

## POLITIQUE DE CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

### OBJET

Cette politique énonce les objectifs stratégiques et les normes pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des Laboratoires Nucléaires Canadiens Ltée (LNC)

La politique comporte deux parties :

- La première est l'**énoncé de politique** global des LNC qui expose les principaux objectifs et principes directeurs pour la gestion de la chaîne d'approvisionnement des LNC
- La seconde partie, **Normes stratégiques**, donne de l'information supplémentaire aux fournisseurs et aux clients internes à propos des méthodes et des comportements qui interviennent dans les activités afférentes à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

Responsabilité

L'établissement, le maintien et l'aval de la politique et des normes stratégiques incombent au vice-président, Finances et au DPF, qui doivent veiller à ce que le comité d'administration des LNC approuve cette politique avant sa mise en œuvre.

La mise en œuvre de la politique et des normes stratégiques incombe à tous les cadres, gestionnaires, superviseurs et employés des LNC qui participent aux activités connexes à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

### POLITIQUE

Cette politique énonce les objectifs et les normes stratégiques pour l'ensemble des activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement qui s'inscrivent à l'appui de la vision des LNC, en l'occurrence de devenir :

***« un laboratoire nucléaire national durable d'envergure mondiale ayant la taille adéquate pour s'acquitter de son mandat dans le domaine des sciences et de la technologie »***

L'activité d'approvisionnement efficace et une chaîne d'approvisionnement à la hauteur sont essentielles à la mission des LNC pour :

- gérer les responsabilités en matière de déchets radioactifs et de déclassé
- mener des activités en science et technologie (S-T)] pour s'acquitter des responsabilités fédérales
- aider l'industrie nucléaire canadienne en lui donnant accès à leurs installations de S-T et à leur expertise en la matière sur une base commerciale.

Pour y parvenir, les LNC doivent :

- Veiller à ce que l'on effectue l'approvisionnement équitable, accessible, ouvert et concurrentiel dans le respect des normes, de l'éthique et de la conduite professionnelles les plus élevées au moyen de nos processus, de nos gens et de nos comportements.



- Mettre en place et maintenir une stratégie de chaîne d’approvisionnement qui procure agilité, flexibilité et valeur optimale aux LNC et à EACL en tirant parti de la bonne pratique de l’industrie.
- Appliquer, pour mener nos activités dans le cadre de la chaîne d’approvisionnement, une approche progressive qui repose sur la valeur, la complexité et le risque.
- Entreprendre toute l’activité que nous menons pour gérer la chaîne d’approvisionnement conformément aux lois et aux obligations qui incombent aux LNC aux termes des ententes qu’ils ont conclues avec EACL et veiller à ce que toutes les exigences pertinentes des LNC (p. ex., la sécurité et la santé) soient prises en compte de manière appropriée, et respectées dans la chaîne d’approvisionnement.
- Maintenir à l’effectif les compétences et une main-d’œuvre de la bonne taille et durable en optimisant les décisions de fabriquer (exécuter à l’interne) ou d’acheter (recourir à des sources externes).
- Développer, maintenir, intégrer et optimiser une chaîne d’approvisionnement à la hauteur, qualifiée et saine pour les LNC et pour l’industrie nucléaire canadienne, possédant les connaissances, les compétences, l’expertise, l’expérience et les habilitations de sécurité requises.
- Veiller à ce que les décisions afférentes à la gestion de la chaîne d’approvisionnement équilibrent les facteurs pertinents, notamment l’utilisation optimale de la main-d’œuvre, les ressources financières et autres, ainsi que l’analyse des coûts et des avantages à long terme.
- Lorsque la capacité se présente, chercher à diversifier l’approvisionnement, notamment en recourant à des entreprises petites ou moyennes, locales ou autochtones.
- Déterminer, aborder, affecter, atténuer et gérer les risques qui peuvent menacer les activités de mise en œuvre, de la chaîne d’approvisionnement ou les activités organisationnelles plus vastes.
- Travailler en collaboration avec des fournisseurs afin de préconiser l’amélioration continue et l’innovation commerciale en facilitant les évolutions technologiques, commerciales et organisationnelles qui conviennent pour procurer la valeur optimale.
- Assurer la visibilité et la transparence et possibilités appropriées qui se présentent dans la stratégie et le plan d’approvisionnement des LNC afin d’encourager l’amélioration de la planification, de la collaboration et de l’accès au marché.
- Veiller au sain contrôle financier de la chaîne d’approvisionnement dans le cadre d’une saine gouvernance d’entreprise.

Approuvé par : M. Lesinski, président-directeur général et Chef de la direction

Autorisé par : le Conseil d’administration des LNC, le 10 novembre 2016

## **NORMES STRATÉGIQUES**

Les normes stratégiques des LNC donnent davantage d'information sur les méthodes et les comportements qui guideront les activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement.

### **1.1 Documents relatifs aux politiques**

1. Les politiques, systèmes et procédures (« processus ») de gestion de la chaîne d'approvisionnement seront décrits, documentés, mis en œuvre (au moyen d'une communication, d'une formation et d'une supervision appropriées) et maintenus.
2. La structure organisationnelle de la chaîne d'approvisionnement s'inscrira à l'appui de la mise en œuvre des processus qui rendent possible une chaîne d'approvisionnement intégrée et compétente et de tenir les engagements et les obligations contractuelles que les LNC ont envers EACL.
3. Les processus doivent convenir à la nature des activités de la chaîne d'approvisionnement et être proportionnés à la valeur, à la complexité et aux risques.
4. Les LNC chercheront à apporter des améliorations continues aux processus au moyen d'une approche structurée des leçons retenues, des évaluations et audits officiels, guidée par la bonne pratique interne et externe de l'industrie.
5. Un manuel sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement fournira des directives claires sur l'application de la pensée stratégique et tactique à la conception, à l'élaboration et à la mise en œuvre efficace et efficiente des approvisionnements. À l'appui des processus des LNC.

### **1.2 Autorité financière de la chaîne d'approvisionnement et gestion du changement**

1. Le modèle de gouvernance pour les pouvoirs financiers doit s'appliquer à tous les transactions ou changements qui peuvent se produire pendant la durée de l'activité d'approvisionnement.
2. La délégation du pouvoir de signer des documents financiers pour l'ensemble des activités de la chaîne d'approvisionnement doit découler de la gouvernance d'entreprise des LNC et se retrouver dans les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement afin de conférer les pouvoirs voulus au personnel.
3. L'autorité en matière d'approvisionnement doit être intégrée aux ententes des LNC pour l'établissement de points de contrôle et l'approbation du travail et des activités des projets.
4. La fonction de chaîne d'approvisionnement a reçu par délégation le pouvoir de prendre des engagements en matière d'acquisitions pour les LNC ou en leur nom dans la chaîne d'approvisionnement, et tous les participants à la gestion de la chaîne d'approvisionnement doivent être mis au courant du pouvoir de signer des documents financiers qui leur a été conféré par délégation.



5. Le travail entre les LNC et un fournisseur ne peut pas commencer sans la signature d'un contrat ou un contrat d'achat par émission d'un bon de commande, ou encore sans le consentement écrit préalable des LNC.

### **1.3 Échange avec la fonction de chaîne d'approvisionnement**

1. Quiconque éprouve des besoins en matière d'approvisionnement ou de chaîne d'approvisionnement doit échanger avec la fonction de chaîne d'approvisionnement dès que les besoins potentiels sont prévus, parmi lesquels les renouvellements prévus, les prorogations ou variations d'ententes existantes. De la même façon, la fonction de chaîne d'approvisionnement échangera de manière proactive avec les projets et l'ensemble de l'organisation en permanence pour déterminer les besoins opérationnels.
2. L'échange avec la fonction de chaîne d'approvisionnement doit avoir lieu avant l'échange avec le marché ou les fournisseurs.

### **1.4 Mobilisation et appui des services juridiques**

1. Les services juridiques des LNC apportent un soutien global et indépendant aux activités de gestion de la chaîne d'approvisionnement.
2. Les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement doivent énoncer à quel moment les services juridiques des LNC doivent être mis à contribution.
3. Lorsque cela s'impose, le personnel de la chaîne d'approvisionnement doit échanger de manière proactive avec les services juridiques dès qu'un éventuel besoin d'approvisionnement est prévu pour déterminer le niveau d'aide juridique qui convient.

### **1.5 Séparation des fonctions**

1. Aux LNC, la fonction de chaîne d'approvisionnement assume la responsabilité globale de la gestion du processus d'approvisionnement avec l'apport pertinent des équipes de projet, techniques, d'assurance de la qualité, commerciales et financières.
2. Les fonctions d'approvisionnement doivent être séparées de façon à ce qu'il soit fait appel à différentes personnes qualifiées et expérimentées pour :
  - a. autoriser la demande.
  - b. prendre l'engagement.
  - c. effectuer le paiement.

Il sera permis de déroger à cette règle dans certaines circonstances documentées qui surviennent dans la gestion de la chaîne d'approvisionnement.

### **1.6 Planification de la fabrication ou de l'achat**

1. La gestion de la chaîne d'approvisionnement est assujettie à la considération et (le cas échéant) à la mise en œuvre du processus de fabrication ou d'achat des LNC, notamment l'analyse continue des compétences essentielles, qui concordent avec le maintien des compétences et les exigences en matière de main-d'œuvre des LNC.



2. Le processus garantit un échange approprié des intervenants avec toutes les parties qui participent à la prise de décisions en matière de fabrication ou d'achat ou qui y sont associées.
3. Les décisions en matière de fabrication ou d'achat doivent être pleinement documentées et approuvées par la haute direction des LNC de la façon décrite dans la procédure *Fabrication ou achat* des LNC.

### **1.7 Gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement**

1. La gestion des risques de la chaîne d'approvisionnement est intégrée aux ententes globales des LNC et doit veiller à ce qu'il existe un processus structuré pour :
  - a. déterminer les risques
  - b. évaluer les risques
  - c. planifier ou attribuer la gestion des risques
  - d. mettre en œuvre les plans de gestion des risques et les suivre.
2. Les LNC cherchent à faire en sorte que les risques soient assumés par ceux (y compris la chaîne d'approvisionnement) qui sont les plus en mesure de gérer ou d'atténuer de tels risques.
3. Une partie fondamentale de l'approche adoptée par les LNC pour gérer les risques consiste à élaborer des stratégies d'approvisionnement appropriées le plus tôt possible pendant le cycle de vie de l'approvisionnement. Les LNC peuvent également faire participer leur chaîne d'approvisionnement et les principaux intervenants à l'élaboration de telles stratégies.
4. Les stratégies d'approvisionnement peuvent fonctionner comme documents autonomes ou peuvent faire partie intégrante des propositions de projet pour l'établissement de points de contrôle et d'approbation.

### **1.8 Meilleure valeur économique par l'entremise de la chaîne d'approvisionnement**

1. Toutes les décisions relatives à la gestion de la chaîne d'approvisionnement doivent apporter la démonstration manifeste de la meilleure valeur durable aux et, à la fin du compte, à EACL, en admettant que la meilleure valeur n'est pas mesurée uniquement par le prix, et doit prendre en compte les coûts et avantages des biens, services ou travaux en fonction de la durée de vie, y compris la qualité, la mise en œuvre, la maintenance, les pièces de rechange, les obligations commerciales et le risque.
2. La concurrence est un outil fondamental pour la démonstration de la meilleure valeur et de l'innovation émanant de la chaîne d'approvisionnement.
3. Des modalités pour surveiller et examiner les économies réalisées sur l'approvisionnement doivent être en place.



4. Les LNC cherchent en général à optimiser l'utilisation d'ententes contractuelles qui procurent des économies d'échelle et permettent aux LNC de n'acquiescer qu'une seule fois le même type de matériel, de services ou de travaux.
5. Pour optimiser des résultats mutuellement avantageux avec la chaîne d'approvisionnement, les LNC doivent avoir recours à des mesures incitatives et du rendement lorsque cela convient, accompagnées de modalités convenables pour surveiller le rendement global des fournisseurs.

### **1.9 Approvisionnement de source exclusive et de source unique**

1. Les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement énoncent les exigences afférentes aux décisions que prennent les LNC au sujet des sources uniques et des sources exclusives, en tenant compte des ententes qu'ils ont conclues avec EACL à l'égard de tout consentement qu'ils doivent obtenir.
2. Les décisions de procéder par source unique ou source exclusive doivent être justifiées et consignées comme élément du processus.

### **1.10 Santé, sûreté, sécurité, environnement et qualité (SSSE et Q)**

1. Toutes les activités afférentes à la gestion de la chaîne d'approvisionnement sont menées conformément au principal objectif des LNC, en l'occurrence : *Culture de sécurité à cible zéro*, et toutes les activités de SSSE et Q relèvent de la Politique de sécurité et santé des LNC, référence : 900-510400-POL-001.
2. Les fournisseurs des LNC sont tenus de respecter les exigences de SSSE et Q des LNC et veiller à ce qu'elles soient diffusées en cascade dans leur propre chaîne d'approvisionnement.

### **1.11 Qualification des fournisseurs**

1. Les LNC déterminent la qualification de leurs fournisseurs pour évaluer leurs capacités, leur situation financière et les modalités de SSSE et Q pour entreprendre des activités particulières en tant que fournisseurs des LNC. La qualification est habituellement effectuée dans le cadre du processus d'approvisionnement et comprend l'évaluation des capacités techniques, des programmes d'assurance de la qualité, de l'expérience antérieure, des qualifications du personnel, de la capacité ou l'aptitude de fabrication, de la solidité financière, des antécédents environnementaux et des programmes de santé et sécurité au travail.
2. Du point de vue de SSSE et Q, les LNC exigent que tous les fournisseurs qui désirent faire affaire les LNC soient préqualifiés en fonction de leur capacité manifeste de gérer les aspects de la santé et sécurité, de l'environnement et de la qualité des travaux visés par le contrat et de respecter les exigences des lois provinciales pertinentes en matière de santé et de sécurité.
3. Les fournisseurs sont évalués d'après leur capacité à gérer les risques déterminés et les risques connexes au travail. Les fournisseurs sont classés dans trois catégories fondées



sur le risque qui exigent des niveaux proportionnés d'examen minutieux, de contrôle et de supervision, dont l'utilisation sera conseillée par les LNC dans le cadre du cycle de vie d'approvisionnement. La qualification en SSSE et Q peut comporter la validation par les LNC ou une accréditation externe pour respecter les normes imposées.

4. Les LNC comptent réduire au minimum la répétition des présentations d'information normalisée (p. ex., financière, sur la qualité et la sûreté).
  - a. Les fournisseurs seront tenus d'aviser les LNC de tout changement
  - b. Les fournisseurs feront l'objet d'examens périodiques à propos de ces renseignements.

### **1.12 Relations de la chaîne d'approvisionnement et gestion des fournisseurs**

1. Les LNC comptent nouer de solides relations de collaboration avec leur chaîne d'approvisionnement.
2. Un ou plusieurs gestionnaires des liens avec la chaîne d'approvisionnement servent d'intermédiaire aux fins suivantes :
  - a. Les fournisseurs échangent avec les LNC au sujet de leurs plans, font affaire avec les LNC ou, au besoin, signalent tout problème ou grief.
  - b. Les fournisseurs demandent l'aide des LNC pour faciliter des présentations entre des entreprises qui peuvent souhaiter collaborer.
  - c. Aider les clients internes à avoir des échanges à l'externe avec le marché.
3. Pour situer au mieux les activités et les relations de la gestion de la chaîne d'approvisionnement afin qu'elles d'inscrivent à l'appui des besoins opérationnels actuels et futurs, les LNC examinent systématiquement leur base d'approvisionnement pour déterminer quels sont leurs fournisseurs, les positionner et établir leur profil par rapport au risque ou à la valeur que comporte l'exécution de leur mission.
4. Les LNC utilisent des listes de fournisseurs approuvés, qui sont habituellement établies dans le cadre du processus de qualification des fournisseurs et comprennent les profils des fournisseurs et de l'information cruciale pour donner une idée des risques possibles, du rendement et de la santé des fournisseurs qui travaillent avec les LNC.
5. des processus ou des systèmes sont utilisés pour surveiller et examiner le rendement des fournisseurs, qui peut influencer sur l'état de la qualification d'un fournisseur auprès des LNC.
6. Dans le cas de fournisseurs stratégiques et certains fournisseurs essentiels, un plan de gestion des relations (PGR) peut être établi avec ceux-ci afin d'installer une gestion solide des comptes et de faire concorder la vision, les objectifs, les cibles et les attentes.
7. Les LNC encouragent les fournisseurs à innover et à contester de manière constructive les méthodes de travail et demandent une rétroaction continue de leurs fournisseurs. Un sondage par questionnaire annuel de la chaîne d'approvisionnement est effectué pour déterminer son rendement et les façons dont il peut être amélioré.



### 1.13 Visibilité, communication et transparence des possibilités

1. La communication proactive au sein des LNC et de la chaîne d’approvisionnement est d’une importance cruciale pour la réussite de la gestion de la chaîne d’approvisionnement. L’approche globale est exposée ci-après :
  - a. Les LNC publient et maintiennent une « **Stratégie de chaîne d’approvisionnement** », qui doit expliquer comment ils comptent entreprendre leur approche de la gestion de la chaîne d’approvisionnement].
  - b. Les LNC publient et maintiennent un « **Plan d’approvisionnement** » de leurs prochaines occasions, notamment les types de projets et les catégories générales des acquisitions. Le plan visera à trouver et encourager :
    - i. des occasions de diversifier les fournisseurs
    - ii. les fournisseurs stratégiques et cruciaux pour les LNC à faire part de leurs exigences de haut niveau.
  - c. Les LNC publient la liste des marchés qu’ils ont passés.
2. Les méthodes de communication font appel au site Web des LNC pour de l’information générale et utilisent les outils d’appel d’offres électroniques chaque fois que faire se peut, par exemple MERX.
3. Les ensembles d’appels d’offres comprennent une base claire pour l’évaluation et la sélection des soumissionnaires préférés ou retenus.
4. Les LNC utilisent une approche à plusieurs niveaux pour informer le marché, qui comprend :
  - a. **Une journée annuelle de l’industrie** : pour communiquer la stratégie et l’approche d’ensemble, y compris les changements qui peuvent se produire.
  - b. **La rencontre de forums d’acheteurs** : séances d’information ponctuelles, données pour attiser l’intérêt du marché ou recueillir des commentaires sur une approche.
  - c. **Des séances d’information sur les programmes et les projets** : séances d’information précises qui sont généralement données dans le cadre de projets ou d’acquisitions de plus grande envergure ou plus complexes pour aider à expliquer les exigences, les difficultés et les approches particulières.
  - d. **Des séances d’information ponctuelles par Webex ou au téléphone** : peuvent être utilisées pour tenir les fournisseurs au courant des changements de l’approche d’ensemble ou simplement dans le courant d’un approvisionnement afin d’éclaircir toute question qui peut surgir.
5. Lorsqu’elles conviennent, les LNC peuvent utiliser des stratégies « par lots » dans le cadre d’acquisitions importantes afin de répartir de manière appropriée la portée du travail dans le cadre du même approvisionnement d’encourager l’accès à une chaîne





d'approvisionnement élargie dans laquelle de multiples fournisseurs pourraient être à la hauteur et offrir le meilleur rapport qualité-prix pour ces éléments discrets de la portée.

#### **1.14 Transaction et paiement (achat-règlement)**

1. Les LNC utilisent un processus d'achat-règlement qui couvre toutes les activités, en l'occurrence la demande (commande), l'achat, la réception, le règlement et la comptabilisation des biens et services.
2. Les achats ne seront traités qu'en conformité des pouvoirs financiers délégués.
3. Les LNC suivent les modalités de bons de commande normalisées, y compris les modalités normalisées pour le règlement des fournisseurs.
4. Les LNC surveillent leur propre rendement en matière de paiement selon les modalités et établiront des cibles pour la résolution de l'immobilisation ou du blocage de factures, en collaborant avec la chaîne d'approvisionnement pour régler tout retard de paiement.
5. Le processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement garantit la séparation des fonctions et l'accès adapté au système de planification des ressources de l'organisation (PRO) (Oracle) afin d'empêcher que des conflits surgissent au sujet de la fonctionnalité du système et des approbations.

#### **1.15 Diversité de la chaîne d'approvisionnement**

1. Les LNC appuient sans réserve le souhait du gouvernement du Canada de favoriser le développement des petites et moyennes entreprises (selon la définition que donne Industrie Canada de ce terme), ainsi que des entreprises locales et autochtones, là où les capacités existent.
2. L'approche des LNC consistera toujours à faire preuve d'équité et de transparence pour veiller à une approche non discriminatoire au moyen de la concurrence, principe fondamental de l'approvisionnement.
3. Les données de la chaîne d'approvisionnement seront recueillies pour surveiller la diversité de chaîne d'approvisionnement et en faire rapport.

#### **1.16 Diffusion des exigences**

1. Les LNC peuvent, au moyen des modalités des marchés, diffuser certaines exigences cruciales à la chaîne d'approvisionnement, y compris les exigences qui peuvent être imposées dans leurs ententes conclues avec EACL.

#### **1.17 Réglementation et conformité**

1. Les processus de gestion de la chaîne d'approvisionnement des LNC sont conçus de façon à faire en sorte que les LNC et leur chaîne d'approvisionnement se conforment à toutes les lois en vigueur.



2. Les LNC maintiennent un Code de conduite des fournisseurs, harmonisé avec les valeurs de LNC, que les fournisseurs doivent suivre pour aider les LNC à mener leurs activités de manière équitable, transparente, légale et éthique.

### **1.18 Structure fonctionnelle de la chaîne d'approvisionnement**

1. Les LNC mobiliseront la chaîne d'approvisionnement et les clients internes par l'entremise de professionnels compétents de la chaîne d'approvisionnement présentant l'éthique, les normes et la conduite professionnelles les plus élevées.
2. La structure fonctionnelle, la stratégie et les processus sont axés sur la mise en œuvre et les résultats et fournissent une approche axée sur le service aux clients internes et aux intervenants.
3. Les LNC disposeront d'ententes procédurales qui établissent clairement les responsabilités qui incombent aux personnes qui participent aux activités afférentes à la gestion de la chaîne d'approvisionnement.