

Université du Québec

Mémoire présenté à
l'Université du Québec à Chicoutimi
Comme exigence partielle
à la maîtrise en gestion des PMO

Par: Pierre Gobeil

Étude de la fonction approvisionnement
au Ministère des Transports du Québec
dans le but de dégager des améliorations
ou ajustements au niveau organisationnel

Décembre 1985



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.

RÉSUMÉ

Ce mémoire porte essentiellement sur l'étude de la fonction approvisionnement au Ministère des Transports du Québec. Comme le service de l'Approvisionnement du Ministère est l'unique interlocuteur auprès du Service général des achats en ce qui concerne les approvisionnements s'est donc sur ce service que porte en grande partie cette étude. Vers les année 1980 le Ministère décidait de déconcentrer les approvisionnements donc son service en région. Cette décision ne s'est pas complètement réalisée dû à des contraintes de personnel et de rentabilité.

Cet état de fait a créé au sein du service un climat plus ou moins sain. La répartition des tâches entre les deux divisions était imprécise.

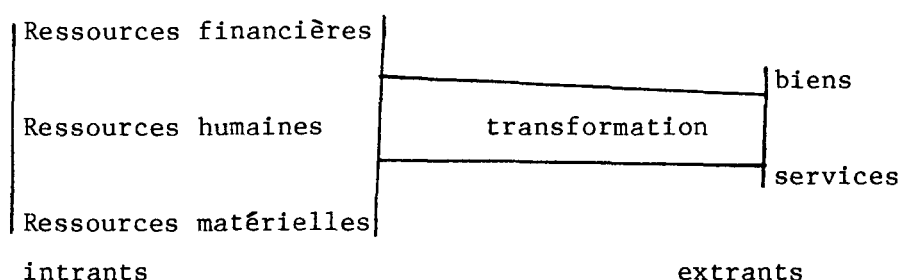
Donc les autorités du service dans le but d'évaluer l'efficience et l'efficacité de l'approvisionnement m'ont donné comme mandat de faire l'analyse du service de l'approvisionnement du Ministère des Transports.

AVANT-PROPOS ET REMERCIEMENTS

Avant-propos

Trois types de ressources sont nécessaires à toute entreprise ou organisme pour en assurer leur rentabilité ou leur survie: ce sont les ressources financières, humaines et matérielles. Ces trois ressources combinées et transformées feront qu'il y aura, soit production d'un bien ou fourniture d'un service.

Tableau I



Que l'une ou l'autre de ces ressources soit mal gérée, il en découlera nécessairement une augmentation de coût pour le bien ou le service produit. Par gestion des ressources matérielles nous entendons, la gestion de la production et la gestion de l'approvisionnement.

Beaucoup d'emphase a été mise au cours des trois ou quatre dernières décennies sur la gestion des ressources financières et la gestion des ressources humaines. La gestion de la production a suivi le mouvement et ceci est dû en grande partie à l'informatisation et l'automatisation. L'approvisionnement apparaît un peu comme le parent pauvre dans ces grands modes de gestion. Cet état de fait était dû en grande partie au loyer de l'argent qui se situait à 5 ou 6%. En conséquence, il était plus rentable de tenir un niveau d'inventaire élevé évitant par ce fait les risques de rupture de matériel que de mettre en place des systèmes de gestion de l'approvisionnement.

La crise des dernières années et les hauts taux d'intérêt engendrés par cette dernière ainsi que l'augmentation de tous les coûts inhérents à la gestion de l'approvisionnement (entreposage, transport, assurance, etc.) ont complètement renversé la vapeur. Il est primordial, et c'est même une question de survie pour beaucoup d'entreprises et d'organismes, de se doter de systèmes de gestion de l'approvisionnement qui soient vraiment efficaces et efficaces.

Remerciements

Je tiens à remercier Monsieur Marc Pettigrew pour les facilités qu'il m'a accordées lors de la réalisation de ce mandat, ainsi que tout le personnel du service de l'Approvisionnement pour leur collaboration. Je tiens aussi à remercier Monsieur André Brillant qui en tant que Directeur de recherche m'a beaucoup aidé tout au long de ce travail.

Table des matières

	Page
Résumé	ii
Avant-propos et remerciements	iii
Table des matières	v
Liste des abréviations utilisées	130
Liste des tableaux	xii
Liste des annexes	xiii
Liste des ouvrages et documents consultés	129

Première partie

Le Service de l'Approvisionnement du Ministère des Transports
du Québec

"L'image riche"

Chapitre un: Le mandat d'intervention	16
Historique du M.T.Q.	16
1.1. Les véhicules automobiles	16
1.2. La Voirie	17
1.3. Il y a 10 ans, la fusion	17
1.4. Présentation de l'organisation	20
1.5. Méthodologie	20
1.6. Calendrier et budget de l'étude	21
Chapitre deux: Description de l'environnement et du super-système	23
2.1. La direction des opérations	23
2.2. Le budget du M.T.Q.	24
2.3. Etendue territoriale	25
2.4. Aspect saisonnier des travaux	25
2.5. Chevauchement des missions et rôles	26

2.5.1. Service de l'entretien	26
2.5.2. Service du matériel	27
2.5.3. Service de l'entretien des structures	27
2.5.4. Service de la signalisation	27
2.5.5. Service de la conservation des chaussées	28
2.6. Lourdeur de la procédure	28
2.7. Loi sur le service des Achats du gouvernement	29
2.8. Le Service des Achats du gouvernement	31
2.9. La loi de l'administration financière	31
2.10. Contrôleur des finances	32
2.11. Conseil du trésor	32
2.12. Fond consolidé du revenu	33
2.13. Engagement budgétaire	33
2.14. Paiement de deniers publics	33
2.15. Types de commandes d'achats du gouvernement	36
2.15.1. La commande ferme	36
2.15.2. La commande ouverte	36
2.15.3. La commande locale	37
2.15.4. La commande regroupée	37
2.15.5. La commande de location	37
2.15.6. Autorisation d'achat	38
2.16. Sommaire	38
Chapitre trois: Description des structures	39
Fonctionnement du service de l'Approvisionnement	40
3.1. Mode d'organisation et organigramme	40
3.2. Service de l'Approvisionnement	40
3.2.1. Objectifs	40
3.2.2. Politique	42
3.2.3. Vocations	42
3.2.4. Sommaire	43

3.3. Rôles et objectifs, division Planification	43
3.3.1. Objectifs	43
3.3.2. Vocation	44
3.3.3. Description des tâches division	
Planification	44
3.3.3.1. Sommaire des attributions	
chef de division	44
3.3.3.2. Sommaire des attributions	
de l'agent d'approvisionnement	45
3.3.3.3. Sommaire des attributions	
du technicien	45
3.4. Rôles et objectifs division Exploitation...	45
3.4.1. Objectifs	45
3.4.2. Vocation	46
3.4.3. Description des tâches du chef	
de division Exploitation	46
3.4.3.1. Sommaire des attributions	
chef de la division	46
3.4.3.2. Sommaire des attributions	
agents d'approvisionnement .	46
3.4.3.3. Sommaire des attributions	
du technicien	47
3.5. Sommaire	47
Chapitre quatre: Processus d'activités	51
Système d'activités du Service	51
4.1. Sous-système traitement des réquisitions ..	53
4.2. Sous-système d'acquisition des matériaux	
routiers	55
4.3. Sous-système de traitement des rapports	
de rendement	57
4.4. Sous-système d'encadrement	59

4.5. Processus d'activités de soutien administratif	59
4.6. Processus d'activités conseil	59
4.7. Sommaire	59
Chapitre cinq: Les ressources	61
5.1. Les ressources humaines	62
5.1.1. Propriétaire décideur	62
5.1.2. Clients	62
5.1.3. Acteurs	63
5.1.3.1. Division Planification	63
5.1.3.2. Division Exploitation	63
5.1.4. Sommaire	63
5.2. Ressources financières	64
5.3. Ressources techonoliques	64
Chapitre six: Description du climat organisationnel	66
Climat organisationnel	66
6.1. Relation entre structure et activité	66
6.2. Relation entre les différents types d'intervenants	66
6.3. Relation de travail	67
6.4. Climat de travail	67
6.4.1. SAG/Ministère	67
6.4.2. Service de l'Approvisionnement requérant	68
6.5. Relation humaine entre le système étudié et le super-système	69
6.6. Style de gestion	69
Chapitre sept: Résumé théorique de la gestion de l'approvisionne- ment	71
7.1. Définition du concept approvisionnement ...	71

7.2. La Planification de l'Approvisionnement et l'expression du besoin	76
7.2.1. La Planification	76
7.2.1.1. La planification des travaux	76
7.2.1.2. La planification des achats	77
7.2.2. L'expression du besoin	77
7.2.2.1. La définition	78
7.3. L'opération d'achat	80
7.3.1. Emission d'une réquisition d'achat	80
7.3.2. Analyse de la réquisition	80
7.3.3. Recherche et choix d'un fournisseur	80
7.3.4. Emission d'un bon de commande	81
7.3.5. Rapport et suivi de commande	81
7.3.6. Réception et inspection de la marchandise	81
7.3.7. Vérification et paiement	81
7.4. La politique d'achats	82
7.4.1. Le code de procédure	83
7.5. La gestion des stocks	83
7.5.1. La Planification	83
7.5.2. L'organisation	84
7.5.3. Le contrôle	84
7.5.4. La classification	84
7.5.5. Le cataloguage	86
7.5.6. L'inventaire	86
7.5.6.1. Préparation	87
7.5.6.2. Décompte	87
7.5.6.3. Comparaison des résultats avec les fiches	87
7.5.7. Coût se rapportant à l'inventaire ..	88
7.5.7.1. Le coût d'approvisionnement	89

7.5.7.2. Le coût de stockage	90
7.5.7.3. Le coût de pénurie	91
7.6. Délai et point de commande	91
7.6.1. Délai	91
7.6.2. Point de commande	92
7.7. Quantité à commander	92
7.8. Stocks de sécurité	93
7.9. Méthode d'enregistrement	95
7.10. L'entreposage	96
7.11. Les sorties de marchandises	97
7.12. Retour et récupération de marchandises	97
7.13. Sa disposition de bien	97
7.14. Sommaire	98
 Chapitre huit: Sélection d'un goulot d'étranglement à étudier ..	100
8.1. Lieu d'amélioration potentielle ou le poseur de problème a peu ou pas d'influence	100
8.1.1. Le budget	100
8.1.2. Les procédures du SAG	100
8.1.3. Chevauchement des missions et rôles.	101
8.2. Lieu d'amélioration potentielle sur lesquelles il y a possibilité décisionnelle	102
8.2.1. Climat organisationnel	102
8.2.2. Compétence du personnel	102
8.2.3. Structures et activités du Service .	102
8.3. Sélection et justification du problème à étudier	103
 Deuxième partie	
 Conceptualisation	
Chapitre neuf: Ancrage et conceptualisation	
9.1. Ancrage	106

9.1.1. Définition	106
9.1.2. Validation	106
9.2. Conceptualisation	107
9.2.1. Rôle division Planification	109
9.2.2. Rôle division Exploitation	109
9.3. Sommaire	110

Troisième partie

Modifications

Chapitre dix: Identification des changements possibles	115
10.1. Changements retenus	115
10.2. Division Planification	116
10.3. Division Exploitation	118
10.4. Ce qu'il reste à compléter	119
Chapitre onze: Implantation	122
11.1. Considération préliminaire	122
11.2. Implantation division Exploitation	122
11.3. Implantation division Planification	122
11.4. Conclusion	123
Chapitre douze: Les avantages et les difficultés de la méthode..	126
12.1. Les avantages	126
12.1.1. Connaissances de l'organisation	126
12.1.2. Climat de l'organisation	126
12.1.3. Ampleurs des autres intervenants ...	126
12.2. Les difficultés	127
12.2.1. Applicabilité de la méthode dans les PMO	127
12.2.2. Biaisage du chercheur	127
12.3. Conclusion	128

LISTE DES TABLEAUX

	Page
Tableau I - Organigramme du M.T.Q.	19
Tableau II - Relation entre les organismes	35
Tableau III - Organigramme du service de l'Approvisionnement	41
Tableau IV - Schéma d'activités du Service	52
Tableau V - Sous-système traitement des réquisitions	54
Tableau VI - Sous-système d'acquisition des matériaux routiers	56
Tableau VII - Sous-système rapport de rendement	58
Tableau VIII- Sous-système d'encadrement	59
Tableau IX - Processus général d'activités d'approvisionnement	60
Tableau X - Model conceptuel	108
Tableau XI - Organigramme proposé du Service et des Divisions	112
Tableau XII - Organigramme accepté du Service de l'approvisionnement	120

LISTE DES ANNEXES

Annexe I Décret no 2400-84

Annexe 2 Profil idéal d'approvisionnement

Annexe 3 Compte rendu des réunions des deux Divisions et du Service

PREMIÈRE PARTIE

LE SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT DU M.T.Q.

"L'IMAGE RICHE"

CHAPITRE UN

LE MANDAT D'INTERVENTION

CHAPITRE UN

LE MANDAT D'INTERVENTIONHISTORIQUE DU MINISTÈRE DES TRANSPORTS

Dès l'apparition de l'automobile comme moyen de transport, au début du siècle, le législateur a senti le besoin d'intervenir pour régler l'usage de ce véhicule révolutionnaire, et pour établir un réseau routier digne de ce nom.

Mais depuis les premières lois sur ces sujets jusqu'à la création de l'actuel ministère des Transports, en 1972, plus de 60 ans se sont écoulés pendant lesquels de nombreux ministères se sont partagé les multiples responsabilités afférentes à ce domaine.

Voici, pour vous en donner une idée, quelques dates historiques pigées dans les lois du Québec.

1.1. Les véhicules automobiles

Une "Loi concernant les automobiles" est sanctionnée le 31 mars 1904. Elle est améliorée deux ans plus tard, le 5 mars 1906, par la "Loi concernant les véhicules automobiles".

Les nombreux amendements apportés par la suite à ces textes de base font l'objet d'une refonte en 1925. A l'époque, ce secteur est administré par le Bureau du revenu, sous l'autorité du Trésorier de la province.

La Loi des véhicules automobiles tombe sous la juridiction du nouveau ministère des Transports et Communications en 1952. Cette loi sera connue sous le nom de "Code de la route" à partir de mars 1960.

1.2. La voirie

A la fin du XIX siècle, les municipalités demurent encore en grande partie responsables des chemins au Québec. Il faut attendre 1912 pour voir apparaître la "Loi amendant les statuts refondus 1909 relativement au département de l'Agriculture et créant le département de la Voirie", qui donne naissance au ministère de la Voirie sous l'autorité du ministre de l'Agriculture.

La "Loi des bons chemins 1912" autorise le gouvernement à contribuer au paiement des intérêts et de l'amortissement des sommes empruntées par les municipalités pour l'amélioration des chemins. Un budget de 10 M\$ est voté à cette fin.

Deux ans plus tard, le 19 février 1914, le ministère de la Voirie devient autonome.

1.3. Il y a 10 ans, la fusion

Le ministère des Transports et celui de la Voirie étaient fusionnés en 1972 par la "Loi du ministère des Transports"(c.54), sanctionnée le 29 mars, et la "Loi des transports" (c.55), sanctionnée le 8 juillet abolissait la Régie des Transports et la remplaçait par la Commission des transports du Québec; elle créait le Conseil consultatif et le Tribunal des Transports; elle confiait au Ministre le transport des écoliers antérieurement assumé par le ministre de l'Education, et le transport par véhicules-taxis qui relevait antérieurement des municipalités.

Le Ministre devenait aussi responsable de la Société des traversiers Québec-Lévis, qui deviendra en 1974 la société des traversiers du Québec.

D'autres organismes viendront ensuite se greffer au ministère des Transports: la Société du port ferroviaire de Baie-Comeau-Hauterive

(SOPOR), en 1975, et le Conseil des transports de la région de Montréal (COTREM), en 1978.

La Régie de l'assurance automobile du Québec, créée en 1977 sous l'autorité du ministre des Consommateurs, passait sous la juridiction du ministre des Transports en 1980 et, cette même année, le Bureau des véhicules automobiles était intégré à la Régie.

L'organigramme (tableau I) qui suit divise le ministère en cinq grandes directions et le service de l'Approvisionnement, dont nous ferons l'analyse dans la recherche qui suit, relève de la direction générale de l'Administration et gestion financière.



1.4. Présentation de l'organisation

Le Service de l'approvisionnement du ministère des Transports du Québec est un organisme centralisé dont le rôle principal consiste à satisfaire efficacement les besoins du M.T.Q., en informant les requérants sur les principales techniques reliées à l'approvisionnement, en les aidant à planifier leurs besoins, en effectuant certains achats et en collaborant avec le SAG pour les achats centraux.

Pour remplir le plus adéquatement possible son rôle, le service compte sur un effectif autorisé de 38 personnes, réparti en deux divisions: planification, exploitation. Le Service de l'approvisionnement jouit d'un budget 1,900,000 pour l'année financière 84-85. Le budget total du M.T.Q. est de 1.7 milliard, générant des achats de 130,000,000. Si l'on considère que le S.A.G. effectue des achats centralisés se chiffrant au environ de 300 millions, il est donc évident que le M.T.Q. est le plus gros client du S.A.G.

Depuis quelques années le Service de l'approvisionnement du M.T.Q. fournit beaucoup d'effort en vue d'atteindre les objectifs définis dans son mandat. Ces efforts n'ont pas toujours rapporté les dividendes escomptés et ceci pour diverses raisons:

- complexité et lourdeur du cycle d'achats,
- méconnaissance de l'importance de la fonction approvisionnement,
- éparpillement des responsabilités,
- difficulté de planification.

1.5. Méthodologie

Pour compléter l'analyse de la gestion de l'approvisionnement au M.T.Q. nous nous servons de diverses sources de données tant empirique que théorique.

- 1- Les conclusions de diverses études, réunions, comités ayant été tenus au service ou ailleurs et portant sur différents problèmes d'approvisionnement.
- 2- Nombreuses consultations auprès de personnes directement ou indirectement touchées par l'approvisionnement:
 - chefs de service
 - personnel des régions
 - employés du service.
- 3- Divers manuels de gestion de la production.
- 4- Le cours d'approvisionnement adapté au M.T.Q.
- 5- Manuel de l'approvisionnement du S.A.G.
- 6- Visites des Services de l'approvisionnement chez Hydro Québec, et Bell Canada.
- 7- La consultation de diverses lois, dont celles des achats, de l'administration financière et divers arrêtés en Conseil.
- 8- L'expérience personnelle en matière d'approvisionnement et la connaissance de l'environnement du Service de l'approvisionnement au M.T.Q.

1.6. Calendrier et budget de l'étude

Ce mandat m'a été confié au début du mois d'août 84 et devrait être finalisé pour le 7 décembre 85. Il n'y a pas comme tel de budget alloué pour ce mandat si l'on fait exception du temps alloué à la recherche et à la rédaction du travail.

CHAPITRE DEUX

DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT
ET DU SUPER-SYSTÈME

CHAPITRE DEUX

DESCRIPTION DE L'ENVIRONNEMENT ET DU SUPER-SYSTÈME

L'ENVIRONNEMENT

Le ministère des Transports est subdivisé en cinq grandes directions générales (voir organigramme du M.T.Q. tableau I).

- Transport terrestre des personnes
- Génie
- Opérations
- Transport intermodal
- Administration et gestion financière

Sans vouloir minimiser le rôle de toutes les Directions générales, celle qui est le plus directement touchée par la gestion de l'approvisionnement est la Direction des opérations. En ce qui concerne les autres directions leurs besoins se résument en achat de papeterie, de matériel d'arpentage, équipement de laboratoire, équipement informatique et équipement de bureautique etc, ce qui représente qu'une faible partie des achats du M.T.Q. Le rôle du Service de l'approvisionnement envers ces directions se résume principalement à l'étude des réquisitions et à leur acheminement au S.A.G. pour négociation.

2.1. La Direction des opérations

Le rôle principal de la Direction des opérations est d'assurer la construction et l'entretien des infrastructures du Ministre. Pour ce faire la Direction des opérations est décentralisée au niveau de la province et se subdivise en 12 régions et 47 districts. La Direction des

opérations est donc le principal et pratiquement l'unique client du Service de l'approvisionnement. Elle possède dans chaque district deux magasins.

1- Le magasin de la station centrale qui s'occupe de tenir en inventaire tous les matériaux nécessaires à l'entretien et à la construction des infrastructures du réseau routier ie à partir du clou, du bois traité, des glissières de sécurité, ect.

2- Le magasin de l'atelier qui lui tient en inventaire toutes pièces nécessaires à l'entretien de la flotte de véhicules.

L'inventaire total de la province se situe à 15 millions, groupant environ 6 mille items. Pour que cette direction puisse jouer pleinement son rôle, elle se doit donc d'avoir en temps, en quantité suffisante et au meilleur coût possible les matériaux nécessaires à la réalisation de son rôle. C'est l'objectif de la gestion de l'approvisionnement. Au M.T.Q. différentes variables influent sur la réalisation de cet objectif:

- le budget du M.T.Q.,
- l'étendue territoriale,
- l'aspect saisonnier des travaux,
- chevauchement des missions et rôles,
- lourdeur de la procédure.

2.2. Le budget du M.T.Q.

Les districts connaissant assez tard en saison, (mai, juin) les montants d'argent dont ils disposeront pour leurs travaux, il leur est donc très difficile de planifier avec certitude les travaux à exécuter et par le fait même leurs besoins en matériaux.

Le Service de l'approvisionnement pour certains matériaux se doit, vu les délais de livraison assez longs, faire une cueillette au

moins 6 mois à l'avance. A ce moment les districts ne connaissent pas leur budget. Les consommations des années antérieures servent donc de cadre de référence, avec une précision de 60% à 80%. Il reste toujours un 20% à 40% aléatoire.

A ce 20% à 40% vient se greffer un 100% imprévisible concernant les budgets supplémentaires de travaux en automne. Ces derniers font leur apparition à l'automne et sont imprévisibles dans le temps et dans les montants. Les matériaux qui s'y joignent encore moins.

Tout au cours de l'année des subventions sont distribuées aux municipalités et les travaux sont exécutés par la M.T.Q. Ces subventions ayant un caractère politique ne peuvent être prévues en début d'année en fonction d'un programme de travaux à réaliser.

2.3. Etendue territoriale

Il y a peu d'organismes ou de compagnies qui couvrent un aussi grand territoire que le M.T.Q. Cet état de fait entraîne nécessairement que les délais de livraison, les prix, et le nombre de fournisseurs varient d'une région à l'autre et d'un district à l'autre. L'application des différents paramètres de gestion de l'approvisionnement varieront d'une région à l'autre pour rencontrer les besoins des utilisateurs.

2.4. Aspect saisonnier des travaux

La plus grande partie des travaux du M.T.Q. est réalisée en été et en automne ce qui entraîne que la plupart des matériaux doivent être disponibles dans un laps de temps assez restreint. Il faut donc que les fournisseurs soient contactés très tôt pour qu'ils puissent disposer d'un délai raisonnable de production. Si la demande était répartie sur douze mois de façon constante, beaucoup de problèmes d'approvisionnement seraient résolus. Mais ce n'est pas le cas.

2.5. Chevauchement des missions et rôles

L'objet de ce travail n'est pas de remettre en cause la structure organisationnelle du Ministère, mais plutôt de situer le rôle et des objectifs à atteindre envers les structures en place. Nous tâcherons ici de faire ressortir dans les différentes unités administratives de la Division des opérations la portion de leurs rôles qui chevauchent ceux du Service de l'approvisionnement. Il s'agira donc très brièvement de parler du Service de l'entretien d'hiver; Service du matériel, Service de l'entretien et des structures, Service de la signalisation, et du Service de la conservation des chaussées.

2.5.1. Service de l'entretien d'hiver

Objectif:

Permettre à tout moment durant la saison hivernale et au moindre coût, l'utilisation la plus sécuritaire possible des infrastructures du Transport.

Vocation:

Une partie de sa vocation se lit comme ceci" Fournir aux régions administratives l'assistance requise à la réalisation de ces travaux et coordonner l'acquisition et la répartition des matériaux qui leur sont nécessaires". A l'intérieur de ce service se retrouve la division des opérations. Font partie des différentes tâches du chef de ce service: "coordonner l'acquisition et la répartition de matériaux nécessaires à l'entretien d'hiver (chlorures et abrasifs) de même que la préfabrication et l'érection des entrepôts à chlorure.

Coordonner le contrôle qualitatif et quantitatif des matériaux pour l'entretien d'hiver et faire des recommandations pertinentes.

2.5.2. Service du matériel

Objectif:

Optimiser le rendement du parc du matériel en rationalisant l'utilisation, l'entretien l'addition et le remplacement des éléments et des stocks qui en font partie.

Vocation:

Fait partie de sa vocation "Définir et exploiter un système de gestion qui garantit au Ministère des politiques optimales d'acquisition, d'utilisation d'entretien et de remplacement de son parc d'équipement de matériels.

2.5.3. Service de l'entretien des structures

Objectifs:

Assurer la sécurité des usagers et prolonger la vie utile des ponts, immeubles, quais, débarcadères, viaducs et autres structures comparables.

Vocations:

"Coordonner l'acquisition et la répartition des matériaux utilisés lors de la réalisation de ses objectifs activités d'entretien."

2.5.4. Service de la signalisation

Objectifs:

Assurer une utilisation rationnelle et sécuritaire des infra-structures de transport en informant les usagers en conséquence.

L'une des vocations de ce service est d'uniformiser l'interprétation des normes techniques de signalisation et coordonner l'acquisition et la répartition des matériaux utilisés lors de la réalisation des activités construction et d'entretien.

2.5.6. Service de la conservation des chaussées

Objectifs:

Assurer la sécurité et le confort des usagers et prolonger la vie utile des routes et pistes d'atterrissage sous la responsabilité du Ministère.

Vocations:

L'une des vocations de ce service est d'uniformiser l'interprétation des normes techniques de conservation des chaussées et coordonner l'acquisition et la répartition des matériaux utilisés lors de la réalisation des activités d'entretien. L'une des tâches du chef de ce service se lit comme ceci: Coordonner l'acquisition et la répartition de matériaux nécessaires à la conservation des chaussées.

Ces services remplissent des fonctions qui d'après nous ne leur sont pas destinées. Ils créent de l'ambiguïté chez les unités requérantes qui ne savent pas qui fait quoi. Ce qui occasionne un échange de balle entre les personnes composant ces services et celui de l'approvisionnement, causant ainsi, en plus des frictions, une certaine inefficacité et des coûts inutiles.

2.6. Lourdeur de la procédure

La rentabilité d'un système d'approvisionnement réside outre dans sa souplesse et sa rapidité d'opération. Au gouvernement ces deux critères sont très difficiles à concevoir dû à l'existence de procédure d'achat complexe qui contrôle directement l'approvisionnement.

LE SUPER-SYSTÈME

2.7. Loi sur le service des achats du gouvernement

La mise en place d'un Service central d'achats pour le gouvernement remonte à 1939; il relève alors directement du Premier Ministre. Les statuts refondus de la province de Québec 1941, chapitre 45, changent son appellation en instituant le Service des achats du gouvernement.

Le SAG demeure sous la responsabilité du Premier Ministre jusqu'en 1969, alors que le décret 4214 du 23 décembre 1969, transfère la responsabilité du SAG au ministère de l'Industrie et du Commerce.

En 1973, jusqu'au 31 mars 1984, la loi du ministère des Travaux publics et de l'Approvisionnement (Ch.27, 1973) a confié au Ministre des Travaux publics et de l'Approvisionnement, la responsabilité du SAG.

Enfin, depuis le 1er avril 1984, le Service des achats du gouvernement est un organisme autonome relevant directement du Ministre délégué à l'Administration et président du Conseil du trésor.

Avant 1961, le Directeur général des achats, avait pour rôle de diriger, surveiller et contrôler tous les achats effectués par les ministères. Le 24 mars 1961, la loi concernant le contrôle des finances modifie quelque peu son rôle, alors que la fonction contrôle est confiée au Contrôleur des finances de la trésorerie.

Actuellement, pour remplir son mandat, le SAG peut compter sur des effectifs de 200 personnes réparties entre trois (3) directions, soit la Direction de la planification, la Direction des opérations et la Direction de la coordination. Depuis 1977, le Bureau du contrôleur des assurances est également rattaché au SAG.

De par sa loi constitutive (L.R.Q., C.S-4) le S.A.G. a pour rôle de surveiller et diriger les achats faits par les ministères et organismes du gouvernement et de louer le matériel dont ils ont besoin.

Le SAG assume plusieurs rôles complémentaires qui découlent de la réglementation:

- il effectue l'aliénation des biens meubles publics excédentaires;
- il administre l'opération du Fichier central des fournisseurs de services du gouvernement,
- il gère le Fonds renouvelable pour la fourniture de bureau et la fourniture de l'ameublement pour le gouvernement et le Fonds renouvelable pour l'acquisition des équipements informatiques.

Conformément à une directive du Conseil du trésor, il octroie, de plus, les contrats d'assurance pour les ministères et organismes du gouvernement du Québec.

2.8. Le Service des achats du gouvernement

Comme nous l'avons vu, le Gouvernement a cru bon de créer le Service des achats du gouvernement et lui a donné des pouvoirs.

Le Gouvernement a réglementé les contrats d'achat que peut émettre le Service des achats du gouvernement ainsi que les modalités d'application. Le règlement se trouve sous forme d'un décret (no 2400-84) Annexe I.

Ce décret déterminera les délégations qui sont faites aux différents ministères, ainsi que la politique d'achat québécoise.

Par délégation du service des achats, le ministère des Transports peut:

- effectuer des achats de sable, gazon roulé, piquets, poteaux de clôture, terre végétale, gravier, pierre concassée, béton bitumeux, béton prémélangé, tuyau de béton et produit de béton.
- effectuer les achats dont le montant est inférieur à 2,000,00\$ pour autant qu'il procède à des demandes de comparaison de prix au-dessus de 500,00\$.
- Les achats supérieurs à 2,000,00\$ mais inférieurs à 5,000,00\$, lorsqu'il y a entente avec le directeur général.
- effectuer des achats en urgence pour le bien et la sécurité du public.

Donc, toute opération d'achat pouvant être exécutée par les districts ou le Service d'Approvisionnement du M.T.Q. provient d'une délégation du S.A.G.

2.9. La loi de l'administration financière

Le Gouvernement du Québec légiférait en 1970 et instituait la loi sur l'administration financière.

Cette loi a une implication directe sur l'approvisionnement au Gouvernement du Québec de par les aspects suivants:

Instaure les fonctions du Ministre, lesquelles seront les suivantes:

- a) d'effectuer des recherches et de conseiller le Gouvernement en matière de politique économique, fiscale et budgétaire.
- b) de surveiller, contrôler et gérer tout ce qui se rattache aux affaires financières du Gouvernement et qui n'est pas assigné par la loi ou par arrêté du Gouvernement, au Conseil du trésor, à un autre ministère ou au vérificateur général.

2.10. Contrôleur des finances

La loi nomme un contrôleur adjoint au ministre des Finances. Son rôle est de tenir la comptabilité du Gouvernement. Il doit enregistrer les engagements financiers imputables sur les crédits et voir à ce que ces engagements et les paiements qui en découlent n'excèdent pas les crédits et leur soient conformes. C'est le contrôleur des finances qui fournit à chaque ministère les services de comptabilité qui leur sont requis. Ceci explique que les services comptables de chaque ministère relèvent du ministère des Finances. Cette situation peut occasionnellement entraîner des difficultés à obtenir des informations sur les paiements de commandes ou sur les statistiques de fournisseurs.

2.11. Conseil du trésor

La loi institue le Conseil du trésor qui est formé de cinq membres du Conseil exécutif. C'est le Conseil du trésor qui exerce les pouvoirs du Gouvernement relatifs aux dépenses et engagements financiers.

De par son rôle, le Conseil du trésor a une implication indirecte sur l'approvisionnement du Gouvernement qui se reflète au niveau du Service général des achats, du ministère des Transports et de son application dans chacune des régions.

Les décrets, directives concernant les achats sont diffusés par le Conseil du Trésor, sous les recommandations du secrétariat. Ces décrets et directives sont élaborés avec le S.A.G. et soumis, la plupart du temps, aux ministères avant leur application.

Exemple: Décret sur la location d'automobiles, décret sur la gestion des photocopieurs, politique d'achat québécoise.

2.12. Fonds consolidé du Revenu

Le fonds consolidé du Revenu est constitué par la loi sur l'administration financière et c'est là que sont versés tous les revenus et deniers de quelque source qu'ils proviennent.

Toutes les ventes de biens excédentaires du Gouvernement entraînent un dépôt d'argent au fonds consolidé de la Province. Ceci signifie que lorsque le ministère des Transports, par l'intermédiaire du S.A.G., se départit d'un bien, surplus ou rebuts, les sommes obtenues par la vente de ce bien sont versées non pas au ministère des Transports mais dans le fonds consolidé du Revenu.

2.13. Engagement budgétaire

L'année financière du Gouvernement s'étend du 1er avril au 31 mars de l'année suivante. Les prévisions budgétaires qui sont soumises à la législature portent sur une année financière. Les prévisions budgétaires doivent indiquer les crédits permanents déjà autorisés par des lois et les sommes dont les dépenses doivent être autorisées par le législateur.

Ce contenu explique, dans notre cas, pourquoi l'achat de matériaux effectué par les districts doit, d'après la loi, se rattacher à une grille budgétaire que l'on retrouve sur chaque réquisition.

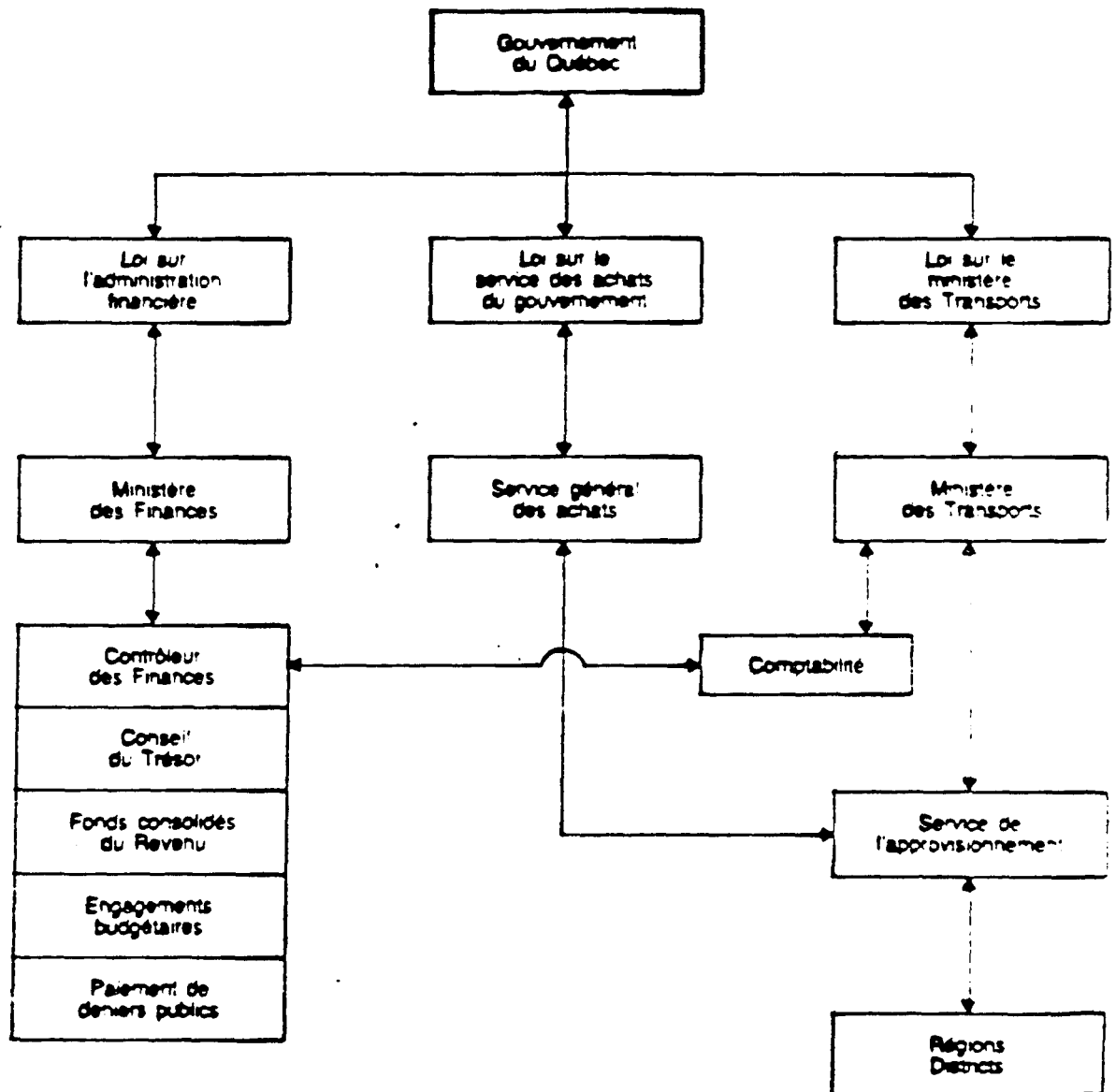
2.14. Paiement de deniers publics

Le paiement de deniers publics se fait à même le fonds consolidé. Aucun paiement ne peut être fait, sauf à la demande du chef ou du sous-chef d'un Ministère. C'est pourquoi tous les paiements du Ministère, à l'exception de la petite caisse (accordée par des délégations) sont effectués par les services comptables du Ministère qui relèvent du ministère des Finances.

Sommaire:

Comme nous pouvons le constater l'achat au gouvernement du Québec est très réglementé et de nombreux organismes sont touchés de près ou de loin par cette fonction achat (tableau II). Pour pouvoir fonctionner à l'intérieur de ces règlements et lois, le S.A.G. émet différents types de commandes et a fait certaines délégations.

RELATIONS ENTRE LES ORGANISMES



2.15. Types de commandes d'achat du gouvernement.

Pour pouvoir à travers toutes ces lois et décrets fournir les biens et services demandés le S.A.G. émet différents types de commande.

2.15.1. La commande ferme

La commande ferme est le type de contrat le plus utilisé en approvisionnement. Ce genre de commande est employé pour combler des besoins spécifiques où les facteurs pouvant influencer les prix sont déterminés: quantité à commander, endroit de livraison et nombre de livraisons requises. Le principal avantage de ce genre de contrat consiste à permettre au fournisseur éventuel d'offrir ses meilleurs prix parce qu'il connaît les implications de la transaction et peut faire une évaluation plus précise.

2.15.2. La commande ouverte

La commande ouverte est une entente entre le gouvernement et un fournisseur, sur les prix des biens à fournir pour combler certains besoins durant une période déterminée. L'entente est basée sur une évaluation de la consommation durant la période concernée et, en général, donne un aperçu des endroits de livraison. Ce genre de commande est employé surtout pour des besoins de consommation courante, comme moyen de regroupement des besoins du gouvernement et élimine une quantité de commandes fermes de faible valeur. Ces principaux avantages sont donc de profiter de meilleurs prix, de diminuer les coûts administratifs reliés à l'émission d'une foule de commandes fermes et d'encourager la fabrication de produits québécois par l'achat de masse. Lorsqu'une commande ouverte est émise, les ministères ou organismes s'approvisionnent directement chez les fournisseurs choisis pour la période déterminée, aux prix et conditions de la commande ouverte en utilisant des demandes de livraison. La procédure "Demande de livraison" explique le fonctionnement de la commande ouverte.

2.15.3. Commande locale

Par délégation d'achat, l'utilisateur peut émettre lui-même des commandes jusqu'à un montant de 2,000,00\$ en suivant les procédures établies.

Le contrat d'achat passé entre un utilisateur et un fournisseur a la même valeur juridique qu'une commande émise par le S.A.G. La commande locale doit satisfaire un besoin temporaire et d'importance secondaire. Il ne doit pas devenir un moyen d'éviter des commandes d'achat du S.A.G. par une répétition de CL.

Il est à noter qu'un utilisateur peut émettre une CL dont les termes sont identiques à ceux d'une commande ouverte.

2.15.4. La commande regroupée

Dans certains domaines, le S.A.G., par l'information du Service d'approvisionnement de chaque Ministère, effectue des regroupements de besoins, afin de lui permettre de négocier des quantités en plus gros volume et d'éviter une multitude de réquisitions à traiter individuellement.

2.15.5. Commande de location

Le gouvernement loue des biens pour une période déterminée à des taux fixés, lorsque le besoin à combler n'est que temporaire et que la location s'avère plus avantageuse que l'achat ou lorsque l'évolution technologique est rapide et que les coûts d'utilisation du bien concerné diminuent sensiblement d'année en année, ou encore lorsque le besoin du requérant évolue de façon imprévisible. Au gouvernement du Québec, les contrats de location sont rédigés sur les mêmes formulaires que les contrats d'achat, à l'exception des contrats de location de machinerie lourde émis conformément au répertoire des loueurs.

2.15.6. Autorisation d'achat selon les montants et type de commandes employées.

<u>Montant</u>	<u>qui achète</u>	<u>type de commande</u>
2000.00 et moins	l'utilisateur	par commande locale
2000.01 et plus	Service de l'approvisionnement pour les matériaux Délégués SAG pour les autres	commande ouverte commande ferme

Donc achat par l'unité requérante si inférieur à \$2,000.00 si supérieur à \$2,000.00 réquisition au service de l'approvisionnement du ministère qui procédera à l'acquisition si les produits sont des matériaux délégués. Pour tous les autres produits la réquisition sera acheminée au S.A.G. pour acquisition. Le délai qui s'écoule entre l'expression du besoin et l'émission de la commande, par le S.A.G. est d'environ 30 jours ouvrables.

2.15.7. Sommaire

L'approvisionnement au gouvernement est comme nous pouvons le constater caractérisé surtout par ses achats. Le cycle d'achat est très long et très lourd et ceci même pour des acquisitions impliquant des montants très faibles. Il faut être conscient que l'achat n'est qu'une des phases de la gestion de l'approvisionnement; la planification et la gestion des stocks sont des fonctions aussi importantes que l'achat.

CHAPITRE TROIS

DESCRIPTION DES STRUCTURES

CHAPITRE TROIS

DESCRIPTION DES STRUCTURES

FONCTIONNEMENT DU SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

Ce chapitre est une présentation de la structure actuelle du service et de son fonctionnement. Pour ce faire nous décrirons les éléments suivants de l'organisation:

- Le mode d'organisation et organigramme
- Les ressources humaines, processus de fonctionnement
- Le climat organisationnel

3.1. Le mode d'organisation et organigramme

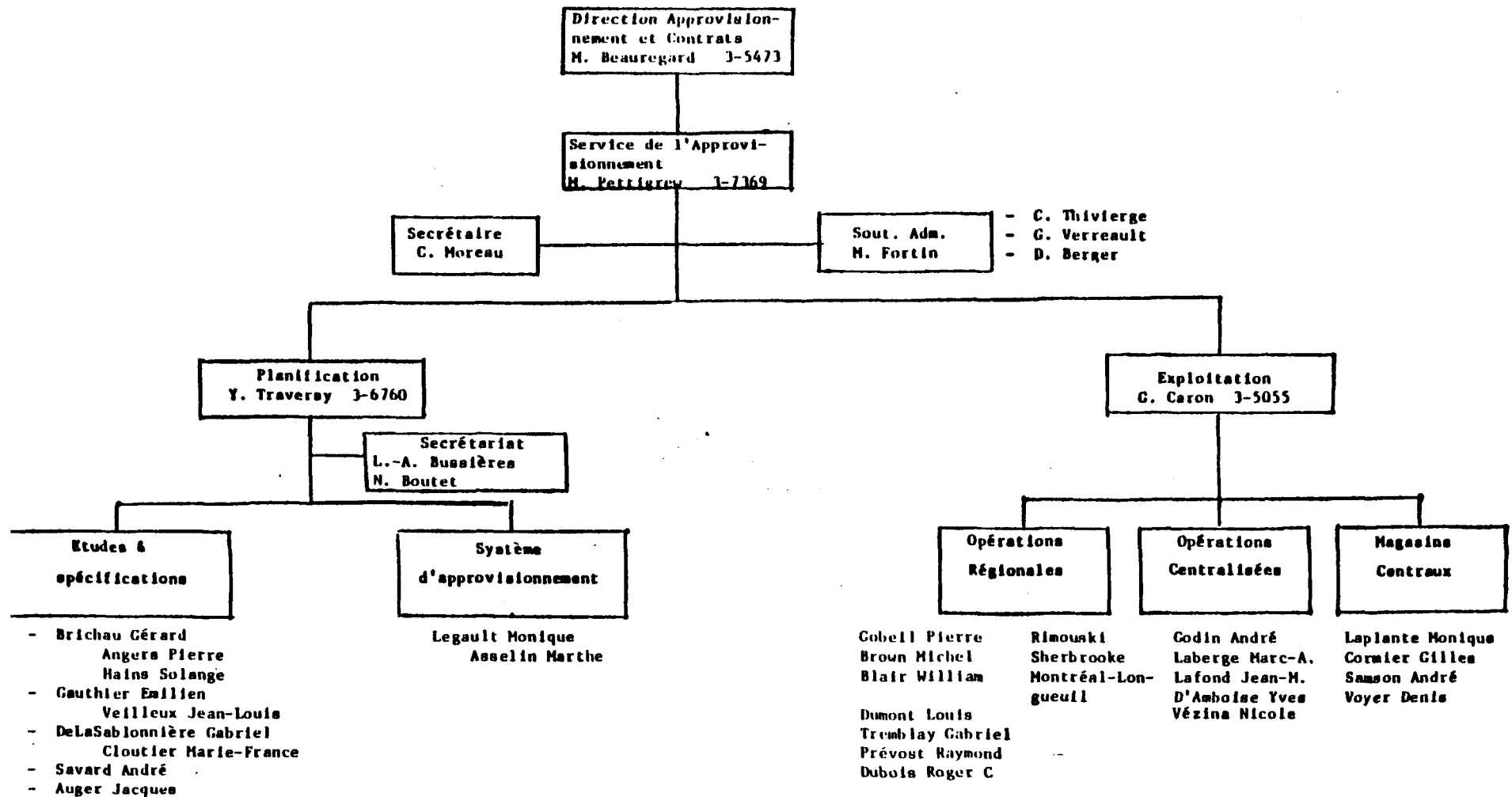
L'organigramme qui suit (tableau III) date du 4 décembre 82 et est encore présentement en grande partie fonctionnelle. Il sera cependant modifié et ceci pour la raison suivante: en 1979 une politique de déconcentration du service de l'approvisionnement était mise de l'avant qui devait aboutir à l'affectation dans chaque région d'un(e) agent d'approvisionnement d'un(e) technicien et d'un(e) secrétaire. Le manque de personnel a fait que présentement cette déconcentration est remise en question et que pour le moment une centralisation est plutôt envisagée. Le service se subdivise principalement en deux grandes divisions, la planification, l'exploitation. Nous verrons les rôles et objectifs du service et de chacune de ces deux divisions.

3.2. Service de l'approvisionnement

3.2.1. Objectifs:

Assurer l'approvisionnement du ministère aux meilleures conditions possibles et dans les délais requis: faire en sorte que

TABLEAU 111



des services compétents et conformes aux lois, règlements et procédures établis soient fournis aux unités administratives du ministère.

3.2.2. Politiques:

Conformément à la politique gouvernementale favoriser l'achat régional, lorsqu'il est avantageux sur le plan économique. D'après nous les lois et règlements présentement en vigueur i.e les achats inférieurs à \$2,000.00 en région, les commandes ouvertes, les commandes regroupées etc, sont insuffisants pour favoriser cette politique.

Déconcentrer progressivement, via des agents d'approvisionnement sur le territoire, les activités d'approvisionnement reliées plus particulièrement à l'acquisition des biens et à la surveillance de la tenue d'inventaire. C'est cette déconcentration qui présentement est remise en question. Une centralisation n'empêche toutefois pas une présence active des agents d'approvisionnement dans les différentes régions.

Centraliser le contrôle de la gestion des inventaires du Ministère pour assurer l'uniformité et l'efficacité.

Centraliser au Service les études économiques en matière d'approvisionnement, l'analyse des valeurs, la normalisation des biens lorsque jugée utile, la planification des besoins et la rédaction des devis et spécifications d'achats.

3.2.3. Vocations:

Planifier les approvisionnements du Ministère en fonction des marchés, des différents modes d'approvisionnement, de la quantité et de la qualité des biens requis.

Mettre en place et exploiter un système de contrôle de gestion des inventaires visant à assurer une gestion adéquate des stocks appartenant au Ministère.

Approvisionner toutes les unités administratives du Ministère et ce conformément aux lois, règlements et procédures établis. Regardons maintenant le sommaire des tâches du chef du service.

Assurer une planification adéquate des approvisionnements du ministère qui tient compte des marchés, des différents modes d'approvisionnement, de la quantité et qualité des biens requis.

Assurer la mise en place et l'exploitation d'un système de contrôle de gestion des inventaires du Ministère.

Assurer un approvisionnement efficace et conforme aux lois et règlements, en biens ou matériaux requis par le ministère.

3.2.4. Sommaire:

Les objectifs, les politiques et les tâches du service de l'approvisionnement, cernent pratiquement toute la gestion de l'approvisionnement. Le service au cours des dernières années a conçu et implante un système de gestion des stocks uniforme à la grandeur de la province, il a amélioré le système de cueillette, de négociation et d'octroi des commandes de matériaux routiers. Il a réalisé en fait une bonne partie de son mandat qui est de gérer les approvisionnements. Ces différentes réalisations ont amené les autres directions et services du Ministère à prendre conscience de l'approvisionnement et de son ampleur, à percevoir l'approvisionnement autrement que la simple fonction achat.

3.3. Rôles et objectifs, Division planification

3.3.1. Objectifs:

Améliorer la qualité de l'approvisionnement du Ministère par une planification adéquate des biens requis, l'analyse de leur valeur, des études économiques ainsi que la normalisation des produits.

Pour qu'il y ait planification des biens requis il faut nécessairement qu'il y ait possibilité de planifier les travaux.

Rationnaliser la tenue des inventaires du Ministère par la mise en place d'un système de contrôle de la gestion des stocks, des surplus et des rebuts.

Favoriser la concurrence tout en respectant les besoins des unités requérantes.

3.3.2. Vocations:

Planifier les approvisionnements du Ministère en fonction des marchés, des différents modes d'approvisionnement de la quantité et la qualité des biens requis.

Etablir et maintenir un système de contrôle de gestion des inventaires permettant de rationaliser la gestion des stocks, des surplus et des rebuts.

Conseiller les gestionnaires du Ministère plus particulièrement en ce qui concerne l'étude et l'expression des besoins, les procédés d'approvisionnement et la gestion des inventaires.

3.3.3. Description des tâches division planification

3.3.3.1. Sommaire des attributions chef de la division

Sommaire des attributions

- Planifier les approvisionnements du Ministère en fonction des marchés, des différents modes d'approvisionnement, de la quantité des biens requis.

- Etablir un système de contrôle de gestion des inventaires du Ministère visant à rationaliser sa gestion des stocks, des surplus et des rebuts.

3.3.3.2. Sommaire des attributions d'agent d'approvisionnement:

Sous l'autorité du chef de division, le titulaire de l'emploi doit identifier et définir les besoins du ministère des Transports en matière d'approvisionnement dans le but de déterminer les méthodes et moyens les plus rentables afin de satisfaire les besoins des services clients en cette matière.

3.3.3.3. Sommaire des attributions du technicien

Sous l'autorité de l'agent d'approvisionnement, le titulaire est responsable d'analyser des dossiers d'approvisionnement et de recueillir et de traiter les informations relatives aux études spéciales.

- Concevoir au besoin les documents nécessaires à la cueillette de l'information.
- Contrôler l'information par rapport aux objectifs établis.
- Traiter l'information et transmettre le dossier.

Autres responsabilités:

- Exécuter toutes autres tâches que pourrait lui demander son supérieur.

3.4. Rôles et objectifs division et exploitation

3.4.1. Objectifs:

Assurer l'approvisionnement du Ministère, aux meilleures conditions possibles et dans les délais requis en exploitant un système d'approvisionnement déconcentré régionalement.

3.4.2. Vocations:

Exploiter un système d'approvisionnement déconcentré dans des territoires désignés, conformément aux normes, procédures et directives établies.

Exploiter un système de contrôle de gestion des inventaires, surplus et rebuts et lui faire jouer un rôle d'outil essentiel dans l'approvisionnement.

Assurer une gestion rationnelle des magasins et entrepôts sous la juridiction du Service.

3.4.3. Description des tâches du chef de la division exploitation

3.4.3.1. Sommaires des attributions chef de la division

- Assurer l'exploitation d'un système d'approvisionnement déconcentré dans des territoires désignés et ce, conformément aux normes, procédures et directives établies.
- Assurer le maintien et l'exploitation d'un système de contrôle de gestion des inventaires et faire en sorte que la tenue d'un inventaire permanent s'intègre parmi les phases principales d'approvisionnement.

3.4.3.2. Sommaire des attributions agent d'approvisionnement

Sous l'autorité du chef de la division "Exploitation", la titulaire de l'emploi doit planifier, organiser et contrôler dans ses limites de responsabilité les activités d'approvisionnement en participant à la définition des besoins, en conseillant les gestionnaires, en supervisant le processus d'acquisition des biens, en effectuant ou coordonnant les travaux nécessaires afin de répondre aux besoins d'approvisionnement du territoire qui lui est assigné des unités administratives.

3.4.3.3. Sommaire des attributions du technicien

Sous l'autorité du représentant régional, le titulaire de l'emploi doit assurer le support technique nécessaire, opérer le processus d'acquisition des biens (approvisionnement) et participer à la planification, au suivi et au contrôle des opérations afin de s'assurer du bon fonctionnement de la région.

3.5. Sommaire

Comme dans tout organisme gouvernemental, les objectifs, les vocations, les politiques et les tâches de chaque service et division sont très bien définis. Où le bas blesse c'est en cours d'application; il survient des événements qui perturbent ce bel assemblage et qui modifient les données de bases.

L'événement principal qui affecte présentement le service et qui modifie son organisation est la déconcentration de la division exploitation qui n'a pas été rendu à terme. Cette déconcentration qui devrait mettre en poste dans chaque région trois personnes i.e 36 personnes au total n'a pas été plus loin que cinq agents d'approvisionnement déconcentrés. Depuis quelques mois deux ont été ramenés au central et un autre le sera dans quelques semaines. Donc recentralisation de la division exploitation. D'après nous, trois causes sont à l'origine de l'insuccès de ce projet.

- . Le manque de personnel. Le service n'a pas eu les postes nécessaires à cette déconcentration.
- . Des agents ont été déconcentrés mais le pouvoir est resté centralisé. Ce qui amenait seulement une étape de plus dans le processus.
- . Difficulté de faire accepter l'agent d'approvisionnement en région. Dû au fait principalement que l'agent ne relevait pas de l'autorité régionale. Cette dernière avait de la difficulté à cerner le rôle de l'agent vu qu'il n'avait pas le pouvoir d'achat et que l'approvisionnement pour eux c'était l'achat.

Cette déconcentration a permis d'un autre coté de sensibiliser les régions aux autres fonctions de l'approvisionnement (par l'implantation d'un système de gestion des stocks) et de sensibiliser le service de l'approvisionnement aux besoins des régions. Présentement le service a une équipe qui a une très bonne expérience du champ, il faudrait la rentabiliser.

La structure actuelle du service amène certains problèmes de communication. Les régions et districts ont de la difficulté à savoir qui contacter au service. Pour certains biens il contacte la division planification et pour d'autres la division exploitation. Pour la gestion des stocks telle division et pour les rapports de performance telle autre division.

Pour solutionner ces différents problèmes, il est impératif que les structures du service soient revisées et que les tâches de chaque division clarifiées.

CHAPITRE QUATRE

PROCESSUS D'ACTIVITÉ

CHAPITRE QUATRE

PROCESSUS D'ACTIVITÉSYSTÈME D'ACTIVITÉ DU SERVICE

Le système d'activités interreliées/(tableau IV) est formé de six sous-système se sont:

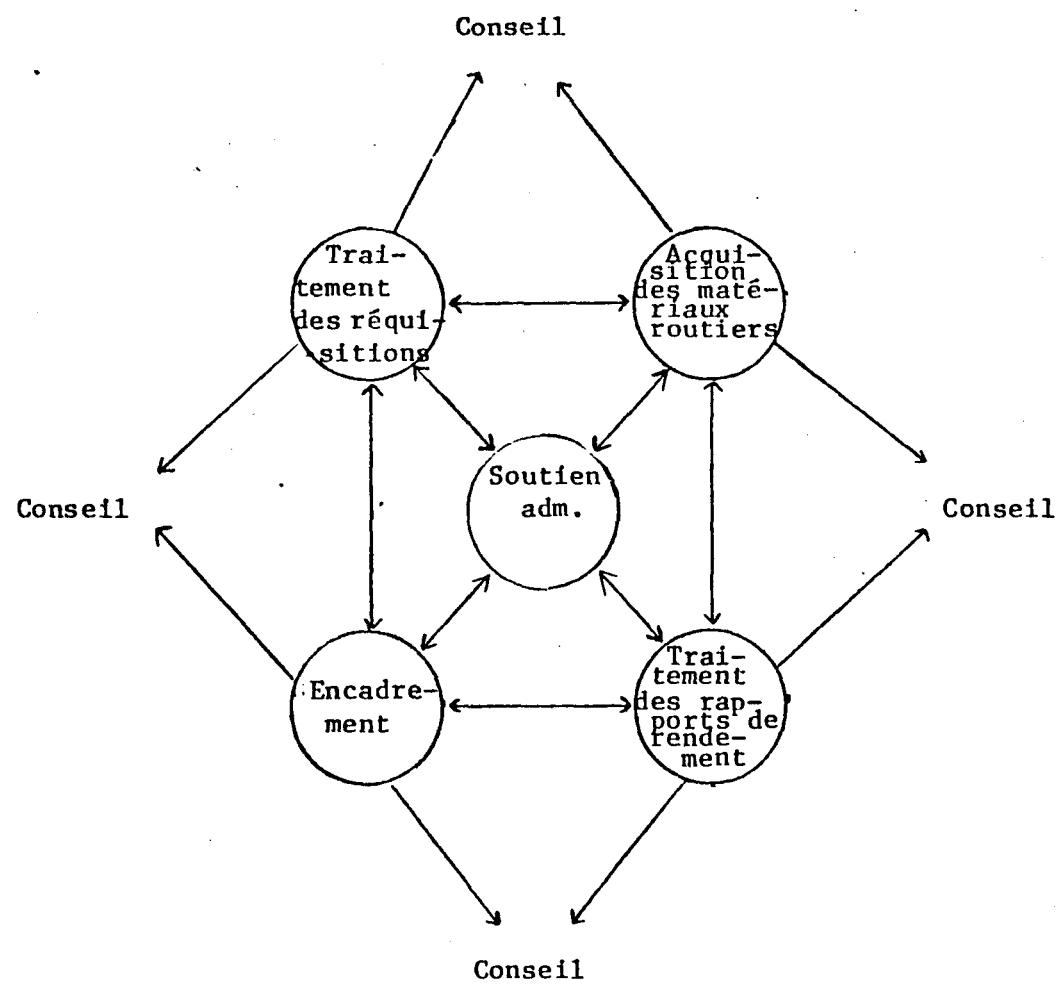
- 1- traitement des réquisitions
- 2- acquisition des matériaux routiers
- 3- traitement des rapports de rendement
- 4- encadrement
- 5- soutien administratif
- 6- conseil

Le sous-système conseil n'est pas comme tel structuré, c'est un processus qui se déclenche lorsque les requérants en expriment le besoin soit verbalement ou soit par écrit.

Pour faciliter la compréhension du processus d'activité nous étudierons séparément chaque sous-système d'activité en spécifiant quelle division présentement remplit l'activité et de quelle façon s'enchaîne les activités.

TABLEAU IV

ACTIVITE DU SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT



4.1. Sous-système de traitement des réquisitions tableau V

Il y a trois sortes de réquisitions qui entrent au service de l'approvisionnement. Ce sont les réquisitions spécifiques, pour un besoin en particulier, les réquisitions pour des biens regroupés, et les réquisitions pour l'achat de matériaux routiers.

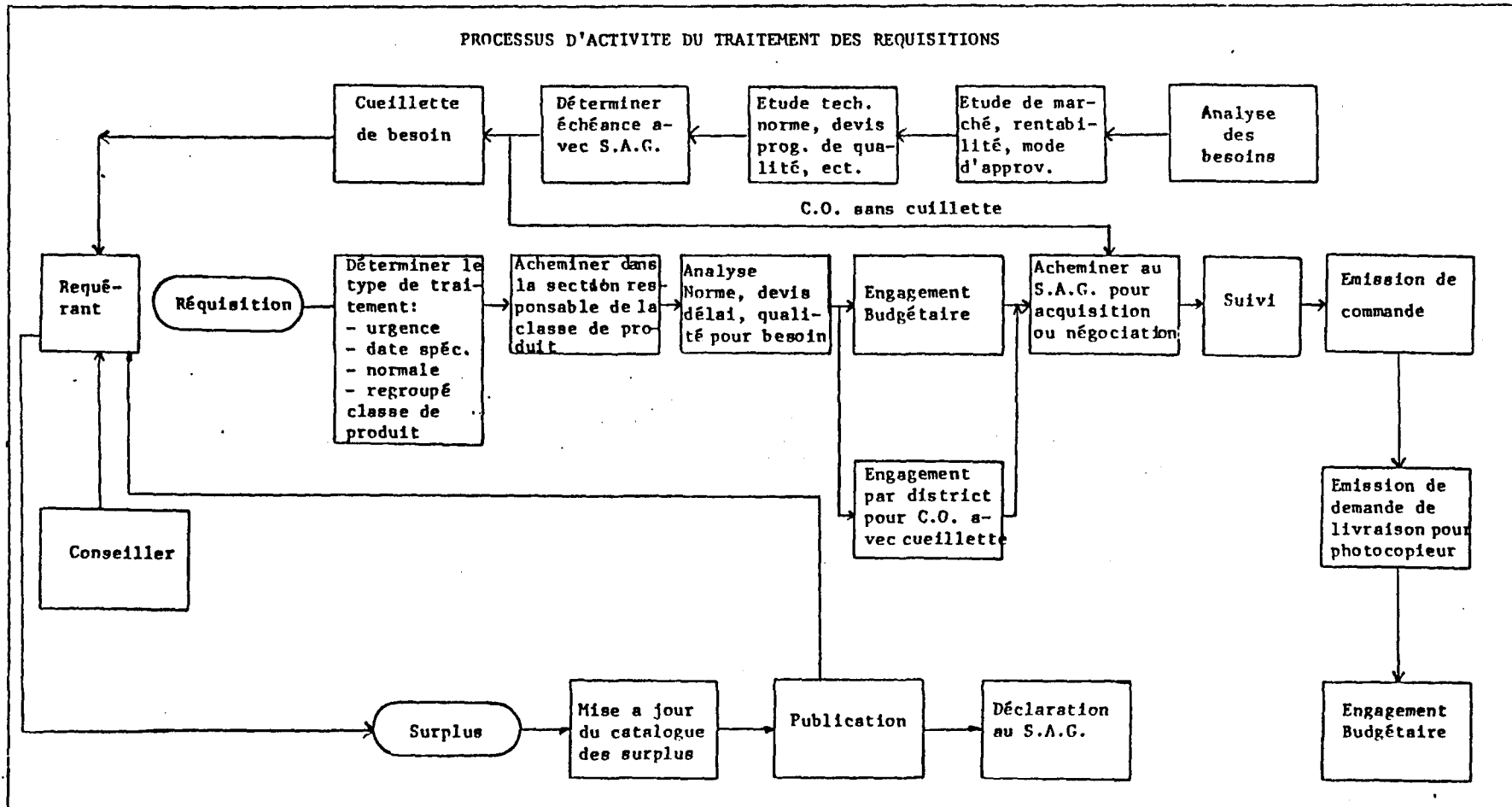
Ce processus d'activité est présentement réalisé par la division planification. Que se soit pour des besoins spécifiques ou regroupés, ou que la réquisition provienne d'un district, d'une région ou d'une direction elle est acheminée à la division planification qui s'occupe de son traitement.

Le temps pour réaliser le processus d'activité varie beaucoup, de 10 minutes pour une réquisition qui est complète et bien remplie à deux ou trois jours pour une réquisition qu'il faut questionner pour différentes raisons; mauvais engagement, mauvaise description du produit, mauvaise estimation etc. Ceci entraîne assez souvent des retards dans la livraison du bien réquisitionné.

Le traitement des surplus est présentement réalisé par la division de l'exploitation. C'est elle qui voit à la cueillette des surplus, à la mise à jour du catalogue de déclaration de surplus, à sa publication, et quand les surplus ne sont pas réclamés par d'autres districts à leur déclaration au S.A.G.

Comme nous l'avons expliqué précédemment ce processus d'activité est présentement en majorité réalisé par la division planification. Il nous apparaît que cette division présentement fait en majorité de l'exploitation de système ce qui ne cadre pas avec son rôle et ses objectifs. Ce processus d'activité d'après nous devrait revenir à la division exploitation, excepté pour les activités d'études de marché; de rentabilité, de modes d'approvisionnement, technicalité; norme et devis et programme de qualité.

TABEAU V

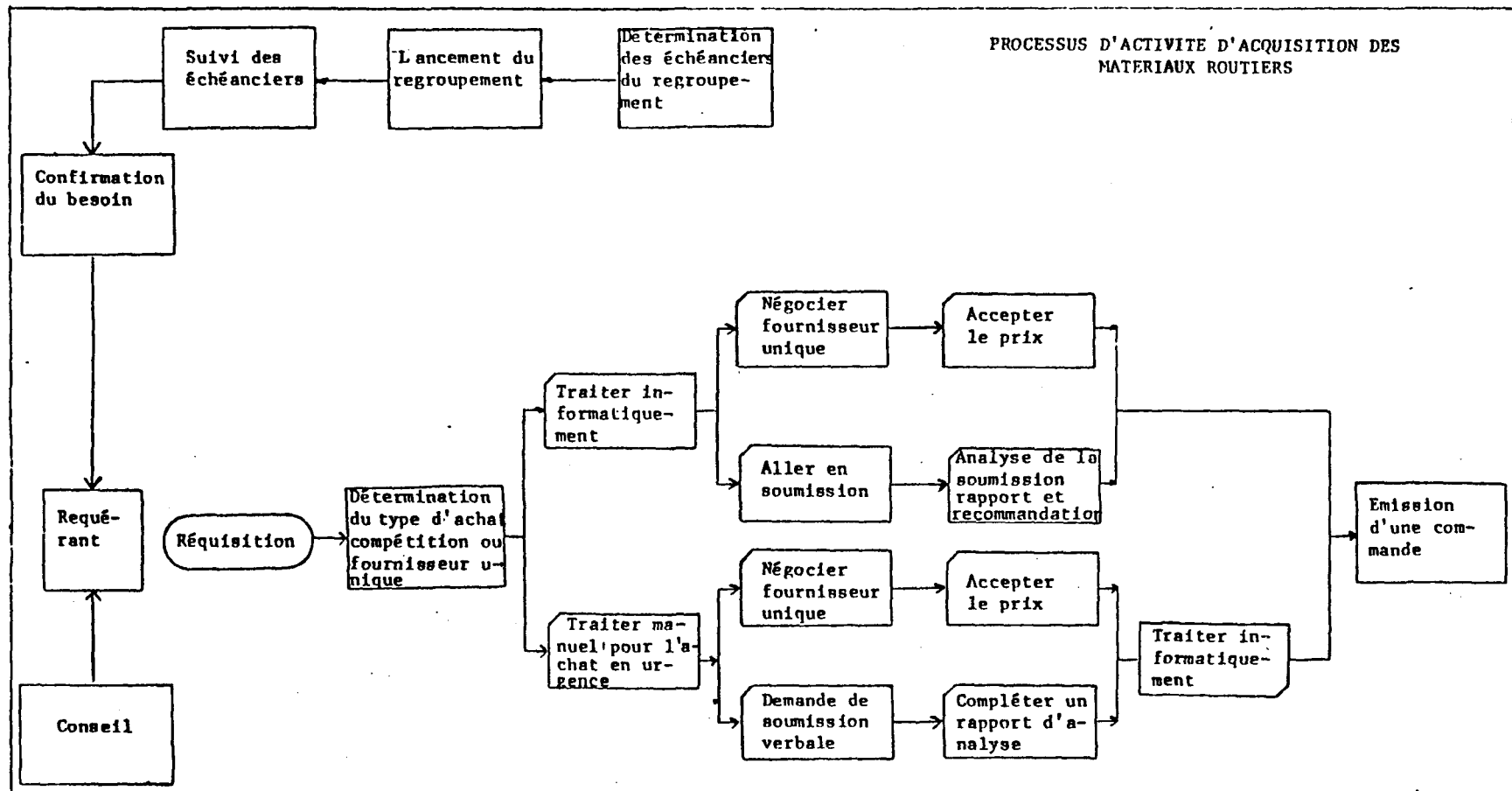


4.2. Sous système d'acquisition des matériaux routier tableau VI

Il y a deux manières d'acquérir des matériaux routiers; soit lors du regroupement des besoins au mois de janvier ou par réquisition spécifique en cours d'année. Le regroupement est effectué par la division planification et l'acquisition est effectuée par la division exploitation. Que se soit pour les besoins regroupés; ou pour une réquisition spécifique, la planification émet pour une acquisition normale un rapport de négociation. Le seul moment où le rapport de négociation est émis après l'acquisition c'est lors d'un besoin en urgence. La négociation ou les demandes de soumission sont alors effectuées manuellement et le rapport de négociation émis ensuite ce qui entraîne l'émission d'une commande par la planification. Le fait que le rapport de négociation et l'émission de la commande soient traités par la division planification entraîne des retards qui pourraient facilement être diminués en transférant l'émission de ce rapport et émission de la commande à la division exploitation. Il est très difficile à concevoir qu'un des principaux instruments de travail d'une division soit contrôlé par une autre division, ce fait ne peut qu'entraîner des inconvénients dans le processus d'acquisition.

Il ne faut pas oublier aussi que présentement le besoin regroupé est effectué par la division planification donc comme dans le processus d'activité du traitement des réquisitions cette division exploite une partie d'un système, qui n'est pas d'après nous son rôle.

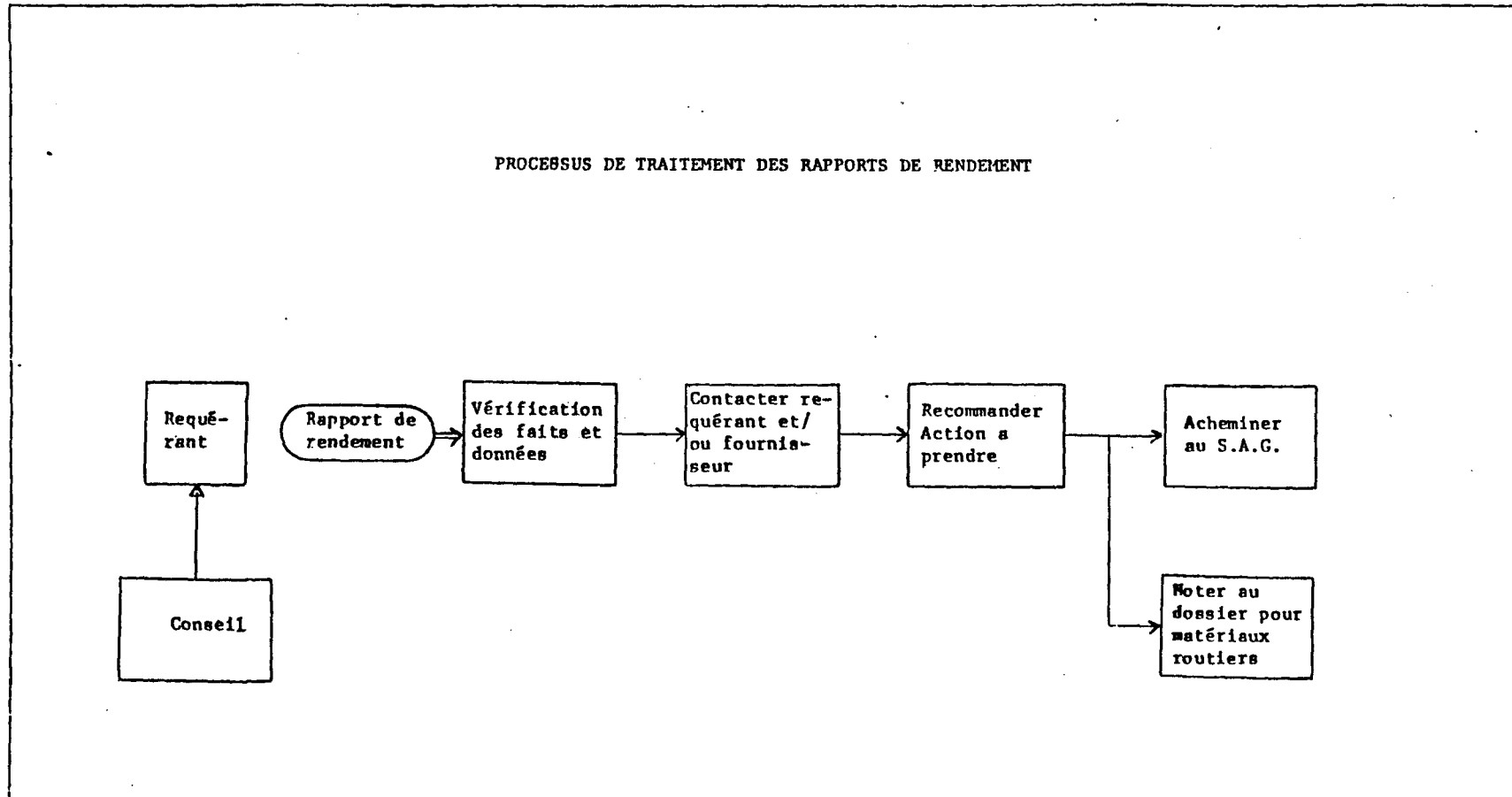
TABLEAU VI



4.3. Sous-système de traitement de rapport de rendement

Dépendant si le rapport de rendement concerne les matériaux routiers ou un bien négocié par le S.A.G. il n'est pas traité par la même division. Pour le rapport et la note au dossier du fournisseur, pour un bien négocié par le S.A.G.. C'est la division planification qui traite le rapport et l'achemine au S.A.G.. Quitte à se répéter la division planification exploite encore un système de plus pour une même activité il peut y avoir deux intervenants différents provenant de la nature du rapport de rendement.

TABLEAU VII



4.4. Sous système d'encadrement

Ce sous-système se décompose en trois, composé d'activités:

- a) Conception des systèmes
- b) Interprétation des lois, règlements et procédures externes
- c) Conception de procédure interne.

a) Conception des systèmes:

La Division de la planification développe des systèmes en gestion des approvisionnements, elle conçoit les procédures et les directives s'y rapportant, établit des programmes de fonctionnement et fait les mises à jours et leur publication. La Division de l'exploitation implante le système.

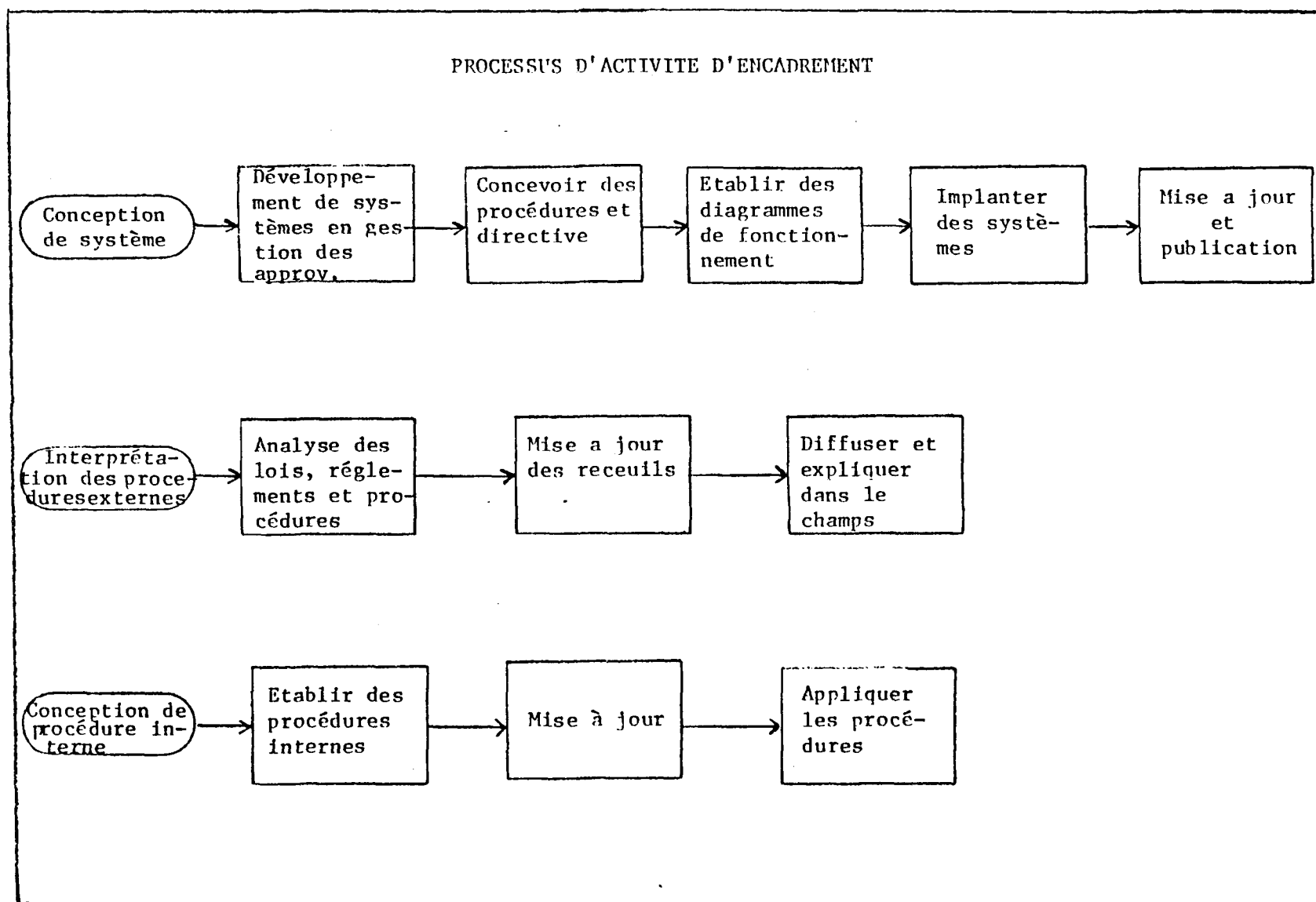
La Division planification est le lien direct avec la direction des systèmes pour tout développement relatif à la gestion de l'approvisionnement.

b) Interprétation des lois, règlements et procédures externes:

La division planification analyse les lois, règlements et procédures, fait la mise à jour des recueils, les diffuse et les explique dans le champ.

c) Conception de procédure interne:

La planification établit des procédures internes, fait leur mise à jour et voit à l'application de ces procédures.



4.5. Processus d'activité de soutien administratif

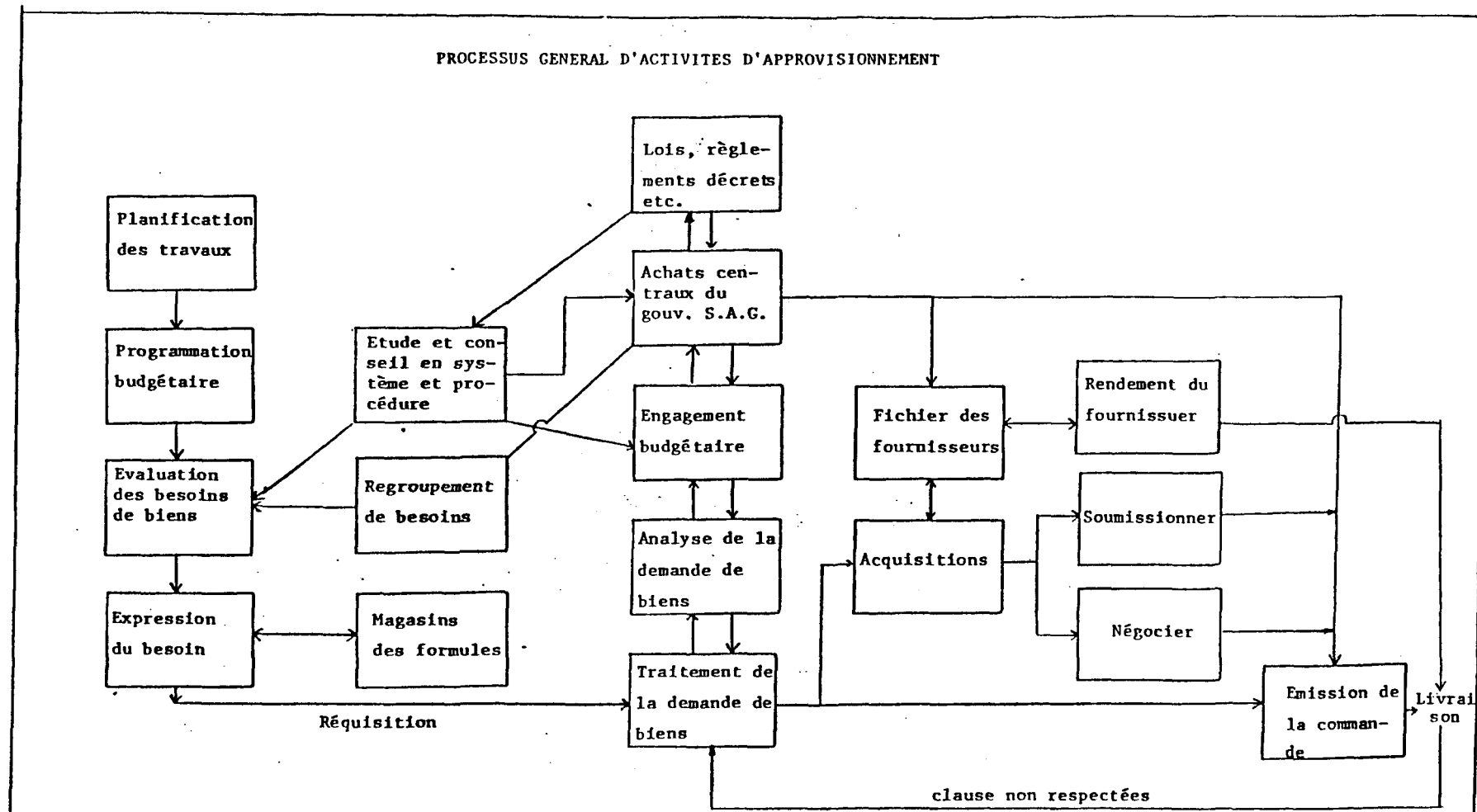
Les activités de cette Division se résument aux classements des réquisitions et bon de commande, de procéder à l'engagement budgétaire, d'effectuer un certain suivi, d'acheminer certains dossiers de s'occuper du courrier et de fournir des renseignements d'ordre général sur le suivi des documents.

4.6. Processus d'activité de conseil

Cette activité comme nous l'avons dit précédemment n'est pas structurée et systématique. Elle se retrouve à tous les niveaux du processus d'activité du service. Il serait très difficile de vouloir structurer une telle activité par contre, elle se fait à différents niveaux du processus sur demande de la part des utilisateurs.

4.7. Sommaire

Cette analyse des processus d'activité du Service de l'approvisionnement nous laisse entrevoir une lacune principale tableau IX. La Division Planification réalise présentement 80% à 90% d'activité d'exploitation ce qui ne lui donne pas beaucoup de temps pour faire de la planification. Dû à l'essai de la décentralisation de ces dernières années mais à la centralisation du processus d'acquisition, il se devait qu'au niveau central un groupe effectue cette tâche d'exploitation. Dû à des effectifs plus nombreux, la division Planification s'est appropriée ce rôle.



CHAPITRE CINQ

LES RESSOURCES

CHAPITRE CINQ

LES RESSOURCESLES RESSOURCES5.1. Les ressources humaines5.1.1. Propriétaire-décideur:

Le propriétaire-décideur de l'organisation étudié est le ministère des Transports. Le service de l'approvisionnement fait partie intégrante de la structure du M.T.Q. et c'est au ministère de décider de quelle manière il va utiliser ces services. Est-ce que le service fait seulement des achats ou est-ce qu'il fait de la gestion de l'approvisionnement? C'est d'après nous la principale question à se poser et la réponse n'appartient pas au service. Une autre facette du propriétaire-décideur c'est que le M.T.Q. n'est pas le seul décideur, il faut tenir compte du S.A.G. comme décideur. Par ses lois, ses procédures et ses règlements le S.A.G. contrôle directement les activités d'acquisition du M.T.Q. donc le M.T.Q. se doit via son service de l'approvisionnement de voir au respect de ces lois, règlements et procédures.

5.1.2. Clients:

L'étude est réalisée pour le chef du service de l'approvisionnement qui se doit de s'assurer de l'efficience et de l'efficacité de son service. Indépendamment de l'orientation que prendra le M.T.Q. relativement à la gestion des approvisionnements son rôle consiste à mettre en place un service qui réponde à la définition non pas de l'achat mais de la gestion de l'approvisionnement.

5.1.3. Acteurs

Le service de l'approvisionnement compte sur un personnel de 32 personnes réparti entre la planification, l'exploitation et le soutien administratif.

5.1.3.1. Division Planification

La division de la planification compte sur un personnel de 15 personnes ayant en moyenne 13 années d'expérience en approvisionnement.

5.1.3.2. Division exploitation

La division de l'exploitation compte sur un personnel de 13 personnes ayant en moyenne de 19 ans d'expérience en approvisionnement.

5.1.4. Sommaire

En résumé, le service de l'approvisionnement du M.T.Q. a un personnel qualifié et expérimenté. Il faut d'un autre côté tenir compte dans l'expérience du personnel du fait que cette dernière est en grande majorité de l'expérience d'exploitation et non pas de l'expérience de planification de l'approvisionnement. Le M.T.Q. fait de la gestion de l'approvisionnement depuis quatre ans seulement, un système manuel de gestion des stocks a été conçu et implanté à la grandeur de la province, il reste à faire le suivi de ce système et doter les gestionnaires de mode d'évaluation de leur gestion des stocks. A savoir si le service de l'approvisionnement avec ses trentedeux employés a un surplus de personnel? Il est très difficile présentement de répondre à cette question, tout dépend du niveau de service désiré par le M.T.Q.. Si par exemple le M.T.Q. décide de faire seulement de la gestion d'achat le personnel pourrait facilement être diminué de la moitié sans que le service relatif aux achats à donner aux usagers en soit affecté. Mais par contre, si comme depuis quatre ans le M.T.Q. utilise le personnel du service pour faire vraiment de la gestion de l'approvisionnement c'est à dire planification, acquisition et gestion

des stocks et tout ce que ces phases de l'approvisionnement impliquent le personnel en place ne devrait pas normalement être sans rien faire.

5.2. Ressources financières

Le service de l'approvisionnement possède un budget de fonctionnement 1,900,000. Il sert en grande majorité à payer le personnel.

5.3. Ressource technologique

Le seul outil de gestion que le service utilise, est un traitement de textes qui est surtout employé pour émettre les rapports de négociation et les commandes pour les matériaux routiers et à fournir quelques statistiques.

CHAPITRE SIX

DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNEL

CHAPITRE SIX

DESCRIPTION DU CLIMAT ORGANISATIONNELCLIMAT ORGANISATIONNEL6.1. Relation entre structure et activité:

La structure actuel du service n'est pas à remettre en question, ce sont les activités de ces structures qui se doivent d'être requestionnées. Présentement il n'existe au service à proprement parler qu'une seule division dû au fait que la division planification fait surtout de l'exploitation et l'exploitation fait de l'exploitation. Il s'ensuit qu'un climat malsain prévaut entre les deux divisions. L'exploitation manque de travail et la planification n'a pas le temps de remplir l'un de ses principaux rôles qui est de concevoir des systèmes de gestion des approvisionnement qui devrait être exploités par la division exploitation. Qu'il y ait deux divisions nous apparaît comme allant de soi, se sont les activités de ces divisions qu'il faut repenser.

6.2. Relation entre les différents types d'intervenants:

En général la relation du service avec ses clients c'est à dire les districts s'est beaucoup améliorée au cours des dernières années. Ceci est dû en grande partie à la déconcentration et aussi a l'implantation du système de gestion des stocks. Les contacts fréquents entre les services et ses clients ont apporté une compréhension plus grande des difficultés d'approvisionnement que rencontraient le champs et des contraintes que se devait de respecter le service. Ces contacts ayant surtout été effectués par la division exploitation, les districts sont maintenant plus enclins à communiquer avec le personnel de cette division lors de problèmes d'approvisionnement. Mais le fait que la division planification fasse l'analyse des réquisitions, elle se doit elle aussi d'avoir de fréquents contacts

téléphoniques avec les districts. Ceci crée une situation ambiguë, les districts se demandant qui contacter au service.

6.3. Relation de travail:

Il est certain que le contexte des dernières négociations aurait dû ne pas avantager les relations de travail. D'un niveau général elles sont tout de même qualifiables de très bonnes. Pendant les quatre dernières années le service étant entièrement accaparé par la conception et l'implantation d'un système de gestion des stocks, les efforts de tout le service étant canalisée vers ce même but, il s'était créé un climat de travail très motivant. En général, du point de vue contact humain, les relations SAG/ministères, ainsi que les relations services d'approvisionnement/requérants, sont qualifiables de bonnes.

6.4. Climat de travail:

6.4.1. SAG/Ministères;

De par l'autorité qui lui est conférée par la Loi du Service des achats et des règlements y afférant, le Directeur général des Achats assume la direction et la surveillance des achats effectués pour le compte du gouvernement. De plus, il établit les règles concernant la façon dont les transactions, relatives à des biens meubles, doivent être exécutées.

Toutefois, même si en général le ministère est satisfait des services rendus par le SAG, l'application pratique de cette réglementation n'est pas sans créer certains remous à l'occasion. A titre d'exemples:

- . Pour le ministère, l'obligation d'avoir recours à un tiers brime son autonomie, et peut, dans certains cas, entraver les opérations courantes;
- . Dans le même ordre d'idée, le SAG allègue que, le manque de planification pour des besoins possibles de la part du minis-

tère a pour effet de créer des situations d'urgence. Ces dernières sont souvent dues à l'incompatibilité de la gestion financière et de la gestion des ressources matérielles. Il en résulte que le SAG paraît comme le bouc émissaire des retards occasionnés dans le processus d'acquisition.

Cet exemple typique parmi tant d'autres, démontre que les relations SAG/ministère, au point de vue organisationnel, ont parfois tendance à être tendues.

6.4.2. Service d'approvisionnement/requérant;

Sur le plan fonctionnel et hiérarchique, le service de l'approvisionnement n'a aucun pouvoir administratif sur les autres unités en matière d'approvisionnement et n'est pas assez impliqué dans la programmation budgétaire.

Le rôle du service d'approvisionnement, dans le ministère, se résume à peu de chose près à ceci:

- . diriger au SAG les réquisitions des services demandeurs;
- . s'assurer des disponibilités budgétaires;
- . voir au respect et à l'application des lois et règlements par les personnes responsables d'effectuer des achats;
- . faire suivre, aux personnes concernées, toute documentation relative à l'approvisionnement;
- . procéder à certains achats délégués.

Les responsables d'approvisionnement dans le ministère sont conscients des difficultés de planification en matière d'approvisionnement. Dans leur optique, l'approvisionnement dans le ministère ne détient pas la place qui lui revient. Ceci est grandement dû, à leur sens, à l'absence d'une volonté ferme des autorités à exercer une planification budgétaire, à préciser les règles du jeu et à s'assurer qu'elles seront mises en pratique.

Dans un tel contexte, le climat organisationnel entre service d'approvisionnement/requérants ne peut qu'en souffrir.

6.5. Relation humaines entre le système étudié et le super-système:

En général, du point de vue contact humain, les relations SAG/-ministères, ainsi que les relations services d'approvisionnement/requérants, sont qualifiables de bonnes.

6.6. Style de gestion:

Il est très difficile de décrire le style de gestion du service. C'est un amalgame, de paternalisme, dirigisme et réactivisme. Des décisions importantes peuvent quelques fois être prise en quelques instants tandis que d'autres avec beaucoup moins d'implication vont tarder indûment à être prises. Mais nous ne croyons pas qu'il faille s'attarder sur le style de gestion; au gouvernement comme l'encadrement est très fort, les normes et procédures de gestion du personnel étant très bien définis le style de gestion n'a pas comme tel une grande influence. Le point important c'est que le style de gestion permet une utilisation rentable des ressources humaines et nous constatons qu'au cours des dernières années cet objectif a été atteint. Présentement et ceci dû en grande partie à la recentralisation des effectifs des décisions se doivent d'être prises pour qu'il n'y est pas une démotivation du personnel en raison de l'imprécision des tâches de chacun.

CHAPITRE SEPT

RÉSUMÉ THÉORIQUE -
DE LA GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT

CHAPITRE SEPT

RÉSUMÉ THÉORIQUE
DE LA GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT

LA GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT

Comme il est décrit dans la méthode appliquée "avant de finaliser une définition d'un système une bonne revue de la littérature s'impose en parallèles avec les études sur la problématique". Donc, dans ce chapitre nous exposerons ce qu'est la gestion de l'approvisionnement, ces différentes phases et quels intervenants sont normalement impliqués dans chacune des phases. Cet exposé se veut une description succincte de l'approvisionnement dans le but de faire ressortir son envergure et ses limites.

7.1. Définition du concept approvisionnement

La plupart des auteurs s'entendent sur la définition de ce concept. Quelques-unes seront citées pour illustrer et faire comprendre ce qu'est l'approvisionnement.

Mais d'abord, situons un peu dans le temps, ce concept un peu nouveau.

En tant que fonction, l'approvisionnement est une découverte relativement récente suite à des études organisationnelles des entreprises contemporaines et qui doit sa naissance surtout à la lutte contre la pénurie due à la guerre. Il ne faut toutefois pas penser que cette fonction n'existait pas autrefois, car nombre de chefs d'entreprise se la réservaient, prouvant ainsi l'importance qu'ils y attachaient. Mais elle a pris toute sa valeur du moment où l'on se rendit compte de la part importante qu'elle représentait dans le budget des organisations. Les deux dernières grandes guerres ont donc favorisé son développement.

Voici donc quelques définitions de l'approvisionnement, tirées de divers auteurs. (Le terme anglais d'approvisionnement est: "Procurement" ou parfois, dans un concept organisationnel plus vaste, "Materials Management".)

1 "L'approvisionnement est un concept organisationnel qui réunit sous une même autorité, les responsabilités de:

- 1- déterminer les besoins
- 2- programmer les procédés de fabrication et
- 3- acheter, emmagasiner et dispenser les matériels à l'intérieur d'une allocation de coûts

Les fonctions habituellement regroupées sous la direction de l'approvisionnement sont: achats - contrôle de production - contrôle de l'inventaire - trafic - magasins - planification (scheduling) - réception et entreposage."

2 "Approvisionner c'est:

- Ravitailler l'entreprise d'une façon sûre et économique
- Informer sur la situation actuelle du marché
- Suggérer et conseiller lors des choix
- Propager la renommée de la firme"

3 "L'approvisionnement a pour objet d'assurer la fourniture d'un produit apte à remplir un certain service dans l'entreprise (ou auprès des clients de l'entreprise s'il s'agit de revendre en l'état) dans la qualité voulue, à la date voulue. Et ceci, au moindre coût final".

1 Westing, Fine, Zenz, "Purchasing Management, Materials in motion" 3rd ed. John Willey & Sons Inc. 1969.

2 Bruno Fäli, tiré du P.M. Muller, "Organisation des Approvisionnements dans l'industrie" p. 19, Les Editions d'organisation Paris 1971.

3 P. Colaneri, ibid.

- 4"La fonction "Approvisionnement" existe à partir du moment où:
- Un objet ou un service matériel doit être recherché à l'extérieur de l'entreprise.

La définition de l'objet appartient au demandeur avec qui collabore le service chargé de l'approvisionnement.

Le "Service des Approvisionnements", organe de la fonction, intervient:

- en tant que mandaté par le demandeur,
- selon le processus dont il a le choix,
- dans le respect des intérêts supérieurs de l'entreprise.

La fonction "Approvisionnement" continue:

- jusqu'à ce que l'objet soit remis au demandeur (ou le service rendu)
- à la date convenue,
- selon la définition qui en a été donnée,
- tant qu'un droit ou une obligation reste attaché à l'objet, et aux conséquences de son usage.

La fonction "Approvisionnement" se termine:

- lorsque le demandeur a été débité du montant de l'objet et des frais auxquels l'opération a entraîné,
- lorsque le fournisseur a reçu le paiement de sa fourniture ou de son service, selon les conditions fixées préalablement,
- dans la mesure de l'exécution effective,
- et lorsque cessent les droits et obligations.

Le "Service de l'Approvisionnement" est en outre, seul:

- qualifié et informé pour être en relation avec les fournisseurs, virtuels ou réels et engager l'entreprise vis-à-vis d'eux,

- outillé pour assurer avec économie le réapprovisionnement des matières qu'il a l'obligation de tenir à la disposition des demandeurs,
- outillé pour obtenir le moindre coût "prêtes à l'emploi" des matières nécessaires à la réalisation de l'objet fabriqué dans la qualité d'usage souhaitée.

Le "Service de l'Approvisionnement" agit sous contrôle et couvert de la hiérarchie. Il ne peut se dessaisir ni être déssaisi de sa mission que sur mandat exprès."

5"Le but et la philosophie générale de l'approvisionnement comme discipline organisationnelle est de rassembler toutes les différentes fonctions associées à la gestion des matériels et d'en remettre toute la responsabilité à un seul individu, ces fonctions étant:

- 1- Achats
- 2- Contrôle de la production
- 3- Contrôle des Inventaires
- 4- Manutention des marchandises (Materials handling)
- 5- le transport (trafic)
- 6- La distribution physique."

6"Materials Management" is that aspect of industrial management which is concerned with all of the activities involved in the acquisition and use of all materials employed in the production of the finished product. These activities may include production control, inventory control, purchasing, expediting, traffic, materials handling, warehousing, receiving, shipping, scrap and surplus disposition and customer services".

5 Somerby R. Dowst, "Basics for buyers" 1971, Cahners publishing Co., Inc. Boston page 197.

6 George W. Aljean "Purchasing Handbook" 3rd ed. 1973, McGraw-Hill, page 1-7.

7"La fonction "Approvisionnement" consiste en l'ensemble des actions nécessaires à l'obtention, par l'unité économique, des biens et services qui lui sont indispensables pour l'accomplissement de sa vocation."

8"The materials management concept does not introduce any new functions into the organisation structure of a firm, but it does suggest a regrouping of the existing functions which are in any way concerned with materials and supplies used in the operation of the firm. While there is no general agreement on a precise definition of materials management, there is general acceptance of the idea that the elements which are concerned with a management of materials system include production control, purchasing, inventory control, material handling, traffic, receiving, shipping and warehousing."

Ces quelques définitions illustrent assez bien un certain consensus des auteurs sur le concept approvisionnement aujourd'hui.

Qu'est donc dire que les activités du service de l'Approvisionnement commencent à la planification même d'un besoin (pouvant être souvent situées avant la rédaction d'une réquisition par le demandeur) jusqu'au moment où le bien est reçu, payé, entreposé, utilisé et, le cas échéant, mis au surplus ou rebuts. La période d'activité de l'approvisionnement couvre même celle de la garantie, s'il en est.

Il commence par la planification jusqu'à la distribution du produit. Le cycle de l'approvisionnement se subdivise en trois grandes phases:

- 1) La planification en approvisionnement et expression du besoin;
- 2) Opération d'acquisition;

7 A.P.A.S.P. "Guide de l'approvisionneur" page3, Dunod Editeur, Paris, 1969.

8 Wilbur B. England "Modern Procurement Management (p.71 et 72) R.D. Irwin 1972, 5th ed.

3) Gestion de stocks.

7.2. La planification en approvisionnement et l'expression du besoin

7.2.1. La planification:

Il y a deux types de planification qui concernent l'approvisionnement.

- A) La planification des travaux qui entraîne les prévisions en matériel.
- B) La planification des achats.

7.2.1.1. La planification des travaux. Les activités de cette planification sont les suivantes.

- Analyses de chaque opération
- Etude de l'interdépendance des opérations
- Prévision des dates du début et de la fin de chaque opération et évaluation des délais tolérables
- Evaluation des ressources matérielles, humaines et financières nécessaires à chaque opération
- Détermination des opérations dont les dates de réalisation sont critiques c'est à dire pour lesquelles "aucun retard" n'est possible si l'on veut livrer le produit dans certains délais.

Diverses techniques sont utilisées dans la planification et le contrôle des travaux, comme par exemple le C.P.M. (Critical Path method) et le P.E.R.T. (Progress evaluation and review technic).

Pour la gestion de l'approvisionnement il est très important sinon primordial que cette planification des travaux soit faite et bien faite. La gestion de tout l'approvisionnement en dépend pratiquement. Une mauvaise planification entraînera nécessairement une gestion par crise et des réquisitions en "urgence" donc des prix plus élevés. Cette

opération que nous qualifierons de pré-approvisionnement fournira une évaluation de la quantité de matériaux nécessaire aux travaux, de la date approximative de livraison, et une estimation des coûts.

Cette fonction relève de l'utilisateur des matériaux qui doit nécessairement s'il veut faire une évaluation assez précise demander conseil auprès d'experts.

7.2.1.2. La planification des achats:

Pour obtenir des biens et matériaux en temps opportun et au plus bas coût possible et en quantité suffisante. Il est nécessaire d'effectuer différentes études:

- Etablir le type de produits répondant le mieux à l'utilisation que l'on veut en faire;
- Etablir une description complète des biens, soit par l'utilisation et la rédaction de normes, spécifications ou devis;
- Evaluer les modes d'acquisition les plus rentables, soit le type de commande le plus approprié.

Cette fonction relève normalement d'un service de l'approvisionnement.

7.2.2. L'expression du besoin:

Avant d'effectuer un achat, il est nécessaire de définir exactement le produit que l'on veut acheter pour s'assurer qu'à la réception, la marchandise reçue satisfera l'utilisateur. C'est l'expression du besoin.

7.2.2.1. La définition:

- Il est nécessaire de déterminer la quantité à commander, suivant la quantité économique à commander et suivant les us et coutumes de l'industrie quand il est possible, car rester dans le standard de quantité coûtera toujours moins cher.
- Il est nécessaire de déterminer la qualité du produit qu'il faut obtenir en fonction de son application. Une qualité supérieure au besoin entraînera des coûts d'achat supplémentaires. Une qualité inférieure entraînera des coûts d'entretien souvent plus élevés que la moyenne dans ce domaine ou même le produit ne pourra pas être employé.
- La qualité d'un produit se définit par l'utilisation de normes, de spécifications, de dénomination d'association et de désignation généralement admise par l'ensemble des fournisseurs dans un secteur donné, plans, devis, etc. Il faut éviter autant que possible de définir un produit par l'emploi d'une marque de commerce appartenant à une compagnie spécifique, car dans ce cas, on limite toute concurrence possible. Les mots souvent employés "Equivalent" doivent être supprimés autant que possible, car ils laissent une définition plus vaste et risquent d'entraîner l'achat d'un produit parfois inadéquat.

L'expression du besoin est transcrite sur un document appelé "réquisition". C'est le document de réquisition qui déclenche tout le processus d'achat, qui donne toutes les autorisations, qui respecte les budgets, et qui doit contenir toutes les informations nécessaires pour négocier l'achat.

La réquisition doit donner de façon précise:

- le nom du requérant
- l'endroit de livraison

- la date d'émission de la réquisition
- le nom de la personne à contacter pour information
- la date précise de livraison
- l'expression du besoin
- les signatures d'autorisation
- les imputations budgétaires.

La réquisition, en plus de refléter l'expression exacte du besoin, doit, si nécessaire, contenir des informations additionnelles si l'on veut certaines conditions non standardisées.

- Exemple:
- types d'emballage spéciaux
 - transports spéciaux
 - spécifications de pièces à utiliser dans la fabrication
 - Tolérances admissibles
 - Procédés de fabrication
 - Contrôle de la qualité requise
 - Tests d'acceptation à la réception
 - Niveau service d'entretien
 - Provision sur appel d'offre
 - Durée de garantie
 - Autres

La réquisition une fois remplie en plusieurs copies doit être acheminée le plus rapidement possible au Service de l'Approvisionnement et les différentes copies distribuées suivant la désignation sur chacune d'elle. Au niveau du district, il est essentiel que le magasinier conserve une copie exacte de la réquisition une fois complétée.

Cette fonction relève de l'unité requérante, et le source de l'approvisionnement y joue un rôle conseil.

7.3. L'opération d'achat:

C'est une série d'activités ou d'étapes qui s'enchaînent et débutent avec une demande interne, appelée "réquisition" d'achat.

7.3.1. Emission d'une réquisition d'achat:

C'est l'étape de la transmission du besoin au service de l'approvisionnement. Cela peut se faire par tout service de l'entreprise ou exclusivement par le service du contrôle des stocks. Cette dernière pratique est couramment utilisée dans la plupart des entreprises.

7.3.2. Analyse de la réquisition:

Le secrétariat du service de l'approvisionnement achemine la réquisition à l'acheteur responsable de cette catégorie de biens ou services, lequel à son tour vérifie certains points avant de passer à la recherche et au choix d'un fournisseur ou tout simplement à l'émission d'un bon de commande.

7.3.3. Recherche et choix d'un fournisseur:

Cette étape existe dans les situations suivantes:

- nouvel achat,
- achat important sur le plan économique ou technique,
- insuffisance du service du fournisseur actuel,
- évolution du marché (diminution des prix, apparition d'un nouveau produit, d'un nouveau fournisseur, etc.)

La recherche et le choix d'un fournisseur comporte les trois activités suivantes:

- préparation d'une liste de fournisseurs acceptables,
- demande de cotation ou appel d'offres,
- évaluation des offres et choix d'un fournisseur.

7.3.4. Emission d'un bon de commande:

Une fois le choix arrêté, on expédie au fournisseur un bon de commande qui constitue le contrat écrit entre l'entreprise acheteuse et le fournisseur.

7.3.5. Rappel et suivi de la commande:

La responsabilité de l'approvisionnement ne s'arrête pas à l'expédition d'un bon de commande, mais s'étend à l'utilisation du matériel sur les chaînes de production. Entre ces deux étapes, il faut que le responsable de l'achat suive la commande de près et procède à des rappels et des demandes d'information auprès du fournisseur afin de s'assurer que le contenu de la commande sera livré à la date prévue.

7.3.6. Réception et inspection de la marchandise:

Lors de la réception, l'inspection se fait généralement en deux étapes qu'on peut appeler inspection générale et inspection technique. L'inspection générale est effectuée par un commis à la réception qui vérifie l'état général de la marchandise. Celle-ci est ensuite gardée dans la zone de contrôle en attendant l'inspection technique par les spécialistes de l'entreprise.

7.3.7. Vérification et paiement de la facture:

Si le rapport d'inspection est favorable à l'acceptation de la marchandise, il est envoyé au service de la comptabilité pour l'autorisation de paiement.

Après la vérification simultanée du bon de commande, du rapport d'inspection et de la facture, le service de la comptabilité émet un chèque.

La politique d'achat et le code de procédures sont les outils de travail indispensables à la gestion efficace des achats. Ce sont des balises qui définissent la responsabilité et les activités du service de l'approvisionnement. Pour être vraiment utiles, il faut que ces documents soient diffusés dans les services de l'entreprise. Malheureusement, pour beaucoup d'entreprises, ce sont des choses auxquelles on se réfère de mémoire sans qu'il y ait rien d'écrit.

7.4. La politique d'achat:

C'est un énoncé des principes et des règles qui définissent l'attitude de l'entreprise en matière d'approvisionnement. On pourrait la formuler comme suit:

- La responsabilité des achats est confiée au service de l'approvisionnement, seul autorisé à engager la compagnie envers un fournisseur.
- Le service tient compte de toutes les recommandations qui lui sont faites par le requérant.
- Il doit recourir systématiquement à la concurrence entre les fournisseurs.
- Il limite les achats aux fournisseurs qu'il juge responsables, c'est à dire ceux dont la réputation, la situation financière et les structures de prix sont suffisamment solides pour être considérés comme source valable.
- Il s'assure que les fournisseurs respectent intégralement les conditions auxquelles ils se sont engagés.

7.4.1. Le code de procédures:

C'est un guide qui définit les responsabilités du service de l'approvisionnement et fixe les méthodes auxquelles il faut recourir dans les activités d'achat. Le contenu du code de procédures porte sur les points suivants:

- Responsabilité des achats;
- autorité et délégation d'autorité;
- procédés d'achat: négociation orale, négociation écrite (demande de prix ou soumission), appel d'offres sur invitation, appel d'offres public;
- choix des fournisseurs;
- choix des offres;
- standards de qualité;
- communication avec les fournisseurs.

Cette fonction relève soit du S.A.G., soit du service de l'approvisionnement ou soit du requérant.

7.5. La gestion des stocks

Pourquoi parle-t-on de gestion dans le système des stocks? La gestion implique trois notions importantes, à savoir:

- Planification;
- organisation;
- contrôle.

7.5.1. La planification:

Tout le système de gestion de stocks est basé sur le principe des prévisions. Toutes les méthodes modernes de gestion sont basées sur une planification à court, moyen et long terme.

7.5.2. L'organisation:

La rentabilité de tout système repose sur une organisation efficace, c'est-à-dire simple, précise et complète. Ceci présuppose un classement uniforme et homogène des produits, un catalogue, des procédures et une fiche adéquate au calcul des paramètres.

7.5.3. Le contrôle:

La notion de contrôle se retrouve à tous les niveaux de la gestion des stocks, tant sur l'inventaire physique, la réception de marchandises, contrôle de qualité et quantité, les documents d'entrée et de sortie de marchandises.

7.5.4. La classification:

Lorsque l'on est en face d'un ensemble de produits disparates allant d'une vis à cinq cents au tuyau d'acier à 10 000,00\$, il est primordial d'effectuer un classement et de regrouper les produits dans des classes uniformes et homogènes.

Le classement peut s'effectuer sur différents critères tels que:

- la valeur moyenne des stocks;
- la consommation totale;
- la distribution;
- la valeur en inventaire, etc.

La méthode utilisée est le système A. B. C et la nature des produits.

Le système A.B.C. signifie les données suivantes:

20% des produits représentent 80% de la consommation

30% " " " 15% " "

50% " " " 5% " "

La méthode A.B.C. va permettre d'avoir une gestion orientée pour chaque groupe de produits en fonction de leur nature et de leur importance.

Les produits "A" représentent la valeur monétaire la plus importante, l'on portera une attention particulière au niveau de la gestion des stocks.

Les produits "B" et "C" étant de plus faible valeur les méthodes d'approvisionnement et les paramètres de gestion utilisés seront simplifiés dans les modalités d'application.

Le produit "C" étant de plus faible valeur, les méthodes d'approvisionnement et les paramètres de gestion utilisés seront simplifiés dans les modalités d'application.

Pour classer les produits, on peut procéder de la façon suivante:

1. Extensionner le prix moyen pour la consommation annuelle de chaque produit;
2. Les classer par ordre de montants les plus élevés;
3. Déterminer en quantité 20% des produits 30% et 50%;
4. Après avoir appliqué la règle mathématique, il sera nécessaire de réviser les produits pour s'assurer du respect d'autres critères:
 - Espaces d'entreposage
 - Désuétude
 - Produit cyclique ou saisonnier

- Service en cas d'urgence
- etc.

7.5.6. Le catalogage:

L'étape du catalogage est primordiale à toute gestion de stocks, principalement lorsque les unités sont décentralisées et lorsqu'on a affaire avec une multitude d'articles différents.

Le catalogue va permettre aux utilisateurs de parler un langage uniforme, d'employer les mêmes termes techniques, d'employer les mêmes normes, spécifications ou désignations.

Il permettra une meilleure expression du besoin dans la description des produits.

Le catalogage comprend plusieurs étapes:

- Identification
- Classification
- Codification
- Arrangement des données
- Etablissement des renvois
- Publication d'un catalogue

7.5.7. L'inventaire:

Inventaire matériel est le décompte de l'ensemble des biens en inventaire à un moment donné:

Même avec les meilleurs systèmes et les meilleurs magasiniers, il peut se produire des différences entre le décompte et les inscriptions aux livres.

Il n'y a pas de règle précise pour déterminer la fréquence de prises d'inventaires.

Normalement, le minimum exigé est une prise d'inventaire une fois par année.

Par contre, avec le type de classement effectué (A-B-C) pour lequel on accorde une importance croissante à certains produits, des modifications peuvent être envisagées.

- Une prise d'inventaire physique sur les produits A à tous les deux (2) mois.

La prise d'inventaire doit permettre de mesurer l'exactitude du système. Si le système est très fiable, on peut diminuer le nombre de prises d'inventaire.

Il y a six (6) phases dans la prise d'inventaire physique, à savoir:

7.5.7.1. Préparation:

Phase importante tant au niveau de la préparation des documents, du rangement, de l'identification des marchandises, etc. qui rendront la prise d'inventaire beaucoup plus facile et fiable.

7.5.7.2. Décompte:

Prise d'inventaire proprement dite. Il est important que chaque participant sache le rôle qu'il va jouer et que le personnel sélectionné à cette fin soit compétent. Il faudra prévoir les dates de prise d'inventaire pour avertir les utilisateurs. Il faudra avoir prévu la disponibilité des équipements nécessaires, s'il y a lieu. Il faut une méthode pour s'assurer que tout le stock est compté et que, dans chaque équipe, une personne connaisse le stock.

7.5.7.3. Comparaison des résultats avec les fiches:

Si des différences sont constatées entre le décompte et les fiches, il est nécessaire, à ce moment-là, de poser les questions pour permettre de déceler d'où proviennent les écarts.

7.5.7.4. Le rapport va démontrer l'exactitude du système ou les correctifs à y apporter.

7.5.7.5. Un des indices les plus employés est celui de la rotation des inventaires.

$$\text{Rotation} = \frac{\text{Consommation}}{\frac{\text{Inventaire de début} + \text{Inventaire de la fin}}{2}}$$

Le chiffre indiqué par la rotation est un indice rapide à savoir si les stocks sont trop élevés. Par contre, il n'est pas le seul critère à vérifier si une gestion de stocks est efficace ou non et d'autres formules seront développées ultérieurement.

7.5.7.6. Ajustement et suivi du système:

Le système ne sera adéquat que s'il peut évoluer et s'adapter à la situation du milieu.

7.5.8. Coût se rapportant à l'inventaire

Une étape importante dans l'étude d'une politique de gestion des stocks est l'analyse des différents coûts associés à l'achat, à l'entrepôt et à l'utilisation des produits. Ces coûts peuvent être répartis en trois catégories:

- coût d'approvisionnement,
- coût de stockage,
- coût de pénurie.

Les éléments nécessaires au calcul de ces coûts peuvent être obtenus du service de la comptabilité qui doit aussi les partager en frais fixes et frais variables.

7.5.8.1. Le coût d'approvisionnement:

Il est relatif à l'acquisition ou au renouvellement du stock. Ce coût, aussi appelé coût d'acquisition, comprend le coût de commande et le prix payé pour la marchandise. Le coût de commande inclut les frais inhérents à l'émission d'un bon de commande, au transport, à la réception et à l'inspection.

Certains éléments du coût de commande sont fixes, indépendants du nombre de commandes émises ou de la quantité d'articles par commande. Les frais d'administration du personnel et du matériel, par exemple, afférents à l'établissement des commandes sont invariables, quel que soit le nombre de commandes. D'autres frais varient en fonction du travail supplémentaire et ne contribuent que dans une certaine au coût de commande. On peut donc voir dans tous frais une partie fixe et une partie variable. Dans le cas du coût de commande, les frais engagés sont les suivants:

- 1) le coût de la main-d'oeuvre:
 - bureau d'achat (directeur, acheteurs et autres)
 - magasin (personnel affecté à la réception de la marchandise);
- 2) les frais immobiliers (surface et entretien du bureau et du magasin);
- 3) les dettes passives (intérêts sur emprunt);
- 4) le coût des fournitures;
- 5) les communications;
- 6) le transport et la distribution;
- 7) la réception et l'inspection.

La répartition en frais fixes et variables dépend de l'organisation interne de l'entreprise.

7.5.8.2. Le coût de stockage:

Généralement, le coût annuel de stockage représente plus de 25% de la valeur moyenne des produits entreposés (ce pourcentage se situe entre 14 et 36%). En principe, il se compose des éléments suivants:

- 1) Valeur moyenne du stock (pour une année donnée).
- 2) Intérêts sur l'investissement. Il est logique de tenir compte de frais correspondant aux intérêts qu'il serait possible d'obtenir si le capital était investi autrement. Le taux d'intérêt peut être évalué en fonction du taux bancaire courant (entre 10% et 15% de la valeur moyenne du stock).
- 3) Frais d'assurance. De nombreuses compagnies s'assurent contre le feu, le vol ou toute autre forme de dommages. Ce coût se situe entre 1 et 3% de la valeur moyenne du stock.
- 4) Taxes foncières. Elles représentent 2 à 4% de la valeur immobilière (terrain, entrepôt).
- 5) Main-d'oeuvre. Les salaires payés aux employés pour le contrôle et la manipulation des stocks constituent une charge fixe.
- 6) Coût d'occupation. L'entrepôt est déprécié de 1 à 5% par année.
- 7) Coût de désuétude. Certains produits finis ou le matériel utilisé dans la fabrication deviennent désuets avec l'introduction de nouveaux produits. Cela peut représenter 4 à 10% de la valeur moyenne du stock.

- 8) Coût de détérioration. La détérioration peut être due à l'entreposage, à la manipulation ou à d'autres causes. Elle doit représenter un maximum de 1% de la valeur moyenne du stock.

D'une façon générale, ces coûts varient avec la croissance et la décroissance du stock. C'est pourquoi on les exprime en pourcentage de la valeur moyenne du stock.

7.5.8.3. Le coût de pénurie ou de manque de stock

Il correspond au montant des ventes perdues par suite du manque de stock, au coût d'arrêt de la production, aux dépenses supplémentaires ou au coût des travaux administratifs spéciaux. Le coût de pénurie est considéré comme l'un des plus difficiles à évaluer.

7.6. Délai et point de commande:

Quand commander?

Pour savoir quand commander et pouvoir déterminer ainsi un point de commande, il est nécessaire de pouvoir fixer le délai de réapprovisionnement.

7.6.1. Le délai:

Avoir un délai exact est la clef de la réussite du système. Une fois les calculs effectués, on fixe le délai, c'est-à-dire que le fournisseur doit livrer à la date demandée; pas avant pour ne pas augmenter inutilement les stocks et pas après pour ne pas risquer de rupture.

Le délai comprend:

- Le délai administratif:

Temps qui s'écoule entre le moment auquel on décide de faire un réapprovisionnement et celui auquel la commande est émise. (Rédaction de la réquisition et émission de la commande).

- Le délai du fournisseur:

Temps nécessaire au fournisseur à la réception d'une commande pour effectuer la production et la livraison.

7.6.2. Le point de commande:

Une fois le délai fixé avec exactitude, il est possible de déterminer quand commander ou si l'on veut fixer le point de commande.

(Délai administratif + délai fournisseur)

x Consommation durant le délai

= POINT DE COMMANDE

Lorsque le délai est court ou négligeable, le point de commande peut être fixé et non calculé.

7.7. Quantité à commander:

Maintenant que nous avons analysé quand commander ou le point de commande, il faudra déterminer combien commander.

- Le principe est de ne commander que lorsqu'on va consommer.
- La deuxième étape présuppose une prévision valable des consommations.

Nous avons déjà vu les coûts reliés aux inventaires.

Automatiquement une quantité commandée en trop grand nombre fait augmenter

les coûts, tandis qu'une quantité commandée en trop faible nombre fera augmenter les répétitions de commandes et les frais d'acquisition.

C'est pourquoi il faut, dans la quantité à commander, atteindre un équilibre entre les frais d'acquisition et les frais de possession. (Voir formule à la page suivante).

7.8. Stocks de sécurité:

Il vise à empêcher toute interruption de l'approvisionnement causée par des retards dans la livraison ou par une augmentation imprévue de la demande durant la période de réapprovisionnement.

QUANTITÉ ÉCONOMIQUE A COMMANDER

Coût d'acquisition = Coût de possession

Quantité économique à commander peut se traduire par une formule mathématique. (Voir à la page suivante).

Quantité économique à commander = Q

Coût d'acquisition total = S

Coût de possession total = I

Coût d'acquisition unitaire = s

Coût de possession unitaire = i

Consommation annuelle = A

Coût unitaire ou \$ = C

$$S \text{ (total annuel)} = \frac{A. s. \text{ (unitaire)}}{Q}$$

$$I \text{ (total annuel)} = \frac{i. C. Q}{2}$$

$$\frac{A. S.}{Q} = \frac{I. C. Q}{2}$$

$$Q^2 = \frac{A. S. 2}{I. C.}$$

Accroître son stock de sécurité afin de pouvoir répondre à une hausse imprévisible de la demande et adapter le point de commande en conséquence.

7.9. Méthode d'enregistrement:

La fiche

La fiche va enregistrer tous les mouvements de l'inventaire, toutes les entrées de marchandise, sorties, retours de marchandises ou la récupération sur chantier

La règle de base sera d'avoir une fiche par produit distinct se trouvant en inventaire à un endroit donné.

La fiche doit en tout temps indiquer:

- La quantité en magasin
- La quantité à commander
- La consommation passée
- Les paramètres
- Les prévisions des utilisateurs
- Le point de commande

La fiche doit devenir l'outil dans la prise de décision en gestion de stocks.

Aujourd'hui le système d'inventaire est couramment informatisé. On modifie les fiches d'inventaires à mesure que des changements surviennent, de façon à tenir à jour le système. Les gestionnaires peuvent consulter ces fiches et connaître immédiatement le niveau de stock de chaque matière, les commandes attendues, la situation générale des stocks.

7.10. L'entreposage:

Les aires d'entreposage sont constituées de surfaces extérieures et leurs intérieures. Les marchandises volumineuses et non périssables doivent être stockées à l'extérieur, tandis que les marchandises périssables ou de petite taille sont entreposées à l'intérieur. Nous ferons simplement, rappeler quelques notions sur le sujet.

1. Toutes les marchandises de même nature sont concentrées et classées à un même endroit.
2. Les marchandises dont les entrées et sorties sont élevées se trouvent les plus rapprochées possible des barrières ou du comptoir.
3. Toute marchandise, soit à l'intérieur ou à l'extérieur, doit être identifiée de façon que le préposé ou les utilisateurs ne commettent pas d'erreur en remplissant leurs documents.
4. Les aires d'entreposage sont codées et les emplacements des marchandises entreposées doivent être inscrits sur les fiches du cardex.
5. Lorsque les marchandises sont périssables à moyen ou long terme, il est nécessaire de placer les plus anciens en avant des tablettes pour les écouler le plus rapidement possible.
6. Les marchandises doivent être rangées de façon à permettre un contrôle rapide.

D'autres critères pourront s'appliquer de par la nature de chaque marchandise, mais il serait trop long de les développer ici. Il faut cependant garder en mémoire que tout entreposage doit être clair, propre et ordonné. De plus, pour certaines marchandises, il faudra se référer aux conseils prodigués par les fournisseurs.

7.11. Les sorties de marchandises:

Pour obtenir une marchandise gardée en stock, l'utilisateur doit décrire son besoin sur un document interne "Réquisition au magasin".

Aucune marchandise ne devrait être livrée sans avoir une R M au moins dûment complétée et signée par une personne autorisée. Ce document doit fournir toutes les informations nécessaires au magasinier ou au préposé au matériel pour préparer la marchandise et s'assurer du respect de la demande de l'utilisateur.

Réf.: procédure sur localisation et identification.

7.12. Retour et récupération de marchandises:

Au cours des opérations, il arrive fréquemment des retours de marchandises ou de la récupération de matériaux. Tout retour ou récupération de marchandises doit être accompagné d'un document intitulé "Retour au magasin" ou RI. Ce document doit donner toutes les informations nécessaires au classement et à l'état de la marchandise.

7.13. La disposition de biens:

Comme nous l'avons vu précédemment, garder des biens en inventaire coûte de l'argent. Dès lors, un article qui ne sera pas utilisé et gardé plusieurs années en inventaire peut coûter plus en coût de possession que sa valeur initiale.

Pour rentabiliser les stocks, il est donc nécessaire d'éliminer les marchandises en trop, soit les surplus (éliminer ne veut pas dire détruire). L'on classe les marchandises en trop dans une des trois catégories suivantes:

Surplus: Marchandise ayant une valeur et encore utilisable.

Rebut : Marchandise ayant une valeur résiduelle, mais non utilisable, d'après sa nature initiale.

Déchets : Marchandise n'ayant plus de valeur.

La gestion des stocks relève en majorité de l'unité requérante, le service de l'approvisionnement en tant que spécialiste joue un rôle

7.13. Sommaire:

Comme l'on peut le constater la gestion de l'approvisionnement ne se résume pas seulement à la fonction achat. Elle débute avec la planification et se termine avec la consommation du bien. Le service de l'approvisionnement en tant que spécialiste a un rôle très important à y jouer.

CHAPITRE HUIT

SÉLECTION D'UN GOULOT D'ÉTRANGLEMENT A ÉTUDIER

CHAPITRE HUIT

SELECTION D'UN GOULOT D'ETRANGLEMENT A ETUDIERSÉLECTION D'UN GOULOT D'ÉTRANGLEMENT A ÉTUDIER

Pour sélectionner le problème à étudier nous procéderons de la façon suivante; dans une première partie nous exposerons les lieux d'amélioration potentiels sur lesquels le poseur de problèmes a peu ou pas d'influence et dans une deuxième partie les lieux d'améliorations potentiels sur lesquels il a un pouvoir de décision.

8.1. Lieux d'amélioration potentiel ou le poseur de problèmes a peu ou pas d'influence:

8.1.1. Le budget:

Le budget définitif de chaque ministère n'est connu précisément que lors du discours du budget fin mars début avril. Ceci empêche les utilisateurs de pouvoir planifier leurs travaux avec certitude et du même fait rend impossible la réalisation d'un plan annuel d'approvisionnement. A ces difficultés se greffent en cours d'année des budgets additionnels et des subventions aux municipalités dont les travaux doivent être réalisés par le M.T.Q. Vu que l'octroi des budgets et subventions a un impact politique très important il serait très aléatoire de penser à modifier cette manière de procéder.

8.1.2. Les procédures du S.A.G.:

Le Ministère possède dans le cas des matériaux routiers des délégations d'achat qui lui permettent d'être très fonctionnel. Ce qui entrave beaucoup ses opérations ce sont les achats peu courants à des prix assez souvent peu élevés et qui se doivent d'être négociés par le S.A.G.

Il en coûte de 400 00 à 500 00\$ pour une réquisition passant par le S.A.G. et les délais de livraison peuvent varier de 30 à 60 jours tout cela pour une réquisition supérieure à 2 000 00\$.

Il serait d'après nous beaucoup plus efficace d'appliquer aux achats la loi de Pareto c'est-à-dire de classer les produits par ordre d'importance de consommation.

Classe A =	80%	de la consommation	20%	des produits		
B =	15%	"	"	"	30%	"
C =	5%	"	"	"	50%	"

Il serait très rentable à ce moment de déléguer au ministère l'acquisition des produits de classe B + C qui ne sont pas sur commande ouverte ou regroupée. Ce qui représenterait d'après nous des montants inférieurs à 5% de la consommation totale du ministère et accélérerait ses opérations. Il est très difficile à concevoir que le ministère ait la compétence pour réaliser des achats totalisant 25 millions en matériaux routiers et qu'il ne l'ait plus pour un achat occasionnel de 2 500 00\$.

8.1.3. Chevauchement des missions et rôles:

Tel que développé précédemment l'on constate des chevauchements entre différents services et celui de l'approvisionnement dans le processus de gestion de l'approvisionnement. Dans l'optique d'une saine gestion de la part des autorités du ministère il serait essentiel d'éliminer ces ambiguïté et définir clairement les rôles que chaque service ainsi que le niveau de service que l'approvisionnement devrait fournir aux utilisateurs. Cette action étant de la compétence de la haute direction du ministère, il va de soi que le service de l'approvisionnement n'a qu'un pouvoir de recommandation.

8.2. Lieux d'améliorations potentielles sur lesquels il y a possibilité décisionnelles

8.2.1. Climat organisationnel:

Le retard dans les prises de décision et le manque d'information envers le personnel entraîne une ambiance négative autant dans l'une que dans l'autre des divisions rendant difficile l'attente des objectifs du service. En instaurant un programme de réunions périodiques auxquelles serait convié tout le personnel du service, ceci palierait aisément au manque d'information tout en permettant des échanges de point de vue inter- personnel et direction. Pour accroître la motivation du personnel il serait primordial qu'un plan d'action à court et moyen terme soit établi.

8.2.2. Compétence du personnel:

Il serait facile de tirer une conclusion en analysant l'expérience et la classification du personnel du service; mais dans l'accomplissement des activités inhérentes à la gestion de l'approvisionnement l'on constate certaines lacunes au niveau de la formation. Une telle situation ne peut se résoudre à court terme il faut envisager deux solutions:

- 1) des activités de perfectionnement afin de combler le manque de formation décelé
- 2) appliquer des critères de sélection beaucoup plus sévères lors de recrutement futur

Ces actions devraient être envisagées dans un avenir rapproché à l'intérieur d'un plan de gestion du personnel.

8.2.3. Structures et activités du service:

Actuellement le service de l'approvisionnement est doté de deux divisions soient la planification et l'exploitation. Une section de

soutien administratif qui est "staff" complète cette structure. L'ensemble des activités du service tel que citées précédemment sont conformes à l'attente des objectifs du service et ne sont pas à remettre en question.

Par contre nous avons constaté que la répartition de ces activités ne rencontrent pas les objectifs de chaque division. Comme nous l'avons déjà mentionné la division de la planification effectuée de nombreuses opérations exploitation ce qui lui laisse, peu de temps pour jouer son rôle de conseiller et de concepteur. Nous remarquons également que la division exploitation ne remplit pas pleinement son rôle et est sous-utilisée. Il y a donc au niveau de la structure du service et des activités s'y rattachant un problème sérieux.

8.3. Sélection et justification du problème à étudier:

Les problèmes de délai du budget, la lourdeur des procédures ainsi que le chevauchement des missions des différentes directions ne peuvent être solutionner à court terme par les autorités du service. Il relève d'instance décisionnelle extérieure au service sur laquelle nous n'avons pratiquement aucune influence. Par ailleurs le problème soulevé par la compétence du personnel ne peut être résolu dans un avenir rapproché, en effet les grandes politiques en gestion de personnel sont élaborées par des organismes extérieurs au ministère et des programmes de perfectionnement pour palier aux lacunes décelées ne peuvent être mises en place que sur plusieurs années. Une grande partie des problèmes de climat organisationnel est directement rattachée à la mauvaise répartition des activités tel que mentionné précédemment. Il appert donc que la structure et le rôle de chaque division et la répartition des activités nous apparaissent donc être le problème essentiel à être solutionner. Les gestionnaires du service de l'approvisionnement ont pleine autorité pour mettre en place les changements qui s'imposeraient dans l'organisation administrative du service et par le fait même augmente l'efficacité et l'efficacités du service et fait vraiment de la gestion de l'approvisionnement.

DEUXIÈME PARTIE

CONCEPTUALISATION

CHAPITRE NEUF

ANCRAGE ET CONCEPTUALISATION

CHAPITRE NEUF

ANCORAGE ET CONCEPTUALISATION9.1. Ancrage:

Nous présenterons un système d'organisation mettant en place une structure, en définissant les rôles de chaque division et section et en proposant une répartition des activités qui d'après nous devrait favoriser l'atteinte de l'objectif du service de grandement l'approvisionnement.

9.1.1. Définition:

Un système d'organisation administrative c'est l'ensemble des structures administratives qui définissent le rôle des différents postes administratifs dans le service de l'approvisionnement et ce en vue de satisfaire efficacement les besoins du M.T.Q., en informant les requérants sur les principales techniques reliées à l'approvisionnement, en les aidant à planifier leurs besoins, en effectuant certains achats et en collaborant avec le S.A.G pour les achats centraux.

9.1.2. Validation de la définition:

Propriétaire: Le Service de l'approvisionnement.

Environnement: Le M.T.Q.
Le S.A.G.

Client: Le M.T.Q.

Activité de transformation:

Définir le rôle du service dans le but de satisfaire l'approvisionnement au M.T.Q..

Les acteurs: Le personnel du service de l'approvisionnement.

Point de vue: Ce système d'organisation permettra au Service d'atteindre son objectif avec efficacité et efficience.

9.2. Conceptualisation:

Le principal système d'activité du service de l'approvisionnement est le traitement des demandes de biens en vue d'en faire l'analyse et l'acheminement au S.A.G. ou en fonction des délégations qu'a le M.T.Q. d'effectuer le processus d'acquisition tableau X.

A ce système se greffe un ensemble de sous-systèmes qui sont:

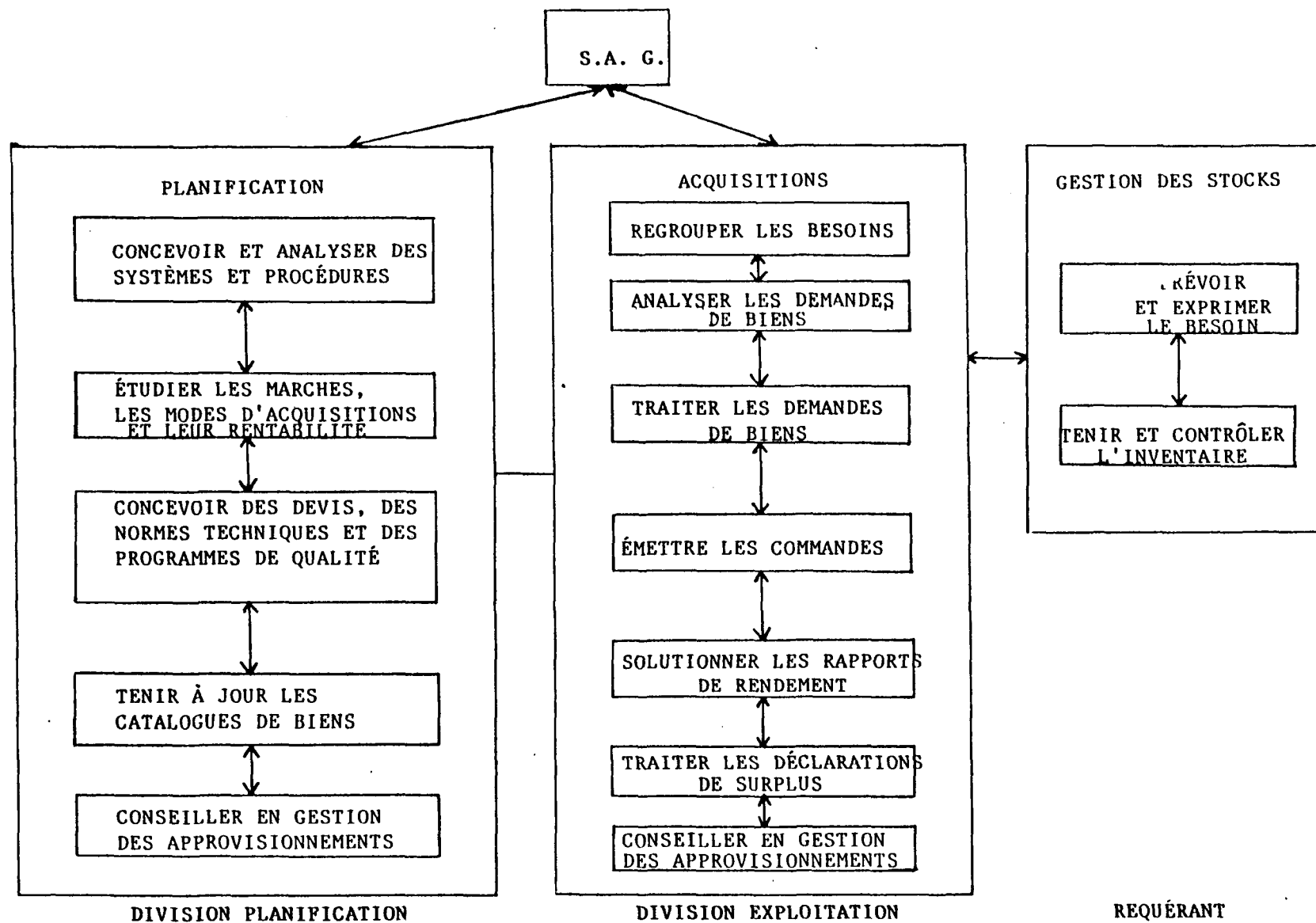
- 1) Conception de système d'approvisionnement
- 2) Réalisation d'étude d'approvisionnement
(consommation, marché, économique)
- 3) Conseil envers les requérants le S.A.G., et les différents intervenants dans le processus d'approvisionnement.
(interprétation de procédure, lois et règlements, implantation de système, information sur les produits et fournisseurs surveillance des achats locaux).
- 4) Traitement des rapports de rendement.

Présentement, l'ensemble de ces activités est réalisé, il a été décrit dans la problématique, il ne servirait à rien de remettre en question la pertinence de l'ensemble de ces activités. Il répond au schéma type des activités d'approvisionnement tel que développé par le comité inter-ministériel chargé d'élaborer le profil idéal d'approvisionnement au gouvernement (annexe 2).

Tel que nous l'avons décrit dans la problématique la répartition des différentes activités sont en contradiction avec le rôle que doit jouer chaque division tel qu'élaboré dans la première partie du travail. Nous rappellerons ici le rôle de chaque division et en fonction de celle-ci nous répartirons les activités d'approvisionnement que chacune devrait réaliser.

TABEAU X

MODÈLE CONCERTUEL D'UN SYSTÈME DE GESTION DE L'APPROVISIONNEMENT



9.2.1. Rôle de la division planification:

Planifier les approvisionnements du ministère en fonction des marchés, établir et maintenir des systèmes d'approvisionnement et agir à titre de conseil. D'après le modèle conceptuel élaboré au tableau VIII les activités se greffant à ce rôle seraient les suivantes:

- Conception de système d'approvisionnement
- Réalisation d'étude d'approvisionnement
- Concevoir devis, normes techniques et programmes de qualité
- Tenir à jour le catalogue biens
- Conseiller en gestion des approvisionnements.

Présentement la division Planification remplit des activités précitées les activités suivantes:

- Regroupement des besoins
- Analyse des demandes de biens
- Traitement des demandes de biens
- Emission des commandes
- Solutionne les rapports de rendements.

Ces activités d'après le modèle conceptuel ne relèveraient pas de la division Planification mais de la division Exploitation et devraient être complétées par elle.

9.2.2. Rôle de la division exploitation:

Assurer l'approvisionnement du ministère en exploitant des systèmes d'approvisionnement.

Activités de cette division:

- traitement des demandes de biens et des acquisitions en fonction des délégations du S.A.G.
- traitement des rapports de rendement
- conseil en gestion des approvisionnements auprès des requérants et surveillance des achats locaux.

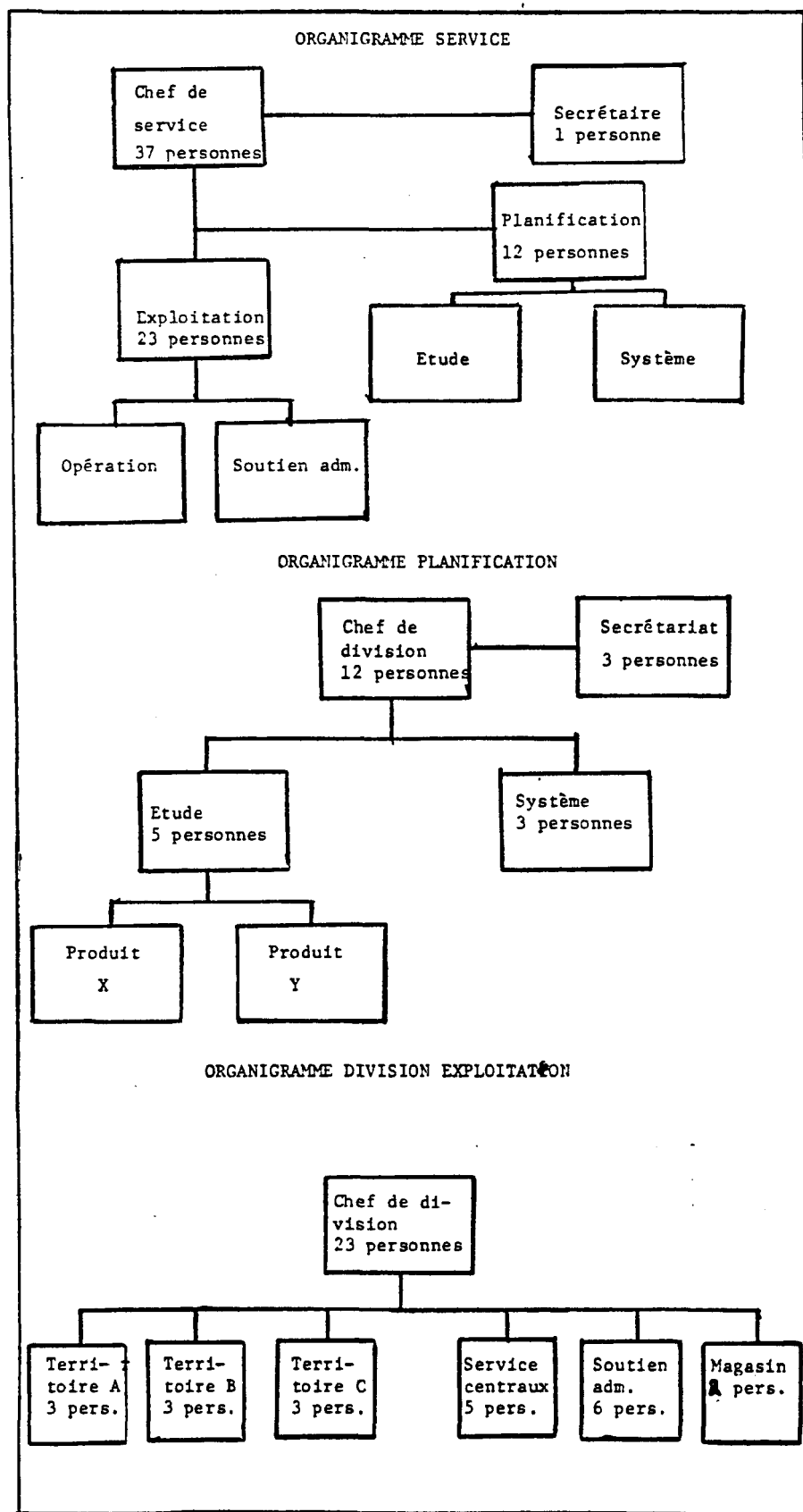
Présentement la division Exploitation ne fait que l'acquisition des matériaux routiers. Toutes les autres activités du processus de l'acquisition en ce qui concerne les autres biens, C'est-à-dire, regroupement du besoin, analyse du besoin, émission de la commande sont faits par la division Planification. L'activité Conseil en gestion des approvisionnements a été au cours des dernières années la principale activité de la division Exploitation et ceci dû a l'implantation d'un système de gestion des stocks à la grandeur de la province. Vu que présentement cette implantation est terminée il est grand temps de répartir les activités en fonction du modèle conceptuel.

9.3. Sommaire:

Donc nous présentons dans les organigrammes tableau XI qui suivent la structure proposée pour le service et les deux divisions. Comme on peut le constater le service a donc besoin pour son fonctionnement de trente sept personnes réparties de la façon suivante; vingt trois personnes à la division exploitation et douze personnes à la division planification, les deux autres postes étant comblés par le chef du service et une secrétaire.

Ce transfert de personnel ne serait que logique puisqu'il permettrait aux personnes qui présentement font de l'exploitation de système; ceci à la division Planification; de la faire dans la division dont c'est le rôle. Ce transfert permettrait à la division planification d'être plus efficace dû au fait qu'elle n'aurait plus à faire de tâches qui ne sont pas compatibles avec l'atteinte de ses objectifs. Naturellement cette nouvelle structure proposée ne peut- être opérationnelle à court terme, les changements étant trop importants et les implications de toutes sortes étant trop grandes. Donc en vue d'adapter le modèle conceptuel à la réalité dans une première étape chaque division du service s'est réunie, a proposé une nouvelle structure et une nouvelle répartition des activités. Après quoi les deux divisions se sont réunies, ont comparé leur proposi

tion et en sont venues à un consensus. Nous présentons donc en annexe 3 les rapports de ces diverses réunions et le consensus obtenu. Ce consensus ne rencontre pas pleinement la conceptualisation élaborée précédemment, par contre des étapes subséquentes seront envisagées et ce moyen terme.



TROISIÈME PARTIE

MODIFICATIONS

CHAPITRE DIX

IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS POSSIBLES

CHAPITRE DIX

IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS POSSIBLESIDENTIFICATION DES CHANGEMENTS POSSIBLES

Le chapitre précédent se référait au modèle conceptuel dans le but de déterminer théoriquement les changements qui seraient souhaitables dans la répartition des tâches au service de l'Approvisionnement. La totalité des changements proposés ne sont pas possibles à court terme dû à différentes contraintes de personnel, de budget et d'autorité.

10.1. Changements retenus

- Transfert de la division Planification à la division Exploitation.
- 1) Traitement des réquisitions provenant des régions et des districts. En ce qui concerne les réquisitions les demandes provenant des unités centrales c'est-à-dire directions et services elle continueront à être traitées par la Planification.
- 2) Traitement des rapports de rendement. La répartition de cette activité ne sera la même que pour les réquisitions.
- 3) Besoin regroupé. Cette activité est transférée à la division Exploitation.

Ce transfert d'activité ne demande pas pour le moment de transfert de personnel. Sa nouvelle répartition des activités sera donc la suivante:

10.2. Division Planification

- Etudes et spécifications des besoins ponctuels, regroupés ou sur commandes ouvertes.
 - Etablissement et suivi des échéanciers
 - Analyse des besoins, élaboration des spécifications
 - Etude de consommation
 - Etude de marché
 - Etude des modes d'acquisition
 - Préparation des guides d'acquisition, documents de travail, etc...
 - Elaboration de programmes de surveillance, de contrôle de qualité, des dossiers de fournisseurs, etc.
 - Etablissement et suivi de politique d'encadrement, s'il y a lieu
 - Participation aux comités de normalisation
 - Conseil et expertise à tous les niveaux.
- Traitement des réquisitions

La Division de la Planification traite les demandes de bien provenant des unités centrales, autres que des régions et districts. Il s'agit des produits gérés ou exprimés par les services centraux.

La Division de la Planification, pour ces cas, effectue le traitement suivant:

- Suivi de l'échéancier des demandes de besoin ou de renouvellement des commandes ouvertes
- Cueillette des besoins, s'il y a lieu
- Analyse des demandes reçues et distribution des surplus, s'il y a lieu
- Approbation et engagement budgétaire, s'il y a lieu, des demandes de biens
- Suivi des demandes transmises au Service des achats du gouvernement
- Vérification des commandes par rapport aux demandes de bien

- Traitement des rapports de rendement, règlement des problèmes et compilation
 - Approbation des surplus d'engagement
 - Traitement et émission des demandes de livraison pour les photocopieurs pour toutes les unités du Ministère.
-
- Système de gestion et d'acquisition
 - Analyse, interprétation et application des lois, des règlements, des procédures régissant les approvisionnements au Gouvernement du Québec afin d'agir comme interlocuteur au niveau des procédures ministérielles.
 - Conception, rédaction, diffusion et mise à jour des directives internes au Service
 - Développement de systèmes administratifs au sein du Service
 - Développement des conceptions de base de systèmes d'approvisionnement
 - Rôle conseil en système d'approvisionnement dans les phases autres que celles de l'étude des besoins et de l'acquisition. Ex.: gestion des inventaires, des surplus, catalogue, codification, etc...
-
- Traitement des données
 - Développement et mise en application sur support informatique de système de traitement d'information répondant aux besoins des utilisateurs
 - Opérations:
 - saisie information
 - production de documents tels que fiche de travail, commandes, étiquettes, etc.
 - production de rapports d'analyse et de statistique, etc...
 - conservation des données.

10.3. Division de l'Exploitation

- Traitement des réquisitions
 - étude et approbation des réquisitions
 - commandes annuelles:
 - suivi des échéanciers
 - cueillette
 - suivi du regroupement
 - distribution de surplus
 - codification des réquisitions
 - traitement des rapports de rendement
 - approbation des surplus d'engagement
 - vérification des commandes par rapport aux réquisitions
- Acquisition des matériaux routiers
 - recherche de nouvelles sources d'approvisionnement
 - cueillette des besoins
 - analyse de la cueillette
 - analyser les sources d'approvisionnement et les cas de compétition
 - préparer les appels d'offres
 - faire des négociations
 - recommander l'attribution des commandes
 - régler les problèmes qui peuvent survenir
- Aide et conseil
 - assister les gestionnaires dans l'application et la compréhension des politiques et les procédures d'approvisionnement
 - assister les gestionnaires dans l'analyse des montants investis dans leurs inventaires.
- Surplus et rebuts
 - cueillette

- bulletin interne au Ministère
- traiter les déclarations
- gérer le fichier provincial des pièces.

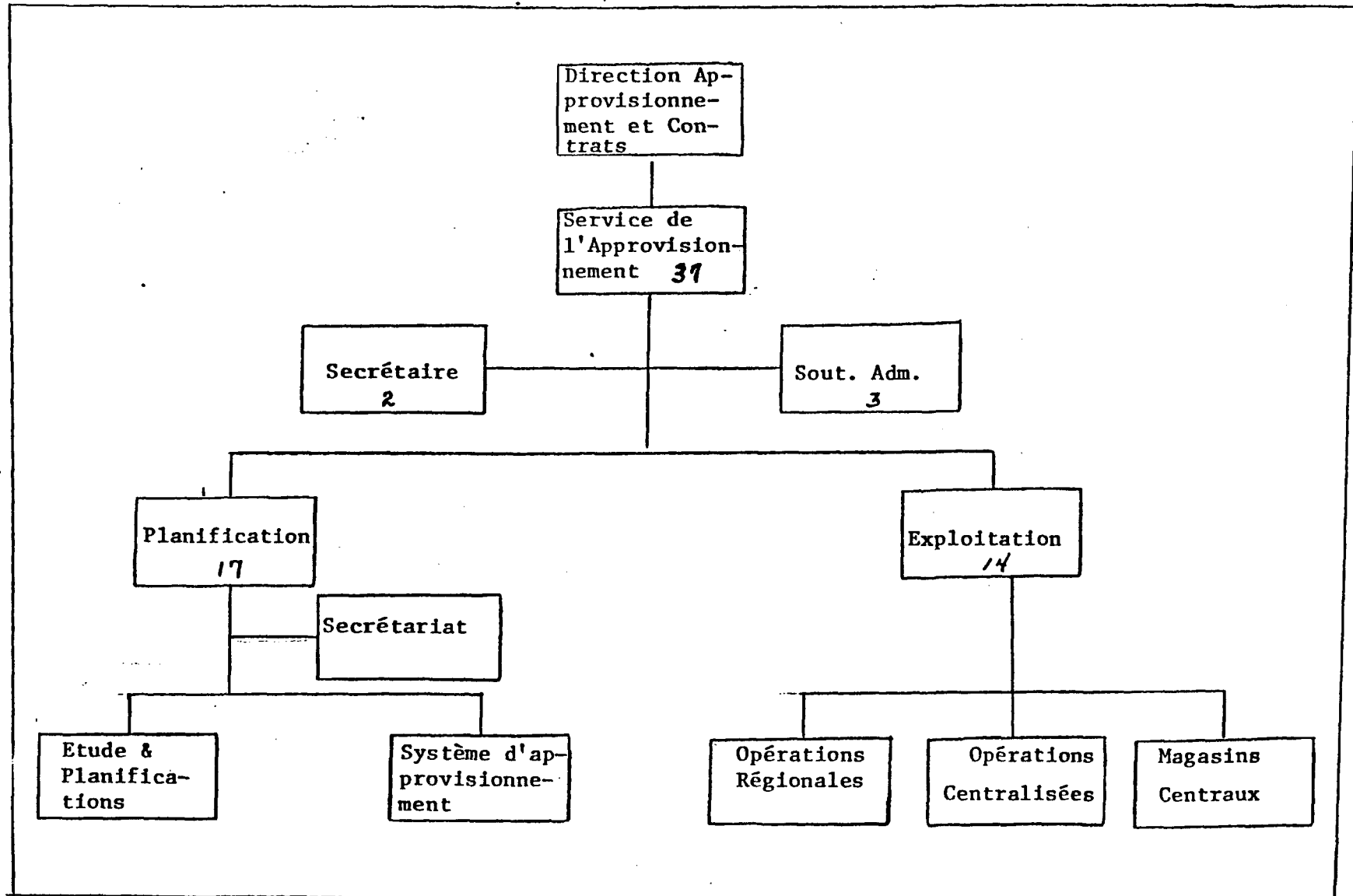
10.4. Ce qu'il reste à compléter

Pour se rapprocher le plus près possible du modèle conceptuel et du rôle de chaque division il resterait à compléter les points suivants:

- transfert à l'exploitation du traitement de toutes les réquisitions
- transfert à l'exploitation du traitement de tous les rapports de rendement
- transfert à l'exploitation de l'émission des commandes.

Ces différents transferts sont difficilements réalisables à court terme dû surtout au fait qu'ils entraîneraient par le fait même un trop grand déplacement de personnel ce qui n'est présentement pas souhaité. Ils sont envisagés à moyen terme. Nous retrouvons au tableau XII le nouvel organigramme du service de l'Approvisionnement.

TABEAU XII



CHAPITRE ONZE

IMPLANTATION

CHAPITRE ONZE

IMPLANTATIONIMPLANTATION11.1. Considération préliminaire

- La mise en place du plan d'organisation proposé requiert l'approbation du chef de Service sur l'orientation définie ainsi que l'accord des chefs de division.

11.2. Implantation dans la division Exploitation

Si le tout est accepté, la nouvelle structure sera mise en place selon les étapes suivantes et la transmission du traitement des réquisitions à l'exploitation se fera comme suit:

- 1) pour les produits regroupés, la transmission se fera suivant l'échéancier prévu. C'est-à-dire le 1er janvier 1985.
- 2) pour les produits qui ne font pas l'objet de regroupement, mais dont la nature est similaire à un produit regroupé, ceux-ci seront transmis en même temps que ces derniers. Pour les produits qui n'ont pas de relations avec les produits regroupés, il seront transmis sur accord entre les deux divisions. Les dossiers seront transmis une fois qu'ils contiendront toute l'information pour permettre un traitement uniforme et efficace.

11.3. Implantation division Planification

- 1) Dans un premier temps, aucun changement ne sera effectué quant à la répartition des produits

- 2) Suivant l'échancier des commandes annuelles, un dossier complet pour la transmission à l'Exploitation sera préparé pour chaque produit.
- 3) Sur accord des deux chefs de Division, la transmission sera effectuée.
- 4) Chacun des responsables de produits de la division Planification devra assurer un suivi des différentes études à réaliser concernant les produits transmis.
- 5) Lorsque l'ensemble de la transmission des dossiers aura été effectué, la restructuration sera mise en place.

11.4. Conclusion

L'évaluation du rôle et des activités des divisions nous a permis de constater qu'il n'y avait pas de modifications majeures à apporter par rapport à la situation actuelle.

Certaines activités actuellement effectuées par la division Planification sont des contraintes dans l'accomplissement du rôle qui lui est assigné, soit de concevoir des systèmes et d'effectuer des études plus poussées. La modification principale consiste à utiliser l'expertise de la division Exploitation dans le traitement des demandes de bien régionales. Ceci permettra en même temps à la division Exploitation de jouer un rôle plus approfondi d'aide, de conseil et de surveillance au niveau des régions et districts.

Le tout n'entraîne pas des modifications au niveau des ressources et assure une meilleure réalisation des objectifs du service.

QUATRIÈME PARTIE

RÉFLEXIONS MÉTHODOLOGIQUES

CHAPITRE DOUZE

LES AVANTAGES ET LES DIFFICULTÉS DE LA MÉTHODE

CHAPITRE DOUZE

LES AVANTAGES ET LES DIFFICULTÉS
DE LA MÉTHODELES AVANTAGES ET LES DIFFICULTÉS DE LA MÉTHODE12.1. Les avantages12.1.1. Connaissances de l'organisation

La méthode permet d'après moi aux acteurs de l'organisation de prendre conscience à un moment donné de leur organisation. Ceux qui font partie de l'organisation n'ont généralement pas le temps de s'arrêter et de l'analyser. La méthode permet d'une certaine manière de prévoir les difficultés à venir et de proposer des solutions. Il arrive assez souvent qu'un problème qui semble mineur au départ dégénère en problème majeur. En faisant prendre conscience de leur organisation aux différents acteurs la méthode permet d'apporter des solutions à ces problèmes avant qu'il ne soit trop tard.

12.1.2. Climat dans l'organisation

J'ai constaté au cours de ce travail une amélioration très sensible dans le climat de l'organisation. Cet état de fait est très certainement dû à l'implication que la méthode présuppose de la part des différents acteurs de l'organisation. Les nombreux échanges de points de vue, les réunions, les travaux en équipe sont je le pense, les facteurs majeurs qui ont influencé le climat de l'organisation.

12.1.3. Ampleurs des autres intervenants

L'application de la méthode permet aussi par la description de l'environnement et du super-système de percevoir l'ampleur de l'influence

ou du contrôle des autres unités administratives sur notre organisation. La solution de certains problèmes ne dépendant pas de l'organisation étudiée la méthode empêche les égarements et les pertes de temps inutiles dans l'apport de solution relevant d'organisme sur lequel l'organisation n'a pas ou peu d'influence.

12.2. Les difficultés

12.2.1. Applicabilité de la méthode dans les PMO

Il est très difficile de concevoir que cette méthode puisse être appliquée dans l'étude PMO. La méthode étant complexe, demandant beaucoup d'investissement, en temps, énergie et argent je ne vois pas de PMO du secteur privé appliquer cette méthode. Elle pourrait être applicable en restreignant l'image riche c'est-à-dire en identifiant au départ l'aire de problème soit gestion financière, gestion des ressources humaines ou gestion des approvisionnements. A compter de ce moment l'image riche serait élaborée en fonction de l'aire de problème identifié. Ceci réduirait en partie les inutilités dans l'image riche. La méthode d'après moi devrait surtout être utilisée dans des organisations d'envergures (ex.: grandes compagnies, gouvernement, région, etc...).

12.2.2. Biaisage du chercheur

Faisant partie de l'organisation étudiée j'ai pu constater qu'il était très difficile pour le chercheur de rester partial au cours de l'application de la méthode dans son organisation.

Etant à la fois chercheur et acteur dans l'organisation étudiée il était impossible pour moi de rester partial j'avais déjà des idées préconçues en ce qui concernait le fonctionnement de l'organisation et que même il n'ait jamais eu de contact avec cette dernière. J'ai pu constater cette assertion lors de l'élaboration de l'image riche dans le cadre du "séminaire problème de PMO". N'ayant jamais eu de contact avec la Société le développement international Desjardins il m'a été beaucoup plus facile d'être impartial et de percevoir des problèmes pertinents.

12.3. Sommaire

Donc pour moi la méthode de Peter Checkland est difficilement applicable:

- 1° A une petite organisation. C'est comme se servir d'un fusil à éléphant pour tuer une souris.
- 2° Par une personne faisant partie de l'organisation à étudier. Cet état de fait étant dû en grande partie à la partialité du chercheur.

Liste des ouvrages et documents consultés

A.P.A.S.P. "Guide de l'approvisionnement" Dunod Editeur 1969.

Bruno Fali "Organisation des approvisionnements dans l'industrie". Les Éditions d'organisation Paris 1971.

Cours d'approvisionnement adapté au besoin du M.T.Q. 1983-05-01

Georges Waljean "Purchasing Handbook" 1973 McGraw-Hill.

Gestion de la production et des opérations Tawfil, Chauvel Edition HRW 1980.

Le management des Affaires publiques Alphonse Rinerin, Edition Gaëtan Morin 1984.

L'entreprise et la gestion des opérations Edition Norman Gailher, Edition HRW Ltée 1983.

Manuel de l'approvisionnement - Service des achats du gouvernement 1983-12-15.

Manuels administratifs gouvernement du Québec.

Manuel de directives internes, service de l'approvisionnement.

Manuel des lois, décrets et C.T. régissant l'approvisionnement au gouvernement du Québec.

Profil de l'approvisionnement gouvernemental mai 1985.

Liste des abréviations utilisées

M.T.Q. Ministère des Transports du Québec

S.A.G. Service des Achats du Gouvernement

ANNEXE I

DÉCRET 2400-84



4 12: 14

DÉCRET

GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

NUMÉRO 2400-84

Concernant un Règlement sur les
contrats d'approvisionnement du
gouvernement

31 OCT. 1984

Bureau du Ministre
Sous-ministre
Contrôle Budgétaire
Marc Carrier
Bruno Beauregard
Marc Pettigrew
Comptabilité

---0000000---

ATTENDU QU'en vertu de l'article 49 de la Loi sur l'administration financière (L.R.Q., chap. A-6), le gouvernement peut faire des règlements touchant les conditions des contrats faits au nom de Sa Majesté et peut déterminer en quels cas ces contrats sont soumis à l'approbation soit du gouvernement, soit du Conseil du trésor;

ATTENDU QUE le gouvernement a adopté le «Règlement sur les contrats d'achat du gouvernement» (R.R.Q., 1981, chap. A-6, r. 4), ainsi que le «Règlement sur les contrats du gouvernement pour la location de biens meubles» (R.R.Q., 1981, chap. A-6, r. 11);

ATTENDU QU'il y a lieu de refondre ces règlements en un seul;

IL EST ORDONNÉ, en conséquence, sur la recommandation du ministre délégué à l'Administration et président du Conseil du trésor et du ministre des Finances:

Que le Règlement sur les contrats d'approvisionnement du gouvernement, annexé au présent décret, soit adopté.

le Greffier du Conseil exécutif

---0000000---

SECTION 1 - Dispositions générales

1. Sauf disposition contraire d'une loi ou d'un règlement, le présent règlement s'applique à un ministère ou organisme dont le budget est voté par l'Assemblée nationale.

2. Dans le présent règlement, à moins que le contexte n'indique un sens différent, on entend par:

«appel d'offres dans les journaux»: un avis publié en français dans au moins un journal quotidien sollicitant les fournisseurs à soumissionner pour l'achat ou la location d'un bien meuble;

«contrat d'approvisionnement» ou «contrat»: un contrat d'achat ou de location;

«contrat d'approvisionnement de matériel et équipement»: un contrat d'achat d'un bien visé dans la catégorie 8 de la classification des dépenses budgétaires adoptée par le C.T. 128501 du 26 août 1980 et modifiée par les C.T. 141302 du 19 octobre 1982 et 141513 du 2 novembre 1982, ou un contrat de location d'un bien visé dans la catégorie 6 de cette classification;

«contrat d'achat»: un contrat ou une commande ouverte pour la fourniture de marchandises, de denrées, de matériel ou de matériaux, y compris un contrat d'impression ou de reproduction, un contrat d'abonnement, un contrat de confection de vêtements, sauf un contrat d'entretien et de réparation prévoyant la fourniture de pièces ou de matériaux par l'adjudicataire;

«contrat de location»: un contrat ou une commande ouverte pour la location d'un bien meuble, laquelle peut également comprendre les frais d'installation, d'opération, de fonctionnement et d'entretien du bien loué;

«commande ouverte»: une entente conclue avec un fournisseur concernant l'achat ou la location par un ministère ou un organisme de produits aux conditions et aux prix déterminés dans cette entente;

«équipement d'informatique ou de bureautique»: un appareil électronique de traitement d'information;

«gestion par programme»: un mode de gestion budgétaire en vertu duquel un ministère ou un organisme du gouvernement est dispensé d'obtenir l'autorisation requise du Conseil du trésor en vertu du présent règlement, lorsque les autres dispositions du règlement sont respectées et que les montants du contrat et de la dépense qui en résulte sont limités aux montants indiqués en regard de chacun des postes budgétaires d'une programmation budgétaire;

«programmation budgétaire»: un document approuvé annuellement par le Conseil du trésor répartissant, par poste budgétaire, le montant réservé aux activités, sous-activités ou projets d'un programme, d'un élément de programme ou d'un budget autorisé et aux dépenses qui en résultent.

3. Tout contrat d'achat est conclu par le directeur général des achats du gouvernement, sauf dans les cas suivants où le contrat peut être conclu par le ministère ou l'organisme concerné:
- 1° les achats de 2 000 \$ et moins;
 - 2° les achats supérieurs à 2 000 \$, mais inférieurs à 5 000 \$, lorsqu'il y a entente avec le directeur général des achats et que le ministère ou l'organisme respecte les règles émises par ce dernier pour l'octroi de ces contrats;
 - 3° les achats n'excédant pas 5 000 \$ effectués pour le fonctionnement des aéronefs et des bateaux avec la carte de crédit universelle du gouvernement du Québec;
 - 4° les achats faits auprès d'une unité administrative d'un ministère ou d'un organisme du gouvernement qui gère un fonds renouvelable, ainsi que les achats faits auprès de la Société des alcools du Québec;
 - 5° les achats effectués hors du Québec par une maison ou bureau du gouvernement hors du Québec, ainsi que les achats de certains biens spécialisés, périssables ou utilisés exclusivement par quelques ministères ou organismes, lorsqu'il y a entente avec le directeur général des achats et que le ministère ou l'organisme respecte les règles émises par ce dernier pour l'octroi de ces contrats;
 - 6° dans les cas d'urgence où la sécurité des personnes ou des biens est en cause et où tout délai serait préjudiciable à l'intérêt public.
4. Un litige entre le directeur général des achats du gouvernement et un ministère ou organisme relativement aux spécifications d'un bien requis est soumis au Conseil du trésor pour décision.
5. Chaque ministère ou organisme doit transmettre au directeur général des achats du gouvernement les documents concernant les contrats d'achats effectués en vertu du présent règlement, sauf ceux de moins de 500 \$ et ceux effectués avec la carte de crédit universelle du gouvernement du Québec.

SECTION 11 - Autorisations requises

6. Un contrat d'approvisionnement de matériel et équipement ne peut être conclu sans l'autorisation du gouvernement donnée sur recommandation du Conseil du trésor, lorsque le montant du contrat est supérieur à 3 000 000 \$.

Sous réserve du premier alinéa, un contrat d'approvisionnement de matériel et équipement ne peut être conclu sans l'autorisation du Conseil du trésor, sauf:

- 1° lorsque le montant du contrat d'approvisionnement de matériel et équipement, autre que de l'équipement d'informatique ou de bureautique, est inférieur à 500 000 \$;

- 2° lorsque le montant d'un contrat d'approvisionnement d'équipement informatique ou de bureautique est inférieur à 50 000 \$;
 - 3° lorsqu'il s'agit d'un contrat d'approvisionnement d'équipement informatique ou de bureautique d'un montant inférieur à 500 000 \$ pour lequel le Conseil du trésor a donné spécifiquement une autorisation de principe et que le montant du contrat n'excède pas le montant fixé lors de cette autorisation; ou
 - 4° lorsque dans le cadre de la gestion par programme, les montants du contrat, autre qu'un contrat d'équipement d'informatique ou de bureautique, et de la dépense qui en résulte, sont limités aux montants indiqués en regard des postes budgétaires d'une programmation budgétaire.
7. Aucun supplément ne doit être payé en sus du montant prévu dans un contrat d'approvisionnement sans l'autorisation du Conseil du trésor, sauf:
- 1° quand il s'agit d'un contrat conclu par un ministère ou un organisme, lorsque la somme totale des suppléments demeure inférieure à 500 \$ ou à 10% du montant du contrat;
 - 2° quand il s'agit d'un contrat conclu par le directeur général des achats ou par un ministère ou un organisme en vertu des paragraphes 4° et 5° de l'article 3:
 - a) lorsque le montant total du contrat d'approvisionnement, autre que de l'équipement d'informatique ou de bureautique, demeure inférieur à 500 000 \$ quelle que soit la somme totale des suppléments;
 - b) lorsque le montant total du contrat d'approvisionnement d'équipement d'informatique ou de bureautique demeure inférieur à 50 000 \$ ou au montant fixé lors de l'autorisation de principe du Conseil du trésor, quelle que soit la somme totale des suppléments; ou
 - c) lorsque la somme totale des suppléments est inférieure à 10% du montant du contrat.

SECTION III - Soumissions

8. Un contrat d'approvisionnement ne peut être conclu, à moins que des soumissions n'aient été sollicitées, sauf:
- 1° lorsque le montant en cause est inférieur à 500 \$;
 - 2° lorsqu'un seul fournisseur rencontre les spécifications établies par le ministère ou l'organisme requérant et ce, sous réserve de l'article 4;
 - 3° lorsqu'il est plus économique que la source d'approvisionnement soit située à proximité de son lieu d'utilisation et qu'un seul fournisseur est alors disponible;
 - 4° lorsqu'il est plus économique de négocier à la source sans l'intermédiaire des distributeurs et qu'une seule source d'approvisionnement est disponible;
 - 5° lorsque le prix des marchandises est fixé en vertu d'une loi;

- 6° dans le cas de moyens de transport, lorsqu'un taux uniforme de location est fixé par la Commission des transports du Québec;
- 7° dans les cas où un taux pour le bien à louer a été établi par le directeur général des achats dans un répertoire de taux de location, lorsque la durée du contrat est inférieure à 8 mois;
- 8° 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;
- 9° lorsque les approvisionnements sont faits auprès d'une unité administrative d'un ministère ou d'un organisme du gouvernement qui gère un fonds renouvelable;
- 10° lorsqu'il s'agit de l'achat de granulats effectué par le ministère des Transports, à condition que celui-ci:
 - a) procède à l'émission de commandes ouvertes, sans obligation d'achat, auprès de tout fournisseur opérant une carrière ou une gravière sur une base commerciale ou de tout fournisseur pouvant offrir des matériaux répondant aux normes de qualité exigées;
 - b) s'approvisionne selon ses besoins auprès de ces fournisseurs en respectant la meilleure offre, compte tenu des coûts de transport et de la disponibilité des matériaux;
- 11° lorsqu'il s'agit de l'achat d'enrobé bitumineux effectué par le ministère des Transports, à condition que celui-ci:
 - a) procède par l'émission de commandes ouvertes, sans obligation d'achat, auprès de tout fabricant d'enrobé bitumineux ayant son établissement au Québec;
 - b) émette les commandes ouvertes aux prix négociés avec l'Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec, lorsqu'il n'y a pas de concurrence, et aux meilleurs prix obtenus par voie de soumissions lorsque la concurrence est possible; et
 - c) s'approvisionne selon ses besoins auprès des fabricants détenteurs de commandes ouvertes, tout en respectant le meilleur coût, compte tenu des frais de transport et de la disponibilité des matériaux;
- 12° 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, auquel cas l'autorisation du Conseil du trésor est requise avant d'effectuer tout paiement si le montant excède 1 000 \$.

Dans tous les autres cas où des soumissions ne sont pas sollicitées, l'autorisation du Conseil du trésor est requise avant l'octroi du contrat.

9. Lorsque, en vertu du présent règlement, des soumissions sont exigées, elles doivent être sollicitées par appel d'offres dans les journaux ou par appel d'offres sur invitation.

La procédure d'appel d'offres sur invitation peut être utilisée:

- 1° lorsque le coût estimé du contrat d'approvisionnement est inférieur à 100 000 \$;
- 2° lorsque, s'agissant d'un contrat d'approvisionnement dont le coût estimé est de 100 000 \$ ou plus, l'autorisation du Conseil du trésor est obtenue avant l'octroi du contrat.

Dans tous les autres cas, la procédure d'appel d'offres dans les journaux doit être utilisée.

10. Dans tous les cas où des soumissions ont été sollicitées, le contrat est octroyé au plus bas soumissionnaire conforme ou à celui qui le devient suite à l'application de la politique d'achat du gouvernement.

SECTION IV - Procédures d'appel d'offres dans les journaux

11. Tout appel d'offres dans les journaux effectué en vertu du présent règlement doit contenir au moins les dispositions et les renseignements suivants:
 - 1° que le ministère, l'organisme ou le directeur général des achats du gouvernement ne s'engage à accepter ni la plus basse ni toute autre soumission;
 - 2° que toute soumission, pour être considérée, doit parvenir dûment complétée à l'endroit indiqué et avant l'heure spécifiée.
12. Les documents quant à l'appel d'offres dans les journaux doivent être remis sans délai à toute personne qui en fait la demande et qui répond aux conditions prévues dans l'appel d'offres pour leur obtention.
13. Le délai pour la réception des soumissions lors d'un appel d'offres dans les journaux est calculé à compter de la première publication de l'appel d'offres et il ne peut être inférieur à 8 jours.
14. Si la réception des soumissions ne peut avoir lieu à l'endroit ou à la date et l'heure limite mentionnés dans l'avis d'appel d'offres, elle a lieu dans un autre endroit ou à un autre moment après avis donné, avant le moment fixé pour la réception des soumissions, aux personnes à qui ont été remis les documents quant à l'appel d'offres.
15. Sauf en cas de force majeure, l'ouverture des soumissions doit suivre immédiatement l'heure limite fixée pour la réception des soumissions. Dans ce cas, l'ouverture des soumissions est faite ultérieurement après avis donné aux personnes à qui ont été remis les documents quant à l'appel d'offres.
16. Les soumissions reçues quant à un même appel d'offres doivent être ouvertes publiquement par le représentant du gouvernement, en présence d'un témoin, sauf s'il s'agit d'offres pour la constitution d'un répertoire de taux de location.
17. Lorsque les soumissions sont ouvertes publiquement, le représentant du gouvernement procède de la façon suivante:
 - 1° il constate et dit à haute voix pour chaque soumission:
 - a) la raison sociale du soumissionnaire;

- b) la présence du dépôt de garantie s'il est exigé dans l'appel d'offres;
- c) la signature de la soumission;
- d) le montant de la soumission lorsque la soumission comporte un prix total et dans les autres cas, les prix unitaires, à moins d'une stipulation expresse contraire dans les documents de l'appel d'offres;

2° il note au procès-verbal qu'il signe par la suite:

- a) la raison sociale du soumissionnaire;
- b) la présence du dépôt de garantie s'il est exigé dans l'appel d'offres;
- c) la signature de la soumission;
- d) le montant de la soumission lorsque celle-ci comporte un prix total;
- e) le nom d'un témoin.

SECTION V - Rapport

18. À la fin de chaque année financière ou sur demande du secrétaire du Conseil du trésor, le directeur général des achats du gouvernement est tenu de faire rapport au Conseil du trésor sur l'application du présent règlement.

SECTION VI - Dispositions finales

19. Le présent règlement remplace le «Règlement sur les contrats d'achat du gouvernement» (R.R.Q., 1981, chap. A-6, r. 4) ainsi que le «Règlement sur les contrats du gouvernement pour la location de biens meubles» (R.R.Q., 1981, chap. A-6, r. 11).
20. Dans un règlement, un arrêté en conseil, un décret, une directive, un contrat, une convention ou tout autre document, un renvoi au «Règlement sur les contrats d'achat du gouvernement» ainsi qu'au «Règlement sur les contrats de location de biens meubles», est censé être un renvoi au présent règlement ou à la disposition équivalente du présent règlement.
21. Le présent règlement entre en vigueur le 30e jour qui suit la date de sa publication à la Gazette officielle du Québec.

ANNEXE 2

PROFIL IDÉAL D'APPROVISIONNEMENT
AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

Etude no: 84-22
Dossier no: 516.04.

**PROFIL DE L'APPROVISIONNEMENT
GOUVERNEMENTAL**

Étude soumise au Directeur général
du Service des achats du gouvernement

Par: Le Comité de liaison
en approvisionnement

Mai 1985

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS	1
INTRODUCTION	3
1. L'ENVIRONNEMENT.....	4
1.1 Définition de la fonction approvisionnement.....	4
1.2 Lois et règlements.....	4
1.3 Les intervenants	5
2. LA SITUATION ACTUELLE.....	7
2.1 Aperçu général (les ressources - les extrants).....	7
2.2 L'organisation de l'approvisionnement (centralisé - déconcentré)...	9
2.3 Le climat organisationnel (relations humaines et climat de travail)	10
3. LA PROBLÉMATIQUE.....	13
3.1 La problématique ministérielle (d'ordre administratif et opérationnel).....	13
3.2 La problématique du SAG	15
3.3 Les causes	16
4. LE PROFIL DE L'APPROVISIONNEMENT.....	17
4.1 Les ressources.....	21
4.2 Les fonctions (gestion du matériel / approvisionnement).....	21
4.3 Les phases (planification - contrôle et surveillance - acquisition - gestion des inventaires).....	22
4.4 Contextes favorables (déconcentration - centralisation - organisation mixte).....	30

5. IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS POSSIBLES.....	33
5.1 Les changements idéologiques	33
5.2 Les changements organisationnels	34
5.3 Les changements méthodologiques.....	34
6. CONCLUSION.....	35
7. SOMMAIRE.....	36

ANNEXE

Lexique

AVANT-PROPOS

Toute organisation, pour bien fonctionner, doit compter sur trois (3) éléments de base: les ressources humaines, financières et matérielles. Que la gestion de l'une de ces ressources soit négligée, il en résultera indubitablement une déficience au niveau de l'efficacité de l'organisation.

Or, durant les dernières décennies, le gouvernement s'est efforcé d'améliorer la gestion des ressources humaines et financières en les encadrant davantage, alors que la gestion des ressources matérielles était laissée pour compte. Le loyer de l'argent, étant relativement bas à l'époque, peut expliquer en partie cette situation.

Toutefois, avec l'augmentation des coûts d'achats et de possession, causée par l'inflation et la hausse des taux d'intérêts, on commence à se soucier davantage de la gestion des ressources matérielles.

Dans cette optique, la fonction approvisionnement, partie intégrante de la gestion des ressources matérielles, se doit d'être réévaluée, en vue d'en améliorer le rendement.

Conscient des faiblesses de la fonction approvisionnement au gouvernement, le Comité de liaison en approvisionnement, formé de représentants de divers ministères et du Service des achats du gouvernement, a mandaté un groupe de travail, dont la mission était de conceptualiser l'approvisionnement gouvernemental. Ce groupe de travail se compose de cinq (5) membres:

M. Philippe Duval du ministère des Communications;
M. Pierre Gobeil, du ministère des Transports;
M. Serge Magnan, du ministère de l'Éducation;
M. Serge Roy, du Service des achats du gouvernement, coordonnateur;
M. Jacques Sauvageau, du ministère Loisir, Chasse et Pêche.

Les quatre (4) ministères faisant partie du groupe de travail, représentent à eux seuls 51.1% de la dépense globale du gouvernement en matière d'approvisionnement, constituant ainsi un échantillonnage représentatif de l'ensemble de l'appareil gouvernemental dans ce domaine.

INTRODUCTION

Il est notoire que la fonction approvisionnement se compose de sous-fonctions comme la planification, l'acquisition, le contrôle, la gestion des inventaires, etc... Au gouvernement du Québec, les responsabilités relatives à ces sous-fonctions se répartissent entre plusieurs intervenants, dont les actions ne sont pas toujours coordonnées en vue de les accomplir de façon satisfaisante et intégrée.

En fait, la définition même de l'approvisionnement, au gouvernement, a été limitée, jusqu'à présent, à la simple notion d'acquisition, délaissant ainsi les autres sous-fonctions, toutes aussi importantes. Ce contexte n'a pas permis à l'approvisionnement d'évoluer dans le temps et d'atteindre un haut degré d'efficacité et d'efficience. L'approvisionnement est alors demeuré une fonction secondaire et généralement négligée par les ministères.

Toutefois, étant donné la conjoncture actuelle et, dans l'optique d'une revalorisation de la gestion des ressources matérielles, il est essentiel d'attribuer à l'approvisionnement un rôle de premier plan. C'est en lui établissant des bases solides et en lui procurant un encadrement fonctionnel que l'on pourra y parvenir.

La présente étude s'emploie donc à proposer un modèle idéal de la fonction, sous l'appellation **PROFIL DE L'APPROVISIONNEMENT**. Elle définit les composantes de l'approvisionnement, sans toutefois s'aventurer, pour l'immédiat, à en expliquer la méthodologie.

Le Comité de liaison en approvisionnement vise, par ce document, à faire connaître davantage la fonction de l'approvisionnement aux autorités des ministères et organismes, de façon à obtenir leur appui, lorsque viendra le moment d'appliquer la méthodologie qui sera développée pour améliorer les diverses sous-fonctions de l'approvisionnement.

1. L'ENVIRONNEMENT

En vue de situer l'approvisionnement dans son contexte gouvernemental, ce chapitre décrit brièvement l'environnement dans lequel il évolue.

1.1 Définition de la fonction approvisionnement

L'approvisionnement constitue l'ensemble d'activités reliées à la planification des besoins d'un organisme, à l'acquisition et à la gestion des biens meubles nécessaires à son fonctionnement, ainsi qu'à la disposition des biens meubles excédentaires ou rebuts.

Le premier objectif de l'approvisionnement consiste à combler les besoins de l'organisme, au meilleur coût et dans les délais prévus. En plus de viser à obtenir le meilleur produit aux meilleures conditions, l'équité vis-à-vis des fournisseurs, la transparence des opérations ainsi que les meilleurs retombées économiques sont des objectifs dont on doit tenir compte.

1.2 Cadre réglementaire

Les lignes directrices de la fonction approvisionnement de l'appareil gouvernemental sont définies dans:

- les lois adoptées par l'Assemblée nationale;
- les décrets adoptés par le gouvernement;
- les directives du Conseil du trésor.

Les procédures émises par le Service des achats du gouvernement viennent compléter ce cadre réglementaire.

Le décret 2400-84 et les procédures du SAG sont les documents de base qui fixent les règles de fonctionnement pour les ministères et organismes assujettis: achats de moins de 2 000,00 \$, les autorisations requises, les soumissions et les appels d'offres, etc.

1.3 Les intervenants

Les principaux intervenants impliqués dans le processus de l'approvisionnement gouvernemental sont:

1.3.1 Le requérant

Le premier maillon de l'approvisionnement est le requérant ou l'utilisateur. Son rôle étant d'exprimer ou d'identifier les besoins, c'est souvent par lui que débute le processus de l'approvisionnement.

1.3.2 Le responsable de l'approvisionnement du ministère

Dans la grande majorité des cas, le responsable de l'approvisionnement du ministère est l'interlocuteur entre l'utilisateur et le SAG. Son rôle actuel se résume, en général, à:

- diriger au SAG les réquisitions des services demandeurs;
- s'assurer des disponibilités budgétaires;
- voir au respect et à l'application des lois et règlements relatifs aux acquisitions de biens meubles;
- faire suivre, aux personnes concernées, toute documentation pertinente à l'approvisionnement;
- procéder à certains achats délégués.

1.3.3 La comptabilité

Les directions de la comptabilité, dans les ministères, interviennent au début et à la fin du cycle de l'approvisionnement, soit à l'engagement budgétaire et au paiement. Elles effectuent aussi une vérification appropriée sur la conformité des transactions effectuées par les ministères.

1.3.4 Le Service des achats du gouvernement (SAG)

Le SAG, de par sa loi constitutive, dirige et surveille tous les achats effectués par les ministères et, loue le matériel dont ils ont besoin.

1.3.5 Le Conseil du trésor

Le Conseil du trésor exerce les pouvoirs du gouvernement en ce qui concerne les dépenses et les engagements financiers du gouvernement. Il fixe au moyen de directives, certaines modalités de fonctionnement de l'approvisionnement gouvernemental.

2. LA SITUATION ACTUELLE

2.1 Aperçu général

2.1.1 Les ressources

L'évaluation des ressources humaines et matérielles affectées à la fonction approvisionnement au gouvernement, donne un aperçu de l'importance accordée à ce secteur.

- Les ressources humaines

Le Service des achats du gouvernement:

Les effectifs en place du SAG, excluant le Fichier central des fournisseurs et le Contrôleur des Assurances, se chiffrent à cent quarante-cinq (145) employés, dont la répartition est la suivante:

. administrateurs:	11
. professionnels:	45
. fonctionnaires:	89

Dans les ministères et les organismes assujettis:

En décembre 1983, les unités administratives responsables de l'approvisionnement, dans les cinquante-sept (57) ministères et organismes, comptaient dans leurs rangs deux cent cinquante-neuf (259) employés* répartis comme suit:

. administrateurs:	11
. professionnels:	35
. fonctionnaires:	213

* Ces statistiques nous proviennent des informations recueillies au cours des visites de relations SAG/ministères en décembre 1983.

- Les ressources matérielles

En général les unités administratives responsables de l'approvisionnement des ministères et organismes ne possèdent pas de systèmes informatiques ou bureautiques. Les quelques systèmes existant servent surtout à fournir de l'information en bloc et ne peuvent supporter adéquatement les opérations.

Tant au niveau du SAG que des ministères et organismes, il n'existe aucun mode de système interactif d'information.

2.1.2 Les extrants

Les systèmes en place au SAG, informatisés ou manuels, nous donnent les statistiques suivantes pour l'année 1983-84:

- Achats effectués au SAG: 338 049 000 \$ en 14 531 commandes;
- Achats effectués par les
ministères et organismes: 41 313 000 \$ en 29 317 commandes;
- Location de machinerie lourde: 20 851 015 \$
- Valeur de ventes de surplus
par le SAG: 2 923 462 \$ en 1 071 transactions.

2.2 L'organisation de l'approvisionnement

Un aperçu de l'organisation actuelle de l'approvisionnement, dans les ministères, a été obtenu en effectuant un relevé auprès de huit (8) ministères différents, sur l'ampleur de leurs transactions annuelles (achats par le SAG + achats par le ministère), leur structure, leurs ressources et leur processus. Les données recueillies proviennent de différents rapports disponibles au SAG et ont été analysées en fonction de deux (2) types d'organisation d'approvisionnement: centralisé et déconcentré.

2.2.1 Approvisionnement centralisé

Pour cette catégorie, les trois (3) ministères suivants ont été sélectionnés: Affaires culturelles, Agriculture Pêcheries et Alimentation, Éducation.

L'analyse de l'information révèle que:

- l'étendue des transactions varie de 356 à 2 874 commandes par année;
- les dépenses respectives se situent entre 1 075 000 \$ et 10 803 000 \$ par année;
- le nombre d'employés oeuvrant en approvisionnement varie de deux (2) à six (6) personnes;
- le service d'approvisionnement se rattache à des unités de gestion différentes (service du budget, direction ou service des ressources matérielles);
- l'approvisionnement dans ces ministères se limite surtout à l'aspect acquisition.

2.2.2 Approvisionnement déconcentré

Pour cette catégorie, les cinq (5) ministères suivants ont été choisis: Communications, Énergie et Ressources, Loisir Chasse et Pêche, Transports et Environnement.

L'information recueillie démontre que:

- l'étendue des transactions varie de 1 285 à 7 869 commandes par année;
- les dépenses globales (achats par ministères et par le SAG) respectives se situent entre 16 174 000 \$ et 118 673 000 \$ par année;
- le nombre d'employés oeuvrant en approvisionnement varie entre 3 et 39 personnes;
- le service d'approvisionnement se rattache à des unités de gestion différentes (direction des contrats, des services auxiliaires, des ressources matérielles et de la gestion du matériel);
- en général, l'approvisionnement déborde légèrement de la simple notion d'acquisition. La gestion des inventaires y est plus apparente et l'aspect planification commence à se développer.

2.3 Le climat organisationnel

2.3.1 Les relations humaines

En général, du point de vue contact humain, les relations SAG/ministères, ainsi que les relations services d'approvisionnement/requérants, sont qualifiables de bonnes.

2.3.2 Climat de travail

- SAG/ministères:

En général, les ministères sont satisfaits des services rendus par le SAG. Toutefois, l'application de la réglementation, dans toute sa rigueur, n'est pas sans créer certains remous à l'occasion. À titre d'exemple:

Les ministères allèguent que parfois, les lourdeurs administratives découlant de la réglementation augmentent les délais d'acquisition et retardent leurs opérations. Quant au SAG, dans ses rapports quotidiens avec les ministères, il rencontre certaines difficultés d'opération qui ont comme conséquences d'affecter sa performance et, incidemment, de retarder les délais de traitement de ses dossiers. Par exemple, le SAG doit consacrer plus d'efforts lorsque les besoins sont mal définis, les devis sont incomplets ou se réfèrent uniquement à une marque de commerce, les demandes de produits spécifiques ne sont pas accompagnées de lettres justificatives dûment signées, etc...

Donc, même si les relations entre individus sont bonnes, les relations opérationnelles SAG/ministères ont parfois tendance à être tendues.

- Service d'approvisionnement/requérant

Sur le plan opérationnel, le service d'approvisionnement des ministères n'a pas le mandat de juger de la pertinence des besoins des requérants, même si parfois l'expertise de ce premier pourrait être mise à profit.

Par contre, lorsque le requérant contrevient aux modalités usuelles de l'approvisionnement, il aimerait bien que son service d'approvi-

sionnement fasse le nécessaire pour entériner ou faire entériner ses gestes, comme par exemple les achats dépassant l'autorité des ministères.

Dans un tel contexte, le climat organisationnel entre le service de l'approvisionnement et le requérant ne peut qu'en souffrir.

3. LA PROBLÉMATIQUE DE L'APPROVISIONNEMENT GOUVERNEMENTAL

En regard des problèmes rencontrés dans le domaine de l'approvisionnement, le Comité de liaison a produit un document intitulé: **Synthèse des problèmes rencontrés dans l'approvisionnement gouvernemental**. Ce document dénote des problèmes d'organisation, de formation, de planification, d'opération, de contrôle, de gestion des inventaires, de gestion de la qualité et, finalement, de disposition des surplus.

Cette problématique est soulevée à deux (2) niveaux: les problèmes au sein des ministères eux-mêmes et les problèmes vis à vis le SAG.

3.1 La problématique ministérielle

Les principaux problèmes que rencontrent les services d'approvisionnement dans les ministères sont d'ordre administratif et opérationnel.

3.1.1 Problèmes d'ordre administratif

- Organisation

Au gouvernement, alors que les fonctions de gestion des ressources humaines et financières sont relativement bien structurées et encadrées, celles des ressources matérielles, quant à elles, sont plutôt laissées à elles-mêmes. Il en résulte que l'approvisionnement en subit les contrecoups et s'effectue de façon incohérente et non concertée d'un ministère à l'autre.

- Formation

Le domaine de l'approvisionnement compte sur un certain nombre d'employés qualifiés dans les ministères. Toutefois, ce nombre est insuffisant et le manque de formation, dans ce domaine, a pour effet de laisser stagner cette fonction et de la limiter à la seule sous-fonction de l'acquisition.

- Planification

L'unité administrative responsable de l'approvisionnement n'est pas impliquée lors de la programmation budgétaire annuelle et des revues de programmes. Il en résulte que les ministères ne se donnent aucun plan annuel d'approvisionnement.

Le manque de concertation entre la gestion financière et l'approvisionnement prive les ministères d'une planification adéquate de leurs besoins relatifs à l'approvisionnement.

- Contrôle

Dans les ministères dont l'approvisionnement est déconcentré, le responsable de l'approvisionnement ne possède pas toujours le pouvoir, ni les moyens, de jouer pleinement son rôle de soutien, de surveillance et de contrôle, auprès des unités administratives concernées.

3.1.2 Problèmes d'ordre opérationnel

- Opérations et gestion de la qualité

Il arrive parfois que des produits, non conformes aux commandes émises, sont quand même acceptés à leur livraison. En plus de créer un préjudice auprès des autres soumissionnaires, le ministère risque, dans ces cas, de payer plein prix pour un produit de qualité inférieure qui, peut être, ne satisfera pas entièrement son besoin.

- Gestion des inventaires

La gestion des inventaires constitue une des sous-fonctions essentielles dans le processus de l'approvisionnement. Cependant, cette sous-fonction manque de support et peu de ministères se sont dotés de systèmes efficaces dans ce domaine.

3.2 La problématique du SAG

Les problèmes rencontrés par le SAG, dans ses rapports réguliers avec les ministères, sont surtout d'ordre opérationnel.

- Les achats en urgence

Les ministères ont souvent recours, à tout propos, à la procédure d'urgence du SAG, même pour des besoins prévisibles et souvent répétitifs d'une année à l'autre.

Il en résulte que, depuis quelques années, le nombre de dossiers d'achats traités en urgence croît anormalement. Les opérations régulières du SAG s'en trouvent engorgées, les coûts d'acquisition augmentent, les délais de traitement des dossiers réguliers sont allongés et l'efficacité du SAG en est affectée.

- Les descriptions imprécises des besoins

Les ministères ont souvent du mal à définir correctement leurs besoins sur leurs réquisitions. Cette lacune rend la tâche du SAG plus complexe et, de ce fait, augmente le temps de traitement de ces réquisitions, sans oublier que le requérant risque de recevoir un produit ne répondant pas tout à fait à son besoin initial.

- Application de la réglementation

La réglementation, relative à l'approvisionnement gouvernemental, est souvent perçue par les gestionnaires des ministères comme une entrave au fonctionnement de leur service. Dans d'autres cas, certains gestionnaires sont peu ou pas informés des modalités relatives à l'acquisition. Dans ce contexte, le SAG reçoit donc souvent, des ministères, des demandes pour entériner des gestes d'achats non réglementaires, dont les raisons ne sont pas qualifiables d'urgentes aux termes du décret 2400-84.

3.3 Les causes

La problématique, ci-avant décrite, résulte de causes fondamentales, qui peuvent se résumer comme suit:

Le fractionnement des responsabilités dans le domaine de l'approvisionnement implique une multitude d'intervenants, dont il faudrait coordonner les actions, si on vise à ce que les sous-fonctions de l'approvisionnement s'accomplissent de façon satisfaisante et intégrée.

L'acquisition est la sous-fonction la plus réglementée et la mieux définie; chaque intervenant connaît son rôle. D'autre part, l'encadrement ignore les sous-fonctions comme la planification, la gestion des stocks, le contrôle de la qualité, etc...

Les ministères désirant améliorer ces secteurs, sont laissés à eux-mêmes. Aucune orientation ou consultation interorganisme n'est prévue. Les systèmes mis en place par un ministère, pour améliorer une sous-fonction de l'approvisionnement, ne semblent pas pouvoir être utilisés par un autre ministère, parce qu'évoluant dans un autre contexte.

Ainsi, le développement des sous-fonctions de l'approvisionnement, autre que l'acquisition, s'effectue dans les ministères de façon incohérente, selon les intérêts propres à chacun. Même dans ces cas, l'unité administrative responsable de l'approvisionnement d'un ministère, ne peut améliorer une sous-fonction de l'approvisionnement dans son ministère, que si elle réussit à convaincre les autorités de son ministère d'emboîter le pas.

Enfin, les noyaux d'approvisionnement situés dans les ministères ne possèdent pas toujours les ressources nécessaires pour développer et implanter des systèmes visant à améliorer une des sous-fonctions de l'approvisionnement.

Afin de remédier à cette situation et ainsi améliorer le contexte de l'approvisionnement gouvernemental, le prochain chapitre proposera un système qui permettra de conceptualiser la fonction de l'approvisionnement.

4. LE PROFIL IDÉAL DE L'APPROVISIONNEMENT

Le profil idéal de l'approvisionnement qui est présenté ici se définit comme un cadre théorique systématique, dont le mode d'application est très ouvert.

- Un cadre théorique systématique:

La fonction approvisionnement constitue par elle-même un système, dont le but est de répondre aux besoins de biens meubles de l'organisation. L'encadrement de ce système se présente sous la forme d'une structure fonctionnelle (ordinogramme), contrairement à une structure organisationnelle (organigramme). Cet ordinogramme constitue une représentation graphique des différentes composantes du système de l'approvisionnement et démontre les relations entre elles.

En d'autres termes, le profil de l'approvisionnement servira à décrire en quoi consiste l'approvisionnement, mais s'abstiendra d'en déterminer la hiérarchie organisationnelle.

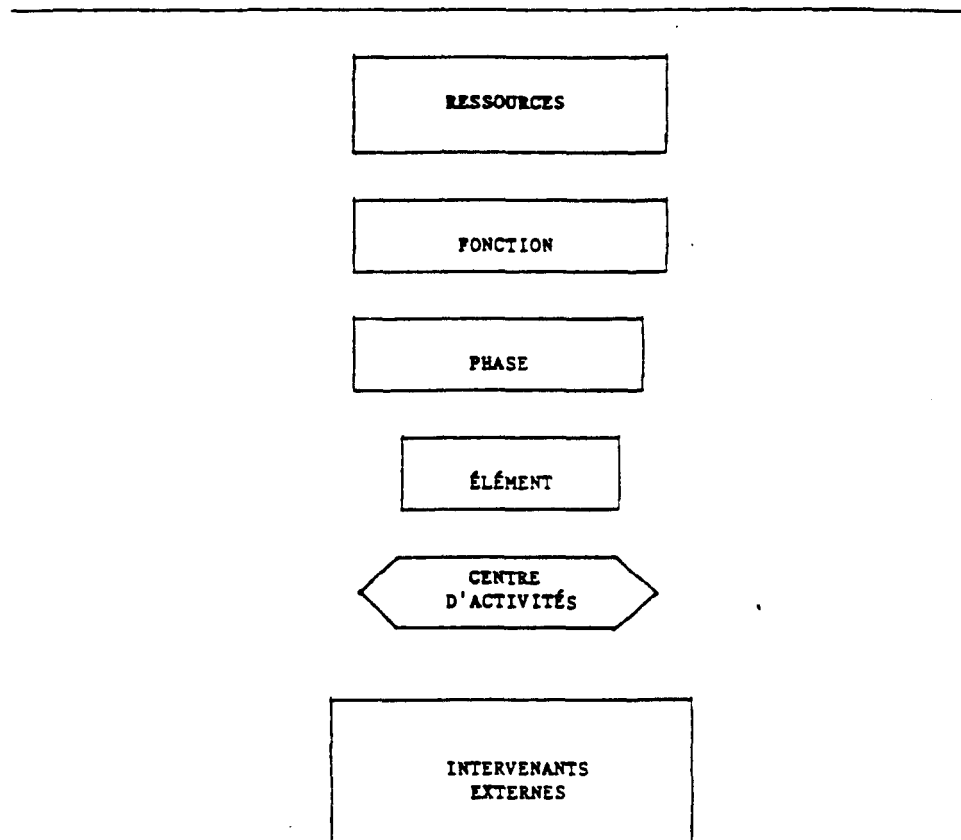
- Dont le mode d'application est très ouvert:

Il ne s'agit pas ici de faire table rase de tout ce qui existe présentement. Le profil de l'approvisionnement se veut plutôt une approche, permettant de déceler les lacunes du système actuel, afin d'y remédier. Chaque ministère ayant son entité propre et une structure administrative en fonction de ses besoins particuliers, il lui appartiendra d'adapter ce cadre théorique à son contexte, de l'intégrer à sa structure et, de décider de son mode d'application dans son organisation.

Nous distinguons deux (2) types d'organisation au niveau de l'approvisionnement:

- Ministère déconcentré: les responsabilités de l'approvisionnement, tout (Figure "A") particulièrement l'acquisition et la gestion des inventaires, sont partagées entre le central et les régions.
- Ministère centralisé: les responsabilités sont centralisées au ministère. (Figure "B")

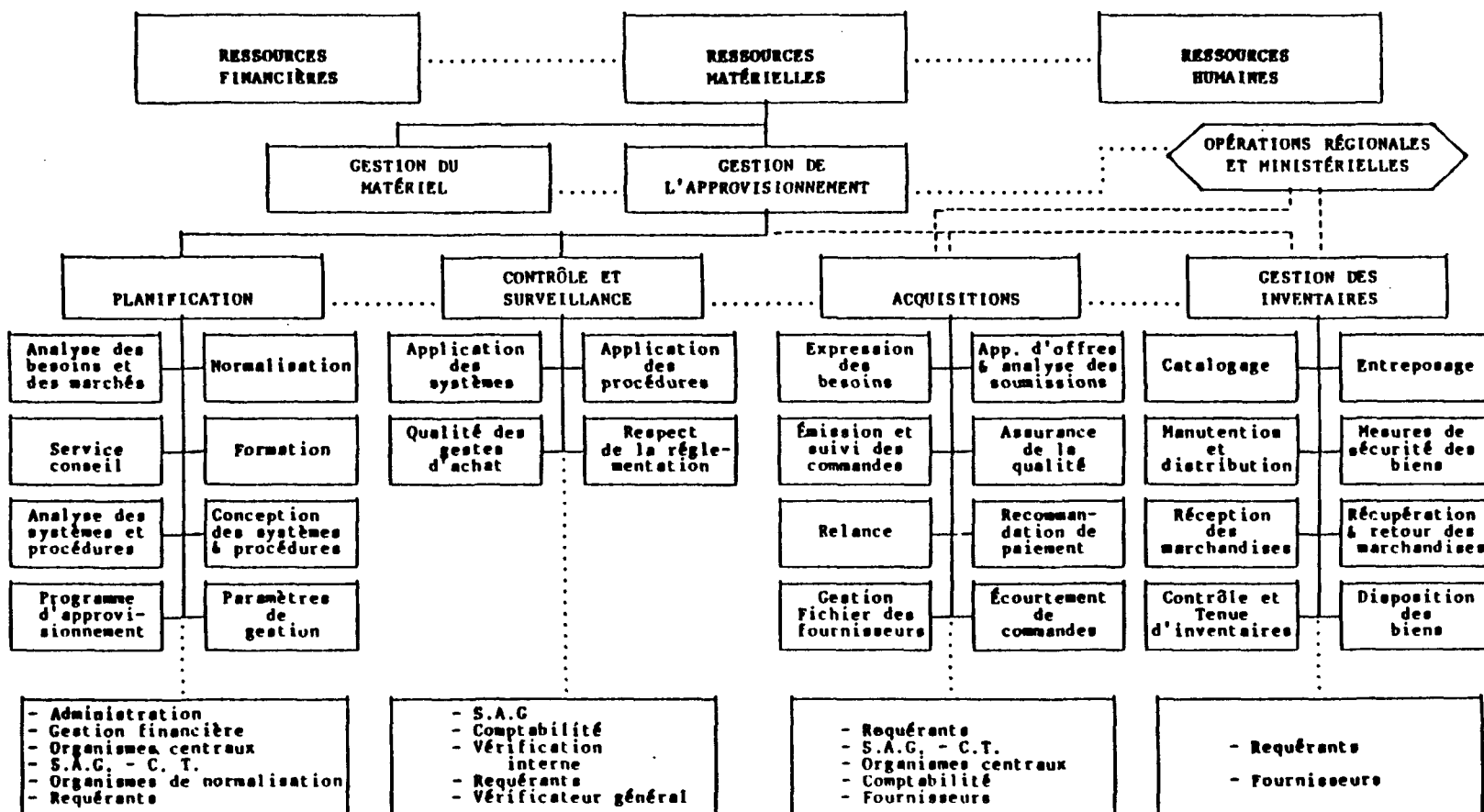
FIGURES A & B



- = Relation de responsabilité directe et complète
- = Relation de responsabilité partagée
- .-.-.-.- = Alternative entre les 2 types de responsabilités ci-haut décrites
- = Relation de communication et d'information

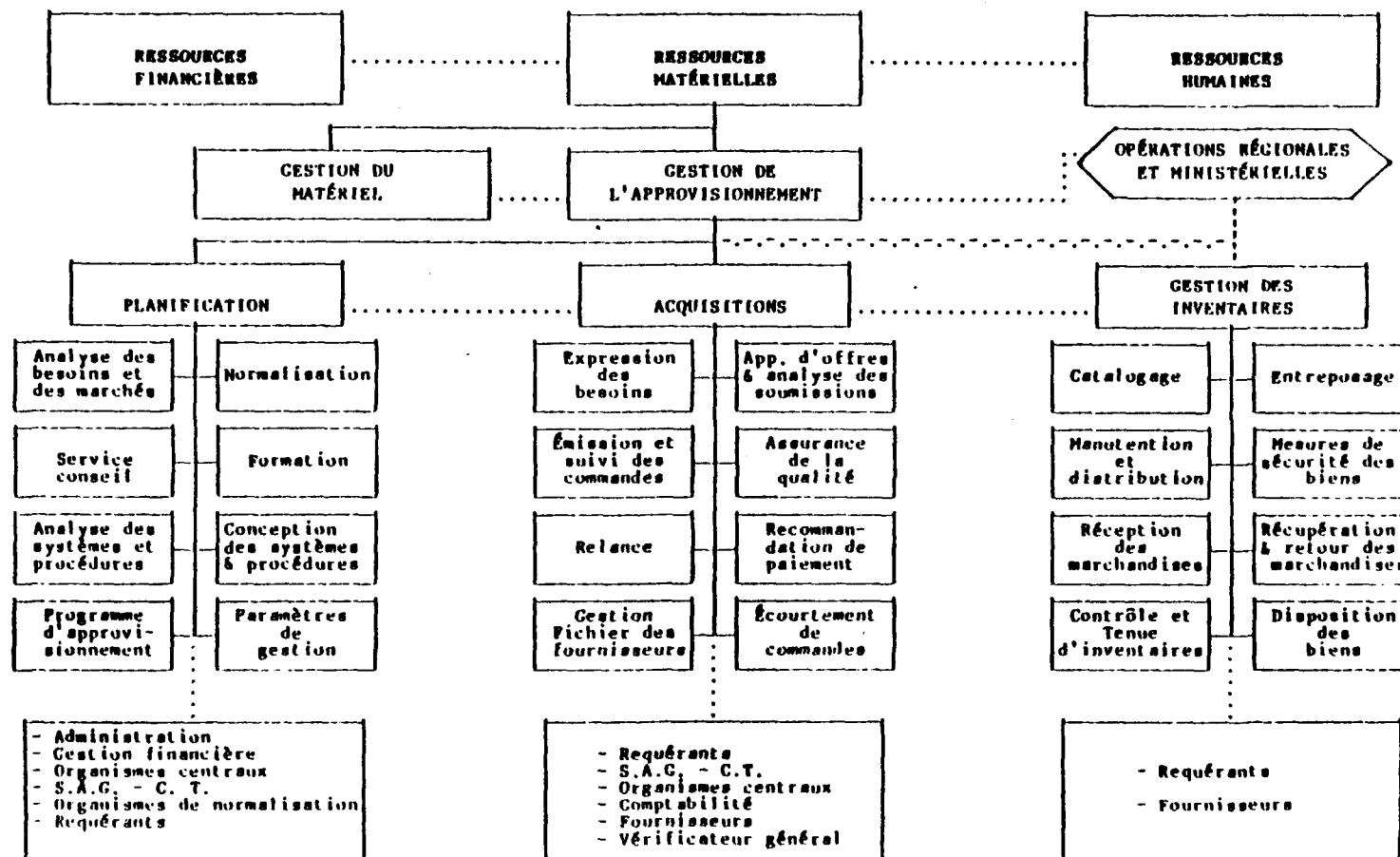
MINISTÈRE DÉCONCENTRÉ

FIGURE "A"



MINISTÈRE CENTRALISÉ

FIGURE "B"



Le processus de l'approvisionnement est clairement identifié par les deux (2) schémas précédents. Pour en permettre une meilleure compréhension, les explications qui suivent élaborent plus en détails ce sujet.

4.1 Les ressources

Toute organisation doit compter sur ses ressources humaines, financières et matérielles pour réaliser sa mission. Même si elles représentent souvent une valeur moindre que les deux autres, les ressources matérielles, et la gestion qu'on doit en faire, ne doivent pas être négligées pour autant.

Les employés utilisent matériel et équipement pour produire, alors que l'achat, l'entretien et la gestion du matériel et de l'équipement nécessaires présupposent une disponibilité financière suffisante. L'interdépendance des ressources humaines, financières et matérielles est évidente, et nécessite une communication constante entre elles.

4.2 Les fonctions

Les trois (3) types de ressources nécessaires à l'organisation se doivent d'être gérées efficacement. Des systèmes de gestion ont été mis en place, que les ordinogrammes des figures A et B définissent comme étant des fonctions. La gestion des ressources matérielles compte deux (2) principales fonctions: la gestion du matériel et la gestion de l'approvisionnement, laquelle est l'objet de la présente étude.

4.2.1 La gestion du matériel

C'est l'administration et le contrôle des biens de nature capital et à caractère durable, par opposition aux biens de fonctionnement qui eux sont administrés par la gestion des inventaires.

4.2.2 La gestion de l'approvisionnement

A) Rôle

L'approvisionnement est la fonction de gestion qui permet de combler les besoins de biens meubles de l'organisation aux meilleures conditions et aux meilleurs coûts possibles, tout en respectant les lois et règlements.

B) Interaction

- Approvisionnement / Gestion du matériel

Partageant un même niveau de responsabilité fonctionnelle et assumant des rôles complémentaires, la gestion du matériel et l'approvisionnement doivent être en communication constante et permanente.

- Approvisionnement / Opérations

Les opérations, régionales ou ministérielles, représentent les différents secteurs d'activités d'un ministère. Leurs relations avec l'approvisionnement sont d'ordre informatif et consultatif: elles concernent surtout la planification des besoins, la conception de systèmes d'approvisionnement et la vérification des gestes d'achats.

4.3 Les phases de l'approvisionnement et leurs éléments

La gestion de l'approvisionnement comprend quatre (4) phases principales: la planification, le contrôle et la surveillance, l'acquisition et la gestion des inventaires. La phase contrôle et surveillance ne s'applique toutefois que lorsque l'approvisionnement est déconcentré (acquisitions effectuées par les différents gestionnaires d'un ministère).

Chacunes des phases se subdivisent en une série de tâches précises:

Les éléments. Pour de plus amples informations, quant à la définition de ces éléments, on doit se référer au lexique, détaillé en annexe.

4.3.1 La planification

A) Rôle

La planification est à la base même de l'approvisionnement. De par les éléments qui la composent, elle voit à mettre sur pied des projets qui amélioreront l'efficacité et l'efficience de l'approvisionnement.

Nous pouvons regrouper les éléments de cette phase en trois (3) catégories distinctes:

- Les éléments relatifs à l'acquisition:

Ils visent à améliorer les modes d'acquisition par l'analyse des besoins, l'aide conseil, l'analyse des marchés, la normalisation, et l'établissement de programmes d'approvisionnement.

- Les éléments relatifs aux systèmes:

Ils servent à définir et à uniformiser les différents gestes d'approvisionnement posés par les nombreux intervenants dans le domaine de l'approvisionnement en analysant et en concevant des systèmes et des procédures.

- Les éléments relatifs à la gestion:

Ils visent à améliorer l'efficacité de la fonction approvisionnement en traçant des paramètres de gestion et à s'assurer de la qualification du personnel par des programmes de formation.

B) Interaction

Dans le cadre de l'approvisionnement gouvernemental, la planification commence à partir du requérant et implique tous les intervenants du processus. Dans ce contexte, ses rapports avec les autres composantes du profil de l'approvisionnement sont nombreux et constants.

1) Les liens verticaux

Il appartient à la fonction approvisionnement de planifier son propre domaine de gestion.

2) Les communications horizontales

La planification, pour jouer adéquatement son rôle, doit tenir compte des besoins, des contraintes et des possibilités de chaque intervenant du processus de l'approvisionnement.

a) Planification/contrôle et surveillance

La planification instaure des systèmes de contrôle et de surveillance, en regard des lois et règlements et aussi, en fonction des volontés de l'organisation.

b) Planification/acquisition

La planification constitue une phase de support à l'acquisition.

c) Planification/gestion des inventaires

C'est au niveau de la planification que s'établissent les paramètres de gestion des inventaires et la conception des systèmes de contrôle et de prévisions.

d) Planification/intervenants externes

Les liens de communication entre la planification et les intervenants externes:

- . L'administration du ministère, relativement à ses orientations, ses objectifs et ses programmes de formation.
- . La gestion financière relativement à la programmation budgétaire et aux revues de programmes.
- . Les organismes centraux: le SAG et le Conseil du trésor relativement à la réglementation et à la méthodologie appliquée; ainsi que le ministère des Communications, le Bureau central de l'informatique (BCI), la Commission des transports, la Commission permanente et interministérielle des achats (CPIA) etc..., relativement à leurs mandats respectifs.
- . Les organismes de normalisation: le Bureau de normalisation du Québec (B.N.Q.), l'Office des normes du gouvernement canadien (ONGC) et autres relativement aux spécifications des produits.
- . Le requérant afin de connaître ses besoins.

4.3.2 Le contrôle et la surveillance

A) Rôle

Cette phase vise à s'assurer que les gestes d'achats sont effectués conformément aux règlements en vigueur et aux meilleures conditions possibles. Elle concerne tout particulièrement les ministères déconcentrés, mais demeure quand même omniprésente dans les ministères centralisés. En effet, cette tâche fait partie intégrante de l'administration même de chaque ministère et s'effectue, dans le cas des ministères centralisés, à un autre niveau que l'approvisionnement.

B) Interaction

1) Les liens verticaux

La phase contrôle et surveillance est sous la responsabilité directe et complète de l'approvisionnement.

2) Les communications horizontales

En ce qui concerne le contrôle et la surveillance, les principaux intervenants sont:

- . La planification relativement à la conception des systèmes;
- . L'acquisition relativement aux gestes d'achat posés et aux systèmes en place;
- . Les intervenants externes, tout particulièrement le SAG, le Contrôleur des Finances et, à l'occasion, le Vérificateur général relativement à leur mandat respectif;
- . Le requérant relativement à ses demandes ou ses gestes d'achat.

4.3.3 L'acquisition

A) Rôle

Le principal mandat de l'acquisition consiste à procéder à l'acte d'achat ou de location. Les éléments, composant cette phase, peuvent être regroupés en quatre (4) catégories:

- Des éléments relatifs à l'acquisition:

Ces éléments concernent les opérations qui permettront l'acquisition d'un bien: l'expression du besoin, l'appel d'offres, l'analyse des soumissions et l'émission de la commande.

- Des éléments post-achat:

Ces éléments ont trait à la livraison des biens achetés: suivi de commandes, relance aux fournisseurs et écourtement de commandes.

- Des éléments de contrôle:

Ces éléments visent à s'assurer de la conformité à la commande de la marchandise livrée: contrôle de la qualité et contrôle de la quantité. Lorsque le tout est conforme, suit alors la recommandation de paiement.

- Des éléments concernant le fichier des fournisseurs:

Le fichier des fournisseurs est l'outil de base de l'acquisition. Il est donc nécessaire d'en effectuer une bonne gestion et d'évaluer la performance des fournisseurs qui y sont inscrits.

B) Interaction

Étant le centre des activités de l'approvisionnement, l'acquisition doit être en contact avec toutes les autres composantes du système.

1) Les liens verticaux

Au niveau de l'acquisition, nous distinguons deux (2) types d'organisation: le ministère centralisé et le ministère déconcentré. Dépendamment du type d'organisation que nous rencontrons, les liens verticaux d'autorité peuvent varier.

a) Ministère déconcentré

Dans ce type d'organisation, la responsabilité relative à l'acquisition se partage à deux (2) niveaux:

- Au niveau de l'approvisionnement central:

Prendre charge des dossiers d'acquisition qui dépassent l'autorité des gestionnaires régionaux;

Réaliser les programmes d'acquisition planifiés.

- Au niveau des opérations régionales et ministérielles:

Les gestionnaires régionaux ont la responsabilité d'effectuer, selon les règles et modalités établies, les achats ou locations qui leur sont autorisés.

b) Ministère centralisé:

Dans un ministère centralisé, l'acquisition relève de l'approvisionnement central uniquement.

2) Les communications horizontales

Les communications horizontales entre la phase de l'acquisition et les autres intervenants sont les mêmes pour le ministère centralisé ou déconcentré.

a) Planification/acquisition:

Cette relation a été décrite précédemment à la phase de la planification.

b) Acquisition/contrôle et surveillance:

Cette relation a été décrite précédemment à la phase du contrôle de la surveillance.

c) Acquisition/gestion des inventaires:

La gestion des inventaires a recours à l'acquisition pour combler ses besoins.

d) Acquisition/intervenants externes

Pour accomplir adéquatement son mandat, la phase acquisition doit être en communication constante avec les intervenants externes:

- . le requérant relativement à ses besoins;
- . les organismes centraux relativement à leur mandat respectif;
- . la comptabilité relativement aux engagements budgétaires;
- . les fournisseurs relativement à leurs produits et leur capacité de fournir.

4.3.4 La gestion des inventaires

A) Rôle

Cette activité fait partie intégrante de l'approvisionnement. Elle constitue un mode d'acquisition qui permet de s'approvisionner à partir d'un inventaire de biens, de façon à combler rapidement des besoins et ce, à meilleurs coûts que par l'achat répétitif.

Cette phase comprend deux (2) catégories d'éléments:

- Les éléments de fonctionnement:

Ces éléments consistent à appliquer les mécanismes de gestion des inventaires: le catalogage, l'entreposage, la manutention, les mesures de sécurité des biens, le retour ou la récupération de marchandises et la disposition des biens excédentaires.

- Les éléments de contrôle:

Ces éléments servent à s'assurer de l'efficacité et du bon fonctionnement du système: la réception de marchandises, la distribution, la tenue et le contrôle de l'inventaire.

B) L'interaction:

Le mandat de la gestion des inventaires étant de pourvoir aux besoins de fournitures du ministère, celle-ci doit être en relation avec les autres composantes du processus de l'approvisionnement.

1) Les liens verticaux

Comme à la phase d'acquisition, dépendamment du type d'organisation, les liens verticaux d'autorité peuvent varier.

a) Ministère déconcentré:

Dans un ministère déconcentré, la responsabilité de la gestion des inventaires se partage entre l'approvisionnement et les opérations régionales.

L'approvisionnement demeure responsable de la conception des systèmes, de la mise en place des mécanismes de fonctionnement, de l'établissement des paramètres de gestion, de la formation, de l'interprétation des rapports d'activités et de l'analyse des inventaires.

En ce qui concerne les opérations proprement dites de la gestion des inventaires, elles sont sous la responsabilité des opérations régionales.

b) Ministère centralisé:

Dans le cas d'un ministère centralisé, la gestion des inventaires peut se voir de deux (2) façons: elle peut soit relever directement de l'approvisionnement, soit être partagée entre l'approvisionnement et les opérations ministérielles de la même manière que pour les ministères déconcentrés.

2) Les communications horizontales (ministères centralisés ou déconcentrés)

a) Relations avec les autres phases de l'approvisionnement:

Les liens horizontaux de la gestion des inventaires, avec les autres phases de l'approvisionnement, ont été décrits à chacune des phases précédentes.

b) Relations gestion des inventaires/intervenants externes:

- . Le requérant relativement à la fourniture de matériel;
- . Les fournisseurs relativement à la livraison, aux pièces justificatives et aux plaintes;

4.4 Les contextes favorables à la centralisation ou à la déconcentration de l'approvisionnement:

Dépendamment de l'envergure, de la structure et du mode de fonctionnement de chaque ministère, la fonction approvisionnement peut être soit centralisée, soit déconcentrée, soit mixte.

4.4.1 La centralisation

Les principaux facteurs favorisant une centralisation de l'approvisionnement sont les suivants:

- un ministère dont les activités relatives à l'approvisionnement représentent un faible volume annuellement;
- un ministère dont les activités sont centrales et qui n'effectue pas ou peu d'opérations régionales;
- un ministère qui, de par sa vocation, peut facilement prévoir la majorité de ses besoins, et que ceux-ci sont généralement répétitifs;
- un ministère dont l'organisation n'est pas prévue en fonction d'une déconcentration de l'approvisionnement.

4.4.2 La déconcentration

Les principaux facteurs favorisant une déconcentration de l'approvisionnement sont les suivants:

- un ministère dont les activités relatives à l'approvisionnement sont volumineuses;
- un ministère qui effectue des opérations en région ou par secteurs d'activités;
- un ministère qui, de par sa vocation, est appelé à acquérir régulièrement et à l'improviste du matériel et des matériaux de fonctionnement;
- un ministère dont la structure et les systèmes en place sont conçus en fonction d'effectuer des opérations déconcentrées.

4.4.3 L'organisation mixte

Certaines organisations sont dites mixtes, lorsqu'une partie de leur approvisionnement est centralisée et l'autre déconcentrée.

Les contextes favorables à une organisation mixte seraient les suivants:

- Le ministère juge que les opérations régionales n'ont pas la structure nécessaire pour recevoir une délégation complète quant aux montants d'acquisition permis;
- Le ministère négocie pour l'ensemble des régions certains types de produits spécialisés;
- Le ministère négocie des commandes ouvertes, ou des achats regroupés, pour toutes les régions.

5. IDENTIFICATION DES CHANGEMENTS POSSIBLES

La tendance actuelle au gouvernement, est de rationaliser les dépenses et d'augmenter la productivité et la performance de chaque secteur d'activités. Dans son domaine, le profil de l'approvisionnement vise cet objectif.

5.1 Les changements idéologiques

Actuellement, peu d'organisations accordent à l'approvisionnement toute l'attention nécessaire à son bon fonctionnement. On lui accorde un rôle secondaire et on ne se soucie que très peu des aspects de planification, de contrôle et de gestion des inventaires; les canaux d'informations sont souvent inadéquats et l'information ne circule que peu ou pas du tout.

Pour remédier à cette situation, il est primordial de donner à l'approvisionnement la place qui lui revient dans l'organisation et de lui permettre d'y jouer pleinement son rôle; pour ce, il est recommandé:

- d'obtenir des ministères une volonté ferme et manifeste d'améliorer le contexte de l'approvisionnement dans leur organisation;
- d'adapter le profil de l'approvisionnement proposé, aux besoins de leur organisation;
- d'affecter les ressources nécessaires et qualifiées à ce secteur d'activités;
- de donner au personnel l'accès à des programmes de formation.

5.2 Les changements organisationnels

Chaque ministère possède une structure organisationnelle qui lui est particulière, conçue en fonction de ses besoins et de son envergure.

Pour cette raison, le profil de l'approvisionnement se veut une structure fonctionnelle, pouvant s'adapter à chaque organisation, selon le contexte qui lui est propre. L'essentiel est de s'assurer que la fonction de l'approvisionnement est bien accomplie et que les rôles sont bien définis.

5.3 Les changements méthodologiques

Afin de bien définir les modes de fonctionnement et uniformiser les processus dans le domaine de l'approvisionnement, des guides méthodologiques seront préparés par le SAG en collaboration avec les ministères. Ces guides aborderont divers sujets comme la planification de l'approvisionnement, la gestion des inventaires, les fichiers de fournisseurs, le contrôle de la qualité, etc...

6. CONCLUSION

La réglementation actuelle permet au SAG de déléguer davantage de responsabilités d'achat aux ministères et organismes. D'autre part, la loi du SAG rend le Directeur général des achats responsable de la direction et de la surveillance des achats effectués par les ministères et organismes assujettis.

Dans ce cadre, le SAG ne peut qu'être favorable à ce que les ministères utilisent les délégations prévues à la réglementation, lorsque cela peut devenir un moyen d'améliorer le rendement de l'approvisionnement gouvernemental et, que les ministères ou organismes possèdent la capacité de l'assumer (organisation, systèmes , contrôle, compétence).

Actuellement, peu de ministères sont en mesure de démontrer qu'ils accomplissent adéquatement toutes les tâches relatives à l'approvisionnement et, qu'ils possèdent les systèmes, les structures et les effectifs en place, pour permettre à leurs unités administratives responsables de l'approvisionnement, de remplir leur rôle efficacement.

L'objectif du présent mandat consistait à tracer le profil de l'approvisionnement gouvernemental, afin de faire connaître davantage la fonction de l'approvisionnement aux autorités des ministères et organismes. Le document qui en est résulté se limite consciemment à décrire brièvement les principales composantes de la fonction approvisionnement, ainsi que les canaux d'informations qui doivent les relier.

Le Comité de liaison en approvisionnement, où les principaux ministères consommateurs sont représentés, ainsi que le SAG, produira éventuellement des guides proposant des méthodes de travail touchant certains aspects particuliers de l'approvisionnement, comme la planification des besoins, la normalisation des descriptions de biens, la codification, la gestion des stocks, le contrôle de la qualité, etc. Le Comité de liaison compte donc sur les autorités des ministères et organismes, à qui seront acheminés les guides, pour les adapter à leurs besoins et leurs structures administratives. Ce n'est que par cette collaboration étroite entre les divers intervenants du domaine de l'approvisionnement que le rendement de la fonction approvisionnement pourra être amélioré.

7. SOMMAIRE

Dans la conjoncture actuelle, toute organisation doit se doter de systèmes de gestion efficaces et efficients. Dans cette optique, l'approvisionnement gouvernemental doit être perçu dans son entité: planification, contrôle et surveillance, acquisition, gestion des inventaires.

L'essentiel de la problématique actuelle de l'approvisionnement gouvernemental peut se résumer ainsi:

- Fractionnement des responsabilités relatives à l'approvisionnement;
- Manque d'organisation dans les sous-fonctions de l'approvisionnement autres que l'acquisition;
- Manque de concertation entre les ministères et les organismes centraux, en vue d'améliorer le contexte global de l'approvisionnement;
- Manque de ressources nécessaires pour le développement ou l'implantation de systèmes adéquats d'approvisionnement.

Pour palier à cette situation, le profil de l'approvisionnement vise à conceptualiser l'approvisionnement gouvernemental, en définissant théoriquement en quoi consiste cette fonction de gestion.

Le profil de l'approvisionnement (fig. A & B p. 19 et 20) se présente sous la forme d'une structure fonctionnelle (ordinogramme) et se répartit en cinq niveaux de gestion:

- Les ressources: financières, humaines et matérielles;
- Les fonctions: gestion du matériel et approvisionnement;
- Les sous-fonctions de l'approvisionnement (phases):
 planification, contrôle et surveillance, acquisition,
 gestion des inventaires;
- Les éléments constituant chacune des sous-fonctions;
- Les intervenants externes.

L'objectif du profil de l'approvisionnement consiste à préciser cette science, afin d'en faire ressortir toute l'importance et de sensibiliser les autorités compétentes à la nécessité de la soutenir par une organisation adéquate.

La méthodologie d'application de ce profil de l'approvisionnement suivra ultérieurement, sous la forme de guide, préparé par le comité de liaison en approvisionnement. L'appui des autorités des ministères et organismes, à qui seront acheminés ces guides, sera nécessaire, en vue d'en appliquer et d'adapter les recommandations aux besoins et aux structures administratives propres à chaque organisation.

LEXIQUE

. **Aide conseil:**

Consiste à recommander aux personnes concernées, les modes d'acquisition à adopter, la qualité de produit à requérir, le type de gestion à adopter, les paramètres de gestion à implanter, etc...

. **Analyse des besoins:**

Consiste à déterminer la nature et la fréquence des besoins du ministère, en vue d'optimiser le mode d'acquisition de certains biens; consiste aussi à établir le type de produit répondant le mieux aux besoins;

. **Analyse des marchés:**

Sert à déterminer les capacités des fournisseurs, les connaissances des produits, les exclusivités, la technologie, les possibilités offertes ou éventuelles, etc...

. **Appel d'offres:**

C'est la sollicitation de soumissions de prix auprès des fournisseurs désignés. Les appels d'offres peuvent être verbaux ou écrits. Lorsqu'il ne s'adresse qu'à un (1) seul fournisseur, l'appel d'offres est substitué par la négociation. Les modalités d'appel d'offres sont déterminées par la réglementation.

Assurance de la qualité:

- . Ensemble planifié et systématique, permettant de s'assurer que les articles ou services en cause répondent aux exigences. Ce système débute à l'expression du besoin, afin de bien déterminer les exigences, et se termine avec la recommandation de paiement, qui démontre que les articles ou services répondent aux exigences requises.

L'assurance de la qualité inclut le contrôle de la qualité, dont les actions permettent de mesurer et de régler les caractéristiques d'un article ou d'un service, selon les prescriptions pertinentes.

. **Catalogage:**

Cet élément est essentiel à toute gestion des inventaires. Le catalogue va permettre aux utilisateurs de parler un langage uniforme, d'utiliser les mêmes termes techniques, d'employer les mêmes normes, spécifications ou désignations, d'établir un système homogène et, finalement, permettre une meilleure

. **Catalogage: (suite)**

Les étapes du catalogage sont les suivantes:

- Identification;
- Classification;
- Codification;
- Arrangement des données;
- Publication d'un catalogue.

. **Contrôle d'inventaires:**

Ce sont les mécanismes et les dispositifs qui permettent d'assurer une saine gestion des inventaires.

. **Disposition des biens:**

Pour rentabiliser les inventaires, il est nécessaire d'éliminer les marchandises en trop; en les aliénant lorsqu'il y a possibilité, ou tout simplement, en les jetant ou détruisant lorsque nécessaire.

. **Distribution:**

C'est l'activité qui consiste à sortir une marchandise de l'entrepasage, selon une méthodologie de contrôle des sorties.

. **Écourtement de la commande:**

C'est une demande transmise au fournisseur dans le but d'avancer la date de livraison.

. **Émission de la commande:**

L'analyse des soumissions reçues suite à un appel d'offres, permet d'adjuger la commande au plus bas soumissionnaire conforme. La commande peut se présenter sous cinq (5) formes différentes:

- commande ferme;
- commande ouverte;
- commande sur demande;
- commande de location;
- commande de location-achat.

. **Entrepasage:**

C'est la disposition physique des marchandises dans un lieu d'entrepasage.

. **Expression du besoin:**

Avant d'effectuer un achat, il est nécessaire de définir exactement le produit requis, afin de s'assurer qu'à sa réception, il satisfera l'utilisateur.

. **Formation:**

Activité qui permettra de transmettre, au personnel concerné, les informations nécessaires concernant l'approvisionnement au gouvernement et sa méthodologie d'application dans l'organisation.

. **Gestion du fichier des fournisseurs:**

Le fichier doit être conçu en fonction des besoins du ministère. Pour être réellement un outil de base efficace, il doit être constitué en fonction d'une classification de produits et de types de fournisseurs. En plus, il est essentiel d'établir des mécanismes pour juger de la performance des fournisseurs.

Le fichier servira à:

- effectuer les appels d'offres;
- effectuer la rotation des fournisseurs;
- exercer un contrôle sur la fiabilité des fournisseurs;
- favoriser la concurrence.

. **Manutention:**

L'action de manipuler les marchandises entreposées.

. **Normalisation:**

Consiste à établir les critères essentiels d'un produit pour que celui-ci remplisse les fonctions qu'on en attend; permet aussi d'assurer l'uniformité des biens utilisés ainsi que la description de ces biens.

. **Paramètres de gestion:**

Serviront à établir:

- les lignes directrices de gestion;
- la méthodologie de fonctionnement;
- les règles à suivre;
- les modes de contrôle;
- etc...

. **Paramètres de gestion (suite):**

Chacune des phases de l'approvisionnement doit avoir ses propres paramètres de gestion.

Les principaux paramètres de gestion que la planification doit tracer, concernant la gestion des stocks, touchent:

la méthode de classification, de codification et de catalogage des produits;

la façon d'établir les coûts d'inventaire, les points de commande, les quantités économiques à commander, les prévisions de stockage et les stocks de sécurité;

les systèmes et les procédures pour assurer l'uniformité des gestes de gestion des inventaires;

les contrôles à instaurer pour assurer la sécurité des biens et suivre le mouvement des stocks.

. **Performance des fournisseurs:**

Processus qui permet d'évaluer la qualité des fournisseurs inscrits au fichier. En pointant ainsi les forces et les faiblesses des fournisseurs inscrits, on est en mesure d'évaluer le degré de fiabilité que l'on peut consentir à un fournisseur.

. **Programme d'approvisionnement:**

Consiste à mettre en branle le renouvellement des commandes annuelles ou semi-annuelles, en fonction des échéanciers prévus.

. **Réception des marchandises:**

C'est l'étape d'entrée de la marchandise en inventaire. Il est important de déterminer à cette étape, la conformité de la livraison en regard du bon de livraison et de la commande.

. **Recommandation de paiement:**

Lorsque le fournisseur exécute son contrat selon les règles et produit sa facture, le gestionnaire doit faire le nécessaire pour que la direction comptable du ministère puisse effectuer le paiement de la dépense effectuée.

. **Récupération de marchandises:**

Biens ou marchandises récupérés à la fin d'un contrat ou suite à des travaux, qui reviennent pour entreposage, et n'ont pas occasionné de déboursement spécifique.

. **Relance:**

Ensemble planifié et systématique qui consiste à faire les rappels nécessaires auprès de tous les intervenants concernés dans le cycle d'acquisition. Il s'effectue aux différentes étapes du processus, en commençant auprès du requérant et se poursuivant jusqu'au paiement.

Ce système inclut la relance auprès du fournisseur.

. **Réquisition:**

C'est l'expression écrite d'un besoin. Pour être traitée, la réquisition doit d'abord faire l'objet d'un engagement budgétaire certifiant la disponibilité de fonds. De plus en plus, le terme **Demande de biens** tend à remplacer le mot **Réquisition**.

. **Retour de marchandises:**

Biens ou marchandises réquisitionnés, par un requérant, qui reviennent pour entreposage, qu'ils aient été utilisés ou non.

. **Sécurité des biens:**

Il est essentiel de protéger les biens gardés en inventaire de tout dommage, perte, emploi incontrôlé, vol, etc...

. **Suivi de commande:**

Mécanisme mis en place afin de s'assurer de la disponibilité des biens chez le fournisseur et de vérifier sa capacité de les livrer à la date indiquée sur la commande.

. **Tenue d'inventaires:**

C'est l'action qui consiste à inscrire au livre les entrées et sorties des biens en inventaires.

ANNEXE 3

COMPTE RENDU DES RÉUNIONS DES DEUX
DIVISIONS ET DU SERVICE

Gouvernement du Québec
Ministère
des Transports

Québec, le 22 novembre 1984

Note à : Monsieur Marc Pettigrew
Chef du Service de l'approvisionnement

De la : Division de l'exploitation

Objet : Présentation de la structure organisationnelle
et fonctionnelle de la Division

Suite aux changements d'orientation vis-à-vis des unités administratives régionales du Service de l'approvisionnement durant les deux dernières années, la Division de l'exploitation constatait des modifications importantes par rapport à son mandat original et à la structure établie dans le plan d'organisation du Ministère du 20 novembre 1979.

En mars 1984, la Division de l'exploitation redéfinissait ses objectifs, son mandat et l'orientation à adopter pour accomplir sa mission. Cette remise en question entraînait des modifications fondamentales à l'intérieur du Service, ce qui obligea la Division de la planification du même Service à revoir son objectif et redéfinir son rôle.

En octobre 1984, les responsables du Service de l'approvisionnement se réunissaient dans le but d'intégrer les deux documents de chaque division, de synthétiser et définir les objectifs et rôles de chacun. De même, un premier partage des effectifs était discuté en fonction des charges de travail que chaque division devaient accomplir.

La Division de l'exploitation poursuit le travail de sa réorganisation en établissant un organigramme de ses effectifs dont la structure permettait d'atteindre les objectifs définis dans les documents précités dont copie ci-jointe. De plus, les descriptions de tâches attachées à chacune des fonctions ont été décrites. La charge de travail totale de la Division, tant des professionnels que du personnel de soutien, a été réévaluée.

Un premier document, relatif au service à donner au niveau régional, a été étudié et donne un aperçu des différentes matières à traiter ainsi que du nombre de visites à effectuer.

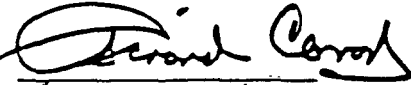
Étant donné l'échéancier établi en janvier 1985 pour le transfert de certaines responsabilités d'une division à l'autre et l'urgence de finaliser les diagrammes de fonctionnement et la transmission des informations au personnel de la Division, il serait souhaitable d'obtenir votre accord final sur ce dossier en vue de pouvoir commencer le processus d'implantation de cette nouvelle structure.

Il est à noter toutefois qu'à tous les trois mois après l'implantation, nous nous réunirons afin d'analyser le fonctionnement de cette nouvelle structure et d'y apporter, dans un an, les modifications qui, si nécessaire, s'imposeraient.

Préparé par:

GÉRARD BRICHAU.

Approuvé par:


GÉRARD CARON, ing.
Chef de la Division

GB/GC/sm

p.j.: Compte rendu réunion, Division de l'exploitation, mars 1984
Compte rendu réunion, Division de la planification, août 1984
Compte rendu réunion, Service de l'approvisionnement, octobre 1984
Compte rendu réunion, Division de l'exploitation, novembre 1984
Répartition charge de travail
Visites régionales
Descriptions de tâches
Organigramme

RÉPARTITION TERRITORIALE
EN FONCTION DES ACTIVITÉS
DE LA DIVISION EXPLOITATION
DU SERVICE DE L'APPROVISIONNEMENT

PRÉPARÉ PAR: Gérard Brichau
Pierre Gobeil
Gérard Caron

1er juin 1984

TABLE DES MATIÈRES

	<u>Page</u>
1. Introduction et objectifs	1
2. Organigramme	3
3. Rôles:	
3.1 Rôles des représentants régionaux	4
3.2 Opérations centralisées	6
3.3 Stock	7
4. Descriptions d'emploi:	
4.1 Agent d'approvisionnement	8
4.2 Technicien en administration	10
5. Activités et répartition du temps: "COMMENT"	12
6. Conclusion	14

1. Introduction et objectifs

Le groupe de travail de la Division exploitation s'est réuni afin de préciser son objectif et de revoir le temps alloué à chacune des activités en vue de permettre au Service de l'approvisionnement d'atteindre son objectif, tel que défini dans l'organisation administrative du ministère des Transports, c'est-à-dire: * "Fournir à l'organisme qu'il dessert les produits et équipements nécessaires à son bon fonctionnement dans les délais prévus au plus bas coût possible".

Dans ce but, l'objectif de la Division exploitation a été précisé de la façon suivante: "Aider et conseiller les intervenants et négocier les matériaux routiers afin de rentabiliser les opérations d'approvisionnement tout en respectant les lois et les règlements en vigueur".

Dans un esprit de rentabilité et de productivité, le groupe de travail recommande d'exploiter au maximum l'expérience acquise par les représentants régionaux en leur confiant des tâches, non seulement opérationnelles dans le champ, mais également en leur confiant des mandats internes au Service, dans lesquels ils pourront mettre à profit les connaissances acquises.

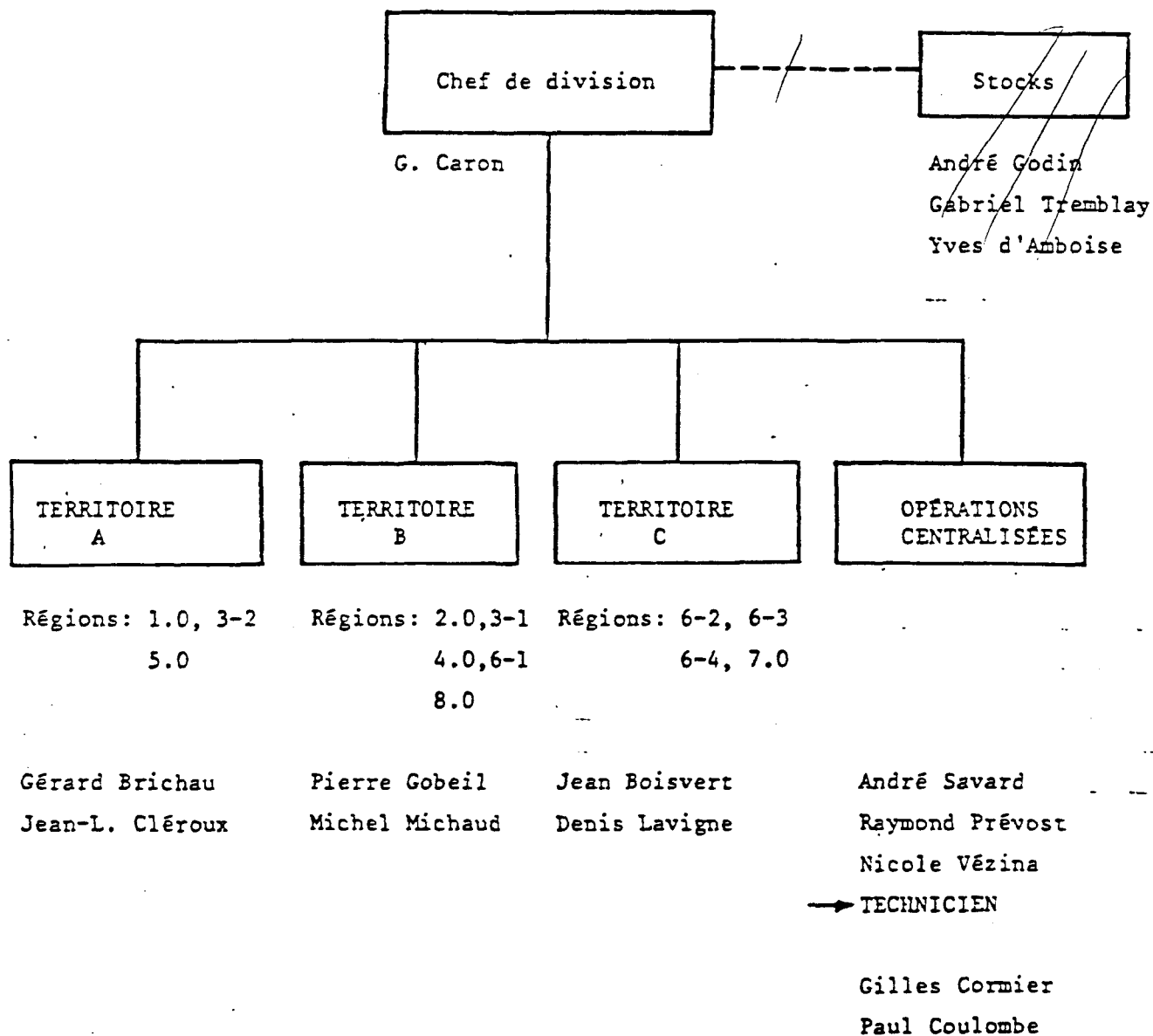
Depuis quatre ans le rôle du Service a consisté principalement à faire de la formation en matière d'approvisionnement par une présence continue de représentants en région. L'expérience acquise

* Référence: Tiré du plan d'organisation du M.T.Q., octobre 1978.

par les différents gestionnaires et le personnel concerné permet maintenant un certain regroupement de nos effectifs, tout en continuant à fournir aux utilisateurs l'expertise nécessaire à l'atteinte des objectifs de l'approvisionnement.

Cette structure, tel que définie dans le document ci-joint, favorisera la transmission des informations aux utilisateurs et permettra aux représentants régionaux de communiquer à la Division planification le "feed back" vécu dans le champ.

En conséquence, cette nouvelle structure se veut un réaménagement rationnel des effectifs de la Division dans le but d'accomplir les mandats déjà définis et d'atteindre les objectifs du Service et les attentes du champ.

2. OrganigrammeDivision exploitationNombre de postes requis: 16

3. Rôles

3.1 Rôle des représentants régionaux

- Aide

- Recherche de nouvelles sources d'approvisionnement.
- Recherche de fournisseurs en vue de favoriser la politique d'achat québécoise.
- Solutionner les problèmes spécifiques.
- Négociations de matériaux.
- Interprétation des lois, des règlements et des procédures.
- Régler les problèmes entre fournisseurs et le Service des achats du gouvernement ou entre fournisseurs et districts et services.
- Prendre connaissance et solutionner les rapports de rendement relevant de ses fonctions.
- Assister les utilisateurs dans l'identification et la disposition des surplus, des rebuts et des déchets.
- Participer à la préparation des devis de cueillette de besoins et conseiller les utilisateurs lors des regroupements de matériaux de classe "A".
- Analyser les sources d'approvisionnement de matériaux routiers et les cas de compétition possibles.
- Être un lien entre les centres régionaux, sols, laboratoire, contentieux, régions et districts par rapport aux opérations d'exploitation.

- Conseil

- Evaluation de la rentabilité des différents types de commandes.
- Implantation des systèmes d'approvisionnement.
- Aménagement des aires d'entreposage.
- Fournir toutes informations pertinentes au développement de nouveaux systèmes (planification) afin de s'assurer que cesdits systèmes répondent au besoin des utilisateurs.

- Surveillance

- Assurer le respect des lois, des règlements et des directives.
- Surveiller les achats locaux en fonction des délégations.
- S'assurer de l'application et du bon fonctionnement des systèmes.

3.2 Opérations centralisées

- Mêmes tâches avec les services centraux que celles décrites au 3.1.
- Tâches spécifiques
 - Paiement (retard, non conformité, changement de raison sociale, etc.).
 - Dérogation (recherche, décret, etc.).
 - Suivi des rapports de rendement.
 - Résoudre les problèmes mineurs relatifs aux procédures.
 - Fourniture des articles de bureau et formules.
 - Support administratif (classement, avance, compte de dépenses, achats locaux, etc.).
 - Disposition des équipements de bureau.
 - Collaborer au bon fonctionnement du magasin des formules.
 - Suivi administratif des dossiers de matériaux routiers.
 - Préparation des documents de soumission, analyse et recommandation.
 - Soumission verbale de matériaux (piquets, pelouse, etc.)
 - Aide aux représentants régionaux.
 - Activités du magasin.

3.3 Stock

- Inventaire: colliger, analyser et produire les rapports pertinents:
 - stations centrales
 - ateliers
 - appareils de bureau
 - matériel d'arpentage
 - matériel de laboratoire
 - matériel des centres régionaux
 - relevés techniques
 - service aérien
 - autres
- Disposition des surplus et des rebuts (cueillette, bulletin interne, déclaration et suivi).
- Coordonner l'épuration de pièces et articles d'atelier
- Fonctionnement fichier provincial (atelier).

DESCRIPTION D'EMPLOI

- ☐ EMPLOI DE DIRECTION
☐ AUTRE EMPLOI

IDENTIFICATION DE L'EMPLOI

MINISTÈRE OU ORGANISME DES TRANSPORTS	NIVEAU DE L'EMPLOI AGENT D'APPROVISIONNEMENT	
DIRECTION GÉNÉRALE ADMINISTRATION ET GESTION FINANCIÈRE	TITRE DE FONCTION (SIL Y A LIEU)	
DIRECTION APPROVISIONNEMENT ET CONTRATS	NIVEAU DE L'EMPLOI DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT CADRE SUPÉRIEUR	
SERVICE APPROVISIONNEMENT	TITRE DE FONCTION DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT (SIL Y A LIEU) CHEF DE DIVISION	
DIVISION EXPLOITATION	LIEU DE TRAVAIL (VILLE) QUÉBEC	
SECTION	NUMÉRO(S) DE(S) POSTE(S)	DATE Année Mois Jour

IMPORTANT: SI L'EMPLOI À DÉCRIRE EST UN EMPLOI DE DIRECTION, VOUS DEVEZ OBLIGATOIREMENT REMPLIR EN PLUS LA FORMULE "DESCRIPTION D'EMPLOI-ANNEXE" ET LA JOINDRE AU PRÉSENT DOCUMENT.

DESCRIPTION DES TÂCHES ET DES ATTRIBUTIONS

SOMMAIRE DES ATTRIBUTIONS

Sous l'autorité du chef de la Division exploitation, le titulaire de l'emploi doit planifier, organiser et contrôler dans ses limites de responsabilités les activités d'approvisionnement en participant à la définition des besoins, en conseillant les gestionnaires et en effectuant ou en coordonnant les travaux nécessaires afin de répondre aux besoins d'approvisionnement des unités administratives qui lui sont assignées.

DESCRIPTION DES TÂCHES

- Aider et conseiller les utilisateurs dans l'application du système général d'approvisionnement.
- Participer à la cueillette des besoins en matériaux exprimés par les différents requérants afin de s'assurer que la définition des besoins rencontre les normes établis au ministère et qu'elle soit faite dans les échéanciers.
- Participer à la description des matériaux réquisitionnés afin de s'assurer qu'ils répondent de la façon la plus économique et technique aux besoins des utilisateurs.
- S'assurer du respect du processus d'acquisition des biens.
- Effectuer les achats par négociation et soumission de matériaux en fonction des délégations: gravier, pierre, sable, tuyaux de béton, béton prémélangé, etc.
- S'assurer que la gestion des matériaux se fait conformément au système d'approvisionnement.
- Établir de bonnes relations entre les unités administratives du ministère des Transports, du Service des achats du gouvernement et des fournisseurs afin d'optimiser le bon fonctionnement des activités d'approvisionnement.
- S'assurer du respect des lois, des règlements et des directives en vigueur dans le domaine de l'approvisionnement.
- Participer à titre de personne ressource à des comités, congrès, séminaires ou autres dans le domaine de la gestion de l'approvisionnement.

POURCENTAGE

EXIGENCES

SCOLARITE

EXPERIENCE

QUALITÉS PERSONNELLES, HABILETÉS ET APTITUDES

- Connaissance théorique en gestion de l'approvisionnement
- Sens des responsabilités
- Esprit d'analyse et de jugement dans l'étude des dossiers de l'approvisionnement
- Faire preuve de leadership dans son domaine d'activités
- Faire preuve de diplomatie dans ses relations avec les différentes unités administratives

PERSONNEL SUPERVISÉ (AU SENS DE CHEF D'ÉQUIPE)

ENTRAÎNEMENT

SIGNATURES

_____ Supérieur immédiat	_____ Date	_____ Supérieur hiérarchique	_____ Date
PRÉPARE PAR: _____ Agent spécialisé en détermination du niveau des emplois		APPROUVE PAR: _____ Responsable autorisé	
_____ Date		_____ Date	



Gouvernement
du Québec

DESCRIPTION D'EMPLOI

☐ EMPLOI DE DIRECTION

☐ AUTRE EMPLOI

IDENTIFICATION DE L'EMPLOI

MINISTÈRE OU ORGANISME DES TRANSPORTS	NIVEAU DE L'EMPLOI TECHNICIEN EN ADMINISTRATION	
DIRECTION GÉNÉRALE ADMINISTRATION ET GESTION FINANCIÈRE	TITRE DE FONCTION (S'IL Y A LIEU)	
DIRECTION APPROVISIONNEMENT ET CONTRATS	NIVEAU DE L'EMPLOI DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT	
SERVICE APPROVISIONNEMENT	TITRE DE FONCTION DU SUPÉRIEUR IMMÉDIAT (S'IL Y A LIEU) CHEF DE DIVISION	
DIVISION EXPLOITATION	LIEU DE TRAVAIL (VILLE) QUÉBEC	
SECTION	NUMÉRO(S) DE(S) POSTE(S) 52-9094	DATE Année Mois Jour

IMPORTANT: SI L'EMPLOI À DÉCRIRE EST UN EMPLOI DE DIRECTION, VOUS DEVEZ OBLIGATOIREMENT REMPLIR EN PLUS LA FORMULE "DESCRIPTION D'EMPLOI-ANNEXE" ET LA JOINDRE AU PRÉSENT DOCUMENT.

DESCRIPTION DES TÂCHES ET DES ATTRIBUTIONS

SOMMAIRE DES ATTRIBUTIONS	
Sous l'autorité du chef de Division, le titulaire de l'emploi doit assurer le support technique et logistique en approvisionnement à la Division de l'exploitation	
DESCRIPTION DES TÂCHES	POURCENTAGE
- Préparer les documents de soumission, les analyser et faire des recommandations.	20%
- Effectuer les demandes de prix verbales relatives aux matériaux routiers (piquets, pelouse, terre végétale, etc.) et préparer les documents de commande au plus bas soumissionnaire conforme.	10%
- Fournir tout le support administratif nécessaire aux représentants régionaux.	35%
- Recevoir les problèmes des utilisateurs, en faire l'analyse et soumettre des recommandations aux responsables.	15%
- Superviser et contrôler le cheminement des dossiers à l'intérieur de la Division.	10%
- Effectuer toutes autres tâches connexes à son domaine d'emploi.	5%
- Participer au processus d'acquisition des formules.	5%

EXIGENCES

SCOLARITE

EXPERIENCE

QUALITES PERSONNELLES, HABILETES ET APTITUDES

- Connaissance des techniques de l'approvisionnement
- Ordre et méthode
- Aptitude aux communications orales et écrites
- Esprit d'analyse dans l'étude des dossiers
- Autonomie dans ses tâches

PERSONNEL SUPERVISE (AU SENS DE CHEF D'EQUIPE)

ENTRAÎNEMENT

SIGNATURES

_____ Supérieur immédiat Date	_____ Supérieur hiérarchique Date
PRÉPARE PAR: _____ Agent spécialisé en détermination du niveau des employés Date	APPROUVE PAR: _____ Responsable autorisé Date

5. Activités et répartition du temps "COMMENT"

<u>Activités</u>	<u>Comment</u>	<u>Répartition</u>
Matériaux routiers:	Participer à l'expression du besoin, discussion des contraintes avec les autorités du district, connaissance des lieux physiques et négociation de prix avec les fournisseurs. Analyser des cas de compétition, rechercher de nouvelles sources de produits équivalents. Au besoin, contacter les centres régionaux et les sols pour obtenir les analyses et les recherches nécessaires.	30%
Mandats spécifiques:	Exécuter des mandats spécifiques à la Division exploitation et collaborer à ceux de la Division planification pour lesquels le représentant régional aura été désigné.	20%
Surveillance:	Suivant les programmes établis au Service, <u>exercer un contrôle positif</u> afin de s'assurer du respect des lois, des règlements et directives.	15%
Implantation de système:	Veiller à l'implantation et voir à l'application des systèmes; s'assurer que les objectifs des systèmes correspondent exactement aux besoins des utilisateurs, colliger les informations permettant de modifier et d'ajuster les systèmes, analyser les inventaires, élimination surplus et rebuts, etc.	10%
Besoins regroupés : produits "A"	Rencontrer les responsables des régions et des districts afin de collaborer à l'établissement des besoins et d'analyser les cas spécifiques ou les contraintes particulières.	5%

Régler les problèmes entre fournisseurs et le M.T.Q. ou S.A.G. et solutionner en 2e instance le rapport de rendement	: Prendre connaissance de toutes les données du litige, en faire une analyse exhaustive et objective et proposer les solutions les plus appropriées.	5%
Recherches et analyses de nouvelles sources de fournisseurs	: Conseiller les utilisateurs dans l'établissement des fichiers des fournisseurs, mise à jour et la recherche de nouvelles sources d'approvisionnement	5%
Évaluation de la rentabilité des types de commandes	: Analyser les types de commandes ainsi que leur contenu et conditions afin de s'assurer qu'elles répondent exactement aux besoins des utilisateurs et faire toute recommandation pertinente.	5%
Personnes ressources	: Dans le cadre de son travail, le représentant régional agira à titre de spécialiste auprès des comités, séminaires, congrès, etc.	5%

6. Conclusion

En permettant au Service de profiter au maximum de l'expérience du champ acquise par nos représentants régionaux et grâce à une structure plus centralisatrice, l'on devrait favoriser davantage l'atteinte des objectifs de la Division et du Service de l'approvisionnement.

Tel que présenté dans le document, les tâches des représentants régionaux s'orienteront de plus en plus vers un rôle conseil auprès des utilisateurs, ce rôle sera facilité par le regroupement au bureau de Québec des responsables de territoires afin d'accroître les communications et les informations entre le central et le champ.

Cette répartition territoriale en fonction des activités d'exploitation permettra, tout en donnant un meilleur service, de modifier les effectifs de la Division, soit: transformation d'un poste d'agent d'approvisionnement en technicien en administration et mise en disponibilité d'un poste d'agent d'approvisionnement au niveau de la Division exploitation.

ÉTUDE SUR L'ORIENTATION
DE LA DIVISION PLANIFICATION

Préparé par: Michel Brown
Jacques Gagnon
André Robillard
Yves Traversy

BUT DE L'ÉTUDE

- Effectuer la mise à jour du rôle de la division au sein du Service et proposer un plan d'implantation, s'il y a lieu.

OBJECTIFS

- 1° Déterminer les grandes activités de la division:
 - ce qui se fait
 - ce qui devrait se faire.
- 2° Établir la structure organisationnelle de la division.
- 3° Proposer un plan d'organisation des ressources en fonction des activités et du rôle de la division.
- 4° Proposer des recommandations sur la mise en place de l'organisation en vue d'accomplir son rôle.

PLAN DE TRAVAIL

- A) S'assurer de la compréhension de la mission et du rôle du Service ainsi que de la division.
- B) Activités de la division:
 - Énumérer les présentes activités
 - Finaliser la liste des activités que l'on recommande.
- C) Allocation des ressources
 - Étude des ressources et des contraintes et proposer un plan d'organisation qui répond à la structure proposée.
- D) Structure organisationnelle:
 - Interrelier les activités dans une structure fonctionnelle
- E) Plan d'implantation
- F) Conclusion

XX

A) 1° Compréhension de la mission du Service

Rôle: assurer les approvisionnements des unités administratives du Ministère et ce, conformément aux lois, règlements et procédures en:

- en établissant les règles, procédures, régissant la délégation des acquisitions et de la gestion locale des biens
- en effectuant des acquisitions
- en coordonnant et supervisant les achats effectués par le S.A.G.
- en exerçant une surveillance et un contrôle sur les modes d'acquisition.

2° Rôle de la division planification

- Définir les politiques et procédures, normes, etc. de gestion qui répondent le plus adéquatement aux besoins des usagers et de la façon la plus économique en tenant compte des lois et règlements
- Effectuer des études et recherches en vue de mettre en place des modes et systèmes d'approvisionnement et de gestion.
- Assurer les approvisionnements des unités administratives qui relèvent de sa compétence.

B) Activités de la division

1° Liste des activités présentement effectuées

a) Étude et spécification des besoins

- élaboration des devis techniques
- établissement des politiques d'encadrement
- suivi des politiques d'encadrement
- établissement de clauses de qualité
- études de consommation
- préparation de guides d'approvisionnement
- participation aux comités de normalisation
- conseil et surveillance en location
- conseil sur analyse d'appel d'offres du S.A.G. (expertise technique)
- analyses d'opportunité et de rentabilité des modes d'acquisition
- études de marché.

b) Traitement des réquisitions

- étude et approbation des réquisitions
- commandes annuelles:
 - suivi des échéanciers
 - cueillette
 - suivi du regroupement
 - distribution de surplus

- codification des réquisitions
- suivi des urgences
- suivi des commandes
- traitement des rapports de rendement
- photocopieurs
- dynamitage
- approbation de surplus d'engagement

c) Développement de système de gestion et d'acquisition

- conception, développement et mise en place de système
- catalogage, codification, description
- interlocuteur pour les procédures ministérielles
- procédure interne: conception, rédaction, mise à jour, diffusion

d) Traitement de données

- matériaux routiers
- besoins regroupés
- développement de nouvelles applications
- opération

e) Centre de documentation

- tenue et mise à jour

f) Produits nouveaux

2° Activités qui devraient être réalisées

Rationnelle:

En étudiant le rôle dévolu à la division Planification, on a constaté que celui-ci ne demandait aucune modification majeure et que la structure de base répondait au besoin. Par contre, une étude des activités a permis d'identifier que certaines d'entre elles cadraient dans le rôle de la division Exploitation.

Il nous est apparu que la division Exploitation avec son expérience du champ et sa structure géographique pourrait traiter efficacement les demandes de bien provenant des régions et districts. De même la division Planification, de par sa structure par produit et son expertise, pourrait répondre adéquatement aux demandes des unités centrales.

En effectuant le traitement des réquisitions provenant des régions et districts, la division Exploitation sera en mesure de réaliser son rôle d'interlocuteur et de conseiller. Ceci permettra à la division Planification d'exercer pleinement le rôle qui lui est dévolu à l'intérieur du Service, soit:

- mener à bien des études permettant de développer et de définir des politiques et des systèmes d'approvisionnement.

En améliorant et standardisant les spécifications, descriptions de produits, procédures d'acquisition, etc, la charge de travail requise pour le traitement des réquisitions se verra d'autant réduite.

De plus, avec le nouvel arrêté en conseil faisant passer les achats locaux de 1 000,00\$ à 2 000,00\$, le nombre de demandes de bien devrait diminuer de façon sensible avec le temps.

La division Planification étant mieux organisée pour effectuer les études, la partie "mandat spécifique" prévue par la division Exploitation impliquera moins de ressources que celles prévues au plan d'organisation. La fonction aide et conseil prévue pour les services centraux n'étant plus assumée par la division Exploitation, ceci amènera un allègement additionnel de la charge de travail.

Liste des activités:

a) Études et spécifications des besoins ponctuels, regroupés ou sur commandes ouvertes

- Établissement et suivi des échéanciers
- Analyse des besoins, élaboration des spécifications
- Étude de consommation
- Étude de marché
- Étude des modes d'acquisition
- Préparation des guides d'acquisition, documents de travail, etc
- Élaboration de programmes de surveillance, de contrôle de qualité, des dossiers de fournisseurs, etc
- Établissement et suivi de politique d'encadrement, s'il y a lieu
- Participation aux comités de normalisation
- Conseil et expertise à tous les niveaux.

Note: Ces études s'appliquent à tous les produits traités au service de l'approvisionnement.

b) Traitement des réquisitions

La division Planification traite les demandes de bien provenant des unités centrales, autres que des régions et districts. Il s'agit des produits gérés ou exprimés par les services centraux.

La division Planification traite également les commandes ouvertes émises sans cueillette ou expression de besoins.

La division Planification, pour ces cas, effectue le traitement suivant:

- Suivi de l'échéancier des demandes de besoin ou du renouvellement des commandes ouvertes
- Cueillette des besoins, s'il y a lieu
- Analyse des demandes reçues et distribution des surplus, s'il a lieu
- Approbation et engagement budgétaire, s'il y a lieu, des demandes de bien
- Suivi des demandes transmises au S.A.G.

- Vérification des commandes par rapport aux demandes de bien
- Traitement des rapports de rendement, règlement des problèmes et compilation
- Traitement des surplus d'engagement
- Traitement et émission des demandes de livraison pour les photocopieurs pour toutes les unités du Ministère.

c) Systèmes de gestion et d'acquisition

- Analyse, interprétation et application des lois, règlements, procédures régissant les approvisionnements au gouvernement du Québec afin d'agir comme interlocuteur au niveau des procédures ministérielles
- Conception, rédaction, diffusion et mise à jour des directives internes au Service
- Développement de systèmes administratifs au sein du Service
- Développement de systèmes d'approvisionnement
- Rôle conseil en approvisionnement dans les phases autres que celles de l'étude des besoins et de l'acquisition.
ex.: gestion des inventaires, des surplus, catalogue, codification, etc.

d) Traitement des données

- Développement et mise en application sur support informatique de système de traitement d'information
- Opération:
 - saisie information
 - production de documents tels que fiche de travail, commandes, étiquettes, etc
 - production de rapports d'analyse et de statistiques, etc
 - conservation des données.

e) Centre de documentation

- Tenue et mise à jour d'une bibliothèque contenant les normes et devis techniques, les catalogues de fournisseurs, publication, guides, etc.

f) Produits nouveaux

Participer aux travaux du Comité à titre de secrétaire.

C) Allocation des ressources

Compte tenu de ce qui précède, il semble que les effectifs actuels de chacune des divisions soient suffisants pour assumer adéquatement le rôle assigné à chacune.

La division comprend actuellement 18 personnes, dont un poste de professionnel vacant.

La répartition se présente comme suit:

- 1 chef de division
- 7 professionnels
- 5 techniciens
- 3 agents de bureau
- 2 employés de secrétariat

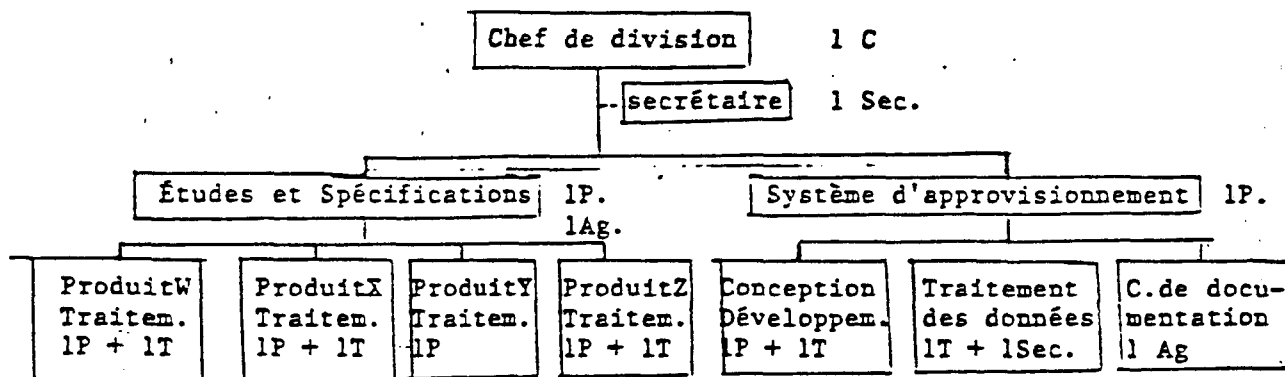
La nouvelle structure proposée comprendrait les effectifs suivants:

- 1 chef de division
- 7 professionnels
- 5 techniciens
- 2 agents de bureau
- 2 employés de secrétariat

17 personnes

Note: Un agent de bureau devient téléphoniste-réceptionniste pour le Service.

D) Structure organisationnelle



Note: C = cadre
P = Professionnel
T = Technicien
Sec= Employé de secrétariat
Ag = Employé de soutien administratif

Division par sous-section:

Sous-section W - Biens domestiques, scientifiques et impression

- Photocopieurs
- Informatique
- Impression
- Biens domestiques
- Arpentage
- Équipement scientifique
- Mobilier et machine de bureau

Sous-section X - Matériaux de construction et d'entretien routier

- Bitumes et émulsions
- Sel et calcium
- Bois
- TTAGO
- Matériaux de construction
- Huile à chauffage
- Gaz propane, oxygène, etc.

Sous-section Y - Produits d'infrastructure routiers

- Granulats
- Béton pré-mêlé
- TBA
- Produits de béton
- Enrobés
- Dynamitage
- Silice, etc.

Sous-section Z - Machinerie, signalisation et quincaillerie

- Matériel d'équipement
- Produits du Service de la signalisation
- Pièces d'usure et pièces mécaniques
- Carburants et lubrifiants
- Pièces d'avion
- Peinture et quincaillerie
- Equipement de sécurité
- Location et répertoire de machinerie lourde

La section Études et Spécification est responsable des études et analyses par produit et du traitement des demandes de biens provenant des unités centrales.

La section système d'approvisionnement est responsable de la conception et du développement des systèmes administratifs et d'approvisionnement. Il est responsable du centre de traitement des données et du centre de documentation.

E) Plan d'implantation

1° Considérations préliminaires

- La mise en place du plan d'organisation proposé requiert l'approbation du chef de Service sur l'orientation définie ainsi que l'accord du chef de division de l'Exploitation sur la répartition des activités proposées.

2° Implantation dans la division Exploitation

- Si le tout est accepté, la nouvelle structure sera mise en place selon les étapes suivantes et la transmission du traitement des réquisitions à l'exploitation se fera comme suit:

- pour les produits regroupés, la transmission se fera suivant l'échéancier prévu.
- pour les produits qui ne font pas l'objet de regroupement, mais dont la nature est similaire à un produit regroupé, ceux-ci seront transmis en même temps que ces derniers. Pour les produits qui n'ont pas de relations avec les produits regroupés, ils seront transmis sur accord entre les deux divisions.

Note: Les dossiers seront transmis une fois qu'ils contiendront toute l'information pour permettre un traitement uniforme et efficace.

3° Implantation dans la division Planification

- a) Dans un premier temps, aucun changement ne sera effectué quant à la répartition des produits
- b) Suivant l'échéancier des commandes annuelles, un dossier complet pour la transmission à l'Exploitation sera préparé pour chaque produit.
- c) Sur accord des deux chefs de Division, la transmission sera effectuée
- d) Chacun des responsables de produits de la division Planification devra assurer un suivi des différentes études à réaliser concernant les produits transmis.
- e) Lorsque l'ensemble de la transmission des dossiers aura été effectué, la restructuration sera mise en place.

4° Implantation dans la section "système d'approvisionnement"

Compte tenu de la nature et de la quantité des mandats qui seront confiés à cette section ainsi que de la contribution qui sera requise du Service dans le développement de système de gestion de stocks, une implantation plus ou moins complète de la structure proposée sera effectuée.

5° Transfert de certaines activités

- a) Codification et distribution des demandes de bien
Ce travail actuellement effectué par la division Planification devrait être assuré par le soutien administratif étant donné que la distribution doit se faire entre les deux divisions.
- b) Suivi des urgences
Cette activité devrait être remise au soutien administratif pour les mêmes raisons qu'au paragraphe précédent.
- c) Soutien administratif
On recommande que lors de la prochaine programmation des objectifs, une étude soit effectuée tant sur le classement des demandes de bien et des commandes que sur l'ensemble du travail effectué par le soutien administratif. Ceci en vue de fournir les outils pour les études de besoin et d'optimiser le rendement de cette section pour l'ensemble du Service.

6°. Document concernant la répartition territoriale de la division Exploitation du 10 juin 1984

L'objectif de la division Exploitation devrait être révisé pour tenir compte du traitement des demandes de bien régionales et préciser que leur fonction aide et conseil ne s'applique qu'au niveau régional.

Les études de besoin, de rentabilité, etc. doivent être effectuées pour la division Planification appuyée par l'information et l'expertise du personnel de la division Exploitation.

La fonction d'aide et conseil au niveau des unités centrales devrait être effectuée par la division Planification. Les unités centrales requièrent, pour la solution de leurs problèmes, des spécialistes par produit. L'expertise acquise et la structure de la division Planification permet donc de répondre à leurs besoins. De plus, cette situation permettra aux services centraux de n'avoir qu'un seul interlocuteur.

F) Conclusion

L'évaluation du rôle et des activités de la division Planification nous a permis de constater qu'il n'y avait pas de modifications majeures à apporter par rapport à la situation actuelle.

Certaines activités actuellement effectuées par la division Planification sont des contraintes dans l'accomplissement du rôle qui lui est assigné, soit de concevoir des systèmes et d'effectuer des études plus poussées. La modification principale consiste à utiliser l'expertise de la division Exploitation dans le traitement des demandes de bien régionales. Ceci permettra en même temps à la division Exploitation de jouer un rôle plus approfondi d'aide, de conseil et de surveillance au niveau des régions et districts.

Le tout n'entraîne pas des modifications au niveau des ressources et assure une meilleure réalisation des objectifs du service.

Quinn's source de l'effort.
oct 84

RÔLES

SERVICE

Assurer l'approvisionnement des unités administratives du Ministère et ce, conformément aux lois, aux règlements et aux procédures en:

- établissant les règles, les procédures régissant la délégation des acquisitions et de la gestion des biens
- en effectuant les acquisitions
- en coordonnant et supervisant, au niveau du Ministère, les achats effectués par le Service des achats du gouvernement
- en exerçant une surveillance et un contrôle sur les modes d'acquisition
- en conseillant les gestionnaires dans le domaine de l'approvisionnement

Note:

- 1- Faire préciser si la surveillance et le contrôle des achats délégués relèvent du Service de l'approvisionnement ou du Service de la vérification interne.
- 2- Le rôle conseil signifie-t'il que nous attendons qu'on nous demande ou si nous provoquons la demande.

Nous n'aurons pas de demande si personne pose des questions sur les inventaires ou sur les acquisitions.

On aura des demandes si:

- quelqu'un demande de justifier le montant d'argent en inventaire,
- le vérificateur général ou le contrôleur des finances ou vérificateur interne relève des anomalies dans les acquisitions.

Rôles de la Division de la planification

- Définir les politiques et les procédures, les normes, etc. de gestion qui répondent le plus adéquatement aux besoins des usagers et de la façon la plus économique en tenant compte des lois et des règlements.
- Effectuer des études et des recherches en vue de mettre en place des modes et des systèmes d'approvisionnement et de gestion qui répondent aux besoins des gestionnaires.
- Assurer les approvisionnements des unités administratives qui relèvent de cette Division en matière d'approvisionnement.

Rôles de la Division de l'exploitation

- Aider et conseiller les utilisateurs qui relèvent de cette Division en matière d'approvisionnement dans l'application des politiques et des procédures.
- Effectuer les acquisitions des matériaux routiers.
- Assurer les approvisionnements des unités administratives qui relèvent de sa compétence en matière d'approvisionnement.

Section soutien administratif

- Effectuer les opérations administratives pour l'ensemble du Service.

ACTIVITÉS

Section soutien administratif

Le suivi

- Rapport de rendement
- Réquisitions
- Urgences
- C.T. / décrets
- Surplus / rebuts

Classement des documents:

- Réquisitions
- Commandes du Service des achats du gouvernement
- Commandes de matériaux routiers
- Commandes locales du Service
- Documents de cueillette des besoins regroupés
- Dossiers des fournisseurs de matériaux routiers

Courrier

- Réception
- Distribution interne
- Expédition
- Distribution des commandes dans les unités administratives clients

Codification des réquisitions

Finances: -paiement des factures
 -suivi du budget
 -engagement / surplus des réquisitions
 -comptes de dépenses de voyage

Photocopie et assemblage de documents

Réceptionniste

Achats -locaux pour le Service
 -mobilier
 -articles de bureau

Division de l'exploitation

- Traitement des réquisitions
 - étude et approbation des réquisitions
 - commandes annuelles:
 - suivi des échéanciers
 - cueillette
 - suivi du regroupement
 - distribution de surplus
 - codification des réquisitions
 - traitement des rapports de rendement
 - approbation des surplus d'engagement
 - vérification des commandes par rapport aux réquisitions
- Acquisition des matériaux routiers
 - recherche de nouvelles sources d'approvisionnement
 - cueillette des besoins
 - analyse de la cueillette
 - analyser les sources d'approvisionnement et les cas de compétition
 - préparer les appels d'offres
 - faire les négociations
 - recommander l'attribution des commandes
 - régler les problèmes qui peuvent survenir
- Aide et conseil
 - assister les gestionnaires dans l'application et la compréhension des politiques et les procédures d'approvisionnement
 - assister les gestionnaires dans l'analyse des montants investis dans leurs inventaires.

- Surveillance

- Surveiller les achats locaux compte tenu des délégations. Vérifier la définition du besoin sur les appels d'offres. La qualité du bien acheté en regard de l'utilisation. La vérification des prix payés sur les commandes locales de matériaux routiers en regard de la politique d'encadrement des prix du Service de l'approvisionnement

- Gestion du magasin

- Gérer les stocks: des formules
de machines de bureau usagées et d'arpentage
de mobilier et d'écran

- Surplus et rebuts

- cueillette
- bulletin interne au Ministère
- traiter les déclarations
- gérer le fichier provincial des pièces

- Autres

- problèmes relatifs au paiement de factures
- rédiger les C.T. de dérogation d'achat

Division de la planification

- Études et spécifications des besoins ponctuels, regroupés ou sur commandes ouvertes.
 - Établissement et suivi des échéanciers
 - Analyse des besoins, élaboration des spécifications
 - Étude de consommation
 - Étude de marché
 - Étude des modes d'acquisition
 - Préparation des guides d'acquisition, documents de travail, etc.
 - Élaboration de programmes de surveillance, de contrôle de qualité, des dossiers de fournisseurs, etc.
 - Établissement et suivi de politique d'encadrement, s'il y a lieu
 - Participation aux comités de normalisation
 - Conseil et expertise à tous les niveaux

Note: Ces études s'appliquent à tous les produits traités au Service de l'approvisionnement.

- Traitement des réquisitions

La Division de la planification traite les demandes de bien provenant des unités centrales, autres que des régions et districts. Il s'agit des produits gérés ou exprimés par les services centraux.

La Division de la planification, pour ces cas, effectue le traitement suivant:

- Suivi de l'échéancier des demandes de besoin ou du renouvellement des commandes ouvertes
- Cueillette des besoins, s'il y a lieu
- Analyse des demandes reçues et distribution des surplus, s'il y a lieu
- Approbation et engagement budgétaire, s'il y a lieu, des demandes de bien
- Suivi des demandes transmises au Service des achats du gouvernement
- Vérification des commandes par rapport aux demandes de bien
- Traitement des rapports de rendement, règlement des problèmes et compilation
- Approbation des surplus d'engagement
- Traitement et émission des demandes de livraison pour les photocopieurs pour toutes les unités du Ministère.

- Systèmes de gestion et d'acquisition

- Analyse, interprétation et application des lois, des règlements, des procédures régissant les approvisionnements au Gouvernement du Québec afin d'agir comme interlocuteur au niveau des procédures ministérielles
- Conception, rédaction, diffusion et mise à jour des directives internes au Service
- Développement de systèmes administratifs au sein du Service
- Développement des conceptions de base de systèmes d'approvisionnement
- Rôle conseil en système d'approvisionnement dans les phases autres que celles de l'étude des besoins et de l'acquisition
ex.: gestion des inventaires, des surplus, catalogue, codification, etc.

- Traitement des données

- Développement et mise en application sur support informatique de système de traitement d'information répondant aux besoins des utilisateurs
- Opérations:
 - saisie information
 - production de documents tels que fiche de travail, commandes, étiquettes, etc.
 - production de rapports d'analyse et de statistique, etc.
 - conservation des données

- Centre de documentation
 - Tenue et mise à jour d'une bibliothèque contenant les normes et les devis techniques, les catalogues de fournisseurs, publication, guides, etc.
- Produits nouveaux
 - Participer aux travaux du Comité