



NOUVELLES ■

Volume 2 - No 2. 19 janvier 2010



[La Corporation signe une entente historique avec l'Ordre des comptables en Management Accrédités du Québec \(CMA\)](#)

[La Corporation inaugure les nouveaux locaux de l'Université de Sherbrooke à Longueuil](#)

FORMATION ■

[FORMATION CONTINUE : Session hiver-printemps](#)

DISTRICTS ■

Montérégie

[Visite familiale et amicale au Zoo de Granby en hiver !](#)

St-Maurice

[Gala Excel-cie-Art le 20 mars 2010](#)

ARTICLES ■

[L'appel d'offres ou la négociation de gré à gré](#)
Par **Denys Bussières**,
a.p.a.,MBA,
adjoint à la directrice, service des finances -
approvisionnement, École Polytechnique de Montréal

[L'appel d'offres : soumissions conformes seulement ?](#)
Par **Denys Bussières**,
a.p.a.,MBA,
adjoint à la directrice, service des finances-
approvisionnement, École Polytechnique de Montréal
et **Stéphanie Beaupré**
Camirand, étudiante en droit,
Université de Sherbrooke

[Vers une approche collaborative profitable pour tous les joueurs : une application à l'industrie des pâtes et papiers - Chercheurs du CIRRELT](#)
Par Nadia Lehoux, Sophie D'Amours, André Langevin

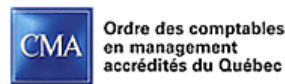
OFFRES D'EMPLOIS ■

[Offres actuellement affichées](#)

NOUVELLES DE LA CORPORATION



La Corporation signe une entente historique avec l'Ordre des Comptables en Management Accrédités du Québec (CMA)



Le 13 janvier dernier, la vice-présidente exécutive et directrice générale de la Corporation des approvisionnementneurs du Québec, Madame Suzie Prince, CMA, MBA, a signé une entente de partenariat unissant la Corporation des approvisionnementneurs du Québec et l'Ordre des CMA du Québec.

Par cette entente, l'Ordre des CMA du Québec accepte d'intégrer les activités de formation continue dispensées par la Corporation à son programme de formation continue. L'Ordre des CMA du Québec s'engage également à publiciser à l'avance les activités de formation continue de la Corporation et à en faire la promotion par des envois de courrier électronique aux **7 442 membres** de l'Ordre et à ajouter à son site Internet un hyperlien permettant d'accéder au site Internet de la Corporation. La Corporation des approvisionnementneurs du Québec s'engage pour sa part à accorder un rabais de 20% sur le prix non-membre à tout CMA qui s'inscrit à une formation offerte par la Corporation.

Cette entente est une première pour la Corporation et la positionne de façon stratégique et avantageuse à titre de partenaire pour le développement des compétences des professionnels québécois.



La Corporation inaugure les nouveaux locaux de l'Université de Sherbrooke à Longueuil et offre maintenant tout ses cours en classe et en ligne simultanément

Soucieuse d'offrir tout ses programmes de formation tant aux membres résidants dans les grands centres que ceux résidants en région, la direction de la Corporation a effectué un changement technologique important au cours des deux derniers mois. Ainsi, depuis le 18 janvier 2010, la Corporation dispense ses cours en classe dans le nouvel édifice de l'Université de Sherbrooke à Longueuil inauguré le 4 janvier dernier. La Corporation a ainsi accès aux nouvelles salles de classe multimédias du campus de Longueuil de l'Université de Sherbrooke.

La Corporation a du même souffle changer de plate-forme et grâce à la plate-forme Elluminate elle offre dorénavant tout ses cours en classe et en ligne simultanément. Grâce à cette technologie, la Corporation est en mesure de servir de petits groupes d'une ou deux personnes résidants en région, et ce, pour tout ses cours. L'enseignant diffuse le cours en classe et intègre les étudiants en ligne. Ce changement est majeur et permet à la Corporation de prendre un virage important dans la prestation des cours. Ses services sont uniformément déployés sur tout le territoire québécois et accessibles à tous.

Enfin, la Corporation tient à remercier de façon toute particulière les enseignants du programme de certificat national et du programme de Leadership en gestion stratégique de la chaîne d'approvisionnement qui ont accepté de prendre part à ce virage technologique effectué rapidement pour servir dès janvier les membres en régions. Sincères remerciements à Jules Talbot, Rachida Bouhid, André Marcil et Djamel Taleb pour leur support dans ce projet.



FORMATION

La Corporation vous invite à profiter de l'hiver qui s'amorce pour mettre à jour vos connaissances, développer vos compétences et propulser votre carrière en gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Une programmation des plus riches vous est proposée, tant en formation continue que dans les deux programmes nationaux menant à des diplômes soit le certificat national ou le programme de leadership en gestion stratégique de la chaîne d'approvisionnement.

Inscrivez-vous dès maintenant pour maintenir votre longueur d'avance !



Calendrier des formations offertes pour la session hiver-printemps :

BIBLIOTHÈQUE ■

[Résumé de livre : La responsabilité sociale des acheteurs](#)

Par : Fannie Gibeau, BAA, BSc, acheteur sanofi-aventis

APPELS EXPERTISE ■ ...

[Appel d'offres pour déneigement](#)

La formation continue : une obligation et un gage de succès !

Maintenez vos connaissances à jour, développez de nouvelles habiletés professionnelles et soutenez la croissance de votre organisation

Date	Séminaire
20 janvier 2010	<u>COMITÉS DE SÉLECTION ET ÉVALUATION QUALITATIVE DES SOUMISSIONS DANS LE SECTEUR PUBLIC</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
21 et 22 janvier 2010	<u>NÉGOCIATION - PSYCHOLOGIE (OBLIGATION POUR CERTIFICAT NATIONAL)</u> Saint-Jean-sur-Richelieu
28 janvier 2010	<u>INCOTERMS ET CONFORMITÉ DOUANIÈRE</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
29 janvier 2010	<u>OUTILS POUR ASSURER UNE GESTION D'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE ET DE DÉVELOPPEMENT DURABLE</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
4 et 5 février 2010	<u>APPROVISIONNEMENT PUBLIC ET MUNICIPAL</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
9 et 10 février 2010	<u>NEGOCIATION STRATÉGIQUE</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
12 février 2010	<u>ELABORATION D'UN CODE D'ÉTHIQUE ET IMPACTS DU PROJET DE LOI 76 POUR UNE SAINTE GESTION DES CONTRATS ET UNE PLUS GRANDE TRANSPARENCE DANS L'ADMINISTRATION MUNICIPALE</u> Montréal Nouveau DOSSIER D'ACTUALITÉ formation à Montréal
11 et 12 février 2010	<u>GESTION STRATÉGIQUE EN APPROVISIONNEMENT</u> Saint-Jean-sur-Richelieu
17 février 2010	<u>ANALYSE ENVIRONNEMENTALE DU CYCLE DE VIE DES PRODUITS ET SERVICES POUR ASSURER UN APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
18 et 19 février 2010	<u>PSYCHOLOGICAL BEHAVIOR</u> Dorval
19 février 2010	<u>ANIMER ET PARTICIPER EFFICACEMENT À DES RÉUNIONS ET APPRENDRE À S'OBJECTER STRATÉGIQUEMENT</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
23 et 24 février 2010	<u>DROIT ET POLITIQUES EN GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
4 et 5 mars 2010	<u>MÉTHODOLOGIE ABRÉGÉE EN GESTION DE PROJETS</u> Saint-Jean-sur-Richelieu
10 mars 2010	<u>COMMENT FORMULER UNE ÉVALUATION DE RENDEMENT DÉTAILLÉE ET DOCUMENTÉE D'UN FOURNISSEUR CONFORMÉMENT À LA LOI SUR LES CONTRATS DES ORGANISMES PUBLICS ? L'ASSUMATION DES RISQUES PAR LE FOURNISSEURS JUSQU'OU VA-T-ON ?</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
12 mars 2010	<u>ELABORATION D'UN CODE D'ÉTHIQUE ET IMPACTS DU PROJET DE LOI 76 POUR UNE SAINTE GESTION DES CONTRATS ET UNE PLUS GRANDE TRANSPARENCE DANS L'ADMINISTRATION MUNICIPALE</u> Montréal Nouveau DOSSIER D'ACTUALITÉ formation à Montréal
11 et 12 mars 2010	<u>MEILLEURES PRATIQUES EN GESTION DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT : ÉVALUEZ LA PERFORMANCE DE VOTRE ORGANISATION</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
18 mars 2010	<u>RÈGLES DE BASE ET PRATIQUES GAGNANTES POUR MIEUX GÉRER LE PERSONNEL</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
19 mars 2010	<u>LE CAUTIONNEMENT</u> Montréal- dîner conférence Nouveau
25 et 26 mars 2010	<u>BIEN VENDRE VOS IDÉES, VOS PRODUITS ET VOS SERVICES : LA COMMUNICATION PROFESSIONNELLE, UNE COMPÉTENCE À MAÎTRISER POUR GRAVIR LES ÉCHELONS</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
1er avril 2010	<u>LES RECOURS CONTRE DES FOURNISSEURS :</u> <ul style="list-style-type: none">• La garantie de qualité du fabricant et la responsabilité du vendeur• L'insolvabilité d'un fournisseur et ses conséquences pour l'approvisionneur• La résiliation des contrats de services Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
8 et 9 avril 2010	<u>LE DÉVELOPPEMENT D'UNE STRATÉGIE D'ACHAT</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau



14 avril 2010	<u>ABÉCÉDAIRE DE LA CONFORMITÉ EN MATIÈRE D'APPEL D'OFFRES ET LES EXCEPTIONS AUX RÈGLES D'APPEL D'OFFRES</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
15 avril 2010	<u>LE DÉVELOPPEMENT DE VOTRE CARRIÈRE EN GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT : BILAN DE VOS COMPÉTENCES POUR UN CHEMINEMENT DE CARRIÈRE HARMONIEUX</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
16 avril 2010	<u>COMMENT PROMOUVOIR LE SERVICE D'APPROVISIONNEMENT AU SEIN DE L'ENTREPRISE, ÉVALUER SA PERFORMANCE ET VALORISER SON RÔLE STRATÉGIQUE AU SEIN DE L'ORGANISATION</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
21 et 22 avril 2010	<u>NÉGO-GAMING : DE LA NÉGOCIATION À HAUT NIVEAU POUR PROFESSIONNEL EXPÉRIMENTÉ</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
23 avril 2010	<u>TABLEAU DE BORD ET INDICATEURS DE PERFORMANCE EN APPROVISIONNEMENT</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
3 et 4 mai 2010	<u>DEVENIR UN ACHETEUR STRATÉGIQUE DANS LE SECTEUR COMMERCIAL</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
20 et 21 mai 2010	<u>DÉVELOPPEZ VOS HABILITÉS POLITIQUES POUR RÉUSSIR DANS L'ORGANISATION</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
27 mai 2010	<u>RÈGLES DE BASE ET PRATIQUES GAGNANTES POUR MIEUX GÉRER LE PERSONNEL</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
28 mai 2010	<u>IMPARTITION ET DÉSPARTITION : COMMENT FAIRE UN CHOIX ÉCLAIRÉ ?</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
3 et 4 juin 2010	<u>GESTION STRATÉGIQUE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT - SIMULATION</u> Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau

Date	Ateliers
25, 26 et 27 février 2010	<u>COMMUNICATION ET RELATIONS INTERPERSONNELLES</u> (3 jours) Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau
29 avril et 30 avril 2010	<u>ÉTHIQUE ET RESPONSABILITÉ SOCIALE</u> (3 jours) Saint-Jean-sur-Richelieu Nouveau

Politique tarifaire

Séminaire de deux jours : 595 \$ pour les membres et 995 \$ pour les non membres
Séminaire d'une journée : 395\$ pour les membres et 650 \$ pour les non membres
Ateliers : 400 \$ par jour pour les membres et 600 \$ par jour pour les non membres

Politique de remboursement

Si vous annulez votre inscription à un séminaire, un remboursement pourra vous être accordé selon les modalités suivantes :

- Annulation 30 jours avant la tenue de la formation : 100 %
- Annulation 15 à 29 jours avant la tenue de la formation : 50%
- Annulation 14 jours et moins avant la formation : 0%

Informations et inscriptions :

1-800-977-1877, info@caq.qc.ca ou www.caq.qc.ca

NOUVELLES DES DISTRICTS



DISTRICT DE LA MONTÉRÉGIE

La prochaine activité : visite familiale et amicale au Zoo de Granby en hiver !

Le samedi 23 janvier 2010 : faites vite, inscriptions en cours

Le district de la Montérégie invite familles et amis à visiter le Zoo de Granby en hiver. Une activité inoubliable et une occasion de réseauter et de célébrer en famille. Venez voir le zoo et les animaux en plein hiver et en soirée, sous les étoiles. Une visite sans pareil à ne pas manquer.



Zoo de Granby

Zoo de Granby
525 rue St-Hubert
Granby, J2G 5P3, 450-372-9113

Déroulement de l'activité :

13h00 Arrivée des membres, familles et amis.
Visite libre jusqu'à l'heure de fermeture prévue à 19h

Toujours sans frais pour les membres avec activités, vous référer à la grille tarifaire pour les membres sans activités ainsi que pour vos invités :

Grille tarifaire du Zoo pour la saison hiver 2009-2010

Tarifcation hivers 2009-2010 (Prix avant taxes)

Tarifs à partir du 26 décembre 2009

Moins de 3 ans	Gratuit
3 à 12 ans	11,99
13 à 64 ans	18,99
65 ans et plus	15,99
Forfait 4 pers. inclut 2 pers. (13 ans et plus) et 2 enfants (3 à 12 ans)	49,99

Stationnement GRATUIT
Les enfants de moins de 13 ans doivent être accompagnés par un adulte.
Les prix sont en dollars canadiens.
Les prix sont sujets à changement sans préavis.

*****Si tempête de neige, l'activité sera reportée au samedi 30 janvier 2010*****

Svp confirmer votre présence par courriel et indiquer dans le titre : J'y serai le 23 janvier.
Notre adresse : caqmonteregie@hotmail.com

C'est une invitation ouverte à tous et à ne pas manquer! À inscrire à votre agenda sans faute!

Bonne Année 2010 à tous!
Les membres du conseil d'administration du district de la Montérégie

DISTRICT DE LA VALLÉE DU ST-MAURICE

La prochaine activité : Gala Excel-cie-Art le 20 mars 2010

Le samedi 20 mars 2010 : venez célébrer l'excellence en gestion de l'approvisionnement

Le district de la Vallée du St-Maurice invite tous les approvisionneurs de la province à assister au Gala Excel-cie-Art, samedi le 20 mars 2010, à l'hôtel Delta de Trois-Rivières.

Participez à ce gala annuel soulignant la performance des gestionnaires en approvisionnement. Repas gastronomique, animation, danse et remise de mérites.
Tenue de soirée et thème : <<Noir et blanc>>.



ARTICLES



L'appel d'offres ou la négociation de gré à gré

Par Denys Bussières, a.p.a., MBA, adjoint à la directrice, service des finances- approvisionnement, École Polytechnique de Montréal

L'approvisionnement de biens et services occupe depuis toujours l'attention des gestionnaires tant dans le secteur public que dans l'entreprise privée. Le processus d'appel d'offres est tantôt facultatif, tantôt obligatoire, mais l'octroi de contrats importants, soit du point de vue de la valeur soit du point de vue stratégique, ramène régulièrement le débat entre l'utilisation de l'appel d'offres ou la négociation de gré à gré.

Dans le secteur privé, ce sont les règles du droit commun (au Québec, le Code civil) qui



s'appliquent. Les achats dans le secteur public ont des caractéristiques propres; ils sont en général régis par des lois et règlements particuliers qui précisent les règles à suivre. Mais la question se pose quand même: appel d'offres ou négociation.

Citons comme exemple le débat qui a cours actuellement sur l'opportunité d'octroyer le renouvellement des trains du métro de Montréal directement à Bombardier Transport. Il s'agit d'un contrat estimé à 1,2 milliard de dollars. Dans nos institutions, il n'est pas rare que des requérants remettent en question la nécessité d'aller en appel d'offres.

Dans le secteur public, l'utilisation de la négociation de gré à gré pour des contrats importants est acceptée dans les situations d'urgence ou lorsqu'il n'y a qu'un seul fournisseur connu (par exemple, pour l'achat de produits brevetés). On reproche alors au processus d'appel d'offres d'être long et d'engendrer de la paperasse inutile.

Au-delà du processus, il s'agit de ne pas oublier l'objectif qui est d'obtenir les biens et services au meilleur coût possible. La détermination du prix à payer n'est qu'un des éléments du coût. Le prix à payer est celui qui permet au fournisseur d'obtenir une marge de profit acceptable et à l'acheteur de payer le plus bas prix. Le meilleur coût tiendra compte de l'ensemble des éléments liés à l'achat de biens et services notamment le prix, la qualité, le délai de livraison, la garantie (s'il y a lieu), le service après-vente, etc.

La clé du succès pour atteindre l'objectif réside dans la définition des besoins. Cette définition des besoins prend forme dans la définition des spécifications techniques, dans la production de plans et devis, dans la description du rendement à atteindre, des normes à respecter, etc. L'histoire récente des grands projets publics montre comment ce travail est fondamental. Quel que soit le processus d'acquisition, ce travail est essentiel au donneur d'ouvrage.

Lors de négociations de gré à gré, négocier, c'est chercher à résoudre des problèmes qui se posent entre deux parties où chaque acteur a, *Il priori*, la volonté de trouver une solution satisfaisante. Sans vouloir faire un développement complet sur la négociation, rappelons simplement que l'acheteur et le fournisseur défendent des positions différentes. Le rôle de l'acheteur est de faire comprendre aux fournisseurs ce qui se négocie et ce qui ne se négocie pas.

L'appel d'offres a le mérite de forcer à décrire avec le plus de précision possible les conditions d'acquisition et les produits ou services demandés. Dans un processus d'appel d'offres, les questions que pourraient avoir différents fournisseurs sont autant d'occasions de préciser les attentes. L'appel d'offres favorise l'obtention du meilleur produit au meilleur prix, la transparence et la non-discrimination nécessaires aux processus d'acquisition équitables. Afin de pouvoir déterminer l'offre la plus intéressante, le donneur d'ouvrage doit obtenir des offres comparables. L'obtention d'offres qui sont très différentes devrait l'amener à s'interroger sur la définition des besoins.

À partir du moment où le processus d'appel d'offres a été retenu, le donneur d'ouvrage doit respecter les règles qu'il s'est lui-même imposées et doit agir de façon à préserver l'égalité des soumissionnaires. Le donneur d'ouvrage a l'obligation implicite de traiter tous les soumissionnaires sur un pied d'égalité et de façon équitable. Ces règles sont vraies tant au public qu'au privé.

Par rapport à l'échelle planétaire des achats, le donneur d'ouvrage doit se conduire en stratège en découvrant des sources de profitabilité et gérer une économie du risque liée aux incertitudes de l'environnement. Dans un dossier comme celui du métro de Montréal, est-ce que des considérations comme le développement régional ou les retombées économiques doivent être prises en compte? Sûrement, et le processus d'appel d'offres n'exclut d'office aucune considération. Lorsque, compte tenu de la nature des biens et services dont on envisage l'acquisition, il est justifié de prendre en compte d'autres facteurs que celui du coût, il s'agit d'intégrer des critères de sélection à l'appel d'offres.

L'appel d'offres a l'avantage d'être un processus crédible qui assure un coût compétitif et la transparence. La négociation de gré à gré, pour avoir la même crédibilité, demande un étalonnage serré des coûts, la vérification par des experts indépendants et des conditions strictes de négociation.

L'appel d'offres : soumissions conformes seulement ?

Par Denys Bussières, a.p.a., MBA, adjoint à la directrice, service des finances-appvisionnement, École Polytechnique de Montréal et Stéphanie Beaupré Camirand, étudiante en droit, Université de Sherbrooke

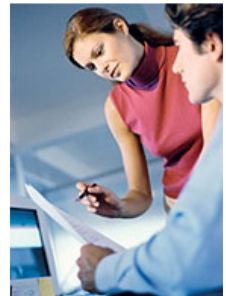
Le donneur d'ordre a-t-il l'obligation d'adjuger le contrat à un soumissionnaire qui se conforme aux conditions d'appel d'offres? La Cour suprême¹, dans le jugement « *Double N Earthmovers Ltd c. Edmonton (Ville)* », reconnaît que si le donneur d'ordre considère qu'il est de son intérêt de lever une condition non essentielle d'un contrat, il a le droit de le faire.

Ce litige concerne deux entreprises ayant déposé des soumissions en réponse à un appel d'offres de la Ville d'Edmonton pour la fourniture de machinerie et de conducteurs. Une des conditions de l'appel d'offres stipulait que la machinerie devait comporter des modèles 1980 ou plus récents.

Dans sa soumission, Sureway Construction of Alberta a indiqué comme " machine no 1 " une machine de 1980, et comme " machine no 2 " soit une machine de 1977 ou une machine de location de 1980. Sureway a fait savoir par la suite qu'elle fournirait une machine de 1979 et la Ville n'a pas insisté. Double N Earthmovers Ltd, soumissionnaire rival, a soutenu que la Ville avait manqué à ses obligations envers elle au titre du contrat d'appel d'offres (contrat A) et l'a poursuivie pour les profits qu'elle aurait réalisés si le contrat (contrat B) lui avait été adjugé. Double N avait informé la Ville que Sureway ne possédait aucune machine de 1980 ou plus récente avant l'adjudication du contrat B, mais la Ville n'a procédé à aucune vérification. Il a été reconnu qu'il y a eu formation du contrat A entre la Ville et Double N.

La Cour a statué que Sureway était tenue, selon les modalités de sa soumission, de fournir des machines de 1980 ou plus récente. Les documents d'appel d'offres n'empêchaient pas la Ville d'accepter la promesse de fournir une machinerie de location. Le donneur d'ordre qui accepte seulement une option conforme offerte par un soumissionnaire, comme la Ville l'a fait dans son bon de commande, ne manque pas à son obligation de traiter tous les soumissionnaires équitablement. Les parties n'ont aucune raison de s'attendre à ce que le donneur d'ordre vérifie si un soumissionnaire se conformera aux exigences puisque chaque soumissionnaire y est tenu en droit en cas d'acceptation de sa soumission. Le donneur d'ouvrage doit évaluer les soumissions d'après leur contenu réel et non en fonction des renseignements révélés ultérieurement. Enfin, les allégations des soumissionnaires rivaux ne contraignent pas les donneurs d'ouvrage à vérifier les autres soumissions.

Comme la Ville n'a pas passé un contrat comportant des conditions autres que celles énoncées dans les documents d'appel d'offres, elle n'a pas manqué à ses obligations envers Double N. La formation du contrat B entre le soumissionnaire et le donneur d'ouvrage libère ce dernier de ses obligations envers les soumissionnaires non retenus. Le contrat A est exécuté dès lors que le donneur d'ouvrage procède à une évaluation équitable et passe un contrat B fondé sur les conditions énoncées dans le document d'appel d'offres. Le contrat B est un contrat distinct qui ne s'applique pas aux soumissionnaires non retenus.



Ce dont se plaint Double N est survenu après la formation du contrat B. En droit des contrats, Double N ne peut exiger l'annulation d'un contrat auquel elle n'est pas partie. Si l'une des parties au contrat B ne respecte pas ses engagements, l'autre partie peut invoquer les droits et recours lui s'offrent à elle selon les termes du contrat. Si le donneur d'ouvrage estime qu'il est dans son intérêt de lever une condition du contrat, il a le droit contractuel de le faire, sauf stipulation contraire au contrat.

À la lumière de ce jugement, on retient que les équipements proposés ou que les services offerts doivent satisfaire aux exigences de l'appel d'offres. L'évaluation des soumissions doit être faite avec l'information en main et être équitable pour l'ensemble des soumissionnaires. Il importe peu que le soumissionnaire puisse, ou non, respecter ses engagements au moment de la présentation de sa soumission, étant donné qu'il a l'obligation de le faire au moment de l'acceptation de sa soumission. L'intention pertinente est celle que la partie en cause fait connaître à l'autre partie, par ses paroles ou ses gestes, et non une intention cachée qu'elle a dissimulée. Les membres d'un comité de sélection se rappelleront que, malgré toutes les pressions internes ou externes exercées sur eux dans le cadre du processus de sélection, ils doivent faire en sorte que les exigences majeures prévues dans les documents d'appel d'offres soient intégralement respectées, à défaut de quoi la responsabilité du donneur d'ordre pourrait être engagée. Le contrat B, une fois formé, donne droit d'en modifier les conditions en fonction des besoins des parties, et ce, sans recours pour les soumissionnaires non retenus.

Notes :

1 Double N Earthmovers Ltd c. Edmonton (Ville) [2007] 1 R.C.S. 116, 2007 CSC 3

2 Les principes directeurs qui régissent la formation des contrats A et B dans le cadre d'appel d'offres prennent source avec l'arrêt La reine du chef du Canada c. Ron engineering & Construction (Eastern, (1981)

Article de recherche

Vers une approche collaborative profitable pour tous les joueurs : une application à l'industrie des pâtes et papiers

Par Nadia Lehoux, Sophie D'Amours, André Langevin

Par les chercheurs du CIRRELT, Centre interuniversitaire de recherche sur les réseaux d'entreprise, la logistique et le transport.



« **Résumé.** Face à une compétition internationale accrue, une technologie en constante évolution et des coûts d'opération constamment à la hausse, même les entreprises des secteurs plus traditionnels comme les pâtes et papiers n'ont d'autres choix que de modifier leur façon de faire pour demeurer compétitives. En travaillant plus étroitement avec leurs fournisseurs et clients, elles pourront gérer plus adéquatement leur réseau et mettre en marché des produits qui répondent aux exigences du consommateur. Cette collaboration peut s'appuyer sur des approches collaboratives reconnues tels le CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment) ou encore le VMI (Vendor Managed Inventory), mises sur pied pour assurer un échange efficace de biens et d'information entre les entreprises. Toutefois, ces approches collaboratives doivent être bien choisies selon le contexte et permettre de générer un profit maximum pour chaque joueur. Dans cet article, nous étudions différentes approches de collaboration pour le cas d'un fournisseur et de son client du secteur des pâtes et papiers. Pour ce contexte particulier, nous tentons d'identifier les approches collaboratives les plus bénéfiques pour chaque joueur et les incitatifs à mettre en place de telle sorte que l'approche choisie devienne la plus profitable pour tout le réseau. »

« **Mots clés.** Modélisation, collaboration interentreprises, relation client-fournisseur, contrat. »

> [Article complet \(format PDF\)](#)

LES OFFRES D'EMPLOIS



Vous souhaitez changer d'emploi, dénicher de nouvelles opportunités de carrière? Venez-y régulièrement que ce soit pour consulter les tout derniers emplois annoncés sur notre site Internet, y mettre à jour votre curriculum vitae, consulter et modifier les divers paramètres de votre fiche membre.

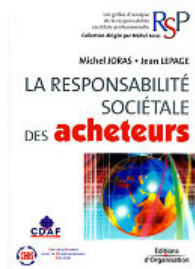
Il y a présentement plusieurs offres d'emplois affichées sur le site Internet de la Corporation. Les employeurs attendent votre candidature. Voici la liste des offres affichées :

No	Titre du poste	Région
#715	Agent de gestion - Secteur des approvisionnements	Montréal
#714	Agent à l'approvisionnement	Montréal
#713	Acheteur	Montréal
#712	Acheteur	Montréal
#711	Chef, approvisionnement stratégique	Montréal
#709	Agent d'approvisionnement sénior	Montréal
#710	Agent d'approvisionnement sénior	Montréal
#708	Analyse OMA temporaire (approvisionnement responsable)	Montréal
#707	Acheteur	Estrie



Résumé de livre : La responsabilité sociétale des acheteurs

Par : Fannie Gibeau, BAA, BSc, acheteur sanofi-aventis



Auteurs : Michel Joras et Jean Lepage
ISBN10 : 2-7081-3281-4
ISBN13 : 978-2-7081-3281-8
Éditeur : Eyrolles, Éditions d'organisation
Copyright : 2005
Nombre de pages : 155
Prix : 35.95 \$ CAN (prix à titre indicatif seulement, sujet à modifications)

Table des matières

Chapitre 1 : RSP, de quoi parle-t-on ?
 Chapitre 2 : Comment apprécier une RSP ?
 Chapitre 3 : La Profession achat : Qu'entend-on par profession achat ?
 Chapitre 4 : Quels sont les risques professionnels de l'acheteur ?
 Chapitre 5 : La responsabilité sociétale professionnelle des acheteurs : Comment la profession achat peut-elle faire vivre sa RSP ?
 Chapitre 6 : Comment la profession achat peut-elle soutenir sa RSP ?
 Chapitre 7 : Comment s'informer en continu ?

Résumé

Qu'est ce que la responsabilité sociétale professionnelle?
 C'est de s'assurer non seulement de la pleine satisfaction aux obligations légales mais aussi d'assurer l'intégration des préoccupations sociales et écologiques (sociétales) dans nos prestations internes et externes et leurs relations avec toutes les parties prenantes.

Ce concept est fondé sur 3 mots clés

Professionnel : personne qui exerce une activité spécifique avec des compétences et qualifications d'après un programme de formation adapté et spécialisé.

Sociétal : considère la société dans sa globalité à partir des trois (3) approches du développement durable (croissance économique équilibrée, progrès social, protection de l'environnement)

Responsabilité : répondre de ses actes, être chargé de faire quelque chose et en être garant.
 Rôle de chacun dans son intervention, au niveau de l'élaboration, de la décision et de la mise en œuvre. Chacun des acteurs assumant son rôle dans son propre domaine de compétences mais dans un processus d'interaction et d'évolution constante.

La responsabilité sociétale tire ses sources des différentes approches suivantes :

1- Développement durable : développement qui permet aux générations présentes de satisfaire leurs besoins sans remettre en cause la capacité des générations futures à satisfaire les leurs;

2- La théorie des parties prenantes : La prise en compte des relations de l'entreprise avec les parties prenantes internes et externes;

3- La philosophie de l'éco-économie : création de plus de valeur avec moins de ressources et la prise en compte de la fin de vie des produits dès l'étape de l'achat;

4- L'éthique des affaires : notion de capital éthique d'une compagnie (au même titre que le capital humain, technologique, etc.);

5- L'émergence d'un droit à la sécurité : Responsabilité d'assurer la sécurité financière (Sarbanes-Oxley) mais pourquoi cette obligation ne porterait pas aussi sur le contrôle des risques sociaux et environnementaux de l'entreprise?

6- La gestion des effets des prestations professionnelles : s'assurer d'entretenir et de perfectionner les connaissances et les compétences;

7- La modélisation du management des prestations : Plan Do Check Act

Tous les principes ci-dessus font partie d'une "Soft law" qui est considérée comme un droit que l'on s'assigne selon des règles de conduite que l'on se donne, pour lesquelles on s'engage. C'est l'application d'un code de déontologie de bonnes pratiques et de bonnes conduites.

La responsabilité liée à la profession achat

C'est l'intégration des principes du développement durable constitué de l'éco-économie, l'équité sociale, la qualité de l'environnement et l'éthique des affaires lors du processus d'achat, soit de l'élaboration des besoins au choix du fournisseur.

Les risques encourus par l'acheteur peuvent être à tous les niveaux du processus d'achat. Lors de la **rédaction du cahier des charges**, l'acheteur doit s'assurer que le besoin exprimé correspond à une obligation de résultats et que le marché dispose de fournisseurs capables de satisfaire le besoin. **L'appel d'offres**, avec le cahier des charges et les spécifications, doit être fondé sur une contribution efficace au développement durable et aux attentes et besoins des parties prenantes.

Lors de l'**analyse des offres**, l'acheteur doit s'assurer que le fournisseur doit non seulement être fiable et compétitif mais il doit aussi s'assurer de sa réactivité (localisation), de sa flexibilité (variation de volume) et sa fiabilité (suivre l'évolution technologique). De plus, il faut regarder l'implication des fournisseurs et sous-traitants dans une logique de développement durable soit les conditions de travail et le respect des obligations internationales. **La négociation** a pour but de conclure un accord gagnant/gagnant. **Le choix du fournisseur** sera effectué pour trouver un compromis entre les différentes contraintes et risques encourus.

Les risques les plus importants se trouvent lors de la phase du contrat d'achat. Afin de se protéger, l'acheteur doit identifier les risques des situations d'achat auxquels il est confronté et connaître les clauses opportunes indispensables à l'élaboration d'un bon contrat. Un contrat a non seulement sa propre justification juridique mais aussi sa propre justification éthique : il est juste parce qu'il est voulu.

La responsabilité sociétale appliquée à la profession

L'acheteur doit assurer la sécurité des personnes de l'entreprise en collaboration avec les clients internes afin que les biens achetés répondent à des spécifications de sécurité et sûreté d'usage.

L'acheteur peut jouer un rôle pour favoriser le progrès des conditions de travail chez les fournisseurs, partout dans le monde. Il peut demander que le fournisseur applique les règles de sécurité pour ses travailleurs en leur demandant de souscrire aux principes sociaux de Global Compact. Pour s'assurer du respect des ces règles, l'acheteur peut auditer les conditions de travail.

L'acheteur peut aussi mettre en place des chartes achats durables ou des chartes sociales.

Par-dessus tout, l'acheteur doit créer les conditions d'une bonne pratique du métier d'acheteur par sa formation et sa formation continue, ses compétences et son intégrité en respectant la déontologie rigoureuse associée à sa fonction. Pour ce faire, l'acheteur doit disposer d'une marge suffisante de liberté et d'autonomie et d'attachement à son entreprise qui se résume en 5 points :

1. L'attachement à la réussite de son entreprise (créateur de valeur par une gestion créative et compétitive)
2. La liberté et l'ouverture d'esprit (remet en cause les idées préconçues)
3. L'autonomie (passe d'une logique d'obéissance à celle de responsabilité)
4. La crédibilité (création d'un climat de confiance réciproque)
5. La qualification (être qualifié pour l'exercice des prestations dont il a la charge)

L'entreprise quant à elle se doit de protéger l'acheteur de la corruption et lui assurer une formation permanente pour s'assurer des bonnes pratiques. Il faut aussi créer les conditions du respect du secret professionnel et favoriser l'émergence d'une délégation efficace.

Les achats doivent prendre en compte constamment les quatre volets du développement durable soit économique, social, environnemental et éthique. Par contre, c'est dans l'économie des matériaux et des ressources (éco-conception) que la responsabilité sociétale des acheteurs peut s'appliquer.

L'éco-conception d'un produit éco-économie

Production

- Réduction quantitative et qualitative des matières utilisées
- Réduction de l'intensité énergétique
- Réduction d'usage d'espace
- Réduction des déchets
- Diminution des emballages
- Réduction des composants constituants

Utilisation

- Dématérialisation possible
- Réduction de l'entretien
- Maximisation des possibilités d'usage
- Augmentation de l'intensité et de la diversité des services apportés
- Usage locatif favorisé

Fin de vie

- Extension de la viabilité
- Augmentation de la durée de vie
- Capacité à être démonté, réparé, réutilisé
- Augmentation du recyclage
- Innocuité de la destruction
- Biodégradabilité

Le livre explique ensuite comment évaluer la responsabilité sociétale des acheteurs, comment introduire des normes pour le management des achats, comment évaluer les fournisseurs au regard de la responsabilité sociétale, comment certifier le processus achat (ISO 9000), comment s'appuyer sur le réseau des acheteurs. Le tout est expliqué de façon sommaire à l'aide de référence et de citation de normes et d'organisme.

Références

www.unglobalcompact.org
www.globalreporting.org
www.inrs.fr (guide d'évaluation des risques professionnels)
www.ce-ds.asso.fr

Réseau des acheteurs International
www.ifpmm.org (Réseau International)
www.cdaf.asso.fr (France)
www.niqp.org et www.ism.ws (USA)
www.ips.org (UK)

Note sur le livre

Le livre contient un grand nombre de définitions et de références à des façons de faire françaises qui ne s'appliquent pas nécessairement chez nous, notamment dans la première partie du livre. Par contre, la partie achat du livre est une bonne source de référence au niveau des achats pour un nouvel acheteur ou comme aide mémoire et outil de formation continue. La partie sur les contrats est plutôt intéressante pour quelqu'un qui n'est pas à l'aise avec ce sujet.

APPELS À L'EXPERTISE



Appel d'offres pour déneigement

Dans le cadre de la mise à jour de nos documents d'appel d'offres pour les travaux de déneigement de la Commission scolaire des Patriotes, je lance un appel à tous les personnes qui sont en charge de dossier similaire de bien vouloir me faire parvenir une copie de leur documents. Votre collaboration est grandement appréciée

Djamel-Eddine Taleb, M.Sc.

Coordonnateur- service des ressources matérielles
Commission Scolaire des Patriotes
Djamel-eddine.Taleb@csp.qc.ca ou 450 441-2919 poste 3514