



NOUVELLES ■

Volume 1 . No 12. 2 octobre 2009

[La corporation accueille 35 nouveaux approvisionneurs professionnels agréés](#)

[Le Québec se démarque de façon éclatante à l'examen écrit national menant au titre d'Approvisionneur professionnel agréé](#)

[Le congrès 2009 : un succès sans précédent](#)

[Election du conseil d'administration 2009-2010](#)

[Message du nouveau président du conseil d'administration : M. Bernard Côté, a.p.a., MBA](#)

NOUVELLES DE LA CORPORATION



La Corporation accueille 35 nouveaux approvisionneurs professionnels agréés



Lors du congrès 2009 tenue à Saint-Hyacinthe les 24 et 25 septembre derniers, les membres de la profession et la communauté d'affaires ont célébré l'entrée dans la profession de **20 nouveaux approvisionneurs professionnels agréés et de 14 candidats qui ont réussi l'examen national mais qui compléteront leur formation sous peu**. Après plusieurs années de labeur ils ont obtenu le titre d'approvisionneur professionnel agréé, soit le plus haut titre accordé au pays en gestion de la chaîne d'approvisionnement.

La Corporation est honorée de leur délivrer le titre professionnel et l'obtention de ce titre professionnel témoigne de l'investissement personnel de chacune, du haut niveau de préparation, de la maîtrise des connaissances et de la compétence de ces personnes.

La Corporation tient à féliciter et rendre hommage à :

FORMATION ■

[Les séminaires 2009-2010 prrésentement offerts](#)

OFFRES D'EMPLOIS ■ ...

[Offres actuellement affichées](#)

DISTRICTS ■

St-Maurice

[La 5e édition du Carrefour Manufacturier : 6 octobre 2009 à Drummondville](#)

Québec

[Souper-Conférence du 7 octobre 2009](#)

Montréal

[Activité cocktail réseautage 15 octobre 2009](#)

BIBLIOTHÈQUE ■

[Résumé de livre : être acheteur pour la première fois](#)

ARTICLES ■

[Certains grands principes juridiques en matière](#)

Christine Ouellette, a.p.a.
Diana Ionela Gavrila, a.p.a.
Stéphane Turcotte, a.p.a.
Chantal Bonhomme, a.p.a.
Julie Gosselin, a.p.a.
Jean-Daniel Bourret, a.p.a.
Jacques Roussel, a.p.a.
Julie Dussault, a.p.a.
Grace Tingting Li, a.p.a.
Louise Lessard, a.p.a.
Patrick William, a.p.a.
Carole Boychuk, a.p.a.
Jean-Jacques Rancourt, a.p.a.
Marc Villemure, a.p.a.
Thierry Beaudry, a.p.a.
Rachid Laghmari, a.p.a.
Jean-Pierre Provost, a.p.a.
Manon Mercure, a.p.a.
François Fula, a.p.a.
Christian Paquin, a.p.a.

CHUM
Transformateurs Delta Inc.
Héma-Québec
Agence Métropolitaine de Transport
Université de Sherbrooke
Agence de la santé publique du Canada

Approvisionnement Rio Tinto
Bombardier Aéronautique
Cégep De Chicoutimi
CSSS Ahuntsic et de Montréal-Nord
Xstrata copper - Fonderie Horne
Agence Métropolitaine de Transport
Air Liquide Canada Inc.
Telops
Pharmascience
Bell Canada

Vidéotron Ltd.
Ville de Lévis

Quatorze personnes ont réussi l'examen national mais devront compléter leur formation avant de recevoir leur titre professionnel :

Sylvain Normandeau
Dany Frisko
Michel Moore
Mélanie Dedovic
Mélanne De Visch
Diane Duhamel
Clotilde Sévigné
Ivano Ribet
Claude Boisvert
Nathalie Labranche
Gessy Houle
Charles Lafrenière
Fannie Gibeau
François Guay

Main Electric Supply
Vidéotron Limitée
Chambre des Communes
Société des Alcools du Québec
Ville de Saguenay
Marquez Transtech
VIA Rail Canada Inc.
GD OTS - Canada
Corporation NovoTaste
Maax
Vidéotron Limitée
Le Superclub Vidéotron
Sanofi-Aventis Canada Inc.



[d'appels d'offres et d'octroi de contrats](#) - Pierre Beaulé, mba, cpp/a.p.a.

[Cadre d'évaluation de la valeur de la collaboration Chercheurs du CIRRELT](#)

[Guide de l'approvisionneur - la gestion de l'attention](#) - Pierre Picard-Dufresne, B.A.A., étudiant M.Sc. logistique HEC Montréal

[icriq.com sur le site Internet de la Corporation : un outil qui simplifie vos demandes de soumission](#)

■ PORTRAIT DE MEMBRE ■

[Christine Ouellette, M. Sc., a.p.a. : Le programme d'a.p.a., une valeur ajoutée pour nos membres!](#)

Le Québec se démarque de façon éclatante à l'examen écrit national menant au titre d'approvisionneur professionnel agréé

Cette année encore, le Québec s'est démarqué de façon toute particulière lors de l'examen national menant au titre d'approvisionneur professionnel agréé. En effet, nous avons l'honneur de compter dans nos rangs, pour la deuxième année consécutive, la personne ayant obtenu la meilleure note au pays.

Bien que 750 personnes aient rédigées l'examen national tenu les 25 et 26 juin derniers, seulement 423 nouveaux professionnels ont été accrédités à l'automne. Ce nombre est toutefois un nombre record. Le taux de réussite nationale à l'examen a été de 75,7 % mais au Québec ce taux grimpe à 97,22 % donc beaucoup plus élevé que la moyenne nationale.

Ainsi, lors de l'épreuve nationale à laquelle 750 candidats participaient, trois personnes du Québec ont enregistré des résultats exceptionnels, soit la première, quatrième et huitième meilleure note au pays.

Lors du congrès provincial, la Corporation a souligné la performance de ces trois candidates, soit :

- Madame Christine Ouellette ayant obtenu la meilleure note au pays
- Madame Fannie Gibeau ayant obtenu la 4e place
- Madame Diana Ionela Gavrilă ayant obtenu la 8e place

Sincères félicitations à ces trois membres pour le travail réalisé.



Le congrès 2009 : un succès sans précédent

Le congrès provincial tenu les 24 et 25 septembre derniers a connu un succès inespéré. Tous les facteurs clés de succès étaient réunis, soit :

- 212 participants
- 11 exposants
- 19 partenaires
- 14 conférenciers de haut calibre
- Une maîtresse de cérémonie expérimentée
- Une soirée d'animation enlevante
- Un comité organisateur dynamique
- Un taux de satisfaction excessivement élevé de la part des participants et des partenaires

La Corporation vous donne donc rendez-vous l'an prochain pour un autre événement tout aussi stimulant.



Élection du conseil d'administration 2009-2010 : un nouveau président et un nouveau conseil d'administration guideront la profession

Lors de l'assemblée générale annuelle des membres, tenue le 25 septembre dernier à l'Hôtel des Seigneurs de Saint-Hyacinthe, les membres ont élu le nouveau conseil d'administration de la Corporation pour l'exercice 2009-2010. Ce dernier est constitué de :

Président :	Monsieur Bernard Côté, a.p.a., MBA
Premier vice-président :	Monsieur Pierre St-Jean, a.p.a.
Deuxième vice-président :	Madame Christine Ouellette, a.p.a., MSc.
Trésorier :	Monsieur Dominique Carbonneau, a.p.a., CMA
Secrétaire :	Madame Nadine Bernier, a.p.a.
Président sortant :	Monsieur Jean-Pierre Ménard, a.p.a., FCAQ, FPMAC
Vice-présidente exécutive et DG :	Madame Suzie Prince, CMA, MBA

District de Québec :	Monsieur Christian Paquin, a.p.a.
District de Montréal :	Madame Christine Ouellette, a.p.a., MSc.
Vallée du Saguenay Lac St-Jean :	Madame Dominique Gilbert, a.p.a.
District Vallée St-Maurice :	Monsieur Sylvain Lacoursière
District de la Montérégie :	Monsieur Robert Chaput
District de l'Outaouais :	Monsieur Stéphane Perron
District des Cantons de l'Est :	Monsieur André Boisvert
District du West Island :	Monsieur Georges Craigie, C.P.P.

Message du nouveau président du conseil d'administration : M. Bernard Côté, a.p.a., MBA



Chers collègues approvisionneurs,

La Corporation a amorcé, durant la dernière année, une avancée majeure vers la réalisation de sa mission. Cette impulsion, étroitement liée à l'embauche d'une nouvelle vice-présidente exécutive et directrice générale, a entraîné une refonte du plan stratégique et le repositionnement de l'organisation comme maître d'œuvre en approvisionnement au Québec. La CAQ dispense un large éventail de services à ses membres, aux entreprises et à toute personne œuvrant ou s'intéressant à l'approvisionnement.

Le fer de lance de son offre de formation est le **programme de Leadership en gestion stratégique de l'approvisionnement** menant au titre de **professionnel en gestion de la chaîne d'approvisionnement (p.c.g.a.)** (anciennement approvisionneur professionnel agréé) - la plus haute distinction en gestion de la chaîne d'approvisionnement au pays. Ce programme de niveau stratégique contient 8 modules et 6 ateliers.

La Corporation dispense également une formation sanctionnée par un diplôme reconnu d'un océan à l'autre. Il s'agit du **Certificat national en gestion de l'approvisionnement** qui s'adresse à la relève et aux personnes œuvrant déjà en approvisionnement mais souhaitant parfaire leurs connaissances. Ce programme technique et tactique est offert à temps partiel, le soir ou la fin de semaine, en classe ou en ligne. Il est constitué de 4 cours et de 6 séminaires spécialisés.

Enfin, la Corporation offre de la **formation sur mesure aux entreprises**. Plus de 55 thèmes de formation sur mesure sont offerts aux quatre coins de la province. La Corporation déploie alors les plus grands spécialistes et offre une solution adaptée à l'entreprise, son équipe, ses besoins et ses disponibilités.

Par le biais de ses activités, la CAQ réalise sa mission d'assurer le développement professionnel de ses membres et veiller à promouvoir et favoriser l'implantation des meilleures pratiques afin que la valeur stratégique de l'approvisionnement puisse contribuer pleinement à l'essor des entreprises et de la société québécoise.

Pour ce faire, la CAQ a tissé des liens extrêmement précieux avec le milieu de l'enseignement et celui des affaires. L'implication du milieu de l'enseignement est gage du haut niveau de qualité des programmes de formation offerts aux membres. De son côté, l'appui du milieu des affaires permet à la Corporation d'assurer la pertinence de ses plans d'actions et de ses objectifs face aux besoins des entreprises.

Aujourd'hui, la CAQ est une organisation :

- Réunissant plus de 1100 membres dans 8 districts à travers la province;
- Vouée au développement et à la reconnaissance du professionnalisme en approvisionnement;
- À l'écoute et mobilisée pour répondre aux besoins de ses membres;
- De plus en plus présente auprès des décideurs du milieu des affaires qui confirment la pertinence de ses objectifs et de ses plans d'action;
- Étroitement liée aux institutions d'enseignement avec qui elle développe et dispense ses programmes de formation;
- Au service des entreprises et organisation;
- Qui soutient les approvisionneurs dans le développement de leur carrière;
- Qui est le leader du développement et de la reconnaissance de la valeur stratégique de l'approvisionnement.

L'avenir de la Corporation est truffé d'ambitieux projets parmi lesquels :

- Accroître les services aux membres afin de leur procurer une valeur ajoutée et un avantage concurrentiel indéniable;
- Offrir une visibilité ciblée sur des opportunités de carrière intéressantes;
- Donner accès à une banque de référence précieuse et des outils répondant aux besoins des praticiens;
- Organiser des activités de réseautage permettant des échanges intéressants;
- Proposer des formations à la fine pointe des pratiques émergentes, adaptées aux besoins de développement professionnel des membres et en lien avec l'évolution de la pratique.
- Poursuivre le déploiement du programme de formation menant au titre de professionnel de la gestion de la chaîne d'approvisionnement : p.g.c.a.
- Poursuivre le déploiement du programme de Certificat en approvisionnement sanctionné par l'ACGA;
- Accroître l'offre de services aux entreprises en réponse aux besoins du milieu;
- Créer d'une table ronde des dirigeants en approvisionnement afin de mieux saisir les besoins des organisations et permettre aux formations de s'adapter aux besoins évolutifs du milieu;
- Accroître la présence et visibilité de la Corporation dans les milieux d'affaires, institutionnels, gouvernementaux et dans les médias.

C'est pour moi un honneur de servir la CAQ à la présidence de son conseil d'administration. J'assume cette grande responsabilité sereinement et avec confiance, appuyé d'une équipe extraordinaire au sein de laquelle se côtoient l'expérience et l'innovation. Je sais que je pourrai compter sur l'énergie et le dévouement d'une vice-présidente exécutive et directrice générale exceptionnelle, d'employés attentionnés, d'un Comité exécutif et un Conseil d'administration mobilisés et de bénévoles généreux. Je m'engage aujourd'hui à faire équipe avec eux et travailler avec acharnement, force et détermination à préserver les acquis de la Corporation et réaliser son plan d'action, sa mission et sa vision.

Je vous remercie de la confiance et de l'appui que vous m'accordez. Le défi de mon mandat à la présidence est grand mais j'ai

la conviction que les conditions sont réunies pour voir émerger une équipe performante dont la synergie permettra d'atteindre les objectifs ambitieux d'un plan d'action stratégique au service des membres et de la profession.

Je suis confiant qu'avec l'appui des membres, de la communauté d'affaires et des institutions d'enseignement, nous saurons ensemble porter la profession d'approvisionnement vers de nouveaux sommets en vue d'obtenir la pleine reconnaissance de sa contribution à l'essor des entreprises et de la société québécoise.



FORMATION

Les séminaires 2009-2010 présentement offerts :

Date	Séminaire
1er et 2 octobre 2009	Leadership et professionnalisme (programme a.p.a.) Formateur : Jacques Vallerand Saint-Jean-sur-Richelieu
8 et 9 octobre 2009	Gestion stratégique en approvisionnement Formateur : Johann Vallerand Saint-Jean-sur-Richelieu
22 et 23 octobre 2009	Réingénierie de la chaîne d'approvisionnement Formateur : Jacques Vallerand Saint-Jean-sur-Richelieu
26 et 27 novembre 2009	Approvisionnement municipal et public Formateur : Pierre St-Jean et Yves Ouellette Saint-Jean-sur-Richelieu
3 et 4 décembre 2009	Appel d'offres, préparation et gestion de contrats Saint-Jean-sur-Richelieu
10 et 11 décembre 2009	Négociation – Processus (obligatoire pour le certificat National) Formateur : Jacques Vallerand Saint-Jean-sur-Richelieu
21 et 22 janvier 2010	Psychologie de la négociation Formateur : Jacques Vallerand Saint-Jean-sur-Richelieu
18 et 19 février 2010	Psychological behavior Formateur : Jacques Vallerand Dorval
4 et 5 mars 2010	Méthodologie abrégée en gestion de projet Formateur : Benoît Lalonde Saint-Jean-sur-Richelieu

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 :

- #678 - [Agent d'approvisionnement - Région : Québec - ECL Services Inc.](#)
- #679 - [Acheteur principal / Responsable des achats - Région : Montréal - Gestion-Conseil Claude Soucy Inc.](#)
- #676 - [Spécialiste en approvisionnement - Région : Montréal - Inforoute Santé du Canada](#)
- #677 - [Adjoint du service d'approvisionnement - Région : Montréal - Collège Ahuntsic](#)
- #675 - [Coordonnateur en gestion des approvisionnements - Région : Québec - Mallette](#)

NOUVELLES DES DISTRICTS



DISTRICT DE LA VALLÉE DU ST-MAURICE

La 5^e édition du Carrefour Manufacturier

Le mardi 6 octobre 2009 à Drummondville

C'est avec fierté que la Corporation des approvisionneurs du Québec présente, en collaboration avec les Manufacturiers et exportateurs du Québec, la 5^e édition du Carrefour Manufacturier.

Les entreprises de la Mauricie et du Centre-du-Québec sont donc invitées à prendre part à une journée de contacts hors du commun qui permettra de tisser des liens durables entre fournisseur et client.

Le Carrefour Manufacturier s'adresse aux entreprises fabriquant un produit ou offrant un service et les grands donneurs d'ordres à la recherche de fournisseurs.



Ancré sur ses succès et tourné vers l'avenir, le Carrefour Manufacturier est un événement majeur qui offre une occasion unique pour les entreprises de la Mauricie et du Centre-du-Québec de tisser des liens d'affaires durables et de rencontrer de nombreux donneurs d'ordres. En période de turbulence économique, le Carrefour Manufacturier offre l'occasion aux entreprises de développer de nouveaux marchés et d'identifier des fournisseurs à plus grande valeur ajoutée.



Soucieuse de promouvoir et favoriser l'implantation des meilleures pratiques en matière de gestion des approvisionnements au sein des entreprises québécoises afin d'assurer leur compétitivité et leur essor, la Corporation des approvisionneurs du Québec formera les dirigeants de PME qui participeront à cet événement avant et après l'événement afin de les sensibiliser à l'importance de générer des économies, contrôler ses coûts, faire valoir son coût total et répondre aux attentes et exigences des donneurs d'ordres.

La Corporation des approvisionneurs du Québec (CAQ), les Manufacturiers et Exportateurs de la Mauricie et Centre-du-Québec (MEMCO), l'Association régionale de développement économique du Centre-du-Québec (ARDECO) ainsi que Développement Mauricie (le regroupement des CLD de la Mauricie) vous convient donc à la 5e édition du Carrefour manufacturier 2009 qui se

déroulera le mardi 6 octobre prochain à l'hôtel Best Western Universel de Drummondville sous le thème "Fabriquer des liens durables".

Pour information ou inscription : 1-(819)-478-4971 ou 1-800-711-6047



DISTRICT DE QUÉBEC

Souper-conférence du 7 octobre 2009

Conférence « L'Économie mondiale en période de crise » par M. Stéphane Paquin.

Réservez votre place le plus tôt possible **avant le 2 octobre**.

> [Détails](#)

DISTRICT DE MONTRÉAL

Prochaine activité du 15 octobre 2009, 17h30

COCKTAIL RÉSEAUTAGE

90 ans d'approvisionnement ! Et visite libre du musée du château Ramezay

> [Détails de l'activité](#)

BIBLIOTHÈQUE DE RÉFÉRENCE PROFESSIONNELLE



Résumé de livre : être acheteur pour la première fois

Par : Christine Ouellette, a.p.a., MSc.

Auteurs : Jean-Christophe Berlot, José-Luis Bustamante

ISBN10 : 2-212-53751-4

ISBN13 : 978-2-212-53751-2

Éditeur : Eyrolles, Éditions d'Organisation

Copyright : 2007

Nombre de pages : 170

Prix : 34.95 \$ CAN (prix à titre indicatif seulement, sujet à modifications)

Table des matières

8 clés pour réussir dans la fonction achats



- Clé 1 : Soyez curieux de tout et connectez-vous
- Clé 2 : Réduisez les prix d'achat
- Clé 3 : Achetez efficient : traquez les productivités
- Clé 4 : Acheteur projet : intégrez les fournisseurs dans les projets
- Clé 5 : Acheteur famille : définissez et faites approuver une stratégie achat
- Clé 6 : Négociez des objectifs partagés, mesurez et pilotez les résultats
- Clé 7 : Contribuez à la stratégie de l'entreprise
- Clé 8 : Prenez une direction achats !

Résumé de lecture

« Certes, les achats pendant des décennies ont passé leurs journées à émettre des bons de commande. Il fallait bien que quelqu'un s'y colle. Ensuite, les entreprises ont découvert que leurs achats représentaient leur premier poste de dépense ».

Dans leur ouvrage, les auteurs dressent un portrait du monde des achats, en présentant notamment les attitudes à adopter et les leviers d'action à utiliser. À travers des impressions, des modèles et des témoignages d'une dizaine d'approvisionneurs français - étonnamment aucun n'ayant de formation académique dans le domaine! - les auteurs font comprendre facilement au lecteur la réalité de l'acheteur. Éthique, négociation, analyse de coûts, relations avec les fournisseurs, structure de la fonction, place des achats dans l'entreprise; tous les sujets sont couverts.

Plus particulièrement, les auteurs font valoir sept (7) clés de l'acheteur :

1. Être curieux et " connecté " dans notre entreprise;
2. Viser la réduction des coûts;
3. Acheter de manière efficiente en traquant les productivités;
4. Intégrer les fournisseurs stratégiques dans les projets en phase amont, pour valoriser leur expertise;
5. Définir et faire approuver une stratégie d'achat appropriée, avec le développement des fournisseurs cibles;
6. Négocier des objectifs partagés et mesurer les gains pour engager une dynamique de progrès;
7. Contribuer à la stratégie de l'entreprise.

Ils ajoutent à cette liste une huitième clé faisant référence à la possibilité qu'ont les acheteurs de progresser dans leur carrière. Selon eux, les achats peuvent constituer un accélérateur de carrière formidable.

Voici un petit échantillon d'idées intéressantes que contient ce livre :

« Les achats constituent la première bulle d'oxygène de toute entreprise en difficulté. »

« L'acheteur modèle a ainsi une caractéristique particulière : il sait convaincre et entraîner. »

« Vos fournisseurs ne sont jamais vos amis, mais vous allez travailler avec eux. Il s'agit d'instaurer une relation, de construire une confiance. »

Que vous soyez acheteur junior ou directeur des achats, prenez une heure ou deux pour feuilleter ce livre rempli de principes intéressants ponctués d'anecdotes appropriées.

ARTICLES



Certains grands principes juridiques en matière d'appels d'offres et d'octroi de contrats

Par Pierre Beaulé, mba, cpp/a.p.a.

La gestion de la fonction approvisionnement dans les organisations du Canada s'effectue à l'intérieur d'un contexte juridique. Le lancement d'appels d'offres, l'octroi des contrats et la gestion de ces ententes contractuelles sont des activités soumises à un encadrement juridique complexe.

Pour un gestionnaire d'approvisionnement, notamment des organisations publiques et parapubliques, nous recherchons la mise en place de processus de travail permettant d'assurer une protection juridique adéquate de nos organisations. L'objectif est généralement d'éviter les erreurs du domaine juridique qui peuvent entraîner des frais et des délais, ce qui va dans le sens d'un processus d'approvisionnement efficient.

Régulièrement, les acheteurs sont confrontés à des questions d'ordre juridique. Par exemple : les différences entre le contenu d'une soumission reçue par rapport au libellé de l'appel d'offres, l'évaluation des soumissions, etc.

Le présent article est basé sur le Jugement de la Cour suprême du Canada « Double N Earthmovers Ltd. c. Edmonton (Ville) » (ici appelé " Double N ") du 25 janvier 2007. Au-delà de la décision prise par les juges (5 contre 4), ce sont les analyses contenues dans le jugement qui présentent un intérêt pour la communauté des gestionnaires de la fonction approvisionnement. Ce jugement reprend divers autres décisions qui ont formées ensemble une partie importante de l'encadrement juridique comme nous le connaissons maintenant, par exemple : Ron Engineering (1981), M.J.B. Entreprises (1999) et Martel (2000).

Notons que des lois et règlements provinciaux touchent divers sujets abordés dans le présent article. Notamment, les organisations publiques et parapubliques du Québec sont assujetties à la *Loi sur les contrats des organismes publics* depuis le 1er octobre 2008. Cette loi et les règlements qui en découlent influencent la pratique d'approvisionnement des organisations au niveau du mode d'adjudication des contrats (contract awarding), la prise en compte de critères d'évaluation (evaluation criterias), la conformité des soumissions (compliance), la communication des résultats au soumissionnaires, etc.

1. Mécanique contractuelle sous-entendue dans l'appel d'offres

1.1 Définition de Contrat « A » et de Contrat « B »

Principes directeurs qui régissent au Canada la formation des contrats A et B dans le cadre des appels d'offres depuis l'arrêt *La Reine du chef de l'Ontario c. Ron Engineering & Construction (Eastern) Ltd.*, [1981] 1 R.C.S. 111. **Contrat « A »** : L'appel d'offres est un mécanisme par lequel une partie (souvent le "propriétaire") lance une invitation à présenter des soumissions en vue de la réalisation d'un projet donné. Si les parties veulent établir des liens contractuels, la soumission présentée en réponse à l'appel d'offres peut donner lieu à la formation d'un contrat A. En sollicitant des soumissions, le propriétaire offre d'examiner les soumissions qu'il reçoit et, s'il en accepte une, de conclure un contrat pour la réalisation du projet. Le soumissionnaire accepte cette offre en déposant une soumission conforme aux exigences formulées dans les documents d'appel d'offres. Les obligations et droits contractuels des parties au contrat A sont dictés par les conditions prévues expressément ou implicitement dans les documents d'appel d'offres. **Contrat « B »** : La soumission constitue également une offre en vue de la formation du contrat B, c'est-à-dire le contrat portant sur la réalisation du projet visé par l'appel d'offres. Si elle est acceptée, les conditions de l'appel d'offres et les modalités de la soumission deviennent les conditions du contrat B. (Double N, par. 1 à 3) (Mots soulignés mis par P. Beaulé).

Le mécanisme d'appel d'offres représente l'engagement de se conformer aux modalités de la soumission [i.e. des conditions indiquées dans l'appel d'offres]. (Double N, page 3)

1.2 Conséquences sur le choix d'une soumission ainsi que sur le traitement égal et équitable des soumissions

[...] Les conditions stipulées expressément dans les documents d'appel d'offres régissent le contrat A. Toutefois, le contrat A peut aussi contenir des conditions implicites [...]. Les conditions implicites peuvent être fondées sur l'existence de l'un des éléments suivants : (1) la coutume; (2) les particularités juridiques d'une catégorie ou d'un type particulier de contrats; (3) l'existence d'une intention présumée des parties, lorsque la condition est nécessaire pour donner à un contrat de l'efficacité commerciale. (Double N, par. 30)

L'obligation du propriétaire de s'attacher aux conditions essentielles de son appel d'offres lors de la formation du contrat B est le corollaire de l'obligation d'accepter uniquement une soumission conforme et est nécessaire pour assurer l'équité à toutes les étapes du mécanisme. Toute modification des conditions essentielles de l'appel d'offres au moment de l'adjudication du contrat B est inéquitable à l'égard des autres soumissionnaires, qui auraient pu en bénéficier au début. [...] les parties sont libres de modifier les conditions du contrat B si les circonstances l'exigent pendant l'exécution du contrat. (Double N, par. 125)

La formation du contrat B entre le soumissionnaire retenu et le propriétaire libère ce dernier de ses obligations envers les soumissionnaires non retenus et de son obligation implicite de traiter tous les soumissionnaires équitablement. Le contrat A est exécuté dès lors que le propriétaire procède à une évaluation équitable et passe un contrat B fondé sur les conditions énoncées dans les documents d'appel d'offres. Ainsi, le propriétaire est entièrement libéré de ses obligations envers les soumissionnaires non retenus. Le contrat B est un contrat distinct qui ne s'applique pas aux soumissionnaires non retenus. (Double N, page 5)

2. Équité et égalité entre les entreprises

2.1 Traitement des soumissionnaires équitablement et sur un pied d'égalité

[...] La Cour a jugé que le propriétaire avait l'obligation de traiter tous les soumissionnaires équitablement et sur un pied d'égalité. L'existence présumée d'une obligation de traiter tous les soumissionnaires équitablement et sur un pied d'égalité est compatible avec l'objectif de protéger et de promouvoir l'intégrité du mécanisme d'appel d'offres et bénéficie à tous les participants en cause. Une telle condition implicite s'impose aux fins de l'efficacité commerciale de la procédure d'appel d'offres. (Double N, par. 107, citant une décision de 2000, « Martel »)

L'obligation de traiter tous les soumissionnaires « équitablement et sur un pied d'égalité » a été reconnue dans *Martel*, en partie parce qu'elle a été jugée « compatible avec l'objectif de protéger et de promouvoir l'intégrité du mécanisme d'appel d'offres ». (Double N, par. 52)

[...] Obligation implicite de la part des propriétaires de traiter tous les soumissionnaires « équitablement et sur un pied d'égalité ». Cette obligation implicite [comporte un] degré d'« évidence » jugé nécessaire [...], puisqu'il est peu probable que des entrepreneurs investissent temps et argent dans une soumission s'ils ne s'attendent pas à ce que toutes les soumissions soient traitées équitablement. (Double N, par. 32 citant une décision de 2000, « Martel »)

2.2 Évaluation des soumissions sur la base de leur contenu réel

Il faut traiter toutes les soumissions équitablement afin de protéger ce mécanisme [d'appel d'offres] et, à cet égard, le propriétaire doit les évaluer d'après leur contenu réel et non en fonction des renseignements révélés ultérieurement. (Double N, page 4)

Le meilleur moyen pour le propriétaire de s'assurer que toutes les soumissions sont traitées de façon équitable est de les évaluer d'après leur contenu réel et non en fonction des renseignements révélés ultérieurement. (Double N, par. 52)

2.3 Obligation d'accepter uniquement une soumission conforme

La Cour a reconnu, dans *M.J.B. Enterprises*, l'obligation implicite d'accepter uniquement une soumission conforme. Au nom de la Cour, le juge Iacobucci a conclu que cette condition implicite était nécessaire pour donner de « l'efficacité commerciale » au mécanisme d'appel d'offres. (Double N, par. 106)

[Nous sommes tenus] d'accepter uniquement une soumission conforme et de traiter tous les soumissionnaires équitablement et sur un pied d'égalité. Ces conditions implicites visent à garantir l'intégrité du mécanisme d'appel d'offres. (Double N, par. 76)

3. Respect des exigences de base (dites essentielles) de l'appel d'offres : a) lors de l'évaluation comparative des soumissions et b) lors de l'exécution du contrat

3.1 Respect des conditions essentielles de l'appel d'offres

En n'exigeant pas le respect d'une condition essentielle de l'appel d'offres, la Ville a manqué à son obligation au titre du contrat A de traiter tous les soumissionnaires équitablement et sur un pied d'égalité. Elle ne peut échapper à cette obligation fondamentale en choisissant de s'acquitter de son obligation au titre du contrat A seulement après avoir formé le contrat B, puis de soutenir que le contrat A a pris fin. Toute modification des conditions essentielles de l'appel d'offres au moment de l'adjudication du contrat B est inéquitable à l'égard des autres soumissionnaires, qui auraient pu en bénéficier au début du mécanisme. (Double N, page 7)

3.2 Vérification dans l'examen des soumission

Les parties n'ont aucune raison de s'attendre à ce que le propriétaire vérifie si un soumissionnaire se conformera aux exigences puisque chaque soumissionnaire y est tenu en droit en cas d'acceptation de sa soumission. (Double N, par. 51)

[...] Le propriétaire n'est pas implicitement tenu de vérifier si les soumissionnaires respecteront vraiment les engagements qu'ils ont pris dans leur soumission. Imposer aux propriétaires l'obligation de vérifier si les soumissionnaires respecteront les modalités de leurs soumissions aurait pour effet de gêner le bon fonctionnement du mécanisme d'appel d'offres et d'y faire obstacle finalement en créant des incertitudes fâcheuses. (Double N, par. 50)

Les allégations des soumissionnaires rivaux ne contraignent pas les propriétaires à vérifier les autres soumissions. (Double N, page 4)

3.3 Obligation de mesures raisonnables pour s'assurer de la conformité de la soumission

L'obligation de n'accepter qu'une soumission conforme serait vide de sens si elle ne comportait pas l'obligation de prendre des mesures raisonnables pour s'assurer de la conformité de la soumission. (Double N, page 6 et par. 116)

[Nous avons] l'obligation de prendre les mesures raisonnables voulues pour accepter uniquement une soumission conforme. (Double N, par. 79)

[...] L'obligation de n'accepter qu'une soumission conforme suppose la prise de mesures raisonnables visant à vérifier la conformité **avant** l'acceptation. (Double N, par. 117)

P. Beaulé : Exemples de mesures raisonnables dans l'évaluation des soumissions :

- Vérifier ce qui est facile à vérifier (Double N, par. 114)
- Vérifier ce qui a été mis dans l'appel d'offres à titre d'exigences obligatoires / essentielles / dites de base
- Dissiper les ambiguïtés et inexactitudes

3.4 Vices de forme

Une soumission est jugée conforme pour l'essentiel si les écarts par rapport à l'appel d'offres constituent de simples vices de forme. (Double N, par. 110)

3.5 Simple promesse de se conformer aux conditions de l'appel d'offres

Il n'y a pas non plus injustice [...] lorsque le propriétaire n'accepte qu'une soumission conforme, qui est seulement la promesse de se conformer aux conditions, étant donné, là encore, le droit d'"exiger le respect" des conditions de l'appel d'offres, dont le propriétaire peut se prévaloir. (Double N, par. 80)

Article de recherche

Cadre d'évaluation de la valeur de la collaboration : modélisation de la relation entre un fournisseur et son client pour le secteur des pâtes et papiers

Par Lehoux Nadia, D'Amours Sophie, Langevin André

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



« **Résumé.** Face au contexte économique actuel, les entreprises cherchent davantage à se regrouper et à interagir avec leurs clients ou fournisseurs, de manière à mieux coordonner leurs activités, bien échanger l'information et répondre plus adéquatement à la demande du consommateur final. Des approches collaboratives comme le 'Vendor Managed Inventory' (VMI) ou le 'Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment' (CPFR) sont ainsi fréquemment mises de l'avant pour faciliter l'échange de produits et d'information entre les partenaires. Dans cet article, nous proposons un cadre d'évaluation de différentes stratégies de collaboration entre un fournisseur et un client du secteur des pâtes et papiers. Pour ce contexte particulier, nous avons développé une méthodologie de résolution qui permette de comparer les divers modes de collaboration et de mesurer leur impact sur le profit des partenaires. Les expérimentations, réalisées à l'aide d'un horizon roulant pour une période de planification totale d'un an, tendent à indiquer que la méthode CPFR constitue l'approche de collaboration la plus profitable pour le cas à l'étude. »

« **Mots-clés.** Conception et pilotage des chaînes logistiques, collaboration interentreprises, contrats, relation client-fournisseur. »

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

Guide de l'approvisionneur - la gestion de l'attention

Par Pierre Picard-Dufresne, B.A.A., étudiant M.Sc. logistique HEC Montréal

Au niveau des opérations, l'approvisionneur joue un rôle névralgique. La performance d'une unité opérationnelle, que ce soit une usine ou une autre unité repose en grande partie sur ses épaules. Le gestionnaire de la chaîne d'approvisionnement ou l'approvisionneur sont responsables d'une grande quantité d'informations de toute première importance, que ce soit le plan de production, les contacts chez les fournisseurs, les coûts, l'inventaire, etc. Cependant, cette masse d'information peut devenir excessivement lourde et pratiquement ingérable. Un bon approvisionneur, au niveau opérationnel, demeurera en contrôle et assurera le bon déroulement des opérations. Pour y arriver, la clé réside souvent dans la bonne gestion de cette information.

Cinq habiletés de gestion doivent obligatoirement être maîtrisées par l'approvisionneur pour que ce dernier soit efficace opérationnellement, soit :



1. Être attentif et gérer les imprévus



La journée typique d'un acheteur dans une usine débute par la lecture du plan de production le plus récent. Il s'assure que ses commandes sont en ligne puis gère les imprévus. À titre d'exemple, l'approvisionnement pourra être informé qu'une matière est défectueuse et ne pourra pas être utilisée en production et qu'il n'y a pas de matière en inventaire. L'approvisionnement devra analyser rapidement la situation, placer un ordre d'achat rapidement mais à coût plus élevé et revoir le plan. Un rapport des coûts devra être préparé rapidement pour les gestionnaires des finances. L'approvisionnement devra gérer cette situation urgente tout en conservant les autres obligations figurant à son agenda. L'approvisionnement doit gérer les nombreuses demandes internes et externes et s'assurer de répondre aux clients et aux urgences à la fois.

2. Établir des priorités

La gestion des priorités est une compétence essentielle car elle dote le gestionnaire d'une méthode de travail et d'outils qui facilitent l'atteinte des objectifs en gardant le focus sur les éléments prioritaires. Parmi une masse d'informations et de tâches à effectuer, l'approvisionnement devra ressortir l'essentiel, les priorités. Un système MRP ou encore l'analyse ABC basé sur la loi de Pareto en sont de parfaits exemples. Dans le monde logistique, ces outils sont essentiels, voire vitaux, compte tenu de la multiplication des SKU, partenaires, clients, itinéraires, points de vente, etc.



3. S'arrêter et réfléchir

Plusieurs études réalisées par des chercheurs cherchent à comprendre les impacts qu'ont les événements distrayants sur la concentration et la productivité d'un gestionnaire.

Une étude conduite par l'Université de Californie à Irvine à démontrer qu'en moyenne le cerveau prend jusqu'à vingt-cinq minutes pour revenir à son état de concentration initial après avoir été distrait par un coup de téléphone.

Une autre étude réalisée par l'Université Vanderbilt indique qu'un surplus de stimuli envoyés en même temps au cerveau crée un véritable goulot et ralentit tout processus cognitif. Ces effets sont plutôt évidents dans le quotidien. En y réfléchissant bien, chacun de nous serait surpris de constater le nombre d'heures perdues en efficacité à cause de multiples dérangements. Il y a donc lieu de s'arrêter et de réfléchir sur sa façon de travailler.

4. Travailler efficacement

L'approvisionnement devra se doter de méthode de travail pour optimiser sa performance et accroître son efficacité. Parmi les méthodes simples à adopter, l'approvisionnement devra identifier les sources de dérangement, les pertes de temps ou les activités à non valeur ajoutée dans sa journée. À titre d'exemple, nous aurions tout intérêt à identifier les dérangements dans notre journée et à identifier leur source et leur impact. On notera que la plupart du temps, les demandes d'informations successives de collègues sont les principales sources de dérangement. Par exemple, un planificateur voudrait s'assurer que toutes les matières sont disponibles pour une certaine date. Souvent cette information leur est accessible à partir des systèmes intégrés. Si ce n'est pas le cas, l'approvisionnement a tout intérêt à rendre publique ce genre d'information et de développer une culture du " self-service " tout en offrant un service optimal à la clientèle tant externe qu'interne. Il doit analyser les dérangements et tenter de trouver une solution ou une méthode pouvant aider le client tout en gagnant en efficacité.

Un outil qui pourrait devenir particulièrement utile dans une telle situation est le wiki, soit une page web structurée à la façon du site web www.wikipedia.org. L'avantage d'un tel site réside dans sa facilité et rapidité de recherche ainsi que dans sa flexibilité. Tout cas qui mérite d'être pris en note. Par exemple, chaque cas où un fournisseur aurait fait défaut pourrait être noté dans ce site. La plupart de temps, ce genre d'information reste prisonnier dans des boîtes courriels où seulement quelques personnes ont accès. Le site deviendrait alors un répertoire de l'historique de l'entreprise. L'entreprise se dote ainsi d'une mémoire et elle sera en mesure d'évaluer ses activités et ses stratégies beaucoup plus facilement et pouvoir ainsi créer des pronostics plus réalistes.

5. Gérer l'information

L'approvisionnement doit être capable de gérer et analyser l'information. Cette capacité a un impact certain sur son travail et devient un outil précieux de négociation avec les fournisseurs. L'approvisionnement gère de nombreuses informations cruciales et doit être méthodique afin que cette gestion ne soit pas trop lourde. Il a avantage à bien la structurer et surtout la partager pour maintenir un bon contrôle sur son travail. Enfin, le partage de l'information permet de créer une mémoire collective propre à l'entreprise qui devient un précieux avantage.



[icriq.com](http://www.icriq.com) sur le site Internet de la Corporation : un outil qui simplifie vos demandes de soumission

Depuis la mise en ligne de la nouvelle interface, les moteurs de recherche de icriq.com sont directement accessibles sur le site de la CAQ. Ces moteurs de recherche vous permettent de trouver rapidement les fournisseurs qui répondent à vos critères, qu'il s'agisse de manufacturiers, de distributeurs ou d'entreprises de services.

Depuis le 6 juillet dernier, un nouveau service gratuit vous permet de faire des demandes de soumission en ligne. Celui-ci a été développé grâce à la précieuse collaboration d'acheteurs membres de la CAQ qui ont participé étroitement à toutes les étapes d'élaboration, et ce, de la conception aux tests finaux. Il contient donc tous les éléments nécessaires pour répondre à vos besoins en termes de demandes de soumission.

Sur la page d'accueil du site de la CAQ, en haut à droite, il est possible de saisir un produit ou un service et de lancer la recherche afin de trouver les fournisseurs québécois. Le processus qui permet de saisir votre demande de soumissions est accessible dans le résultat de la recherche en cliquant sur le bouton « Demandez des soumissions ».



Des courriels seront automatiquement expédiés aux entreprises sélectionnées à la suite de 5 étapes simples : la sélection des entreprises, la spécification du ou des produits (description, quantité, etc.), vos coordonnées, la date et heure de fermeture ainsi que les détails sur la livraison. Il est possible de joindre des fichiers, d'enregistrer la demande de soumission et de l'imprimer avant de l'envoyer. Les responsables des soumissions de chaque entreprise vous aviseront par la suite, via courriel, de leur intention de soumissionner ou non.

Pour information : www.icriq.com

PORTRAIT DE MEMBRE



Christine Ouellette, M. Sc., a.p.a.

Candidate ayant obtenu la note la plus élevée au pays lors de l'examen national du programme menant au titre a.p.a. de l'Association Canadienne de Gestion des Achats

Agente d'approvisionnement - Révision des processus,
Centre Hospitalier de l'Université de Montréal
Présidente du district de Montréal de la Corporation des approvisionneurs du Québec

Le programme d'a.p.a. - une valeur ajoutée pour nos membres!

J'ai commencé à m'intéresser au domaine de l'approvisionnement alors que je complétais mon B.A.A. en GOP à HEC Montréal au début des années 2000. Comme ma curiosité avait été piquée, j'ai décidé de poursuivre mes études au deuxième cycle, ce qui m'a permis de parfaire mes connaissances, mais surtout, de raffiner mon sens d'analyse et mes capacités de communication.

Après avoir obtenu mon diplôme de maîtrise en 2003, j'ai travaillé comme conseillère en logistique pour le Groupe GCL. Dans le cadre de cet emploi, j'ai notamment coordonné d'importantes études d'étalonnage concurrentiel pour la direction Matériel d'Hydro-Québec.

Mais à la fin de l'année 2005, je souhaitais me rapprocher du monde de l'approvisionnement, ce qui m'a amené à décrocher un poste d'agente d'approvisionnement au CHUM. J'ai d'abord été impliquée dans la préparation d'appels d'offres et dans le suivi des contrats avec les fournisseurs pour les secteurs administratifs et pour les services techniques. Il s'agissait en fait de ma première expérience terrain en approvisionnement, et j'ai beaucoup appris dans ce travail. Mais au bout de deux ans, j'ai souhaité pouvoir appliquer mon expérience passée en conseil aux défis rencontrés au CHUM en matière de logistique hospitalière.

Depuis ce temps, je suis dégagée des opérations du service d'approvisionnement pour réaliser des projets de révision des processus en lien avec la chaîne d'approvisionnement du CHUM. J'adore ce rôle de « consultante interne ».

En plus de mon emploi au CHUM, j'ai deux autres occupations professionnelles qui me tiennent grandement à cœur. La première : je suis chargée de cours à HEC Montréal depuis maintenant quelques années. La deuxième : je suis impliquée depuis 2005 dans le conseil d'administration du district de Montréal de la CAQ.

Au fil des ans j'ai fait des apprentissages précieux, tant au niveau de la gestion d'une association professionnelle, qu'au niveau de la gestion d'équipe. Je suis constamment émerveillée par l'énergie et l'intérêt immense qui se dégage de cette équipe de bénévoles.

Je considère qu'il est très important dans un domaine comme le nôtre de se tenir à jour dans nos connaissances; c'est ce qui m'a amené à me tourner vers le programme a.p.a. L'expérience unique de la semaine intensive et de l'examen restera longtemps gravée dans ma mémoire.

J'espère que dans les prochaines années, de plus en plus de membres - et surtout d'employeurs! - réaliseront la valeur ajoutée qu'apporte le programme.

Avec un programme revu et bonifié, et une nouvelle désignation orientée sur la chaîne d'approvisionnement, ce programme est à mon avis en bonne voie vers la reconnaissance par l'Office des professions du Québec.

Au plaisir de vous croiser lors d'une prochaine activité de la CAQ!

