour financer le coût des ouvrages, par des règlements d'emprunt distincts de tous les autres travaux municipaux.

La présente ne s'applique pas dans le cas des travaux confiés à la Société québécoise d'assainissement des eaux ou encore pour les contrats "clé en main" où le financement à long terme est assuré par le cocontractant.

21. Le Gouvernement s'engage, à la condition que la corporation municipale respecte toutes les obligations contractées par elle aux termes de la présente convention, à déférer une partie des coûts des ouvrages admissibles et des frais de financement sous forme de subventions correspondant à sa quote-part du service de la dette. La partie des coûts assumée par le gouvernement est établie ainsi:

A. 90% des coûts reliés au traitement des eaux usées;

- B. Un pourcentage variable des coûts reliés à l'interception des eaux usées domestiques (y compris les raccordements des collecteurs) et des coûts reliés à la réhabilitation du réseau (tel que défini par les études sur le réseau d'égouts) selon le mode suivant :
- 66 2/3% pour la tranche des travaux dont le rapport des coûts à l'évaluation municipale est inférieure à 2\$/100\$ d'évaluation ;
 - 75% pour la tranche des travaux dont le rapport est compris entre 2\$ et 4\$/100\$ d'évaluation ;
 - 90% pour la tranche des travaux dont le rapport est supérieur à 4\$/100\$ d'évaluation.

Pour les ouvrages d'interception et de réhabilitation, le pourcentage de la participation financière du Gouvernement sera basé sur l'évaluation foncière imposable uniformisée de la municipalité telle qu'établie au moment de la signature de la présente convention.

Durant la réalisation des ouvrages, le pourcentage sera celui établi provisoirement lors de la signature de la convention. Ce pourcentage sera réajusté définitivement à la date de la réception provisoire du dernier ouvrage d'interception.

Toute autre subvention provenant des gouvernements du Canada et du Québec ou de leurs agences, consentie à la corporation municipale pour ces ouvrages, sera déduite de la participation du Gouvernement.

- La corporation municipale est responsable du coût du service de la dette résiduaire.
- Le coût total des ouvrages indiqués à l'annexe A inclut l'ensemble des frais contingents admis par la présente convention :
 - Pour les honoraires professionnels (incluant design préliminaire, plans, devis et cahiers des charges, appels d'offres et surveillance des travaux), un pourcentage variable des coûts de construction de l'ordre de :

7,0% pour la réhabilitation
 8,0% pour l'interception
 10,0% pour le traitement

Ces pourcentages incluent les frais contingents énumérés à l'article 1.2.2 d).

- b) Pour les frais de laboratoire (incluant forage et sondage, contrôle de qualité, de la compaction et du béton, essais d'imperméabilité, échantillonnage et mesures de débit, etc.), un pourcentage des coûts de construction de l'ordre de:

0,5% pour la réhabilitation
1,5% pour l'interception
2,0% pour le traitement

- c) Pour les frais légaux (incluant frais de recherche, frais d'arpentage et honoraires professionnels et frais reliés à l'expropriation), un pourcentage de l'ordre de 1% des coûts de construction.
- d) Pour les frais de gestion des organismes intermunicipaux, les frais réels ne pouvant excéder 3,5% des coûts de construction et des coûts identifiés aux paragraphes 1.2.2 a), b), c) et d); nonobstant ce qui précède, les frais de gestion de la Société sont de 3,5% des coûts de construction et des coûts identifiés aux paragraphes 1.2.2 a), b), c) et d) et le calcul des frais de gestion de la Société est établi suivant les modalités du règlement concernant la gestion financière de la société;
- e) Pour le financement temporaire un pourcentage de l'ordre de 4,0% des coûts de construction et des coûts identifiés aux paragraphes 1.2.2 a), b), c) et d).

L'ensemble des frais contingents ne doit pas dépasser 25% des coûts de construction définis à l'article 1.2.1. Tout excédent à ce 25% est entièrement à la charge de la corporation municipale. Dans le cas d'un projet "clé en main" les frais contingents décrits aux paragraphes a), b), c) et e) du présent article sont inclus dans le coût des ouvrages établi dans le contrat "clé en main".

24. Pour respecter ses obligations envers la corporation municipale, le Gouvernement s'engage à effectuer ses versements suivant les échéanciers en capital et intérêts pour chacune des émissions ou parties d'émissions relatives aux ouvrages ou suivant les échéanciers reliés à un contrat "clé en main" avec financement à long terme.

Dans le cas d'un recours aux services de la Société, les versements du Gouvernement seront effectués à la Société selon les mêmes conditions.

25. Le Gouvernement s'engage à effectuer les études EPIC et à en assumer la totalité des coûts, y compris les sommes versées en salaires et bénéfices marginaux au profit des employés municipaux pour tout travail directement relié à la réalisation de cette étude EPIC.

26. Les parties conviennent que les coûts des ouvrages décrits à l'annexe "A" correspondent à ceux établis par une étude d'avant-projet et que le mode de participation financière du Gouvernement s'appliquera aux coûts réelles des ouvrages admissibles.

Tout éventuel excédent des coûts réels sur les coûts mentionnés à l'annexe "A", une fois que ceux-ci auront été indexés selon la formule décrite à l'article 27, pourra faire l'objet d'un addenda à la présente convention.

27. Les coûts de chacun des ouvrages couverts par la convention sont automatiquement indexés au 1er avril de chaque année. L'indexation portera sur les montants prévus à la convention à l'égard des ouvrages n'ayant pas fait l'objet de contrat à cette date. Le calcul sera effectué suivant la moyenne annuelle des indices des prix de la construction non résidentielle, tels que publiés mensuellement par Statistique Canada.
28. La corporation municipale s'engage à fournir, dans un délai de trois (3) mois après la réception provisoire, un état détaillé et certifié du coût des travaux réalisés et ce, sous la forme requise par le Gouvernement.

La corporation municipale sera tenue de fournir les copies certifiées des règlements d'emprunt ainsi que les copies des lettres d'autorisation de ces règlements, sauf lorsqu'elle recourt à la Société ou à un contrat "clé en main" prévoyant des modalités différentes pour le financement à long terme.

Seront aussi fournis l'état détaillé et certifié des différentes émissions effectuées pour payer les ouvrages, les échéanciers relatifs à cesdites émissions ou parties d'émissions et le pourcentage des montants se rapportant aux ouvrages admissibles en vertu des présentes.

29. Le financement à long terme du coût total de réalisation des ouvrages peut s'effectuer en plusieurs tranches ou émissions durant le déroulement de leur réalisation.

Le maître des ouvrages est responsable de la qualité et du suivi technique des travaux et, à cette fin, transmet au Ministère les pièces et documents techniques requis par la convention, afin de permettre à celui-ci de statuer sur l'admissibilité des coûts des ouvrages telle que définie aux articles 1.2, 1.3, 21 et 23 et d'établir les versements correspondant à la quote-part du Gouvernement au financement de ces ouvrages.

30. La corporation municipale adoptera un système de charge aux usagers pour s'assurer que chacun paiera une part équitable des coûts

d'exploitation des ouvrages, lesdits coûts étant à la charge de la corporation municipale.

31. La corporation municipale s'engage à fournir au Gouvernement, annuellement ou lorsque requis, un état des coûts d'exploitation des ouvrages et ce, sous la forme spécifiée par le Gouvernement.

CONDITIONS TECHNIQUES

32. Le Gouvernement s'engage à analyser les réseaux d'égouts desservis par les ouvrages pour s'assurer qu'ils ne sont pas sujets à des apports inadmissibles en eaux parasites par infiltration ou par captage et à transmettre les résultats obtenus à la corporation municipale aux fins notamment d'utilisation dans le design préliminaire.

La corporation municipale peut nommer un représentant pour le suivi de l'étude Epic. Ce représentant de la corporation municipale participe à la supervision et au suivi de l'étude EPIC tout au long de son déroulement.

33. La corporation municipale s'engage à faire effectuer les travaux de réhabilitation identifiés dans les conclusions de l'étude EPIC, jusqu'à concurrence du montant inscrit à la convention après indexation.
34. Le design préliminaire des ouvrages d'assainissement, effectué par le maître d'oeuvre, devra tenir compte des résultats de l'étude d'avant-projet.

Les plans, devis et cahiers des charges définitifs des ouvrages d'interception et de traitement devront tenir compte des objectifs de réduction des débits d'eaux parasites tels qu'établis dans la convention.

35. Afin de réduire le volume des eaux usées, de s'assurer de leur compatibilité avec les ouvrages, de minimiser les coûts de construction, d'entretien et d'exploitation et d'obtenir un rendement optimal des investissements, la corporation municipale adoptera:
 - a) une réglementation sur les entrées de service;
 - b) une réglementation sur la quantité et la qualité des eaux usées déversées aux réseaux d'égouts.
36. La corporation municipale s'engage, le tout à la satisfaction du Ministère, à exploiter efficacement les ouvrages et à les maintenir en bon état, à avoir le personnel compétent à cette fin, à installer l'équipement requis pour contrôler adéquatement le rendement de l'ouvrage et à se munir des services suffisants de laboratoire.

Elle s'engage à fournir au Ministère annuellement ou lorsque requis, un rapport sur le fonctionnement des ouvrages et ce, sous la forme spécifiée.

Avant la mise en opération des ouvrages ou d'une partie des ouvrages, la municipalité s'assurera qu'ils ont été réalisés à la satisfaction du Ministère et que ce dernier en autorise la mise en opération.

37. La corporation municipale s'engage à faire parvenir mensuellement au Ministère un état d'avancement du projet, un état des ouvrages ayant fait l'objet d'un contrat de même qu'un état des montants dépensés et engagés à partir de la date de la signature de la convention et ce sous la forme spécifiée par le Ministère.

DISPOSITIONS FINALES

38. Les parties conviennent de prendre, avec diligence, toutes les mesures nécessaires à l'exécution des obligations qui leur sont respectivement imposées par la présente convention, de manière à compléter les travaux suivant le calendrier de réalisation des ouvrages de l'annexe "B".
39. Les annexes "A" et "B" intitulées respectivement "Description des ouvrages" et "Calendrier de réalisation" font partie intégrante de la présente convention.
40. La corporation municipale s'engage à négocier une entente avec la corporation municipale de _____ pour gérer les ouvrages d'usage commun et tels que décrits en annexe.

Cette entente sera conclue en vertu des articles 569 à 571 du Code municipal (L.R.Q. chapitre c-27.1) ou en vertu des articles 468 et 469.1 de la Loi sur les Cités et Villes.

Le mode de fonctionnement administration proposé sera _____.

La répartition définitive des coûts des ouvrages communs indiqués à l'annexe "A" sera établie selon la loi.

EN FOI DE QUOI les parties ont apposé la signature de leurs représentants dûment autorisés

SIGNÉE À

en ce

19

LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, représenté par le Ministre de l'Environnement

et

LA CORPORATION MUNICIPALE DE
Représentée par:

et

ANNEXE ADESCRIPTION DES OUVRAGESCORPORATION MUNICIPALE DE:COURS D'EAU

1. Description générale des ouvrages .

2. Description détaillée des ouvrages :

- Étude d'avant-projet
- Étude EPIC (à réaliser ou en voie de réalisation)
- Objectifs de réduction des débits d'eaux parasites
- Interception : . intercepteurs
 - . postes de pompage
- Traitement des eaux usées: . apports d'eaux usées à traiter
 - . description sommaire du traitement et de l'émissaire
 - . objectifs d'enlèvement des matières polluantes
- Rachat

3. Évaluation du coût de l'étude EPIC et des ouvrages :

a) Étude d'avant-projet	\$
b) Étude EPIC	\$
c) L'ensemble du coût des ouvrages à exécuter s'évalue à	\$
et se répartit comme suit:	
- Interception	\$
- Réhabilitation	\$
- Traitement	\$
TOTAL	\$ _____

La quote-part du Gouvernement pour ces travaux est de l'ordre de \$ basée sur une subvention de 90% pour le traitement, de 66 2/3% (ou 75 ou 90% selon les cas) pour la réhabilitation et l'interception et de 100% pour l'analyse EPIC. La dette résiduaire de la corporation municipale est en conséquence de l'ordre de \$.

Tout ces montants sont exprimés en dollars de _____.

La participation gouvernementale aux ouvrages d'interception et de réhabilitation est établie sur l'évaluation foncière imposable uniformisée de la corporation municipale au montant de en date de la signature de la présente convention.

ANNEXE B

CALENDRIER DE RÉALISATION

CORPORATION MUNICIPALE DE:

ANNEXE 10

CONSEIL DU TRÉSOR

NUMÉRO 149020

CONSEIL DU TRÉSOR GÉNÉRAL

NUMÉRO 149020

28 FÉVRIER 1984

DEMANDE D'APPROBATION DU RÈGLEMENT N° 2 RÉVISÉ ET DE
L'ORGANIGRAMME DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX

---0000000---

ATTENDU QUE la loi de la Société québécoise d'assainissement des eaux a été sanctionnée le 18 juin 1980;

ATTENDU QUE le Conseil d'administration de la Société est constitué depuis le 13 août 1980, suite au décret 2383-80;

ATTENDU QUE le Conseil d'administration de la Société, à sa réunion du 13 décembre 1983, a adopté un règlement remplaçant le règlement n° 2 relatif à la description des responsabilités et organigramme;

ATTENDU QUE l'article 16 de la Loi sur la Société québécoise d'assainissement des eaux (L.R.Q., C.S-18.21) prévoit que les règlements de la Société entrent en vigueur sur approbation du gouvernement;

ATTENDU QU'en vertu de l'article 22 de la Loi sur l'administration financière (L.R.Q., C.A-6), le Conseil du trésor exerce les pouvoirs du gouvernement en ce qui a trait notamment à l'approbation des plans d'organisation des organismes autres que ceux visés à la Loi sur la fonction publique;

DEMANDE EST FAITE au Conseil du trésor d'approuver le règlement n° 2 révisé et l'organigramme de la société tels qu'adoptés par résolution unanime par le Conseil d'administration de la Société. Les documents ci-attachés, c'est-à-dire l'organigramme et la description des responsabilités, font partie intégrante de la présente demande.

Adrien Ouellette
Ministre

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUXRÈGLEMENT N° 2DESCRIPTION DES RESPONSABILITÉS ET ORGANIGRAMME1. Conseil d'administration

Le Conseil d'administration est composé de sept membres nommés par le gouvernement. Parmi ces membres, le gouvernement désigne le président et le vice-président du Conseil, ainsi que le président directeur général de la Société. Le Conseil administre les affaires de la Société.

2. Comité exécutif

Le Comité exécutif est composé d'un minimum de trois membres nommés par le Conseil d'administration pour un mandat d'un an. Le président du Conseil est nommé d'office président du Comité exécutif. Le président directeur général est également nommé d'office membre du Comité exécutif. Le Comité a les droits et les pouvoirs qui lui sont conférés par le Conseil d'administration.

3. Président directeur général

Le président directeur général est responsable, au sens de la loi, de l'administration de la Société dans le cadre des règlements approuvés par le Conseil d'administration. Il est membre du Conseil d'administration et du Comité exécutif, et veille à l'exécution de leurs décisions. Il est responsable de l'application des règlements et politiques de la Société et, de façon générale, de l'atteinte des objectifs fixés par le Conseil d'administration. Il a tout pouvoir de lier la Société dans le cadre défini par la loi. Certains pouvoirs peuvent être délégués aux titulaires de postes de direction à l'intérieur de la Société, par voie de résolution du Conseil d'administration.

4. Comité de gestion

Sous l'autorité du président directeur général, le Comité de gestion

est formé des titulaires des postes de vice-présidents, du secrétaire et conseiller juridique, de même que de tout autre directeur désigné par le président directeur général. Le Comité de gestion est un comité consultatif qui se réunit sur convocation du président directeur général afin d'étudier les questions relatives à la bonne marche de la société et à une coordination efficace des actions à prendre par diverses directions pour atteindre les objectifs fixés. Le Comité de gestion formule des avis et des recommandations à l'intention du président directeur général qui est responsable des décisions à prendre selon les mandats et objectifs approuvés par le Conseil d'administration.

5. Secrétaire et conseiller juridique

Le secrétaire et conseiller juridique de la Société tient à jour les livres, registres et règlements de la Société, conformément à la loi. Il a la garde de tous les documents officiels de la Société, sauf les valeurs et titres financiers et les livres comptables. Il est d'office secrétaire du Conseil d'administration et du Comité exécutif et en rédige les procès-verbaux, sauf sur décision contraire du Conseil. Il émet et adresse tous les avis de réunions requis par la loi ou les règlements. Il agit à titre de conseiller juridique de la Société. Il exécute en outre tous les autres mandats qui lui sont confiés par le Conseil d'administration, le Comité exécutif ou le président directeur général de la Société.

6. Vice-président, gestion des projets

Le vice-président, gestion des projets, est responsable de la gestion de tous les projets d'assainissement des eaux dont la réalisation est confiée à la Société, en conformité avec les normes et procédures approuvées et selon les ententes conclues avec les municipalités. Ses principales responsabilités sont les suivantes:

- 1° Etablir et soumettre à l'approbation du président directeur général les politiques et normes relatives à la gestion des projets, ainsi que veiller à leur application dans tous les projets sous la juridiction de la Société.
- 2° Assurer une planification ordonnée à l'exécution des projets en tenant compte des ententes conclues avec les municipalités, des paramètres techniques et financiers et des ressources mises à la disposition de la Société.
- 3° Diriger efficacement le personnel de direction et les équipes de projets dont il a la responsabilité, vers l'atteinte des objectifs approuvés, en particulier les cadres suivants:

- Directeur des services techniques, responsable des services reliés à l'expertise et aux techniques touchant l'assainissement des eaux, de même que les techniques d'estimation et d'évaluation des coûts des projets et les techniques de construction, mise en marche des ouvrages, planification et ordonnancement des travaux.
 - Directeur de projets, Montréal, chargé de la gestion efficace des projets d'assainissement qui lui sont confiés dans un territoire déterminé et avec les équipes "ad hoc" qui lui sont affectées.
 - Directeur de projets, Québec, chargé de la gestion efficace des projets d'assainissement qui lui sont confiés dans un territoire déterminé et avec les équipes "ad hoc" qui lui sont affectées.
 - Directeur de projets, Estrie, chargé de la gestion efficace des projets d'assainissement qui lui sont confiés dans un territoire déterminé et avec les équipes "ad hoc" qui lui sont affectées.
 - Directeur de projets, Saguenay-Lac-Saint-Jean, chargé de la gestion efficace des projets d'assainissement qui lui sont confiés dans un territoire déterminé et avec les équipes "ad hoc" qui lui sont affectées.
- 4° Approuver la composition des équipes de projets, en consultation avec le président directeur général, et assurer une coordination efficace des travaux relatifs à la gérance de l'ensemble des projets confiés à la Société, selon les termes des protocoles d'entente avec les municipalités.
- 5° Prendre les mesures nécessaires pour résoudre les problèmes qui surviennent dans l'exécution des projets, en consultation avec le président directeur général et en collaboration avec les cadres de la Société.
- 6° Préparer les rapports périodiques sur l'état et l'avancement des projets à l'intention du président directeur général, du Comité de gestion, du Conseil d'administration et des municipalités.
- 7° En collaboration avec le directeur, administration et finances, et les cadres de la Société, et en consultation avec le président directeur général, participer au règlement des réclamations se rapportant à la réalisation des projets.

7. Vice-président, administration et finances

Le vice-président, administration et finances, est responsable de tous les aspects administratifs et financiers des opérations de la Société selon les budgets, normes et procédures approuvés. Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- 1° Etablir et soumettre à l'approbation du président directeur général les politiques et normes relatives aux principaux aspects des finances et de l'administration de la Société, de même que les principes de comptabilité et de contrôle en vigueur à la Société.
- 2° Agir à titre de trésorier de la Société; assurer le financement approprié à court et à long termes, ainsi que la garde des titres, valeurs et fonds de la Société; et maintenir les relations nécessaires entre la Société et les divers ministères du gouvernement, municipalités et institutions financières quant aux aspects financiers de la gestion de la Société.
- 3° Diriger efficacement le personnel de direction dont il a la responsabilité vers l'atteinte des objectifs approuvés, en particulier les cadres suivants:
 - Directeur, finance et contrôle, responsable du plan de financement à court et à long terme; des budgets d'exploitation et de capitalisation; du service de la dette et des mouvements de trésorerie; du contrôle budgétaire de l'exploitation et des projets sous la responsabilité de la Société, de la comptabilité, des procédures reliées au paiement des salaires aux employés, ainsi que des comptes payables et recevables, ainsi que des rapports périodiques et autres actions requises pour assurer le respect de normes et conventions comptables rigoureuses et des procédures de contrôle des coûts des projets et des budgets de la Société.
 - Directeur, approvisionnement et contrats, responsable de l'établissement et de la mise à jour du répertoire des consultants qui se qualifient en regard des exigences de la Société; des procédures et actions relatives aux appels d'offres de services professionnels et de construction; de l'analyse des soumissions et des recommandations relatives à la sélection des consultants et entrepreneurs; de l'établissement des contrats de services professionnels et de construction; de la gestion efficace des services de pré-achats selon la politique d'achats du gouvernement de Québec ainsi que les normes approuvées par la direction de la Société; du règlement des réclamations ainsi que du suivi des contrats et de la relance des approvisionnements pour rencontrer les échéanciers et engagements contractuels de la Société.
 - Directeur, acquisitions immobilières, responsable de plani-

fier, superviser et coordonner les acquisitions immobilières, en conformité avec les normes et procédures de la Société ainsi que d'effectuer les démarches nécessaires et d'assurer un suivi constant des actions relatives aux acquisitions, servitudes, droits de passage et autres transactions ou autorisations légales nécessaires à l'exécution des projets d'assainissement des eaux selon les protocoles d'entente avec les municipalités.

- Directeur, services de soutien administratif, responsable des services informatiques, des services de bureau et de secrétariat, de l'aménagement des locaux, de l'installation, de l'entretien et du contrôle des divers équipements et locaux sous la juridiction de la Société, de l'administration des avantages sociaux et autres aspects administratifs reliés aux conditions de travail et aux salaires des employés de la Société et, de façon générale, de tous les services de soutien administratifs de la Société.

8. Directeur, relations-municipalités, Est du Québec, et
Directeur, relations-municipalités, Ouest du Québec

Le titulaire de chacun de ces postes, relevant directement du président directeur général, est chargé, selon le territoire qui lui est assigné, de promouvoir l'image de la Société auprès des municipalités, de développer les méthodes et programmes de promotion et de publicité, de faire les démarches nécessaires pour expliquer les services de la Société et les avantages des municipalités de confier à cette dernière la gestion des projets d'assainissement des eaux, de diriger la négociation des ententes avec les municipalités selon les politiques et normes approuvées, sous réserve de l'approbation et de la signature des ententes par le président directeur général, et d'assurer un suivi régulier des relations et des informations relatives aux projets en cours avec les municipalités faisant affaire avec la Société.

9. Directeur, études EPIC

Le titulaire de ce poste est chargé de coordonner avec les responsables du MENVIQ les études EPIC à réaliser sous la responsabilité de la Société, de coordonner les études nécessaires par des experts-conseils extérieurs, d'en surveiller la qualité et les délais d'exécution, et de faire rapport aux autorités compétentes des résultats de ces études selon les mandats reçus, selon les normes élevées de qualité technique et de bonne gestion.

10. Directeur, contrôle de qualité

Le titulaire de ce poste est chargé d'établir les politiques, normes et procédures relatives au contrôle de la qualité et de veiller à leur application rigoureuse dans tous les projets de la Société, de même que d'assurer le respect des politiques gouvernementales, en particulier la politique d'achat. À cette fin, il effectue les démarches, travaux et inspections nécessaires auprès des ingénieurs-conseils et des entrepreneurs en construction afin d'assurer que les politiques, normes et procédures en vigueur sont respectées, de même que les plans, devis et contrats dûment approuvés. Il fait rapport au président directeur général des résultats de ses travaux, recommande les mesures à prendre pour corriger les lacunes détectées, s'il y a lieu, et fait le suivi nécessaire selon les directives du président directeur général. Il accomplit en outre les mandats particuliers qui lui confie le président directeur général quant aux projets sous la responsabilité de la Société.

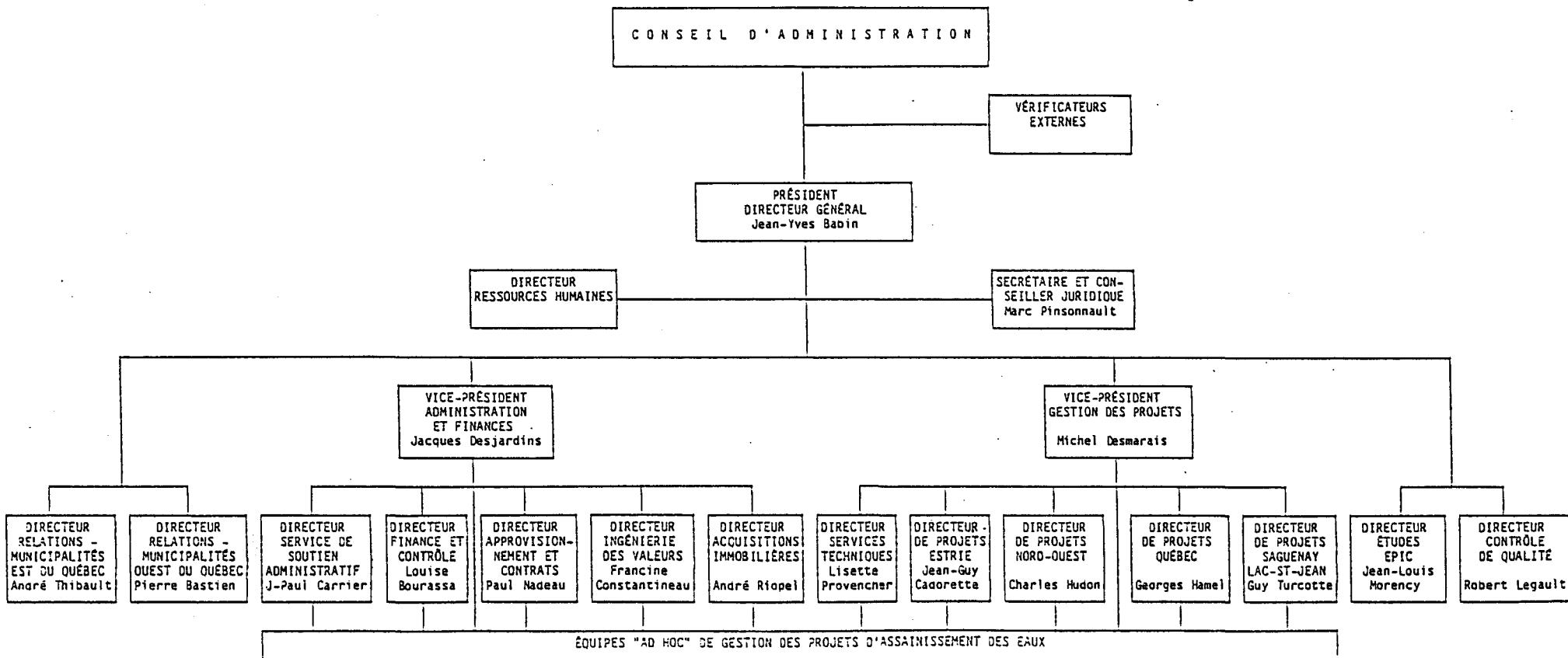
11. Directeur, ressources humaines

Le titulaire de ce poste prépare, à l'intention du président directeur général et, lorsqu'il y a lieu, du Conseil d'administration, les énoncés de règlements, politiques et procédures relatifs à la gestion des ressources humaines de la Société. Il assure l'application de normes professionnelles élevées dans la sélection et le traitement du personnel de la Société. Il recommande les mesures à prendre et conseille le président directeur général de même que les vice-présidents et les directeurs de la société, selon les mandats reçus, afin de favoriser un rendement de travail élevé de même que le développement du personnel. Il veille à l'application efficace des outils de gestion appropriés: organigramme, descriptions de tâches, analyse et évaluation des postes, gestion des salaires, évaluation du rendement et formation et perfectionnement du personnel de la Société.

12. Tout le personnel de la Société est rattaché à l'une ou l'autre des directions décrites ci-haut. Ce personnel peut être affecté à divers projets à exécuter à tout endroit de la province du Québec et à faire partie d'une ou de plusieurs équipes "ad hoc" chargées de la gestion des projets d'assainissement des eaux confiés à la Société.
13. L'organigramme de la Société est celui reproduit à l'annexe A.
14. Le présent règlement abroge le règlement n° 2 relatif à la description des responsabilités et plan d'effectif (C.T. 138155 du 23 mars 1982).
15. Le présent règlement entre en vigueur à la date de son approbation par le gouvernement.

SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX

ORGANIGRAMME



EXTRAIT DU PROCÈS-VERBAL DE LA RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE D'ASSAINISSEMENT DES EAUX TENUE LE 13 DÉCEMBRE 1983

ATTENDU QUE la Société désire modifier sa structure interne de manière à maximiser le rendement de ses opérations ;

ATTENDU QUE le Conseil du trésor a approuvé le règlement n° 2 de la Société relatif à la description des responsabilités et à l'organigramme (C.T. 138155, du 23 mars 1982) ;

ATTENDU QU'il y a lieu de remplacer ce règlement n° 2 par un nouveau règlement décrivant la nouvelle structure interne de la Société ;

Sur proposition dûment appuyée, IL EST RÉSOLU À L'UNANIMITÉ :

D'ADOPTER le règlement n° 2 intitulé "Description des responsabilités et organigramme" et l'organigramme ci-joint, et

D'EN RECOMMANDER son approbation auprès du Gouvernement du Québec .

COPIE CERTIFIÉE CONFORME PAR

Me Marc Pinsonnault
Secrétaire de la
Société québécoise d'assainissement des eaux

Le 15 décembre 1983