

# Politique d'approvisionnement

**Version : 2.4**

**Date : 16 janvier 2024**



# Table des matières

<b>0. HISTORIQUE DES MODIFICATIONS</b> .....	<b>4</b>
<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>5</b>
1.1. OBJECTIFS DE LA POLITIQUE .....	5
1.2. PORTÉE DE LA POLITIQUE.....	5
1.3. PORTÉE DU CENTRE D'EXPERTISE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (CE – CA) .....	5
1.4. COMMENT UTILISER CE DOCUMENT .....	5
<b>2. VALEURS FONDAMENTALES</b> .....	<b>5</b>
<b>3. LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT</b> .....	<b>6</b>
3.1. PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT STRATÉGIQUE .....	6
3.1.1. <i>Analyse des dépenses</i> .....	6
3.1.2. <i>Établissement de stratégie par catégorie</i> .....	6
3.1.3. <i>Gestion des appels d'offres (« Sourcing »)</i> .....	6
3.1.4. <i>Gestion des contrats</i> .....	7
3.2. PROCESSUS D'ACHATS .....	7
3.2.1. <i>Réquisition et approbation</i> .....	7
3.2.2. <i>Gestion des commandes</i> .....	7
3.2.3. <i>Réception de biens et services</i> .....	7
3.2.4. <i>Facturation et paiement</i> .....	8
3.3. GESTION DE LA RELATION ET PERFORMANCE FOURNISSEUR.....	8
<b>4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS</b> .....	<b>9</b>
4.1. CENTRE D'EXPERTISE DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT (CE – CA) .....	9
4.2. PARTENAIRES D'AFFAIRES.....	9
4.3. COMITÉ DE SÉLECTION .....	10
4.4. COMITÉ DE DIRECTION .....	10
4.5. CENTRE DE SERVICES PARTAGÉS (CSP).....	10
4.6. CENTRE D'EXPERTISE EN ÉNERGIE.....	11
4.7. CASCADES RÉCUPÉRATION+ (CR+).....	11
4.8. CASCADES SERVICES+ (CS+).....	11
4.9. GESTIONNAIRE DE PROJET CAPITALISABLES (CAPEX) .....	11
4.10. TRÉSORERIE.....	11
4.11. DÉPARTEMENT DES AFFAIRES JURIDIQUES.....	11
4.12. SERVICE DE COMMERCE INTERNATIONAL .....	11
<b>5. PRINCIPES DIRECTEURS</b> .....	<b>13</b>
5.1. EXIGENCES DU PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT PAR SEUIL D'ACHAT .....	13
5.1.1. <i>Exceptions</i> .....	14
5.1.2. <i>Processus de dérogation</i> .....	14
5.2. ÉVALUATION D'UN NOUVEAU FOURNISSEUR .....	14
5.3. PRATIQUES D'APPROVISIONNEMENT SOCIALEMENT RESPONSABLES .....	14
5.3.1. <i>Petit fournisseur ou fournisseur local dans le processus de sélection des fournisseurs</i> .....	15
5.4. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS DE CASCADES ET DU FOURNISSEUR .....	15
5.4.1. <i>Ententes de confidentialité</i> .....	15
5.5. COMPOSITION DES COMITÉS DE SÉLECTION (APPEL D'OFFRES) .....	16
5.5.1. <i>Déclaration relative aux conflits d'intérêts</i> .....	16
5.6. APPROBATION DES PRÉSIDENTS.....	16
5.7. ENTENTES ET CONTRATS.....	16

5.7.1.	<i>Exigences en matière d'examen juridique des contrats et des ententes</i>	17
5.7.2.	<i>Responsabilité du responsable du contrat</i>	17
5.7.3.	<i>Approbation et signature du contrat corporatifs</i>	17
5.7.4.	<i>Conformité en matière de sécurité et de règlements</i>	17
5.7.5.	<i>Ententes verbales</i>	18
5.7.6.	<i>Contrats expirés</i>	18
5.7.7.	<i>La devise du contrat diffère de la devise locale</i>	18
5.7.8.	<i>Publicité du contrat</i>	18
5.7.9.	<i>Traitement comptable</i>	19
5.7.10.	<i>Archivage des ententes</i>	19
5.8.	OBLIGATION DE RÉCEPTION DES BIENS ET SERVICES	19
5.9.	FACTURATION SANS COMMANDE D'ACHAT	19
5.10.	GESTION DES RISQUES FOURNISSEUR	20
5.11.	GESTION DU RENDEMENT DU FOURNISSEUR	20
5.12.	MODALITÉS DE PAIEMENT	20
5.13.	PAIEMENTS ANTICIPÉS	20
5.14.	IMPORTATION / EXPORTATION	21
5.14.1.	<i>Considérations relatives aux douanes et à l'importation</i>	21
5.14.2.	<i>Conformité des fournisseurs aux exigences en matière d'importation</i>	21
5.15.	APPROVISIONNEMENT DE BIENS ET SERVICES CAPITALISABLES (CAPEX)	21
<b>6.</b>	<b>SYSTÈMES D'APPROVISIONNEMENT</b>	<b>22</b>
6.1.	SYSTÈMES D'INFORMATION	22
6.2.	ACCÈS AUTORISÉS	22
<b>7.</b>	<b>ANNEXES</b>	<b>23</b>
7.1.	ANNEXE 1 – GLOSSAIRE	23
7.2.	ANNEXE 2 – CATÉGORIES SOUS LA RESPONSABILITÉ DU CE-CA	25
7.3.	ANNEXE 3 – PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT EN SEPT ÉTAPES	27
7.4.	ANNEXE 4 – PROCESSUS DE RÉDACTION DE CONTRAT	28
7.5.	ANNEXE 5 – LISTE DE VÉRIFICATION POUR ENTENTES NÉGOCIÉES PAR LES UNITÉS D'AFFAIRES (0-\$15K)	29
7.6.	ANNEXE 6 – SYSTÈMES D'APPROVISIONNEMENT	30
7.6.1.	<i>Sievo</i>	30
7.6.2.	<i>Ariba</i>	30
7.6.3.	<i>SAP ERP</i>	30
7.6.4.	<i>Serrala</i>	30
7.6.5.	<i>Pièces de rechange (MRO)</i>	30
7.6.6.	<i>Transport</i>	30
7.6.7.	<i>PCard</i>	30
7.6.8.	<i>Systèmes patrimoniaux</i>	30
7.7.	ANNEXE 7 – CRITÈRES DE CLASSIFICATION DES FOURNISSEURS	32
7.8.	ANNEXE 8 – FORMULAIRE DE DÉROGATION	33
7.9.	ANNEXE 9 – GABARIT DE DÉCLARATION POUR MEMBRE D'UN COMITÉ DE SÉLECTION	34
7.10.	ANNEXE 10 – PROCESSUS DE CHANGEMENT DE LA POLITIQUE D'APPROVISIONNEMENT	35

## 0. HISTORIQUE DES MODIFICATIONS

Version	Date	Description du changement
1.0	2017-05-17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de la politique</li> </ul>
2.0	2022-01-28	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changement majeur de la structure du document</li> <li>• Portée de la politique élargie à Cascades en entier</li> <li>• Ajout d'un sommaire du processus d'approvisionnement</li> <li>• Ajout/Modification de rôles et responsabilités</li> <li>• Ajout/Modification de principes directeurs</li> <li>• Ajout d'annexes</li> </ul>
2.2	2022-11-10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements mineurs à la section 5.1</li> <li>• Traduction en anglais</li> </ul>
2.3	2023-04-24	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Changements importants à la section 5.1 et 5.15</li> <li>• Corrections mineurs / précisions dans les sections 3.1.2, 3.2.1, 4.5, 5.7.2, 5.15, 6.2 et aux annexes 1, 2, 5 et 6.</li> <li>• Ajout de la section 5.1.1</li> </ul>
2.4	2024-01-16	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alignement avec l'image de marque Cascades (formatage du document)</li> <li>• Traduction de l'annexe 3 et 4</li> <li>• Correction de CoE-CA à CE-CA comme l'acronyme du centre d'expertise de la chaîne d'approvisionnement</li> </ul>



## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Objectifs de la politique

- Établir les attentes concernant l'approvisionnement de biens et services pour toute personne achetant au nom de Cascades
- Établir des principes directeurs clairs et exhaustifs pour la gouvernance, la gestion et la réalisation des processus d'approvisionnement chez Cascades:
  - Organisation (rôles et responsabilités)
  - Processus (principes directeurs)
  - Technologie/Systèmes

### 1.2. Portée de la politique

- Cette politique s'applique à tout le personnel de Cascades.
- Tous les achats de Cascades sont assujettis à cette politique (dépenses opérationnels et/ou capitalisables).
- Le Centre d'expertise de la Chaîne d'approvisionnement (CE – CA) est chargé de modifier et mettre à jour cette politique.

### 1.3. Portée du Centre d'expertise de la Chaîne d'approvisionnement (CE – CA)

Le Centre d'Expertise de la Chaîne d'Approvisionnement (CE-CA) est chargée de la gestion et de l'identification des sources d'approvisionnement pour tous les biens et services énoncés à [l'annexe 2 - Catégories sous la responsabilité du CE de la Chaîne d'approvisionnement \(CE – CA\)](#).

### 1.4. Comment utiliser ce document

- Ce document décrit les valeurs, principes directeurs, rôles et responsabilités qui gouvernent le processus d'approvisionnement chez Cascades.
- Pour savoir comment exécuter des processus et opérer les systèmes qui permettent de respecter les énoncés de la politique, référez-vous au [Guide des Achats](#) disponible sur Agora, le portail commun de Cascades, sous *Approvisionnement* dans la section *Centre d'expertise en approvisionnement (CE) et Centre de Services Partagés (CSP), Outils et Formulaires*.
- Pour les définitions des termes qui pourraient être ambigus lors de votre lecture, veuillez consulter [l'annexe 1 – Glossaire](#).

## 2. VALEURS FONDAMENTALES

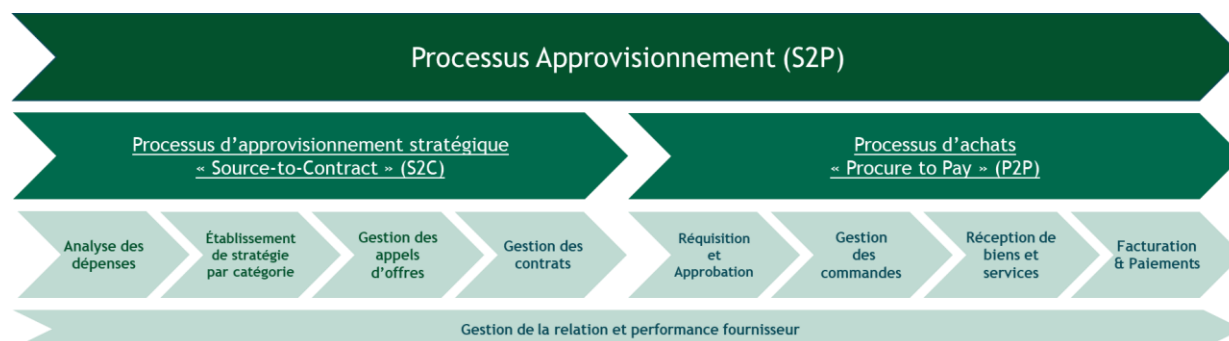
Les valeurs fondamentales qui appuient la fonction Approvisionnement de Cascades sont exprimées dans le [Code d'éthique et de conduite des affaires](#) de l'entreprise. Ce document porte plus précisément sur la protection des renseignements confidentiels, les relations avec les médias, la prévention des conflits d'intérêts, l'acceptation de cadeaux, d'invitations et d'autres avantages, l'environnement, la santé et la sécurité, les activités politiques et le lobbying, la responsabilité sociale et les relations avec les parties prenantes externes.



La version en vigueur du [Code d'éthique et de conduite des affaires](#) de l'entreprise est disponible sur Agora, le portail commun de Cascades, sous Éthique et conformité dans la section Ressources humaines.

### 3. LE PROCESSUS D'APPROVISIONNEMENT

La portée des processus d'affaires de l'entreprise adressés par la politique d'approvisionnement sont les suivants :



#### 3.1. Processus d'approvisionnement stratégique

##### 3.1.1. Analyse des dépenses

Toutes les dépenses de l'entreprise sont analysées dans leur ensemble afin de :

- Identifier les opportunités d'optimisation des grandes catégories d'achat de l'entreprise
- Suivre la conformité de l'entreprise vis-à-vis les règles établies dans cette politique
- Compiler des tableaux de bord qui suivent les indicateurs clés de performance de la fonction approvisionnement

##### 3.1.2. Établissement de stratégie par catégorie

Le Gestionnaire de catégorie a la responsabilité d'établir une stratégie et des procédures pour :

- Optimiser les termes et conditions obtenus par Cascades pour les achats dans la portée de la catégorie selon les priorités de l'entreprise (e.g., prix, rabais volume, termes de paiement, assurances, service après-vente, etc.).
- Cerner les risques associés aux catégories et aux fournisseurs essentiels et les gérer de façon proactive. À ce titre, le Gestionnaire de catégorie doit s'assurer qu'il existe un plan d'urgence pour les catégories et les fournisseurs essentiels.

##### 3.1.3. Gestion des appels d'offres (« Sourcing »)

De façon générale, l'approvisionnement stratégique de biens et services se fera conformément au processus d'approvisionnement stratégique en 7 étapes définies à l'[annexe 3 - Processus d'approvisionnement en sept étapes](#). La gestion des appels d'offres concerne les étapes 2-4 de ce processus.



Tout engagement planifié rencontrant un seuil où une soumission est requise devra procéder au processus d'appel d'offres. Ce processus peut varier d'une simple soumission (RFQ) à un processus d'appel d'offres complexe selon les paramètres de l'engagement planifié.

### 3.1.4. Gestion des contrats

De façon générale, l'approvisionnement stratégique de biens et services se fera conformément au processus d'approvisionnement stratégique en 7 étapes définies à [l'annexe 3](#). La gestion des contrats concerne les étapes 5-7 de ce processus.

Tout engagement planifié rencontrant un seuil où un contrat formel est requis devra procéder au processus de rédaction contractuelle. Ce processus est en place pour formellement gérer les risques liés à l'approvisionnement dans un cadre légal.

## 3.2. Processus d'achats

### 3.2.1. Réquisition et approbation

Lorsqu'un besoin d'achat survient, le demandeur doit créer une demande d'achat (réquisition) qui capture le besoin d'achat. Selon le processus d'approbation en place pour l'achat en question, cette demande d'achat est revue, ajustée au besoin et finalement, approuvée. L'approbation sert à valider les paramètres suivants :

- Justesse de l'information d'achat (fournisseur sélectionné, articles ou services commandés, quantités demandées, adresses de livraison, etc.)
- Justesse de la classification comptable de l'achat (e.g., compte de grand livre, centre de coût, ordre interne, etc.)
- Confirmation du débours et acceptation de l'effet sur les liquidités

Dans tous les cas, il est important que les unités cherchent à faire leurs achats auprès de fournisseurs corporatifs. Ceci permet aux unités de bénéficier des meilleurs termes et conditions possibles selon la stratégie de catégorie établie (e.g., prix, rabais volume, termes de paiement, assurances, service après-vente, etc.).

Lorsque possible, le CE – CA rendra disponible des catalogues électroniques des biens et services des fournisseurs corporatifs pour faciliter le processus de demande d'achat.

### 3.2.2. Gestion des commandes

Après approbation, les réquisitions sont converties en bons de commande d'achat et soumises au fournisseur pour exécution.

Lorsque viable, nous cherchons à obtenir la confirmation du fournisseur de la réception de la commande. Ceci confirme également sa capacité d'exécuter la commande selon ses paramètres demandés (e.g., prix, date de livraison souhaitée, autres conditions, etc.).

### 3.2.3. Réception de biens et services

Lors de la livraison physique des biens ou services, il est nécessaire de capturer les détails de réception dans nos systèmes. Ceci permet de valider que les biens et services facturés



correspondent à ce qui a réellement été reçu et commandé lors du processus de facturation et paiement.

Lorsque viable, nous cherchons à obtenir des préavis de livraison (« ASN ») du fournisseur avant la livraison. Ceci nous permet d'optimiser le processus de réception, surtout pour des commandes volumineuses.

Certains types de commandes ne nécessitent pas de réception mais celles-ci représentent l'exception.

#### **3.2.4. Facturation et paiement**

Après réception des biens et services, le fournisseur soumet sa facture à Cascades. Celle-ci est rapprochée en validant le bon de commande et la réception associée pour s'assurer que Cascades débourse les bons montants pour les biens et services obtenus. Tout écart significatif nécessite la revue des intervenants dans les flux de travail spécifiques aux différents types de facture.

Certaines factures directes (sans PO) sont également acceptées mais celles-ci représentent l'exception. Pour ce type de facture, une approbation et une codification de la dépense est nécessaire lors de la réception de la facture car ceci n'aura pas été fait au préalable (e.g., sur une réquisition).

### **3.3. Gestion de la relation et performance fournisseur**

En support aux activités d'approvisionnement décrites ci-haut, le processus de gestion de la relation et du cycle de vie du fournisseur (intégration, opération et départ/exclusion) intervient au moment des premiers contacts avec un fournisseur et tout au long de la durée de sa relation d'affaires avec Cascades. Ceci permet d'assurer que les fournisseurs desservant Cascades sont évalués et qualifiés avant la livraison de biens ou services.

Pour les fournisseurs stratégiques de Cascades, il existe également un processus de gestion active de la performance qui assure que les fournisseurs rencontrent les indicateurs clés de performance dans leurs contrats. Des plans d'action correctives sont mis en place et monitorés au besoin.





## 4. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Chaque employé qui touche à des activités liées à l'approvisionnement doit se comporter de façon honnête, juste et objective dans toutes ses relations avec les fournisseurs. L'activité d'approvisionnement devrait être menée conformément aux lois et règlements applicables dans chaque pays où Cascades fait affaire.

Sinon, voici les différentes responsabilités des parties prenantes du processus d'approvisionnement :

### 4.1. Centre d'expertise de la Chaîne d'approvisionnement (CE – CA)

- Gérer les relations entre fournisseurs et Partenaires d'Affaires
- Mettre à jour et gérer le calendrier d'approvisionnement annuel
- Suivre le processus d'achat en sept étapes définies à l'[annexe 3 - Processus d'approvisionnement en sept étapes](#)
- Identifier les sources d'approvisionnement de biens et services à l'aide des techniques adéquates
- Respecter les objectifs en matière de responsabilité sociale définis dans le Plan de développement durable de Cascades
- Procurer aux Partenaires Commerciaux le coût total de possession le plus concurrentiel
- Garantir la continuité de l'approvisionnement en biens et services essentiels, et s'assurer que ceux-ci sont fiables, de haute qualité et à prix à juste valeur marchande
- Mener de façon régulière des évaluations du rendement des fournisseurs essentiels et stratégiques
- Gérer les contrats avec les fournisseurs selon les instructions données dans la présente politique
- Gérer les données maîtresses pour tous les fournisseurs, de même que celles qui sont liées aux listes d'articles et de prix pour les biens et services qui relèvent de la fonction Approvisionnement
- Agir à titre de propriétaire de processus pour les processus d'approvisionnement :
  - Établir les systèmes, canaux et méthodes d'achats appropriés par commodité
  - Monitorer et renforcer la conformité d'exécution des processus
- Agir à titre de propriétaire de produit pour les systèmes et applications qui supporte les processus d'approvisionnement
- Calculer les charges pour les remises sur volume et partager ces informations avec le centre de services partagés

### 4.2. Partenaires d'affaires

- Participer activement au processus d'approvisionnement en sept étapes définies à l'[annexe 3 - Processus d'approvisionnement en sept étapes](#)



- Support à l'identification des sources d'approvisionnement lorsque la démarche est gérée par le CE – CA en fournissant connaissances et expertise sur les biens et services
- Respecter les lignes directrices de la politique d'approvisionnement lorsque l'identification des sources d'approvisionnement est faite par l'unité d'affaires (code d'éthique, termes de paiement, responsabilité sociale et environnement, etc.)
- S'assurer que les unités d'affaires privilégient l'utilisation des fournisseurs corporatifs
- Fournir une rétroaction au CE – CA concernant le rendement et la conformité des fournisseurs
- Informer le CE – CA de tout problème avec les fournisseurs
- Approuver l'instrument financier recommandé par la Trésorerie pour l'achat de biens à prix instables
- Approuver la sélection des fournisseurs recommandé par le CE – CA lors d'appels d'offres

### 4.3. Comité de sélection

- Participer activement au processus d'approvisionnement en sept étapes définies à [l'annexe 3 - Processus d'approvisionnement en sept étapes](#)
- Élaborer/approuver la grille des critères de sélection pour l'appel d'offres en cours
- Évaluer la performance des fournisseurs potentiels pour les critères de sélection subjectifs
- Émettre une recommandation aux partenaires d'affaires concernant le(s) fournisseur(s) à retenir pour un appel d'offres donné

**Note :** Le comité de sélection est différent pour chaque appel d'offres

### 4.4. Comité de direction

- La responsabilité du comité de direction est d'approuver la décision finale rendue par le CE – CA et les Partenaires d'Affaires, avant d'attribuer le contrat au fournisseur recommandé, lorsque requis par les caractéristiques du projet.

### 4.5. Centre de Services Partagés (CSP)

- Traiter les bons de commande et les factures de fournisseur conformément aux règles de gouvernance en place
- Effectuer les paiements dans les termes prescrits
- Traiter les demandes/questions de nos fournisseurs et partenaires d'affaires internes
- Partager les indicateurs de performance liés au processus et données d'achat avec nos unités d'affaires
- Soutenir et conseiller les unités d'affaires dans la compréhension et l'amélioration de leur indicateurs de performance
- Former les utilisateurs impliqués dans le processus d'achats (« Procure-to-Pay »)



- Partager son avis et ses commentaires au CE – CA concernant le rendement et la conformité des fournisseurs

#### **4.6. Centre d'expertise en Énergie**

- Responsable de l'approvisionnement d'énergie pour Cascades
- Responsable d'appliquer les dispositions de la politique d'approvisionnement dans les processus d'approvisionnement d'énergie

#### **4.7. Cascades Récupération+ (CR+)**

- Responsable de l'approvisionnement de fibre vierge et recyclée pour Cascades
- Responsable d'appliquer les dispositions de la politique d'approvisionnement dans les processus d'approvisionnement de fibre

#### **4.8. Cascades Services+ (CS+)**

- Responsable du recueil des besoins d'affaires et de la gestion des projets d'ingénierie, lorsque mandaté par les unités d'affaires
- Responsable d'appliquer les dispositions de la politique d'approvisionnement dans les processus d'approvisionnement reliés aux projets d'ingénierie

#### **4.9. Gestionnaire de projet capitalisables (CAPEX)**

- Dans le cadre des approvisionnements, un gestionnaire de projet CAPEX est un membre des groupes ou de CS+ qui est chargé de mener à terme un projet de modernisation des installations/équipements Cascades tout en respectant les dispositions de cette politique

#### **4.10. Trésorerie**

- Fournir et proposer le taux de l'argent à utiliser
- Examiner l'instrument financier recommandé pour l'achat de biens à prix instables
- Recommander la devise à utiliser pour l'achat de biens et de services, le cas échéant

#### **4.11. Département des affaires juridiques**

- Rédiger les contrats à partir des conditions commerciales correspondant aux exigences des Partenaires d'Affaires et aux modalités négociées par les Gestionnaires de Catégorie, et communiquer avec les fournisseurs pour conclure la négociation des contrats
- Examiner, réviser et approuver la version finale du contrat avant sa signature
- Rédiger les modalités à ajouter à l'appel d'offres ou à la demande de prix
- Fournir au CE – CA tous les contrats-cadres et clauses standard de Cascades à utiliser pendant les négociations avec les fournisseurs

#### **4.12. Service de Commerce International**



- S'assurer de la conformité des activités internationales en rapport avec les lois d'import/export
- Fournir au CEA les coûts du transport international, le cas échéant



## 5. PRINCIPES DIRECTEURS

### 5.1. Exigences du processus d'approvisionnement par seuil d'achat

Tout engagement monétaire<sup>1</sup> pris au nom de Cascades doit respecter les exigences suivantes :

	Seuil d'engagement	Canal d'achat utilisé	Exigences de soumission pour nouvelle source d'approvisionnement <sup>2</sup>	Implication CE – Chaîne d'approvisionnement à la réquisition	
Seuil transactionnel	2 500 \$ et moins	PCard ou Commande d'achat si contrat/catalogue si déjà en place	Aucune soumission nécessaire	Aucune	
	15 000 \$ et moins	Commande d'achat (PO) <sup>3</sup>	Minimum 1 soumission	Aucune	L'unité d'affaires est tenue de mettre en place une commande d'achat en bonne et due forme selon les <u>termes de paiement standard</u> de Cascades.
	15 001 \$ à 50 000 \$	Commande d'achat (PO) <sup>3</sup>	Minimum 2 soumissions	L'unité doit impliquer un acheteur tactique qui contribue à déterminer et exécuter la stratégie d'approvisionnement optimale	
Seuil annuel OU transactionnel	50 001 \$ et plus	Commande d'achat (PO) <sup>3</sup>	Minimum 3 soumissions	<p><b>Catégories sous la responsabilité du CE Chaîne d'approvisionnement :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>L'unité doit impliquer le Gestionnaire de catégorie qui contribue à déterminer et exécuter la stratégie d'approvisionnement optimale</li> <li>L'unité d'affaires et/ou le CE concerné est tenue de mettre en place une commande d'achat en bonne et due forme selon les termes de paiement standard de Cascades.</li> </ul> <p>Exceptions :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Pour les catégories d'entrepôts, main d'œuvre temporaire et contracteurs de type MRO-Services, le seuil est d'implication du CE est de 100 000 \$.</li> <li>Pour la catégorie énergie, l'unité doit se référer au CE Énergie</li> <li>Pour la catégorie fibre (recyclée et vierge), l'unité doit se référer à Cascades Récupération+</li> </ul>	
	500 000 \$ et plus	Entente contractuelle et Commande d'achat (PO) <sup>3</sup>	Minimum 3 soumissions	À partir de ce seuil d'achat, l'implication du légal est également nécessaire pour l'établissement et la revue des clauses contractuelles est obligatoire.	

Pour les dispositions additionnelles liées aux projets capitalisables (CAPEX), voir [section 5.15](#).

<sup>1</sup> En dollars absolus

<sup>2</sup> Aucune soumission n'est requise si l'achat est fait avec référence à une entente corporative (catalogue et/ou contrat avec « fournisseur corporatif »)

<sup>3</sup> La création d'une commande d'achat requiert une fiche fournisseur dans nos systèmes d'approvisionnement pour achat/paiement



### 5.1.1. Exceptions

- Les catégories avec stratégie d'achat ponctuelle (« spot ») listées à [l'annexe 2](#), ne requièrent pas de processus d'appel d'offres
- L'achat d'équipements industriels destinés à la revente ne sont pas assujettis aux règles de soumission

### 5.1.2. Processus de dérogation

Dans les cas où il est impossible de respecter les exigences établies ci-haut, le contexte du dossier doit être documenté pour justifier le non-respect de la politique lors d'audit de nos pratiques d'affaires. Le formulaire de dérogation fourni à [l'annexe 8 – Formulaire de dérogation](#) peut être utilisé à cette fin. Celui-ci sera privilégié par le CE – CA lorsque impliqué dans le dossier.

Exemples de situations qui pourraient engendrer un besoin de dérogation :

- Cas d'urgence
- Existence d'un produit ou fournisseur unique
- Impossibilité du CE Chaîne d'approvisionnement à supporter le processus tel que défini

## 5.2. Évaluation d'un nouveau fournisseur

Avant que Cascades n'engage des fonds auprès d'un nouveau fournisseur externe, le CE – CA a la responsabilité<sup>4</sup> de s'assurer qu'un fournisseur choisi est évalué de façon qu'il réponde aux critères de Cascades et à la stratégie de catégorie avant de devenir un fournisseur qualifié, tel que défini à [l'annexe 7 - Critères de classification des fournisseurs](#).

## 5.3. Pratiques d'approvisionnement socialement responsables

Cascades s'est engagée à être une entreprise socialement responsable. Les répercussions négatives des activités de nos entreprises et de nos fournisseurs sur l'environnement doivent être aussi minimales que possible. Cascades se doit donc de faire affaires avec des fournisseurs socialement responsables. Au minimum, les fournisseurs doivent :

- Se conformer aux lois et règlements nationaux et locaux applicables
- Avoir la capacité d'atténuer les problèmes environnementaux qu'ils sont susceptibles de causer

Les fournisseurs corporatifs, de fibre, de produits semi-finis et d'énergie doivent également :

- Se conformer aux exigences en matière de sécurité et d'environnement de Cascades, qui sont énoncées dans les ententes contractuelles, réglementaires et de conformité applicable
- S'engager à participer à notre programme d'évaluation des pratiques d'affaires responsables supporté par la norme EcoVadis. Les fournisseurs ciblés doivent maintenir un résultat égal ou supérieur à 37 ayant été évalué dans les derniers 3 ans, sans quoi un plan d'action doit être documenté et le fournisseur évalué à nouveau l'année suivante.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> Lorsque impliqué, selon les exigences du processus d'approvisionnement par seuil d'achat

<sup>5</sup> Les fournisseurs de fibre recyclée sont évalués selon une norme interne



Pour obtenir plus de précisions sur nos engagements en matière de durabilité et de responsabilité sociale, consulter notre [Pratique d'approvisionnement responsable](#), le [Plan de développement durable](#), le [Code éthique et de conduite des affaires de l'entreprise et notre déclaration d'engagement pour les droits humains](#).

### 5.3.1. Petit fournisseur ou fournisseur local dans le processus de sélection des fournisseurs

En conformité avec l'initiative de responsabilité sociale de Cascades, le CE – CA s'assurera que tout appel d'offres inclura au moins un petit fournisseur ou un fournisseur local, lorsque possible.

## 5.4. Protection des renseignements de Cascades et du fournisseur

Tout renseignement que Cascades considère confidentiel, soit de lui-même, soit après entente avec le fournisseur, doit être protégé tel que détaillé dans la [Politique de sécurité et de la protection de l'information](#) disponible sur Agora, le portail commun de Cascades, sous *Sécurité et protection de l'information chez Cascades* dans la section *Technologie de l'information*.

Les lignes directrices suivantes doivent être respectées lors de la manipulation de renseignements sur le fournisseur ou sur l'approvisionnement :

- Aucune donnée sur les dépenses de Cascades ni renseignement sur les contrats, y compris les noms et les prix de fournisseurs, ne devraient être divulgués, sauf en les présentant de façon agrégée à des fins de négociation avec les fournisseurs si cela est nécessaire, ou si la loi l'exige.
- Un employé de Cascades ne peut en aucun cas divulguer les prix d'un fournisseur à un autre fournisseur ou tiers sans l'approbation préalable du fournisseur.
- Aucun renseignement ni commentaire ne doit être divulgué au sujet de quelque aspect que ce soit de la planification commerciale ou stratégique de la relation de Cascades avec ses fournisseurs.

Cascades investit des ressources importantes dans l'élaboration de son image sur le marché; il est donc crucial que ces efforts ne soient pas sapés. Tout manquement aux présentes lignes directrices peut gravement nuire aux relations avec les fournisseurs et peut susciter des problèmes juridiques.

### 5.4.1. Ententes de confidentialité

Avant d'entreprendre d'échanger des renseignements confidentiels tel que détaillé dans la [Politique de sécurité et de la protection de l'information](#), il faut systématiquement établir une entente de confidentialité.

Le gabarit [d'entente de confidentialité](#) de Cascades est disponible sur Agora, le portail commun de Cascades, sous *Sécurité et protection de l'information chez Cascades* dans la section *Technologie de l'information*.

Si une entente fournisseur sera utilisée, elle doit être examinée et approuvée par le département des affaires juridiques avant la signature.



## 5.5. Composition des comités de sélection (appel d'offres)

Le Gestionnaire de catégorie est responsable d'assembler les comités de sélection pour les appels d'offres sous sa gouverne. La composition d'un comité de sélection vise la représentation irréductible des parties prenantes majeurs qui bénéficieront et/ou doivent gérer les biens et/ou services dans la portée de l'appel d'offres. Le Gestionnaire de catégorie visera donc à réduire le nombre de représentants impliqués à sa plus simple expression afin de garder le processus d'évaluation efficace mais intègre.

### 5.5.1. Déclaration relative aux conflits d'intérêts

Avant d'intégrer un comité de sélection, tous les membres doivent :

- S'engager à juger les offres présentées par les soumissionnaires sans partialité, faveur ou considération, selon l'éthique
- Déclarer qu'ils prendront toutes les précautions appropriées décrites dans le code d'éthique de Cascades pour éviter de se placer dans une situation potentielle de conflit d'intérêts
- Déclarer n'avoir aucun intérêt direct ou indirect dans l'appel d'offres pour lequel ils ont été nommé membre du comité de sélection
- À défaut, s'engager formellement à dénoncer leur intérêt au Gestionnaire de catégorie responsable de l'appel d'offres.

Le gabarit de cette déclaration se retrouve à l'[annexe 9 – Gabarit de déclaration pour membre d'un comité de sélection](#). Les réponses des participants doivent être répertorié dans l'espace documentaire de l'appel d'offres.

Si lors d'une revue du projet d'appel d'offres, le Directeur corporatif des approvisionnements juge qu'une situation de conflit d'intérêt pourrait poser préjudice à l'intégrité du processus et/ou amener des risques irraisonnables pour Cascades, il peut exiger le remplacement du membre concerné par un collègue avec justification.

## 5.6. Approbation des présidents

Le CE – CA doit soumettre un sommaire exécutif du résultat d'un appel d'offres aux présidents de groupes afin obtenir une approbation avant de finaliser l'entente avec le fournisseur choisi lorsque :

- L'appel d'offres concerne une commodité jugée critique au bon fonctionnement de l'entreprise ou d'un groupe spécifique (fournitures de production, produits chimiques etc.)
- L'appel d'offres concerne un engagement monétaire important (contrat plus de \$5M)

## 5.7. Ententes et contrats

Tous les employés de Cascades doivent se conformer aux processus de création, de révision, d'examen, d'approbation et d'exécution de contrat, tels qu'ils ont été établis dans le processus de flux de contrat joint à l'[annexe 4 - Processus de flux de contrat](#). Tous les documents du contrat doivent provenir d'un gabarit approuvé par le département des affaires juridiques à moins d'utiliser le gabarit du fournisseur.





### 5.7.1. Exigences en matière d'examen juridique des contrats et des ententes

Tel que détaillé dans les exigences par seuil d'achat, tous les contrats d'une valeur totale de 500 000 dollars ou plus doivent être examinés et approuvés par le département des affaires juridiques. Si l'entente concernée contient l'une ou l'autre des dispositions décrites à la *Section 3* des lignes directrices de la *Politique corporative d'approbation et de signature de contrats*, celle-ci devra être revue par le département des affaires juridiques, et ce même si le montant est en deçà des seuils exprimés.

### 5.7.2. Responsabilité du responsable du contrat

Le responsable du contrat est la personne qui gère le contrat au nom de Cascades et qui est chargée de l'application des engagements énoncés dans le contrat. Les gestionnaires de catégorie sont donc les responsables du contrat.

Voici les principales responsabilités du responsable de contrat :

- Piloter le contrat à travers les 7 étapes du processus d'approvisionnement
- Documenter et assurer le suivi de l'expiration du contrat
- Documenter et assurer le suivi des principales composantes du contrat (e.g. Entente de niveau de service)
- Valider les possibilités d'opérationnalisation du contrat avec nos plateformes actuelles avant signature
- S'assurer de l'obtention des approbations requises pour le contrat
- Modifier le contrat au besoin, avec l'approbation du département des affaires juridiques
- Assurer le suivi des contrats qui pourraient déboucher sur une obligation d'achat
- Renvoyer toute demande ou forme de contentieux au département des affaires juridiques

### 5.7.3. Approbation et signature du contrat corporatifs

Le Gestionnaire de catégorie doit respecter le processus d'approbation décrit dans les lignes directrices de la *politique en matière de signature de contrats*.

En ce qui a trait à la signature des contrats, les signataires suivants doivent signer les ententes selon les paliers suivants (valeur totale du contrat, excluant possibilités de renouvellement):

- < \$5M - Directeur Corporatif des Approvisionnements
- \$5M – \$25M – Chef de la direction de la chaîne d'approvisionnement et de l'information
- > \$25M – PDG Cascades

### 5.7.4. Conformité en matière de sécurité et de règlements

Tous les biens achetés doivent respecter les exigences pertinentes de Cascades en matière de sécurité, d'émissions et d'environnement, telles qu'elles s'appliquent au pays. Les ententes touchant les services fournis sur les lieux appartenant à Cascades doivent inclure des exigences



spécifiques de conformité à toutes les exigences fédérales, étatiques ou provinciales et locales en matière de santé et sécurité et d'assurance.

De plus, les contrats touchant les catégories de matériel informatique et logiciels ou services-conseils en TI doivent être révisés par l'équipe de sécurité de l'information qui assureront cette conformité.

Pour les ententes en deçà des seuils de contrat obligatoire, le réquisitionnaire doit solliciter une révision par l'équipe de sécurité de l'information s'il juge que l'entente expose Cascades à un risque significatif (e.g. partage d'information confidentielle).

### **5.7.5. Ententes verbales**

Les ententes verbales présentent de nombreux problèmes de contrôle et devraient être évitées. Si une entente verbale est nécessaire, l'entente doit être documentée dès que possible et suivie d'une entente appropriée (commande d'achat ou contrat) dans des délais raisonnables. L'entente devrait être examinée et approuvée par le département des affaires juridiques selon les exigences par seuil d'achat, et la documentation devrait comprendre une justification du recours à une entente verbale.

### **5.7.6. Contrats expirés**

Il incombe au responsable du contrat d'envisager, avant l'expiration d'un contrat, des mesures appropriées permettant de donner un délai suffisant pour trouver, au besoin, un fournisseur de remplacement qualifié. Si le contrat se poursuit jusqu'à son terme, mais n'est pas renouvelé, les responsables du contrat doivent s'assurer que tous les biens loués sont retournés, que les renseignements confidentiels sont détruits et que le contrat est clos à la date de clôture.

Si le terme du contrat doit être prolongé sans pouvoir faire recours à un mécanisme prévu dans l'entente initiale, les responsables du contrat doivent demander au département des affaires juridiques un texte d'amendement, modifier les modalités et mettre à jour tous les dossiers de suivi en conséquence. Tous les prolongements de contrat doivent être approuvés par le Directeur corporatif des approvisionnements et le département des affaires juridiques.

### **5.7.7. La devise du contrat diffère de la devise locale**

Le CE – CA, en collaboration avec la Trésorerie, établira la devise à utiliser ainsi que le taux de change fixe ou flottant.

Le CE – CA en collaboration avec la Trésorerie, décidera s'il signe le contrat en devises étrangères et, une fois la devise établie, le contrat devra clairement préciser la devise à utiliser. Des orientations touchant les stratégies de couverture pour les devises étrangères, y compris les taux de change, les prévisions et les questions d'inflation, doivent être approuvées par la Trésorerie avant la signature des contrats dans une devise différente de la devise locale.

### **5.7.8. Publicité du contrat**

À l'exception de ce qui est prévu à la loi, les fournisseurs ou fournisseurs potentiels ne sont pas autorisés à utiliser le nom, le logo ou la marque de commerce de Cascades ou de faire d'annonce



ou de dévoilement public touchant le sujet de leur contrat ou de leurs négociations avec la fonction Approvisionnement avant d'en avoir obtenu l'approbation écrite par le département des affaires juridiques.

### 5.7.9. Traitement comptable

Avant de signer un contrat, une évaluation doit être faite pour déterminer si un traitement comptable plus poussé par la Trésorerie est requis. Chaque contrat doit être évalué à la lumière des critères énoncés ci-dessous afin de déterminer si un examen ou un traitement comptable plus poussé est nécessaire :

- Engagement de location à bail
- Couverture
- Instruments financiers

Il incombe à tous les Gestionnaires de Catégorie d'aviser la Trésorerie si l'un ou l'autre des critères ci-dessus peut s'appliquer à un nouveau contrat ou à un contrat mis à jour.

### 5.7.10. Archivage des ententes

Les enregistrements dans la base de données centralisé des contrats Cascades (voir [Annexe 6 – Systèmes d'information Approvisionnement](#)) doivent inclure une copie électronique non modifiable de l'ensemble de l'entente, avec une page de signatures pleinement ratifiée, le tout en un seul document. Le département des affaires juridiques doit avoir accès à tous les enregistrements de contrats de la base de données, qu'ils aient participé ou non à la rédaction.

## 5.8. Obligation de réception des biens et services

Toute commande envoyée à un fournisseur pour des biens ou services nécessite une réception de marchandises enregistrée aux systèmes informatiques de Cascades (différents systèmes selon la commodité).

Les seules exceptions à cette règle sont les commandes ouvertes avec limites (« blanket ») et les achats fait par PCard.

## 5.9. Facturation sans commande d'achat

Tout achat fait auprès d'un fournisseur externe nécessite une commande d'achat sans quoi le fournisseur se met à risque de ne pas être rémunéré pour les biens et services fournis.

Les seules commodités/catégories exclues de cette règle sont :

- Achat fait par PCard
- Remboursement de dépenses de voyage
- Remises gouvernementales et impôts
- Services publics (Hydro, etc.)
- Assurances
- Dons & commandite



- Affranchissement postal

## 5.10. Gestion des risques fournisseur

Le CE – CA de Cascades a la responsabilité d'évaluer les risques financier, légaux, réputationnels et de sécurité engendrée lors de l'établissement d'une relation d'affaires avec un fournisseur. Le suivi périodique de l'évolution de ces risques doit faire partie intégrante du processus de gestion du rendement fournisseur. Le CE – CA doit donc mettre en place des stratégies de retrait et plans de contingence pour tous les fournisseurs corporatifs de « classe 1 ».

## 5.11. Gestion du rendement du fournisseur

Le CE – CA de Cascades a la responsabilité d'évaluer le rendement des fournisseurs à intervalles réguliers. Les évaluations de rendement doivent être bien documentées et communiquées aux fournisseurs et aux Partenaires d'Affaires afin de favoriser leur amélioration et leur compétitivité continues, et ces derniers doivent être avisés de l'incidence qu'aura leur rendement sur l'octroi de nouveaux contrats.

Les indicateurs et les cartes de pointage doivent être examinés à intervalles réguliers afin de repérer les secteurs de perfectionnement possibles et d'établir un plan d'amélioration avec les fournisseurs. Les fournisseurs corporatifs de « classe 1 » doivent, au minimum, être évalués une fois par année. Ils doivent maintenir leur évaluation EcoVadis de 37 ou plus indéfiniment.

## 5.12. Modalités de paiement

Cascades a mis en œuvre une politique sur les modalités de paiement qui est disponible sur Agora, sous « [Politiques et termes de paiement](#) » (la « Politique de paiement ») dans la section *Approvisionnement*.

Tous les efforts raisonnables doivent être déployés durant toute négociation avec des fournisseurs pour se conformer et/ou améliorer les modalités de paiement énoncées dans cette politique, et ce, que le CE – CA pilote la négociation ou non.

Seules les modalités de paiement conformes à la Politique de paiement peuvent être utilisées. Toute modalité en dessous des termes de la politique devra être revue et approuvée par le Directeur corporatif des approvisionnements avant l'exécution de l'entente (contrat / bon de commande) avec le fournisseur.

Afin d'évaluer si l'offre de paiement d'un fournisseur est bonne pour Cascades, le Gestionnaire de catégorie devra consulter le fichier Excel « *Termes de paiement Outil\_de\_comparaison\_Tool\_comparison\_T&C.xlsx* » approuvé par Trésorerie.

## 5.13. Paiements anticipés

Cascades ne doit pas avancer de fonds à un fournisseur avant d'avoir reçu les biens ou services de ce fournisseur. Dans les cas où un paiement anticipé au fournisseur ne peut être évité, les conditions de paiement devront être déterminées en collaboration avec le CE – CA, les Partenaires d'Affaires et le département des affaires juridiques.



## 5.14. Importation / Exportation

### 5.14.1. Considérations relatives aux douanes et à l'importation

Le Service de Commerce International est responsable de la gestion des aspects opérationnels de l'importation et de l'exportation. Le service doit s'assurer que les déclarations douanières sont ponctuelles et exactes, que les instructions sur les procédures d'expédition interentreprises et à l'intention des fournisseurs sont à jour et que la conservation des documents est conforme aux règlements. Il incombe à tous les employés de Cascades qui sont parties prenantes des opérations de respecter les règles relatives à l'importation et à l'exportation.

### 5.14.2. Conformité des fournisseurs aux exigences en matière d'importation

Le respect des lois en matière d'importation est une condition pour faire affaire avec Cascades. S'il est déterminé qu'un fournisseur ne les respecte pas, le spécialiste du Service de Commerce International collaborera avec le Gestionnaire de catégorie concerné pour s'assurer que le fournisseur respecte pleinement la loi. Les mesures correctives que devra prendre le fournisseur et la date d'entrée en vigueur de ces mesures devront être documentées par le spécialiste du Service de Commerce International et une réponse écrite du fournisseur devra être conservée. Il incombe au directeur du Service de Commerce International de veiller au respect par les fournisseurs des exigences légales et à la validation de la mise en œuvre des mesures correctives.

## 5.15. Approvisionnement de biens et services capitalisables (CAPEX)

Les dispositions de la présente politique s'appliquent également à l'approvisionnement de biens et services capitalisable avec les précisions ci-bas :

- **Budgets pour [projets CAPEX](#).** Pour les [projets capitalisables](#) de plus de 250 000 \$, un estimé budgétaire récent (12 mois ou moins) doit être préparé avec RFI ou autre demande de soumission à l'appui pour, au minimum, 60 % de l'enveloppe totale du budget afin d'être valide. Le Gestionnaire de projet CAPEX (e.g., CS+, firme externe ou autre Gestionnaire de projet des groupes) est responsable d'assurer le respect de ce seuil. Cependant, il peut solliciter et compter sur le support du Gestionnaire de catégorie du CE – CA pour coordonner les RFI, au besoin.

Toutefois, les Gestionnaires de catégorie ne pourront s'engager dans les travaux subséquents d'appels d'offres (RFP) et/ou de demandes de prix (RFQ) que lorsque l'unité d'affaires aura sécurisé le budget nécessaire pour son projet.

**Achats pour [projets CAPEX](#).** Pour les [projets capitalisables approuvés et gérés par un gestionnaire de projet](#), celui-ci est responsable du respect des [exigences du processus d'approvisionnement par seuil d'achat](#) pour les différentes composantes du projet à la place du CE – CA. Le gestionnaire de projet peut solliciter et compter sur le support du Gestionnaire de catégorie du CE – CA pour coordonner les appels d'offres (RFP/RFQ), au besoin.

- **Achats CAPEX hors projet.** Tous les achats de biens et services capitalisables hors projet sont assujettis aux mêmes règles d'approvisionnement que des achats non-CAPEX. Seule la méthode de comptabilisation aux livres de Cascades diffère.



- **Paiements préalables à la livraison.** Si un paiement préalable à la livraison est requis par le fournisseur, celui-ci ne devrait jamais dépasser 30% du montant total de l'engagement à moins de circonstances exceptionnelles.

## 6. SYSTÈMES D'APPROVISIONNEMENT

La fonction Approvisionnement de Cascades cherche à faire affaire avec des fournisseurs qui ont la capacité d'exécuter des opérations commerciales par voie électronique. Des systèmes d'approvisionnement entièrement transparents et intégrés fourniront des données sur les prix, les coûts et les qualités, ainsi que de l'information sur les approvisionnements qui seront utiles, tant à l'interne qu'à l'externe. Les systèmes technologiques d'approvisionnement de Cascades seront élaborés en collaboration avec le Directeur corporatif des approvisionnements, et il incombera au CE-CA et aux utilisateurs internes de s'assurer de la qualité et de l'exactitude des données.

Référez-vous à l'[Annexe 6 – Systèmes d'Approvisionnement](#) pour voir la liste exhaustive des systèmes d'approvisionnement utilisés chez Cascades et leurs principales fonctions.

### 6.1. Systèmes d'information

L'information, les données d'approvisionnement et les actifs informatiques sont des actifs essentiels au succès de la fonction Approvisionnement et de Cascades dans son ensemble, et doivent donc être protégés contre toutes pertes, modifications ou destructions éventuelles. Les normes de TI existantes de Cascades s'appliqueront à l'ensemble des employés et des filiales de Cascades, ainsi qu'aux entrepreneurs, au personnel des fournisseurs et aux autres personnes qui ont l'autorisation de la direction d'utiliser les systèmes d'approvisionnement de Cascades.

### 6.2. Accès autorisés

Il incombe au directeur corporatif des approvisionnements de veiller à ce que les mesures suivantes soient prises.

- **Accès des usagers** : établir des mesures de contrôle pour s'assurer que seules les personnes autorisées peuvent utiliser les applications et ont accès aux zones du système qui sont nécessaires à l'accomplissement de leurs tâches.
- **Maîtrise des documents** : stocker les données, les modèles et les documents essentiels dans un emplacement auquel seules les personnes autorisées auront accès, et se doter de méthodes de récupération appropriées.



## 7. ANNEXES

### 7.1. Annexe 1 – Glossaire

- **Calendrier d'approvisionnement annuel.** Plan global des projets d'appel d'offres et de contrat à exécuter par le Centre d'Expertise de la Chaîne d'Approvisionnement (CE – CA) dans l'année en cours.
- **Centre d'expertise de la Chaîne d'approvisionnement (CE – CA).** Le terme CE – CA réfère au Centre d'expertise de la Chaîne d'approvisionnement de Cascades.
- **Comité de direction.** Le Comité de direction est formé par le président de chaque groupe, le chef de la direction, le chef de la direction juridique, le chef de la direction financière, le chef de la direction des ressources humaines, le chef de la direction des technologies de l'information et le vice-président des services corporatifs.
- **Contrat.** Entente cadre légale, dûment signée, entre Cascades et un fournisseur qui régit les termes et conditions de la relation d'affaires entre les deux parties avant de passer des commandes.
- **Contrat corporatif.** Contrat conclu entre le CE – CA et un fournisseur pour les catégories listées à listées à [l'annexe 2 - Catégories sous la responsabilité du CE de la Chaîne d'Approvisionnement \(CE-CA\)](#).
- **Coût Total de Possession (TCO).** Le terme TCO réfère à une analyse qui calcule la valeur d'un achat sur tout son cycle de vie en se penchant sur certains critères essentiels pour l'utilisateur final. Cette valeur couvre toutes les phases d'évolution de la propriété : acquisition, exploitation et certaines, qui sont intangibles, auxquelles on peut donner une valeur pécuniaire.
- **Commande ouverte avec limite.** Un type de commande d'achat qui permet au fournisseur de facturer directement sans réception de la part de Cascades. Synonymes : Blanket PO, Open PO, Framework PO
- **Demande d'information (RFI).** Une sollicitation envoyée à un fournisseur potentiel pour aider dans l'étude d'un marché particulier. Un RFI peut découler en RFP/RFQ ou non, selon les résultats de l'étude de marché.
- **Demande de Propositions (RFP).** Une sollicitation envoyée à un fournisseur potentiel avec lequel une relation ou un partenariat est envisagé. En règle générale, la structure et le format précis de la réponse à la demande de propositions sont laissés, en tout ou en partie, à la discrétion des fournisseurs.
- **Demande de prix (RFQ).** Une sollicitation envoyée à des fournisseurs potentiels contenant une liste ou une description extrêmement détaillée de tous les paramètres pertinents de l'achat prévu. Le prix par article ou par unité de service est le résultat final attendu.
- **Engagement annuel.** Montant total d'un engagement monétaire divisé par le nombre d'années sur lequel s'échelonne l'entente. E.g. Engagement annuel pour une entente de 150 000\$ sur 3 ans est de 50 000 \$.
- **Engagement monétaire.** Entente entre Cascades et un fournisseur externe concernant des déboursés éventuels pour l'acquisition de biens et services.



- **Fonction Approvisionnement.** Cette fonction se compose du CE – CA et du Centre de Services Partagés (CSP).
- **Fournisseurs corporatifs.** Fournisseurs ayant été désignés par le CE – CA comme préférentiels pour les achats de Cascades. Généralement, un fournisseur est identifié comme tel parce que les termes et conditions en place dans la relation d'affaires sont avantageux pour Cascades (e.g., prix, rabais volume, termes de paiement, assurances, service après-vente, etc.). La [liste des fournisseurs corporatifs de Cascades](#) est disponible sur Agora, le portail commun de Cascades, sous *Approvisionnement* dans la section *Centre d'expertise en approvisionnement (CE) et Centre de Services Partagés (CSP), Outils et Formulaires*.
- **Gestionnaire de catégorie.** Le terme Gestionnaire de catégorie réfère à : un membre de l'équipe du CE – CA qui est chargé de négocier, de gérer et de fournir des biens ou des services précis.
- **Partenaires d'affaires.** Gestionnaires d'unités opérationnelles de Cascades qui sont touchés, ou pourraient être touchés, par les activités de localisation des sources d'approvisionnement d'un bien ou d'un service en particulier.
- **Petit Fournisseur.** Selon Industrie Canada, c'est généralement le nombre d'employés qui détermine si une entreprise est petite. Les entreprises productrices de biens sont considérées comme « petites » si elles ont moins de 100 employés, tandis que, pour les entreprises productrices de services, le seuil est de 50 employés.
- **Processus d'approvisionnement en sept étapes.** Se reporter à l'annexe 3.
- **Projet Capitalisable (« CAPEX »).** Projet d'amélioration exécuté en unité d'affaire Cascades avec un gestionnaire de projet en bonne et due forme. Projet qui sera comptabilisé comme actif aux états financiers de Cascades.
- **Département des affaires juridiques.** Cette équipe assure les services juridiques internes chez Cascades.
- **Centre de Services Partagés.** Cette équipe est responsable de tous les aspects transactionnels de l'approvisionnement comme le processus associé au bon de commande, l'expédition des biens, les réclamations au titre de la garantie, le traitement des factures ou encore l'autorisation de retour de matériel.





## 7.2. Annexe 2 – Catégories sous la responsabilité du CE-CA

- Papier acheté à l'externe, excluant les fibres recyclées et vierge (**achats de type « spot »**)
- Produits chimiques de commodité
- Produits chimiques spécialisés
- Résines plastiques (**achats de type « spot »**)
- Polyfilms, films extensibles et rétractables
- Palettes
- Tampons absorbants
- Chiffons
- Habillage pour les machines à papier
- Matériaux d'emballage achetés en externe
- Pièces de rechange (MRO)
- Machines distributrices du groupe Tissu
- Toute autre fourniture industrielle ou de production
- Habits, uniformes et lunettes
- Chariots élévateurs
- Transport
- Entreposage (bâtiment)
- Services de manutention et d'entreposage (3PL)
- Dépenses capitalisable (CAPEX) pour équipements de production, services corporatifs ou immeubles.
- Technologie opérationnelle (OT) du « Internet of Things » (IoT)
- Services aux bâtiments
- Location d'équipement
- Services de conciergerie
- Gestion des déchets dangereux
- Services de collecte des déchets excluant la récupération des fibres recyclées
- Contracteurs (« MRO-Services »)
- Services de sous-traitance proposant des biens et des services relevant de la Fonction Approvisionnement (e.g. fabrication de mandrins Northrich). Les autres gros sous-traitants ne sont pas inclus.
- Fournitures et mobilier de bureau
- Matériel informatique et logiciels



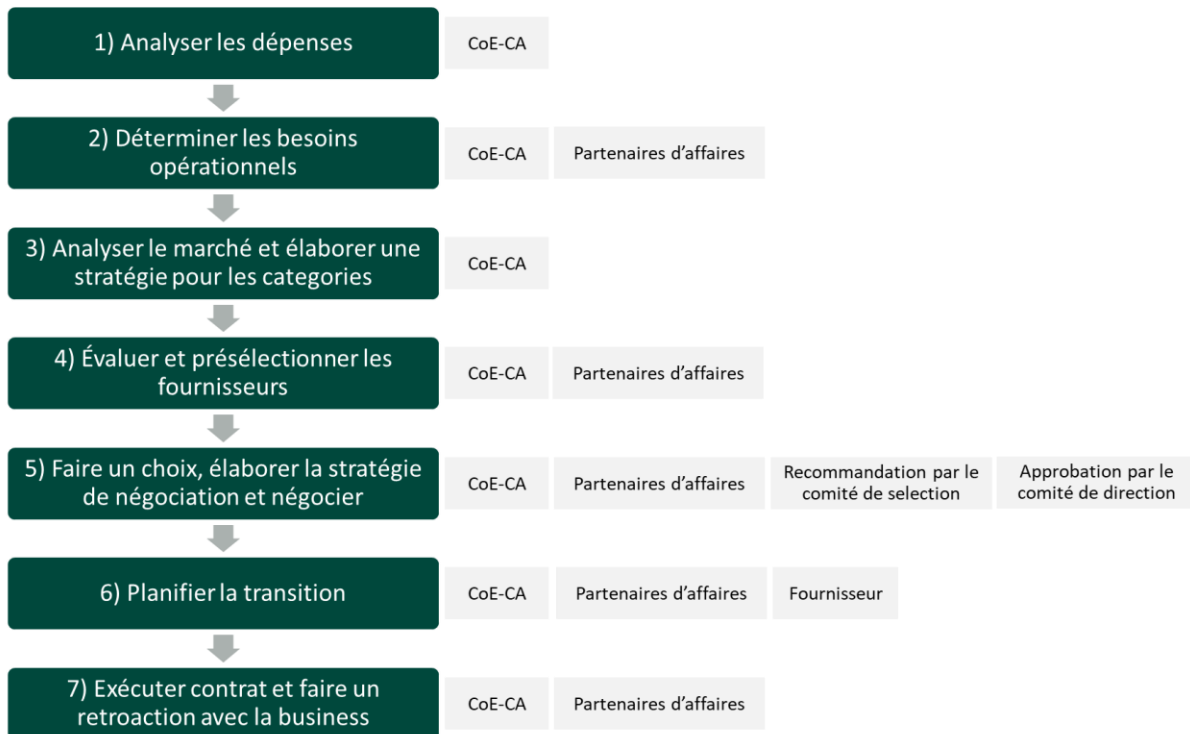
- Services-conseils de TI
- Marketing et agences
- Main-d'œuvre temporaire
- Services de RH
- Voyages, compagnies aériennes, voitures de location, conférences et formation externe
- Parc automobile

Hors portée du CE – CA

- Chimiques petite application (utilisés par une petite minorité d'usines)
- Énergie
- Fibre recyclée / vierge (**achats de type « spot »**)
- Jumbo roll de carton



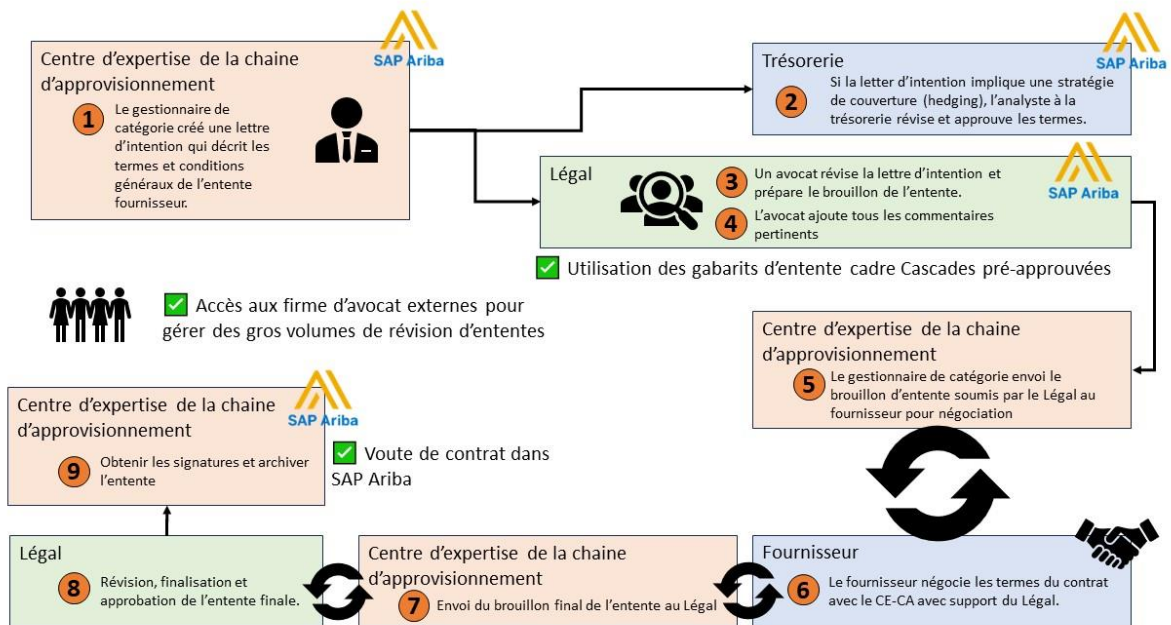
### 7.3. Annexe 3 – Processus d'approvisionnement en sept étapes



La première étape du processus n'est pas nécessaire lors d'achat de nouvelles commodités.



## 7.4. Annexe 4 – Processus de rédaction de contrat



## 7.5. Annexe 5 – Liste de vérification pour ententes négociées par les unités d'affaires (0-\$15K)

Tel que décrit dans les [exigences du processus d'approvisionnement par seuil d'achat](#), le Centre d'expertise de la Chaîne d'approvisionnement (CE – CA) ne doit pas obligatoirement être impliqué dans les achats de \$15K et moins.

Cependant, ceci ne vous empêche pas d'appliquer les meilleures pratiques en termes d'approvisionnement afin de maximiser la valeur obtenue pour votre unité lors de vos achats :

- ✓ **Prendre le temps de solliciter plusieurs soumissions chez différents fournisseurs**
  - Cette vous permet de voir s'il y a d'autres termes et conditions que vous pourriez demander en inclusion à votre fournisseur privilégié :
    - Termes de paiement avantageux (e.g. produit livré)
    - Rabais volume
    - Assurances/garanties
    - Service après-vente
- ✓ **Valider que les Incoterms sont valides et clairs lors de l'émission de votre bon de commande**
  - Cette étape permet d'assurer que le transfert de propriété et responsabilité de biens achetés se fait au bon moment. Ceci peut être important s'il y a des frais de douane ou si les biens sont endommagés en transit, par exemple.
  - Voici les Incoterms privilégiés par Cascades :
    - FCA – Transfert de propriété lors du chargement initial des marchandises chez le fournisseur (peu utilisé chez Cascades)
    - DAP – Transfert de propriété aux douanes d'import même si le fournisseur livre la marchandise à l'endroit désigné
    - DDP – Transfert de propriété à l'arrivée à l'unité d'affaires Cascades. Le fournisseur se charge du dédouanement des marchandises.
- ✓ **Valider que les bons termes de paiement sont utilisés dans votre bon de commande**
  - En demandant à votre fournisseur d'adopter le [terme de paiement standard Cascades](#) privilégié selon votre type d'achat, vous aider à optimiser les liquidités de Cascades et, conséquemment, son pouvoir d'achat et sa force de frappe.

Merci d'acheter responsablement!



## 7.6. Annexe 6 – Systèmes d'Approvisionnement

### 7.6.1. Sievo

- Système d'Analyse de la dépense globale de Cascades
  - Utilisé pour sortir les KPIs clés de la fonction approvisionnement et élaborer les stratégies d'approvisionnement et plan de catégorie

### 7.6.2. Ariba

- Base de données centralisée des projets d'appels d'offres et de leur documentation
- Base de données centralisée des contrats et de leur documentation
- Système transactionnel pour les achats indirects applicables (e.g. par catalogue)

### 7.6.3. SAP ERP

- Système transactionnel maître pour tous les achats
  - Commandes d'achat directes intégrés avec processus de planification, maintenance, production (MRP), etc.
  - Commandes d'achat indirectes
  - Commandes ouvertes avec limites (« blanket » ou « framework »)
  - Copies des commandes d'achat Ariba
  - Factures approuvées et paiement

### 7.6.4. Serrala

- Système de traitement des factures fournisseur et gestion des exceptions de réconciliation de facture avec commande d'achat et réception (e.g. mauvais prix)

### 7.6.5. Pièces de rechange (MRO)

- Les commandes pour pièces de rechanges sont interfacées avec SDI Connect, le système de notre partenaire de pièce de rechange

### 7.6.6. Transport

- Les processus de planification, réservation et coordination du transport sont gérées à même le système de notre partenaire de gestion du transport, Ryder.

### 7.6.7. PCard

- Les achats applicables peuvent être fait directement par PCard, sans avoir à passer par les systèmes transactionnels listés ci-haut.

### 7.6.8. Systèmes patrimoniaux



- Pour les unités d'affaires qui n'opèrent pas encore sur les solutions corporatives pour la totalité ou une partie de leurs opérations (e.g. Guide TI, magasin AS400, etc), certains achats sont faits à même ces systèmes patrimoniaux.



## 7.7. Annexe 7 – Critères de classification des fournisseurs

Tous les fournisseurs de Cascades sont classifiés selon les critères suivants. Ces classes dictent les contrôles périodiques à faire pour assurer une base fournisseur « en santé » :

Fournisseur de Classe 1 : Fournisseurs partenaire	
Caractéristiques	Contrôles périodiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>Partenariat développé</li> <li>Valeur monétaire élevée</li> <li>Coût de remplacement élevés</li> <li>Peu de sources disponibles</li> <li>Offre un avantage compétitif à Cascades grâce à son « roadmap » en innovation (investie dans R&amp;D)</li> <li>Grand impact sur la performance de Cascades et du produit fini</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les données maîtresses sont à jour (ex : terme de paiement, etc.)</li> <li>KPI documentés (« Scorecard »)</li> <li>Travaille sur un plan d'amélioration continue documentée</li> <li>Relation dynamique avec cadence de rencontres régulières</li> <li>Minimum 1 revue d'affaires / année</li> <li>Évaluation du fournisseur 1x / année</li> </ul>
Fournisseur de Classe 2 : Fournisseurs stratégique	
Caractéristiques	Contrôles périodiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>Valeur monétaire peut être élevée</li> <li>Important/critique aux opérations</li> <li>Peuvent être fournisseurs avec réciprocité (aussi client de Cascades)</li> <li>Secteur très niché</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les données maîtresses sont à jour (ex : terme de paiement, etc.)</li> <li>Minimum 1 revue d'affaires / année</li> <li>Possibilité d'évaluation 1x / année (à la discrétion du Gestionnaire de catégorie)</li> </ul>
Fournisseur de Classe 3 : Fournisseurs de base	
Caractéristiques	Contrôles périodiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dépense moyenne à faible</li> <li>Sources multiples, facilement remplaçable</li> <li>Coût de remplacement peu élevé</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les données maîtresses sont à jour (ex : terme de paiement, etc.)</li> <li>Dépense annuelle dans table classification</li> </ul>
Fournisseur de Classe 4 : Fournisseurs avec affaires limités	
Caractéristiques	Contrôles périodiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>Fournisseurs dans notre catégorie (Agora) mais sans interaction direct par gestionnaire de catégorie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>S'assurer que les données maîtresses sont à jour (ex : terme de paiement, etc.)</li> <li>Dépense annuelle dans table classification</li> <li>Comprendre la raison de l'utilisation : changement pour un fournisseur sous entente corpo si possible</li> <li>Valider s'il doit être enlevé de SAP</li> </ul>





## 7.8. Annexe 8 – Formulaire de dérogation

1. Informations du requérant			
Nom		Poste	
Unité d'affaire			
Téléphone		Courriel	

2. Catégorisation de l'achat			
Description courte de l'achat à faire			
Nom du fournisseur souhaité			
Valeur totale de l'engagement (avant taxes)		Durée totale de l'engagement	
Est-ce un achat unique ou périodique?	<input type="checkbox"/> Unique <input type="checkbox"/> Périodique		

3. Contexte

4. Justification du non-respect des exigences

5. Attestation et approbation du CE-CA			
Gestionnaire de catégorie		Date	
Signature			
Directeur corporatif des approvisionnements		Date	
Signature			



## 7.9. Annexe 9 – Gabarit de déclaration pour membre d'un comité de sélection

Lors de la formation d'un comité de sélection pour un appel d'offres, le Gestionnaire de catégorie doit recueillir une déclaration d'impartialité et d'absence de conflits d'intérêt de chaque membre du comité avant d'initier leur implication.

Le gabarit suivant peut être utilisé pour rencontrer ce requis. Celui-ci peut être envoyé par courriel aux membres du comité afin de recueillir leurs réponses facilement. Une copie des échanges courriels doit être téléversé dans l'espace documentaire de l'appel d'offres pour référence future.

----- Début gabarit -----

En tant que membre du comité de sélection pour l'appel d'offres Cascades [*Insérer description de l'appel d'offres*] :

- Je m'engage à juger les offres présentées par les soumissionnaires sans partialité, faveur ou considération, selon l'éthique;
- Je déclare que je prendrai toutes les précautions appropriées décrites dans le code d'éthiques de Cascades pour éviter de me place dans une situation potentielle de conflit d'intérêts et de n'avoir aucun intérêt direct ou indirect dans l'appel d'offres pour lequel j'ai été nommé membre du comité de sélection; à défaut, je m'engage formellement à dénoncer mon intérêt au Gestionnaire de catégorie responsable de l'appel d'offres.

----- Fin gabarit -----

Le membre du comité doit vous répondre dans l'affirmative ou exposer ses conflits d'intérêt potentiels pour considération.



## 7.10. Annexe 10 – Processus de changement de la politique d'approvisionnement

Cette politique est un document vivant qui doit être mis à jour selon l'évolution des réalités de l'entreprise. Les parties prenantes suivantes doivent être consultées dans l'ordre décrit ci-bas pour entériner tout changement à la *Politique d'approvisionnement Cascades*.

<b>Document principal</b>	
Revue initiale - Approvisionnement	Directeur corporatif des approvisionnements
Revue initiale - Légal	Secrétaire Corporatif Adjoint (Légal)
Revue finale et approbation	Chef de la direction de la chaîne d'approvisionnement et de l'information
<b>Appendices</b>	
Revue et approbation	Directeur corporatif des approvisionnements

