

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN GESTION DE PROJET

PAR
ANTHONY WONG

CONCEPTUALISATION D'UN CADRE DE RÉFÉRENCE POUR LA
MAÎTRISE DE MULTIRISQUES LIÉS À LA GESTION DE
L'APPROVISIONNEMENT INTERNATIONAL EN CONTEXTE DE
PROJET

DÉCEMBRE 2004

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

Droits de reproduction

Cet ouvrage est protégé par la loi canadienne sur le Droit d'Auteur. Il est interdit de reproduire sans autorisation sous quelque forme que ce soit, la totalité ou une partie de cet ouvrage.

Les demandes de tirés à part doivent être adressées à :

Anthony Wong, B.Adm.A.

Département des Sciences de la gestion

Université du Québec à Trois-Rivières

508, Boulevard St-Jean, appartement #211

Pointe-Claire, Québec, H9R 3J6

Canada

La correspondance par courrier électronique peut être acheminée à :

anthonykhwong@yahoo.com

Mots clés

En français :

Management, gestion, administration, projet, risque, approvisionnement international, chaîne d'approvisionnement, gestion d'approvisionnement, achats, approvisionnement, logistique, commerce international, importation, contrat, exportation, stratégie, maison de commerce.

En anglais :

Management, administration, projects, risk, international procurement, supply chain, supply management, purchasing, procurement, logistics, international trade, importation, contract, exportation, strategy, trading house.

Remerciements

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, le professeur François Bergeron de l'Université du Québec à Trois-Rivières (UQTR), pour son appui précieux, l'orientation de mon projet et la patience qu'il a témoignée durant mes travaux de recherche. Je tiens également à remercier les professeurs Normand Pettersen, Gilles Corriveau, Wilson O'Shaughnessy, Pierre Cadieux, Louis Raymond, Jocelyn Perreault, Samir Blili et Hamid Etemad pour leurs conseils judicieux qui m'ont beaucoup aidé à réaliser ce projet.

Mes remerciements vont aussi à tout le personnel du Département des sciences de la gestion de l'UQTR pour leur collaboration et aide technique.

Cette recherche est financée par le Programme d'aide financière aux études du ministère de l'Éducation du Québec. De même, les fonds de recherche du professeur François Bergeron ont contribué à l'acquisition des outils de cueillette de données quantitatives. La production des publications est rendue possible grâce au financement du Programme de maîtrise en gestion de projet de l'UQTR.

1. Description sommaire

Les entreprises ont souvent de la difficulté à confronter et à gérer efficacement les risques d'affaires qui peuvent survenir dans l'approvisionnement international pour un projet. Les démarches d'approvisionnement international sont plus complexes que dans un projet d'approvisionnement ordinaire. De plus, les entreprises baignent dans un contexte de d'incertitude et mouvance à cause de la globalisation des marchés. Tout cela nécessite en conséquence des pratiques de gestion de commerce international propres à la gestion de projet pour mener efficacement les projets d'importation dans les délais, coûts et normes de qualité prévus. À notre connaissance, aucun ouvrage ne semble traiter l'importation dans une perspective de gestion de projet; de même, aucun ouvrage ne semble traiter la gestion de risques d'approvisionnement de projet dans un contexte international. Par conséquent, ce projet de recherche propose le développement d'un cadre conceptuel intégré pour la maîtrise des multirisques liés à la gestion des approvisionnements internationaux en contexte de projet. La première phase de cette recherche consiste à vérifier dans les nombreux répertoires et bases de données s'il existe déjà des cadres conceptuels complets et intégrés qui traitent le sujet étudié. La deuxième phase identifie à travers les ouvrages de référence et trois études de cas réels, les facteurs déterminants et analyse leurs rôles et les conséquences potentielles. De plus, à partir des études de cas mentionnées, le

travail décrit qualitativement ce que les petites et grandes entreprises font pour gérer les risques liés à l'approvisionnement international. La troisième phase, par le biais d'un sondage auprès des entreprises partout au monde, tente de quantifier l'importance des composantes déterminantes, de démontrer les approches habituelles d'intervention des gestionnaires et de déceler les difficultés vécues, les plus communes et significatives. Afin d'assurer la confidentialité et le secret commercial, l'étude préserve l'identité de tous ses répondants. Comme résultat, le travail de recherche identifie les variables qui peuvent influencer les résultats des opérations commerciales transfrontalières ayant une incidence critique sur l'accomplissement du projet. Le travail avance des outils de gestion adaptés à la complexité des transactions internationales pour les projets ayant des contraintes considérables de temps, de qualité et de coûts. Finalement, le projet dégage des stratégies et des pratiques propices pour mieux contrôler et limiter les risques commerciaux selon une formule méthodique et holistique. Dans l'ensemble, l'étude permet de comprendre l'ensemble du processus de la gestion de risques appliqué à un système de gestion d'approvisionnement international en contexte de projet. L'étude propose aussi à la fin plusieurs pistes pour l'approfondissement de la recherche et l'application pratique des connaissances développées.

2. Table des matières

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1. Description sommaire | v |
| 2. Table des matières | vii |
| 3. Liste de tableaux | x |
| 4. Liste de figures | xi |
| 5. Introduction | 2 |
| 5.1. Identification de la problématique | 2 |
| 5.1.1. La problématique managériale | 2 |
| 5.1.2. Les acteurs en cause | 3 |
| 5.1.3. Le contexte | 5 |
| 5.1.4. Les dimensions du problème | 8 |
| 5.2. Structure de l'ouvrage | 9 |
| 5.2.1. Les trois phases principales du travail de recherche | 9 |
| 5.2.2. Les normes de présentation du travail | 12 |
| 5.2.3. Délimitations générales du travail de recherche | 12 |
| 6. Contexte théorique | 16 |
| 6.1. Le recensement des écrits pertinents | 16 |
| 6.1.1. Les écrits sur un cadre conceptuel général | 16 |
| 6.1.2. Les écrits sur les facettes spécifiques du sujet étudié | 18 |
| 6.2. Le cadre conceptuel de l'étude | 27 |
| 6.2.1. Le cadre conceptuel général du système projet | 27 |
| 6.2.2. Le cadre conceptuel spécifique de l'approvisionnement de projet | 31 |
| 6.2.3. Les objectifs précis et le modèle recherche proposé | 34 |
| 6.2.4. Les grandes questions de recherche | 37 |
| 6.2.5. La formulation des hypothèses | 39 |

| | |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 7. Méthode | 43 |
| 7.1. Le type d'étude | 43 |
| 7.2. La méthode générale de réalisation de la collecte de données | 45 |
| 7.3. Le cadre d'échantillonnage | 46 |
| 7.3.1. La recherche documentaire pour la phase 1 | 46 |
| 7.3.2. La recherche documentaire pour la phase 2 | 48 |
| 7.3.3. Les études de cas | 50 |
| 7.3.4. Le sondage | 51 |
| 7.4. Le matériel utilisé pour la collecte d'information | 52 |
| 7.4.1. Les bases de données informatisées | 52 |
| 7.4.2. Les enregistreuses audio | 53 |
| 7.5. Les instruments de collecte d'information | 55 |
| 7.5.1. Les grilles de résultats de la recherche documentaire – Phase 1 | 56 |
| 7.5.2. Les grilles de résultats de la recherche documentaire – Phase 2 | 57 |
| 7.5.3. Le questionnaire d'entrevue | 58 |
| 7.5.4. Le questionnaire du sondage | 61 |
| 7.6. Les procédés et le déroulement de la collecte de données | 69 |
| 7.6.1. La recherche documentaire de la phase 1 | 69 |
| 7.6.2. La recherche documentaire de la phase 2 | 70 |
| 7.6.3. Les études de cas | 71 |
| 7.6.4. Le sondage | 73 |
| 7.7. Les considérations éthiques | 75 |
| 7.8. Le niveau de reproductibilité du travail de recherche | 76 |
| 8. Résultats | 80 |
| 8.1. La méthode d'analyse des données | 80 |
| 8.1.1. La recherche documentaire de la phase 1 | 80 |
| 8.1.2. La recherche documentaire de la phase 2 et les études de cas | 81 |
| 8.1.3. Le sondage | 82 |
| 8.2. La présentation des résultats | 85 |
| 8.2.1. La recherche documentaire de la phase 1 | 85 |
| 8.2.2. La recherche documentaire de la phase 2 et les études de cas | 88 |
| 8.2.3. Le sondage | 106 |

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 9. Discussion | 140 |
| 9.1. L'interprétation des résultats | 140 |
| 9.1.1. La recherche documentaire de la phase 1 | 140 |
| 9.1.2. La recherche documentaire de la phase 2 et les études de cas | 141 |
| 9.1.3. Le sondage | 144 |
| 9.2. Les recommandations | 147 |
| 9.2.1. La recherche documentaire | 147 |
| 9.2.2. Les études de cas | 147 |
| 9.2.3. Le sondage | 148 |
| 9.3. Limites de l'étude | 153 |
| 10. Conclusion | 155 |
| 11. Références | 159 |
| 12. Appendices | 163 |
| 12.1. Appendice A : Le questionnaire d'entrevue | 165 |
| 12.2. Appendice B : Le questionnaire du sondage en français | 168 |
| 12.3. Appendice C : Le questionnaire du sondage en anglais | 206 |
| 12.4. Appendice D : Lettre d'invitation en français | 243 |
| 12.5. Appendice E : Lettre d'invitation 1 en anglais | 245 |
| 12.6. Appendice F : Lettre d'invitation 2 en anglais | 247 |
| 12.7. Appendice G : Entente de confidentialité d'entrevue | 249 |
| 12.8. Appendice H : Liste de facteurs identifiés | 251 |
| 12.9. Appendice I : Tableaux des résultats des facteurs étudiés sous forme brute | 266 |
| 12.10. Appendice J : Tableaux des résultats des facteurs étudiés sous forme d'histogramme | 271 |

3. Liste de tableaux

Tableau 1 Résultats de la recherche documentaire – Digital Dissertations..... 85

Tableau 2 Résultats de la recherche documentaire – ABI/INFORM..... 86

4. Liste de figures

| | | |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Figure 1</i> | Les trois phases principales du projet et leurs interrelations..... | 10 |
| <i>Figure 2</i> | Exemple de la méthode de présentation des trois phases. | 11 |
| <i>Figure 3</i> | Catégories de menaces..... | 22 |
| <i>Figure 4</i> | Exemple d'un tableau de notation du niveau de risque | 24 |
| <i>Figure 5</i> | Hierarchie du système projet..... | 28 |
| <i>Figure 6</i> | Système de projet vivant et ouvert..... | 29 |
| <i>Figure 7</i> | Système projet de l'entreprise en contexte d'approvisionnement international..... | 30 |
| <i>Figure 8</i> | L'ordinogramme préliminaire du processus de la gestion d'approvisionnement international..... | 32 |
| <i>Figure 9</i> | Grille de résultats pour la recherche documentaire de la phase 1. | 56 |
| <i>Figure 10</i> | Grille de résultats pour la recherche documentaire de la phase 2. | 57 |
| <i>Figure 11</i> | Échelle de réponses pour le questionnaire du sondage | 67 |

Introduction

5. Introduction

5.1. *Identification de la problématique*

5.1.1. *La problématique managériale*

Lorsque les entreprises développent des relations d'affaires stratégiques en matière d'approvisionnement à l'international, elles affrontent des obstacles d'envergure majeure en matière de risques d'affaires. Pour que ces éléments critiques ne nuisent pas à l'atteinte des objectifs du projet et de l'entreprise, une compréhension claire et complète des différents risques opérationnels est nécessaire. À cet égard, il existe peu d'écrits dans le domaine de l'approvisionnement international qui permettent de comprendre l'ensemble des éléments sur le plan opérationnel comme un tout, et ce, dans un contexte de projet.

De nos jours, un dirigeant, qu'il soit expérimenté ou non, fait face à des préoccupations de tout genre lorsqu'il essaie de procurer à son entreprise, de l'international, des biens directement. Ce dirigeant ne connaît et ne comprend normalement qu'une facette de la problématique et une partie des solutions à sa disposition. En effet, le dirigeant comprend très peu sa problématique dans une

perspective globale. Donc, comme problématique managériale, le dirigeant doit d'abord pouvoir décrire et comprendre l'ensemble des composantes déterminantes et de ses interrelations dans la gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet.

5.1.2. *Les acteurs en cause*

Dans le déroulement de tout projet d'approvisionnement à l'international, c'est-à-dire l'importation directe des biens, les entreprises sont obligées de faire face à de nombreuses difficultés et risques opérationnels. Qui est l'instigateur de ces difficultés et risques ? Est-il le fournisseur à l'étranger ? Est-il l'intermédiaire de transport ? Plausiblement. Les sources potentielles de risques sont multiples et considérables. Cependant, le choix de l'entreprise à s'approvisionner à l'international n'est pas nécessairement une obligation. Par conséquent, le principal acteur en cause de la problématique est l'entreprise en soi. Cela est vrai parce que c'est l'entreprise elle-même qui doit d'abord évaluer et justifier son choix d'aller s'approvisionner à l'international. C'est l'entreprise qui crée la problématique.

Cependant, pourquoi la problématique est si complexe, grande et risquée ? Il existe d'autres acteurs en cause sur le plan macro- et micro-économique.

En premier lieu, sur le plan macroéconomique, il existe des enjeux multiples que l'entreprise ne contrôle pas ou peu. Ce sont les forces démographiques, économiques, technologiques, socioculturelles, politiques, écologiques et concurrentielles. Les événements causés par les tendances et les variations de ces forces peuvent influencer le processus et les résultats du projet d'importation.

En deuxième lieu, au niveau du plan microéconomique sur lequel l'entreprise a plus de contrôle, les acteurs en cause sont l'entreprise exportatrice, les entreprises concurrentielles, les produits concurrentiels, les fournisseurs de service de soutien à l'exportation et les organismes gouvernementaux. Ceux-ci peuvent être autant les causes des risques que les solutions aux problèmes confrontés.

5.1.3. *Le contexte*

Une complexité accrue de l'environnement avec des dimensions multiples à considérer. À cause de la complexité du commerce international, les projets d'approvisionnement à caractère international nécessitent pour l'entreprise importatrice et son partenaire exportateur des ressources techniques, physiques, humaines et monétaires importantes, similaires à un projet de démarrage d'une entreprise. D'autre part, ils exigent une attention particulière de la part de ses intervenants au niveau de la planification stratégique, compte tenu de l'importance financière de la plupart de ces projets. De plus, les projets d'approvisionnement à caractère international présentent des éléments de gestion plus complexes qu'un projet d'approvisionnement simple à cause de la distance physique et des différentes pratiques commerciales, logistiques, juridiques, politiques et culturelles qui existent entre les partenaires. Donc, au départ, sur le plan microéconomique de l'entreprise, l'entreprise baigne dans un contexte d'incertitude lorsqu'elle s'engage dans un projet d'approvisionnement à l'international. Par contre, il existe de nombreux acteurs transactionnels qui offrent des services de soutien aux opérations d'approvisionnement à l'international. Cependant, il faut savoir bien utiliser et gérer les relations avec ces acteurs et les partenaires d'affaires. Pour y arriver, il existe aussi des pratiques

de gestion propres au commerce international et à la gestion du projet pour mener à terme efficacement les projets d'importation.

L'inconnu, l'imprévu et la concurrence des systèmes dans un contexte de mondialisation. Par ailleurs, le désordre sur le plan microéconomique est amplifié par le désordre qui se trouve sur le plan macroéconomique international. Tout désastre naturel ou technologique sur plan national d'un pays peut entraîner un effet domino sur les autres pays et continents qui l'entoure dans notre contexte de mondialisation. Les conséquences des désastres récents tels que des attaques terroristes, des échecs du réseau d'alimentation électrique, des crises boursières, des tempêtes, des tremblements de terre, des blocages syndicaux des ports portuaires peuvent toucher, arrêter ou faire tomber un projet d'importation. De plus, il est difficile d'établir une source d'approvisionnement invariable et fiable compte tenu de la nature unique des projets et de la volatilité des forces concurrentielles. D'autre part, les gouvernements peuvent et osent contrevenir à ses obligations contractuelles quant aux traités commerciaux signés entre pays bien que de tels actes puissent causer des pertes financières importantes pour une industrie entière. Cependant, tous ces risques et autres ne sont pas nouveaux. Il y existe de nombreuses approches de gestion des risques pour les différents aspects environnementaux d'un projet. Par contre, tout cela nécessite des pratiques de gestion de commerce

international propres à la gestion de projet pour mener efficacement les projets d'importation dans les délais, coûts et normes de qualité prévus.

La pertinence de la gestion de projet dans l'étude de la problématique.

Une entreprise importatrice qui ouvre dans un contexte de projet ou qui importe des produits dans un contexte d'incertitude, que ce soit une maison de commerce, une manufacturière ou un entrepreneur général, a un intérêt possible à adopter certaines ou plusieurs pratiques de gestion d'approvisionnement international en contexte de projet. Par conséquent, il est essentiel que les intervenants puissent comprendre et maîtriser tous les risques pour assurer le succès de tels partenariats d'affaires de courte durée et pour maximiser les performances à long terme de l'entreprise. Le projet de recherche proposé permettra aux entreprises d'aborder cette problématique d'une manière plus éclairée, lucide et organisée. À cet égard, l'étude permettra aussi d'alimenter le corpus de connaissances présentement peu développées en matière de gestion de projets internationaux.

5.1.4. *Les dimensions du problème*

Afin de préciser le problème de recherche initial et de guider les démarches, il est nécessaire de poser les questions de recherche suivantes :

- Existe-t-il dans la littérature un cadre conceptuel élaboré et intégré pour la maîtrise des multirisques liés à la gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet ?
- Selon les cadres conceptuels intégrés ou partiels trouvés, quelles sont les composantes potentielles et leurs interrelations dans les cadres conceptuels existants pour la maîtrise des multirisques liés à la gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet ?

En particulier :

- Quelles sont les menaces qui occasionnent des événements néfastes à l'approvisionnement international en contexte de projet ?
- Qui sont les acteurs principaux ?
- Quels sont les stratégies et outils disponibles pour faire faces aux risques ?
- Quel est le processus habituel d'intervention ?
- À quelle fréquence surviennent les difficultés ?

- À quelle fréquence participent les acteurs ?
- Quel est le niveau d'importance de chaque composante pour le gestionnaire de projet ?
- Quel est le niveau d'appui organisationnel pour la gestion de chaque composante identifiée ?

5.2. Structure de l'ouvrage

5.2.1. Les trois phases principales du travail de recherche

Le travail comprend trois phases principales de recherche (voir *Figure 1*). La phase 1 a pour objectif de valider la problématique de recherche. Donc la phase 1 vérifie s'il n'existe pas déjà dans la littérature un cadre conceptuel élaboré et intégré pour la maîtrise des multirisques liés à la gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet. La phase 2 a pour but d'identifier les différents facteurs de la problématique et leurs interrelations conformément à l'ensemble d'écrits existants et au milieu professionnel. La résolution de ces problèmes dans un premier temps permettra d'orienter et de valider la direction de la phase finale de ce projet de recherche. La phase 3 a pour but de quantifier et désambiguïser certains facteurs principaux.

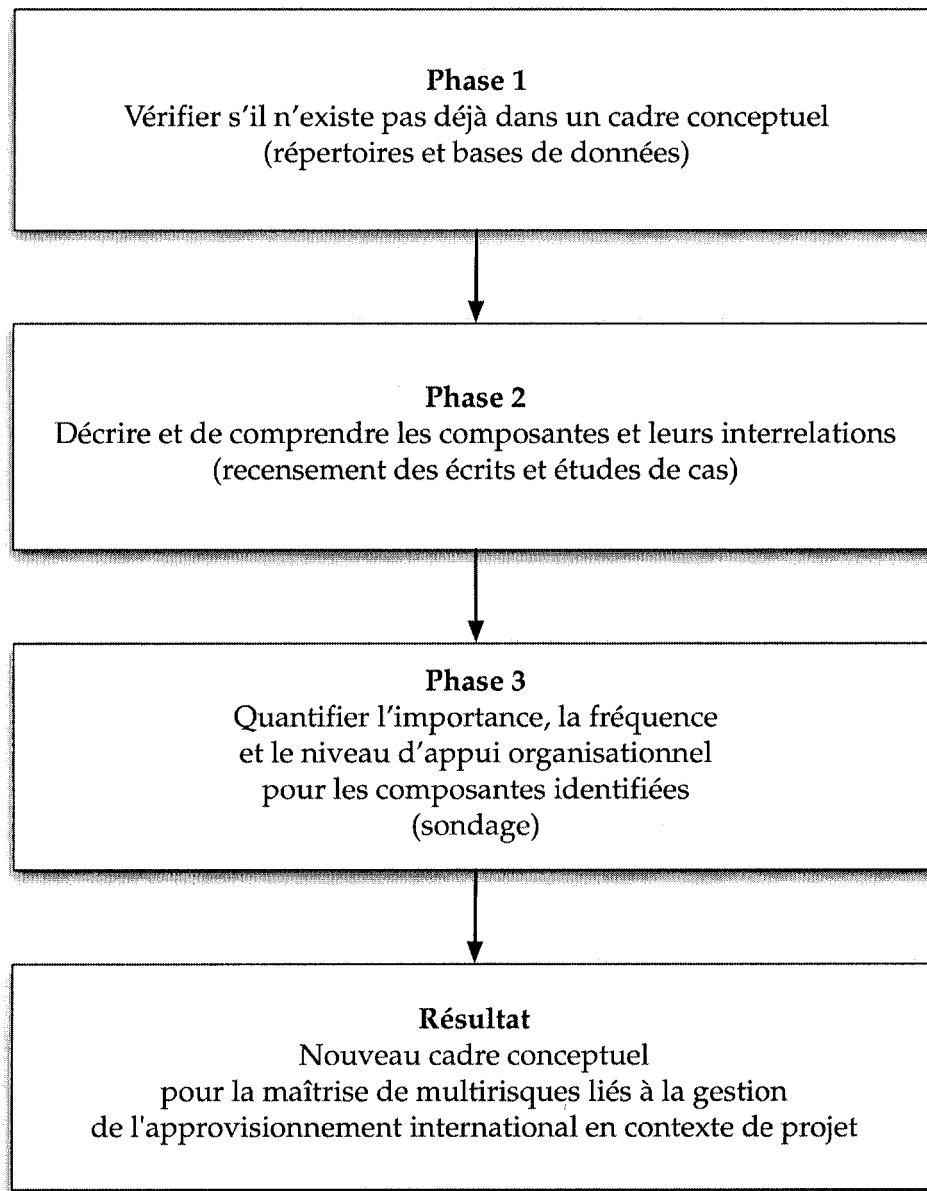


Figure 1 Les trois phases principales du projet et leurs interrelations.

Par contre, le mémoire présente simultanément les trois phases du travail de recherche dans chacune des sections de ce document (voir *Figure 2*). Cela a pour objectif de simplifier la présentation du travail et de rendre la lecture plus facile.

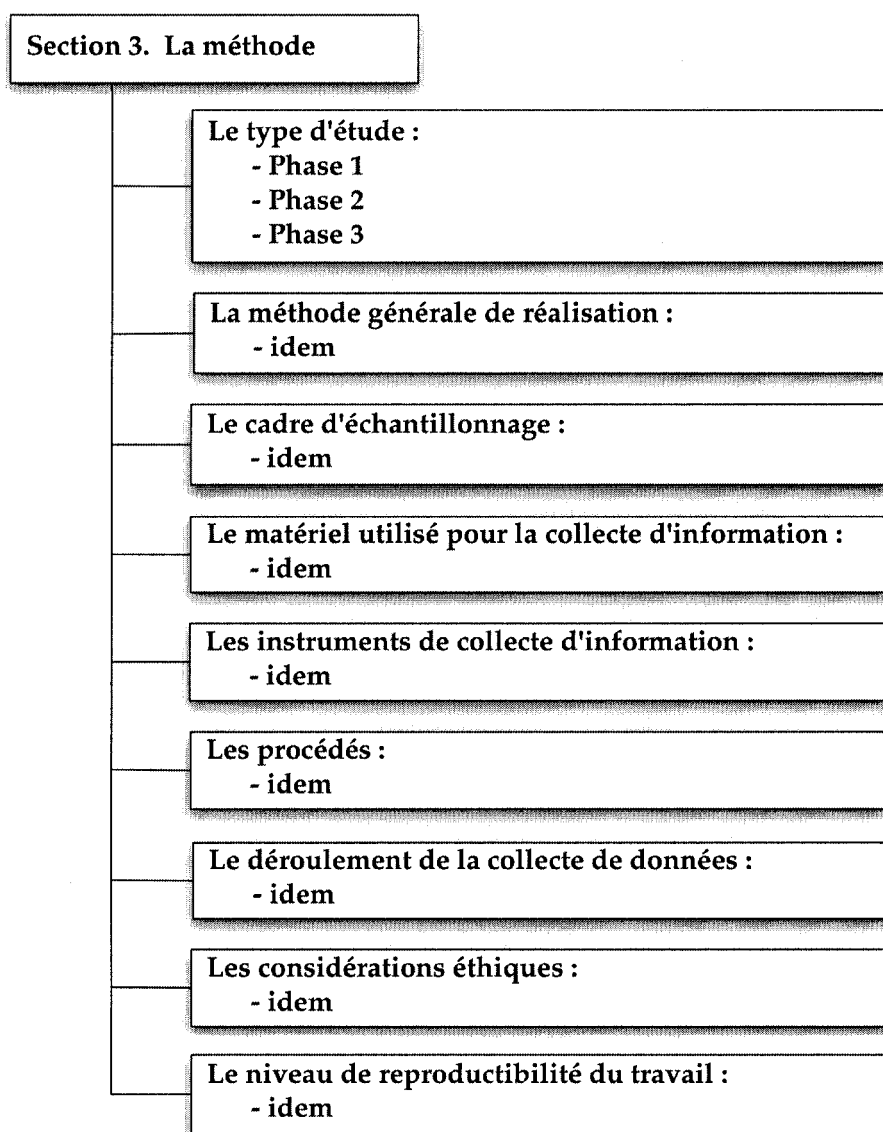


Figure 2 Exemple de la méthode de présentation des trois phases.

5.2.2. *Les normes de présentation du travail*

Le présent mémoire suit l'ensemble de normes de processus de la recherche et de présentation d'un travail de recherche (Fortin, 1996; Provost, Alain, Leroux & Lussier, 2002) telles que celles édictées par le Programme de maîtrise en gestion de projet de l'Université du Québec à Trois-Rivières pour les travaux de recherche. Par conséquent, la ponctuation adoptée suit les normes internationales de la langue française du fait que ce travail vise une audience internationale.

5.2.3. *Délimitations générales du travail de recherche*

Cette recherche se limite à l'étude du processus général de gestion de risques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet et n'examine pas de façon exhaustive l'aspect technique de chaque facteur identifié. Il existe déjà de nombreux livres qui décrivent et analysent en détail chaque composante. Ce travail a pour objectif plutôt de synthétiser, éclaircir et tracer un meilleur portrait des problèmes, des acteurs et des solutions qui existent dans le milieu professionnel pour l'ensemble du problème identifié.

Afin de bien comprendre l'envergure générale de l'étude – *la conceptualisation d'un cadre de référence pour la maîtrise de multirisques liés à la gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet* - il faut comprendre les termes techniques utilisés pour définir le sujet. D'abord, le *projet* est une activité unique ayant des contraintes considérables de temps, de qualité et de coûts (Kerzner 2003). Ensuite, *l'approvisionnement de projet* représente toute activité qui permet de fournir les ressources nécessaires à l'exécution correcte d'un projet. Par conséquent, la *gestion des approvisionnements de projet* comprend les processus nécessaires au bon déroulement des activités d'approvisionnement (Association française de normalisation [AFNOR], 2000; Project Management Institute [PMI], 2003). En outre, la *maîtrise des risques du projet* – ou la *gestion des risques du projet* – comprend « le processus systématique d'identification, d'analyse et de réduction des risques du projet » (PMI, 2003, p. 127). Bref, l'étude cherche à identifier *un cadre de référence sur le processus systématique d'identification, d'analyse et de réduction des risques de toute activité qui permet de fournir les ressources internationales à l'exécution correcte d'un projet.*

En particulier, l'étude ne considère que les scénarios possibles suivants :

- (1) Le projet est localisé dans le pays d'origine de l'entreprise;
- (2) Et le projet est localisé dans un pays différent du pays d'origine de l'entreprise.

Dans tous les deux cas, le projet procure spécialement des ressources des pays étrangers. Il est ainsi préférable d'utiliser le mot approvisionnement au lieu d'importation afin de pouvoir considérer tous les cas étudiés.

De même, le travail de recherche se penche sur la gestion de l'approvisionnement international en tant qu'un sous-système du système projet et de l'environnement d'entreprise et non comme un système fermé et indépendant. Donc, l'étude évalue l'ensemble des éléments du projet et de l'entreprise qui peuvent influencer le processus de gestion de risques du domaine étudié.

Contexte théorique

6. Contexte théorique

6.1. *Le recensement des écrits pertinents*

6.1.1. *Les écrits sur un cadre conceptuel général*

Les chercheurs. Entre 1999 et 2000, le Project Management Institut (PMI) a mandaté une équipe de 90 chercheurs associés à l'Université Xavier d'Ohio pour le recensement de l'ensemble de la recherche scientifique, écrit en anglais, en matière de gestion de projet (Kloppenborg & Opfer, 2000). Le PMI est un organisme d'accréditation international pour les professionnels en gestion de projet qui surveille et coordonne le développement d'un référentiel de connaissances pour la gestion de projet. L'étude de l'Université Xavier a identifié les tendances de la recherche en gestion de projet qui a préoccupé les gestionnaires et le milieu universitaire depuis 1960. Sur 3 554 ouvrages de recherche scientifique identifiés et pertinents à la gestion du projet, 82% d'entre eux ont traité les sujets suivants : coûts (28%), temps (24%), qualité (12%), risque (10%) et communications (8%). Bien que 14 professeurs, 50 professionnels, l'équipe de projet du PMI Research Conference 2000 et l'équipe de recherche de l'Université Xavier aient participé à l'élaboration des choix de catégories pour les

sujets et tendances d'intérêt, il n'y avait aucune mention de la dimension « internationale » des projets. Ces résultats portent à croire qu'il y a peu d'études traitant la gestion des projets de caractère international, et ce, jusqu'à 2000.

Les auteurs d'ouvrages scolaires. Parmi les nombreux ouvrages scolaires universitaires en matière de gestion de projet, tous traitent des étapes essentielles de la gestion de projet, soit l'identification du projet, la planification, le contrôle et la clôture (Ghattas & McKee, 2001; Kerzner, 2003; Meredith & Mantel, 2000; Spinner, 1997; Wysocki, Beck & Crane, 2000). Cependant, il n'y a qu'un ouvrage qui parle de la gestion de projet à l'international (Kerzner, 2001). Cet ouvrage ne parle que d'un aspect de la dimension internationale, soit la gestion des différences culturelles. L'ouvrage ne présente que d'études de cas et aucun cadre conceptuel pour orienter les actions de l'entreprise.

Quant aux ouvrages scolaires universitaires en matière de commerce international, tous en parlent de l'exportation et de l'importation de point de vue de l'exportateur, et ceci, dans une perspective de marketing, de finance, d'économie, de ressources humaines ou de logistique (Barelier et al., 1998; Ball & McCulloch, 1990; Cateora, 2002; Graumaunn-Yettou, 1997; Hodgetts & Luthans, 1994; Samli, Still & Hill, 1993). De nos connaissances, aucun ouvrage ne parle de l'importation dans une perspective de gestion de projet.

Les professionnels du terrain. Il existe de nombreux travaux écrits par des professionnels du terrain en gestion des approvisionnements de projet. Ils présentent des approches générales de gestion par rapport aux négociations de contrat (Adam, Martin, 1987; Cavendish, Martin, 1987; Emmons, 1998), à la sélection du sous-traitant (Leenders, Fearon & Nolet 1998; Martin, Teagarden & Lamberth, 1990) et au processus d'exécution (AFNOR, 2000; PMI, 2003; Wideman, 1995). Cependant, ils ne spécifient pas s'il existe ou non des particularités ou des exceptions en matière de gestion des approvisionnements à l'international.

6.2.2. *Les écrits sur les facettes spécifiques du sujet étudié*

La gestion de projet. D'abord, tout projet a un cycle de vie (AFNOR, 2000; Corriveau, 2003; Grandmont & O'Shaughnessy, 1987; King & Cleland, 1998; Moris, 1998; Navarre, Schaan & Doucet, 1985; PMI, 2003) caractérisé par les étapes ou les phases suivantes :

- (1) La gestation;
- (2) La clarification;
- (3) L'élaboration / la planification;
- (4) La mise en œuvre / l'exécution;
- (5) Et la clôture / les essais et la mise en service / le transfert.

Les activités d'approvisionnement de projet font partie de chacune de ces phases du cycle de vie du projet (Cadieux, 2002; PMI, 2003). D'autre part, un contrat d'approvisionnement spécifique au sein d'un projet représente un projet en soi, car le fournisseur traite le contrat en tant qu'un projet à livrer (Cadieux, 2002). La gestion des interfaces ou des périodes de changement entre les phases du projet représente un élément crucial dans l'efficacité du processus de transition entre les phases (Corriveau, 2003; Moris, 1998). Ces interfaces représentent des sources majeures et inévitables de désalignement destructif des systèmes. L'équipe de projet a donc intérêt à minimiser ces inconvénients en identifiant des stratégies d'atténuation.

Au niveau du système projet, il y a trois dimensions interdépendantes clés à considérer (Corriveau, 2003). La première dimension principale comprend la gestion du cycle de vie de réalisation d'un produit ou service. Cet axe est ensuite entouré des sous-systèmes qui font partie aussi du noyau de système projet : (1) Les ressources et le savoir; (2) L'appui et la mobilisation; (3) L'organisation et le fonctionnement; Et (4) culture et coopération. Par la suite, ce noyau interagit avec les sous-systèmes de l'environnement macroéconomique et microéconomique. Tout cela représente un système vivant et complexe. Un changement ou une mauvaise gestion dans une partie de système peut avoir des effets considérables et même imprévus dans une autre partie du système ou sur l'ensemble du système. Ensuite, la troisième dimension englobe la transition du désordre à

l'ordre dans l'ensemble du système projet par le biais d'une logique de désordre constructif. Le désordre initial d'un système exprime véritablement la complexité, la mouvance, l'attraction et la dissension entre les différents sous-systèmes du projet. Un certain niveau de désordre est nécessaire au départ et au long du projet pour que les différents éléments du sous-système puissent s'interagir et trouver un juste équilibre de fonctionnement. La nouvelle configuration du système à partir du désordre initial permettra réellement au système de répondre à la finalité du projet (Corriveau, 2003).

La gestion de l'approvisionnement de projet. Selon le PMI, il existe six principaux processus dans la gestion des approvisionnements du projet (AFNOR, 2000; Cadieux, 2002; Leenders, Harold, & Nollet, 1998; PMI, 2003):

- (1) La planification des approvisionnements;
- (2) La planification des appels d'offres;
- (3) Les appels d'offres;
- (4) Le choix des fournisseurs;
- (5) L'administration des contrats;
- (6) Et la clôture du contrat.

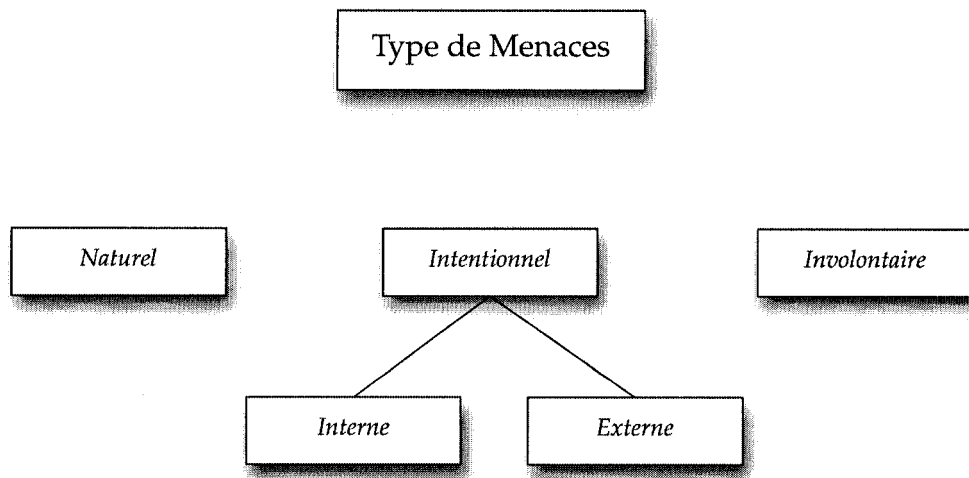
Le déroulement efficace de l'approvisionnement de projet dépend de l'application adéquate de ces processus.

La gestion de risque. Dans la gestion de risque de projet, il est primordial que tout risque soit pris en charge par la partie prenante qui est à l'origine de ce risque et qui est la plus apte à gérer ce risque (Wideman, 1995).

Afin de gérer le risque logistique et du projet, il existe un processus global de gestion de risque (Daigle, 2002; PMI, 2003). Ce processus comprend quatre étapes principales :

- (1) L'évaluation des menaces et du niveau de risque;
- (2) L'analyse des conséquences;
- (3) La prise de décisions administratives;
- (4) Et la mise en œuvre et la réévaluation.

Qu'est ce qu'une menace exactement? Une *menace* est un « signe par lequel se manifeste ce qu'on doit craindre de quelque chose; indice d'un danger; danger » (Robert, Rey-Debove & Rey, 2002). La *Figure 3* présente les catégories principales de menaces (Daigle, 2002).



Daigle (2002)

Figure 3 Catégories de menaces

Le *risque* est un « événement préjudiciable, plus ou moins prévisible, qui peut affecter l'activité d'un agent économique, la réalisation d'un programme, d'un plan, d'une politique » (Office de la langue française, 2004).

Est-ce que le risque est la même chose qu'une menace? En effet, les deux mots semblent plutôt à des synonymes. Cependant, la menace indique une source possible de danger; le risque représente un danger plus ou moins mesurable.

Les professionnels qui pratiquent intégralement la gestion de risque sur une base quotidienne, soit les policiers, les militaires, les gardes de sécurité et le service secret, identifient le risque comme « ...la prévisibilité ou la possibilité qu'une faiblesse soit exploitée. En autres mots, un risque est la probabilité qu'une menace se réalise. » [traduction libre] (Daigle, 2002)

Dans l'analyse des menaces, il existe un table pour calculer leur impact, leur probabilité de survenance et le niveau de risque relié (Daigle, 2002; PMI, 2003). Dans ce tableau, le risque est évalué en fonction de sa probabilité et de son impact (voir *Figure 4*). Une cote finale élevée représente un niveau de risque critique qui peut nuire à la finalité ultime ou la rentabilité de l'organisation ou son projet. Une cote finale moyenne correspond à une position de risque considérable qui peut nuire à l'efficacité et à la performance du projet. Une cote faible représente un rang de risque qui n'est qu'une nuisance ou qui a peu de probabilité d'occurrence.

| Notation du niveau de risque | | | |
|------------------------------|------------------------------------------------|-------------------|------------|
| Probabilité | Impact sur les coûts, les délais ou la qualité | | |
| | Moins grave | Moyennement grave | Très grave |
| 90% | 10 | 13 | 15 |
| 70% | 7 | 11 | 14 |
| 50% | 4 | 8 | 12 |
| 30% | 2 | 5 | 9 |
| 10% | 1 | 3 | 6 |

Figure 4 Exemple d'un tableau de notation du niveau de risque

C'est à l'organisation et l'équipe de projet d'identifier le seuil (cote) de risque inacceptable et d'établir un niveau préféré de risque que ce soit une cible fixe de la cote ou une amélioration marginale de la cote. Les mesures de probabilité et le nombre de variables pour évaluer l'impact sont à la discrétion des évaluateurs. L'évaluation de risque en contexte de projet est toujours un jugement humain sujet à l'erreur. Les enjeux sont toujours importants. Donc, il est essentiel d'effectuer toute évaluation en équipe et laisser la prise de décision finale à la haute direction (Daigle, 2002).

Les experts en gestion de risque reconnaissent cette approche d'évaluation de risque et proposent quatre solutions possibles à tout élément de risque jugé considérable (Daigle, 2002; PMI, 2003), soit :

- (1) L'atténuation;
- (2) Le transfert;
- (3) L'évitement;
- (4) Et l'acceptation.

Lors de l'application du processus de gestion de risque, il y a de nombreux aspects critiques à considérer (Daigle, 2002; PMI, 2003) :

- (1) Les politiques et procédures corporatives;
- (2) La tolérance au risque;
- (3) La structure de découpage de projet;
- (4) Les réunions de gestion de risque;
- (5) L'évaluation et analyse de menaces et de risque;
- (6) Le plan de gestion (atténuation, transfert, évitement, acceptation);
- (7) La participation et la prise de décision de la haute direction;
- (8) Et la reddition de comptes.

La gestion de l'approvisionnement international. De nombreux acteurs participent et influencent le processus de l'approvisionnement international (Barelier et al., 1998) :

- (1) L'entreprise importatrice;
- (2) L'entreprise exportatrice;
- (3) Le transitaire;
- (4) L'assureur;
- (5) L'agence de contrôle et de validation;
- (6) Les institutions financières;
- (7) Les institutions juridiques;
- (8) Et le gouvernement.

Chacun de ces acteurs a un rôle unique et important à jouer dans le processus d'approvisionnement international. Ces acteurs apportent à leur tour une expertise et des outils de contrôle de risque. Cependant, ils peuvent aussi être la source de risques.

6.3. *Le cadre conceptuel de l'étude*

6.3.1. *Le cadre conceptuel général du système projet*

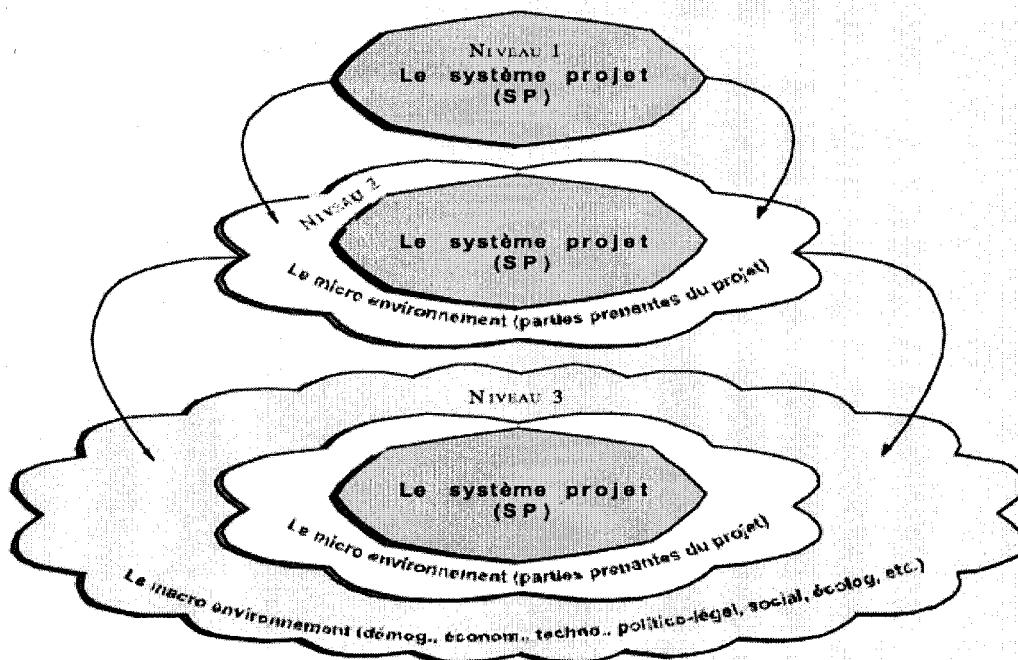
En premier lieu, bien que le modèle de système projet de Corriveau présente une hiérarchie inhérente de systèmes (voir *Figure 5*) et un organisme complexe, vivant, ouvert et en constante évolution (voir *Figure 6*), ce système proposé se limite à l'ensemble général de tout système projet. Ce système ne tient pas compte de l'unicité d'activités à l'intérieur du noyau de système projet dans un contexte d'approvisionnement international.

En deuxième lieu, le modèle de système de commerce international de Barelier (1998) ne prend pas en considération les spécificités du commerce international dans un contexte de projet. Ce modèle manque notamment les notions d'un système complexe vivant, de la gestion de phases de projet et de la gestion des sous-systèmes du noyau de système projet.

Aux fins de cette étude, un nouveau cadre conceptuel général a été développé à partir d'une fusion du modèle de système projet (Corriveau, 1996) et du modèle de pratique de commerce international (Barelier et al., 1998). Voir *Figure 7*. Ce cadre est composé d'abord par l'ensemble de sous-systèmes de projet qui font parties des systèmes stratégiques et opérationnels de l'entreprise

et l'environnement macroéconomique et microéconomique de projet et d'entreprise. À cœur du système projet se trouve le produit / service à créer par le projet. La gestion de cycle de vie du projet dans la création du produit / service jouent un rôle primordiale la performance du système projet. Dans le centre de ce cadre de référence, les systèmes de gestion d'approvisionnement international en contexte de projet, les acteurs reliés et l'échange de produits, d'information et d'argent jouent ensemble un rôle de soutien.

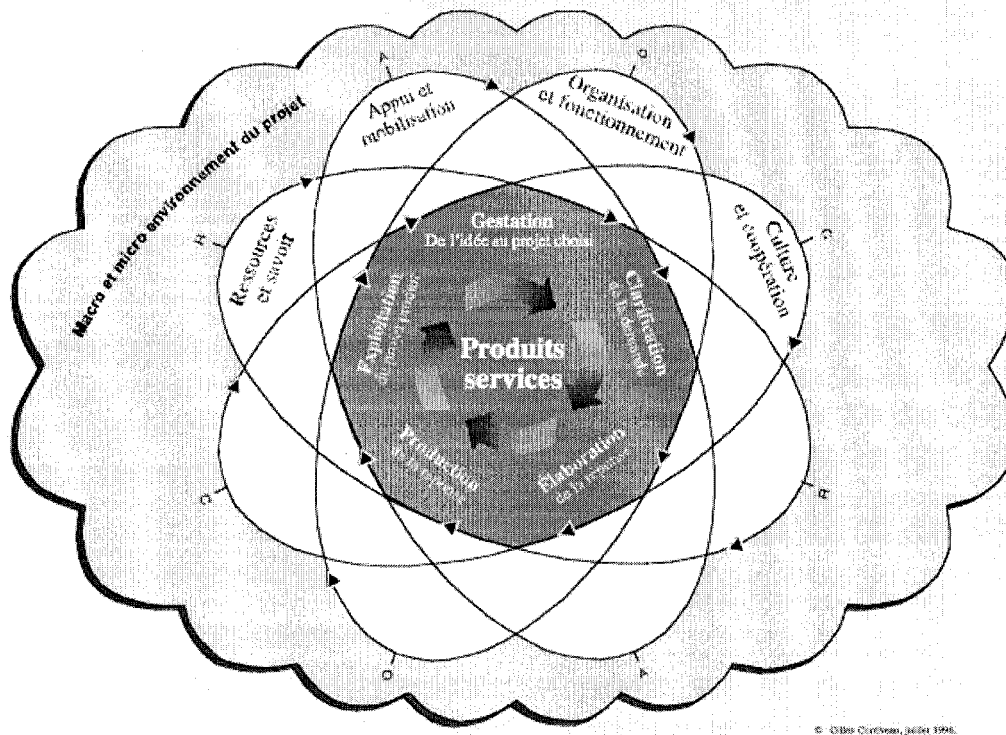
Un système projet est une hiérarchie de systèmes imbriqués



Corriveau (1996)

Figure 5 Hiérarchie du système projet

Un modèle de Système Projet (Corriveau, 1996)



Corriveau (1996)

Figure 6 **Système de projet vivant et ouvert**

Par conséquent, le nouveau cadre conceptuel né d'une fusion de ces deux systèmes permet d'expliquer le système projet dans un contexte d'approvisionnement international. Le projet de recherche vise à élaborer, améliorer et valider ce cadre conceptuel. Par conséquent, des démarches sont nécessaires pour identifier s'il existe des cadres conceptuels déjà existants pour les comparer au cadre proposé.

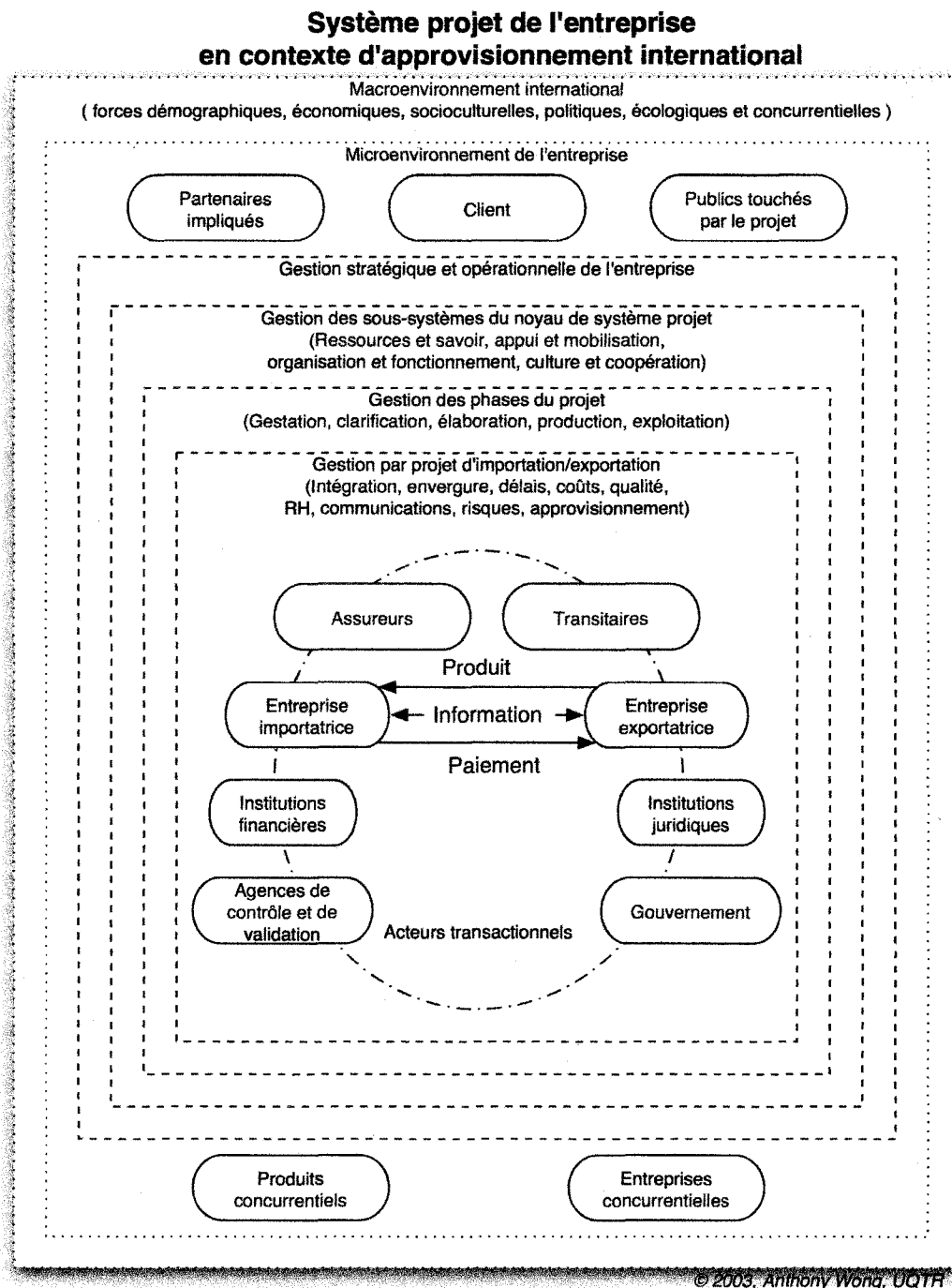


Figure 7 **Système projet de l'entreprise**
en contexte d'approvisionnement international

6.2.2. *Le cadre conceptuel spécifique de l'approvisionnement de projet*

Sur le plan opérationnel, un nouveau cadre conceptuel a été construit pour le processus de gestion d'approvisionnement international à partir d'une fusion de l'approche de gestion de l'exécution du projet (Wideman, 1995) et le référentiel de connaissances utilisé par les professionnels en gestion de projet (AFNOR, 2000, PMI, 2003). Voir la *Figure 8*.

Premièrement, Wideman, expert en gestion de projet, propose l'utilisation d'un ordinogramme pour contrôler les coûts et les engagements lors de l'exécution du projet. Ce cadre constitue un repère de base essentiel pour la gestion de l'approvisionnement en contexte de projet. Cependant, ce cadre se limite surtout à la phase d'appel d'offres et ne prend pas en considération tous les aspects du processus d'approvisionnement. De plus, ce cadre ne fait pas mention de la documentation spécifique et nécessaire au processus de contrôle.

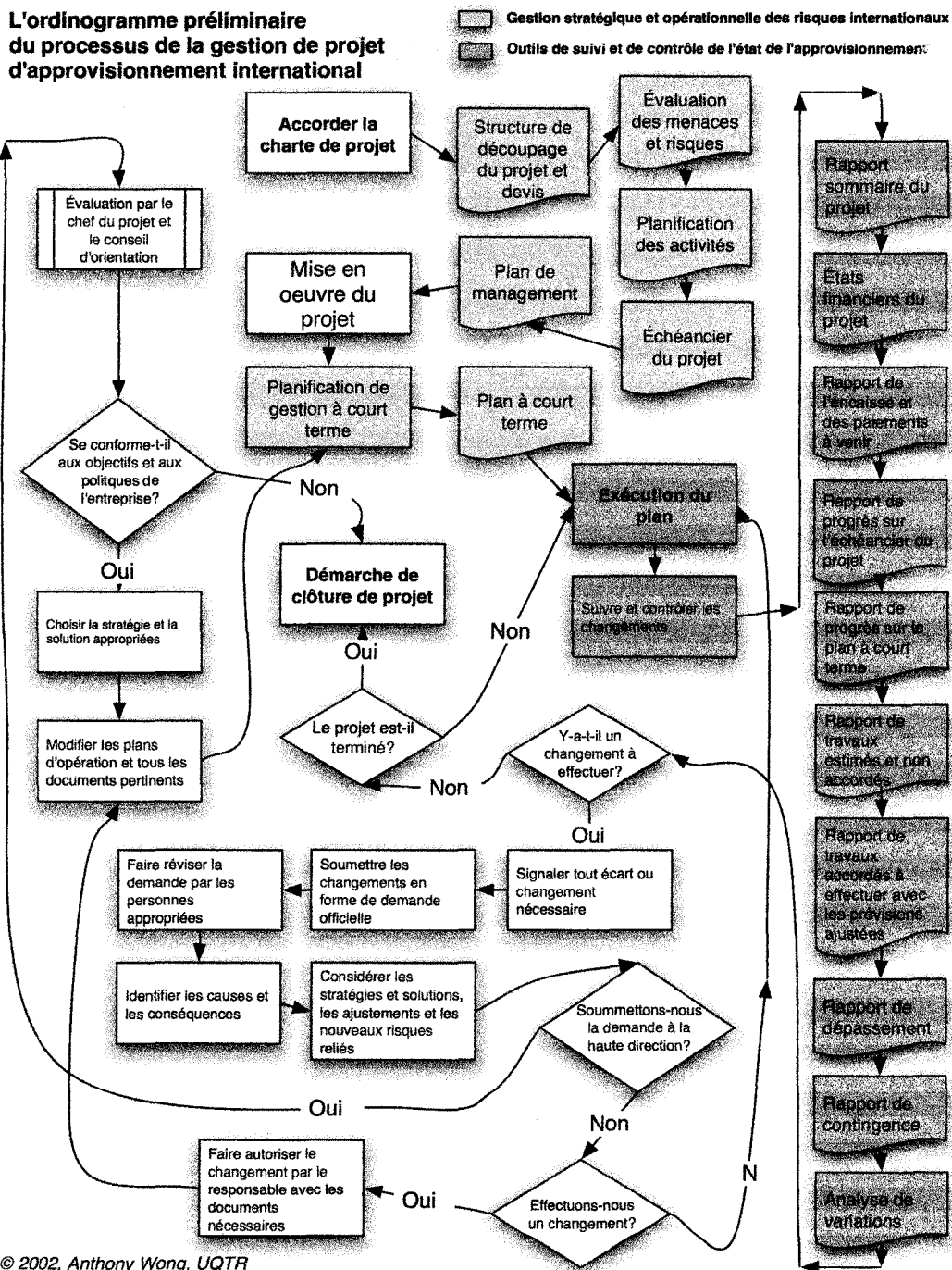


Figure 8 L'ordinogramme préliminaire du processus de la gestion d'approvisionnement international

Deuxièmement, le référentiel de connaissances du PMI utilisé par les professionnels en gestion de projet propose un système vivant de processus en interaction et des documents d'appui nécessaires pendant la vie de projet. Cet ouvrage de référence représente le corpus d'acquis en gestion de projet sur le plan international. Cependant, ce cadre ne tient pas compte de la nécessité d'avoir une suite finie et séquentielle de règles que l'on applique pour traiter l'ensemble des activités de gestion de coûts et d'engagement lors de l'exécution du projet.

Donc, une fusion de ces deux cadres permet au gestionnaire de projet d'appliquer un processus logique et séquentiel de contrôle qui tient compte du processus entier de l'approvisionnement en contexte de projet. Ce nouveau modèle servira comme point de départ dans ce travail de recherche pour développer un nouveau cadre de référence qui prend en considération la dimension internationale de l'approvisionnement de projet.

De même, ce nouveau modèle sert à identifier s'il existe d'autres cadres conceptuels similaires ou pertinents sur la gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet. Afin de pouvoir dire que les cadres conceptuels déjà existants sont pertinents à l'étude, ils doivent traiter d'une

manière systématique la planification, l'exécution et le contrôle de l'approvisionnement international en contexte de projet.

6.2.3. *Les objectifs précis et le modèle recherche proposé*

Phase 1 – l'étude exploratoire des cadres existants. L'étude cherche à savoir dans un premier temps s'il existe déjà des cadres conceptuels dans la littérature par rapport à notre sujet étudié. D'autre part, il y a des ressources limitées pour entreprendre une telle étude. L'étude limite en conséquence l'envergure de cette phase de l'étude à l'identification des cadres possibles qui répondent à nos objectifs.

Après de nombreuses recherches sur les méthodes scientifiques différentes, le projet propose d'adapter le modèle de recherche avancé par l'Université Xavier (Kloppenborg & Opfer, 2000) pour le recensement des écrits aux besoins spécifiques de l'étude exploratoire actuelle. Le modèle de recherche proposé par l'Université Xavier ne prétend pas d'être le modèle parfait pour le recensement des écrits. Cependant, le modèle suit une démarche rigoureuse et systématique pour atteindre son but et pour offrir une perception fiable et correcte de la réalité.

Phase 2 – le recensement détaillé des écrits et les études de cas des entreprises. Étant donné que les entreprises ont souvent de la difficulté à limiter les risques et à maîtriser les différences mentionnées, ce travail de recherche a pour but d'identifier, à travers les ouvrages de référence, toutes ses composantes déterminantes, d'en analyser la gravité, les interrelations et les conséquences potentielles. Ensuite, l'étude décrira qualitativement ce que les entreprises font pour gérer les dimensions étudiées en contexte de projet.

L'étude énumérera donc les composantes du système étudié à partir d'un dépouillage des ouvrages identifiés dans la phase 1 et d'un décortilage des études de cas de la phase 2. L'étude s'inspire des études de cas effectuées par le professeur Gilles Corriveau de l'Université du Québec à Trois-Rivières (Corriveau, 2003, 2004) sur les difficultés vécues et les pratiques appliquées par les gestionnaires de projet chevronnés. L'adaptation de l'approche éprouvée de cette ancienne étude à l'étude actuelle assurera la rigueur et la logique des démarches sélectionnées.

Phase 3 – l'étude descriptive des pratiques courantes. Finalement, l'étude a comme finalité ultime de dégager des stratégies et des pratiques propices à mieux contrôler et limiter ces risques, tout en respectant un cadre conceptuel méthodique et systématique. Dans ce cas, l'étude emploie un sondage auprès des entreprises pour identifier quantitativement les niveaux d'importance, d'appui organisationnel et de fréquence d'occurrence des facteurs examinés. Le sondage suit une méthode d'étude similaire à l'étude scientifique effectuée par l'Université du Québec à Montréal sur l'utilisation des outils en gestion de projet auprès de 750 gestionnaires de projets (Besner & Hobbs, 2004). L'étude adaptée actuelle examine les menaces de l'environnement, les acteurs impliqués et les pratiques utilisées. L'étude a cependant adopté des questions similaires ou identiques pour l'identification du répondant. Plusieurs questions ont été rajoutées sur le niveau de performance des projets de l'entreprise. Cela permet d'avoir des informations complémentaires sur les répondants et d'identifier s'il y a une variation de résultats en fonction des différents profils organisationnels. Le sondage comprend certaines questions additionnelles conçues afin de pouvoir effectuer des analyses plus approfondies à une date ultérieure sur d'autres variables.

6.3.4. *Les grandes questions de recherche*

La présente partie dresse la liste des grandes questions de recherche préoccupantes conformément aux délimitations de cette étude :

- Existe-t-il dans la littérature un cadre conceptuel élaboré et intégré pour la maîtrise des multirisques liés à la gestion des approvisionnements et des contrats dans les projets d'importation ?

- Selon les cadres conceptuels intégrés ou partiels trouvés, quelles sont les composantes potentielles et leurs interrelations dans les cadres conceptuels existants pour la maîtrise des multirisques liés à la gestion des approvisionnements et des contrats dans les projets d'importation ?

- Y a-t-il des dimensions potentielles et importantes dans le milieu de travail qui ne sont pas encore identifiées dans les écrits et qui peuvent influencer la compréhension ou la gestion de notre cadre d'étude ?

- Quel est le processus habituel d'intervention ?

- Quelles sont les menaces à l'approvisionnement international en contexte de projet ? Quel est le niveau de probabilité d'occurrence de difficultés et leur impact ? Quel est l'impact potentiel de ces menaces sur l'efficience de travail et l'atteinte des objectifs du projet? Quel est le niveau d'appui de l'entreprise dans l'identification de ces menaces ?
- Qui sont les acteurs qui jouent un rôle dans l'approvisionnement international en contexte de projet et quel est leur niveau d'implication ? Quel est le niveau d'importance de leurs rôles, et le degré d'appui de l'entreprise dans l'intervention de ces acteurs ?
- Quels sont les stratégies et outils disponibles pour faire face aux risques ? Quelle est la fréquence d'utilisation de ces stratégies ou outils ? Quel est le niveau d'importance de chaque stratégie ou outil pour le gestionnaire du projet ? Quel est le degré d'appui organisationnel dans l'utilisation de ces stratégies et outils ?

6.3.5. *La formulation des hypothèses*

Quant à la justification même du projet de recherche global, la recherche fait une hypothèse qu'il n'existe pas de cadre conceptuel actuel pour la maîtrise des multirisques liés à la gestion des approvisionnements et des contrats dans les projets d'importation. Par conséquent, il faut vérifier cette hypothèse afin de justifier la nécessité de procéder à des phases ultérieures de développement du cadre conceptuel. Si le travail dévoile que l'hypothèse doit être rejetée après l'analyse des résultats de l'étude exploratoire, il faut rejeter possiblement l'ensemble du projet de recherche ou mettre en question l'utilité du projet. Cependant, le rejet de l'hypothèse ne veut pas dire l'annulation automatique du projet global. Au contraire, il se peut que le cadre conceptuel recensé soit incomplet ou erroné. Dans un tel cas, il sera nécessaire de continuer le développement d'un cadre conceptuel concurrentiel ou de mettre en question le cadre conceptuel déjà existant.

Par la suite, grâce à l'information recueillie dans les phases 1 et 2 de l'étude, il sera possible d'émettre des hypothèses sur l'importance des facteurs identifiés. En particulier, l'étude propose trois hypothèses à l'égard de chaque facteur :

- (1) Le facteur identifié est important ou très important à l'efficacité ou la performance du processus de gestion des multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet;
- (2) Le facteur identifié prend part fréquemment ou très fréquemment au processus de gestion des multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet;
- (3) Et le facteur identifié reçoit un appui ou beaucoup d'appui de l'organisation pour l'intégration de la gestion de ce facteur au processus de gestion des multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet.

La phase 3 du projet a pour but de vérifier ces hypothèses. L'acceptation de l'hypothèse confirme l'importance du facteur au sein de l'organisation et son processus de gestion des multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet. Le rejet de l'hypothèse remet en question l'importance des facteurs identifiés. Le rejet de l'hypothèse (3) et l'acceptation simultanée des hypothèses (1) et (2) pour le même facteur démontrent possiblement un soutien inadéquat de l'organisation envers la gestion de ce facteur.

Méthode

7. Méthode

7.1. *Le type d'étude*

Dans un premier temps, il s'agit surtout d'une étude exploratoire pour l'existence d'un ou plusieurs cadres conceptuels pour la maîtrise des multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet. Si l'étude découvre des cadres conceptuels, ces cadres seront présentés dans l'étude présente.

Il existe déjà des ouvrages traitant les différentes dimensions du commerce international. Par conséquent, le projet a pour but de rechercher et concevoir une démarche plus évoluée, plus complète et possiblement plus adaptée aux entreprises en contexte de projet.

Dans la deuxième phase et la troisième phase, il s'agit d'une étude descriptive qui décrira les facteurs à partir d'un recensement des ouvrages principaux, des études de cas en entreprise et un sondage subséquent auprès des professionnels du domaine. Les facteurs recherchés comprennent :

- (1) Les menaces;
- (2) Les acteurs;
- (3) Les stratégies et outils utilisés;
- (4) Et le processus d'intervention habituel.

Ces facteurs représentent les dimensions peu étudiées dans la gestion de multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet. Ces facteurs sont facilement identifiés et compris; cela permet de concevoir convenablement le sondage qui tentera de quantifier le rôle joué par ces facteurs. Le sondage cherche à décrire l'importance des facteurs (1), (2) et (3) au processus, la fréquence d'occurrence de ces facteurs et l'appui organisationnel dans la gestion de ces facteurs.

Finalement, le travail a pour but de ressembler l'ensemble de résultats de l'étude exploratoire et descriptive. Le rapport tracera donc un nouveau portrait amélioré des relations entre les divers facteurs identifiés.

7.2. La méthode générale de réalisation de la collecte de données

La méthode de collecte de données qui est commune à toutes les phases du projet comprend les étapes suivantes :

- (1) Définir la gestion de projet en approvisionnement international par le biais d'un cadre conceptuel préliminaire;
- (2) Identifier les sources de données;
- (3) Concevoir les questions ou les mots clés nécessaires pour la collecte de données;
- (4) Déterminer la méthode de présentation des données cueillies;
- (5) Cueillir et entrer les données;
- (6) Choisir les données à retenir;
- (7) Analyser et présenter les données retenues selon la méthode préconisée de présentation;
- (8) Et mettre en évidence les résultats qui aident à tester les hypothèses énoncées.

7.3. Le cadre d'échantillonnage

7.3.1. La recherche documentaire pour la phase 1

Le projet limite l'échantillonnage à une population représentative des travaux de recherche du milieu universitaire, soit les articles et textes publiés.

Les sources d'information principales sont :

- Les journaux académiques;
- Les mémoires et dissertations;
- Et les manuels scolaires.

Le projet a déjà recensé auparavant l'ensemble de manuels scolaires en matière de gestion de risques, de gestion du commerce international, de gestion de l'approvisionnement et de gestion de projet. De plus, les ouvrages scolaires conçus spécifiquement pour les fins didactiques ne sont pas considérés comme la recherche scientifique. Par conséquent, le travail à effectuer dans la phase 1 n'inclura pas d'analyse de manuels scolaires.

Dans cette étude, la définition de la recherche universitaire sur un cadre conceptuel en gestion de projet d'approvisionnement international se limite aux paramètres et exigences suivants :

- (1) Des travaux publiés dans les canaux de distribution publics;
- (2) La recherche basée sur données qui sont organisées systématiquement pour l'analyse;
- (3) Une méthodologie et des résultats de recherche qui peuvent être répliqués à l'ensemble de la population étudiée;
- (4) Des conclusions formées comme suite à une réflexion sur les résultats;
- (5) Et un cadre conceptuel systémique qui tente d'englober l'ensemble des enjeux dans la gestion des projets d'approvisionnement international.

Étant donné que les ressources du projet sont limitées, l'échantillon est limité à l'ensemble d'ouvrages en anglais et en français qui font partis de la collection des écrits physiques et virtuels des bibliothèques universitaires et nationales nord-américaines. Ces nombreuses bibliothèques forment une vaste collection de livres du monde entier et comprennent aussi un accès aux bases de données électroniques d'ouvrages du monde entier. Bien que cette approche représente une méthode non probabiliste où les éléments de l'échantillon sont choisis de manière arbitraire, il y a peu de risque de ne pas pouvoir recenser l'ensemble d'écrits d'importance sur le plan international.

7.3.2. *La recherche documentaire pour la phase 2*

Étant donné que la phase 1 a décelé qu'il n'y a pas de littérature et de cadre conceptuel intégral sur notre sujet étudié, la recherche documentaire pour la phase 2 a pour objectif d'identifier les facteurs additionnels qui peuvent aider à améliorer le cadre conceptuel préliminaire. Par conséquent, le travail consiste à recenser les menaces, les acteurs et les stratégies et outils dans les divers écrits. La population cible comprend les ouvrages disponibles dans les bibliothèques universitaires de l'Amérique du Nord.

Les sources d'information principales sont comme celles qui sont dans la phase 1:

- Les journaux académiques;
- Les mémoires et dissertations;
- Les périodiques professionnels;
- Les manuels scolaires;
- Et les traités professionnels.

Cependant, le travail de recensement s'élargit à l'identification de tout ouvrage de recensement des facteurs étudiés, y compris les ouvrages scolaires conçus spécifiquement pour les fins didactiques. Cela comprend les listes complètes ou partielles de menaces, d'acteurs et de stratégies et outils liés à la gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet. Le travail consiste ici à faire parvenir un exemplaire des écrits pertinents et à les dépouiller pour un contenu recherché prédéfini. Il est impossible de garantir un certain biais causé par le jugement humain utilisé dans une telle approche. Cependant, les démarches utilisées restent rigoureuses et systématiques.

7.3.3. *Les études de cas*

Pour les études de cas, l'échantillonnage comprend des entrevues semi-structurées avec des gestionnaires d'entreprises de toute taille. Cependant, la recherche vise un échantillon total de trois entreprises qui comprend trois profils possibles :

- (1) La très petite entreprise de 5 employés ou moins (TPE);
- (2) La petite ou moyenne entreprise de 6 à 499 employés (PME);
- (3) Et la grande entreprise de plus de 500 employés.

L'étude donne préférence d'abord à une entrevue avec un cadre supérieur des organisations participantes. Des entrevues additionnelles ont lieu avec d'autres cadres ou des subordonnées lorsque les ressources les permettent. Étant donné qu'il est impossible d'utiliser efficacement des méthodes probabilistes d'échantillonnage pour un échantillon aussi petit dans une population cible aussi grande et diverse, le travail se limite à une technique d'échantillonnage de volontaires par choix raisonnés et par quota. Cette approche non probabiliste exige qu'au moins une organisation représente chacun des trois profils identifiés (TPE, PME, grande entreprise) et que l'organisation réponde à certains critères de présélection basés sur l'expérience dans le domaine étudié. Les participants collaborent sur une base volontaire. Pour le profil « TPE » et « PME », des

organisations potentielles ont été identifiées par le biais des répertoires professionnels au Canada. Pour le profil « grande entreprise », l'étude accepte la participation de toute organisation volontaire spécialisée en gestion de projets internationaux qui a des opérations multinationales ou transnationales. Cela veut dire que l'entreprise doit avoir des bureaux administratifs dans de multiples pays et peut avoir possiblement une approche de gestion adaptée à chaque région du monde où elle fait des affaires. Cette organisation peut avoir son siège social dans n'importe quel pays. Une certaine préférence a naturellement été accordée à toute organisation ayant un bureau d'affaires situé au Canada afin de limiter les déplacements.

7.3.4. *Le sondage*

Pour le sondage, le projet a recours à la technique d'échantillonnage de volontaires par réseaux. D'abord, des listes de participants potentiels ont été créées à partir des répertoires professionnels. Le projet demande aussi à tout participant qui détient potentiellement un réseau d'associés de redistribuer le sondage auprès d'autres personnes satisfaisant aux critères de sélections prédéterminés.

7.4. Le matériel utilisé pour la collecte d'information

7.4.1. Les bases de données informatisées

La recherche documentaire dans les phases 1 et 2 a nécessité l'accès à quatre bases de données informatisées. Les bibliothécaires universitaires considèrent que ces quatre bases de données offrent un recensement plutôt complet des ouvrages scientifiques, professionnels et académiques selon les ressources typiquement disponibles des bibliothèques en Amérique du Nord.

Bases de données pour la phase 1 :

Digital Dissertations (1861 – aujourd'hui). Un recensement des dissertations de plus de 1 000 universités de cycles supérieurs en Amérique du Nord et en Europe. Un abstrait de chaque dissertation est inclus pour les travaux publiés après 1980.

ABI/INFORM (1971 – aujourd'hui). Un recensement des articles publiés dans plus de 1 000 publications traitant le domaine des affaires et de la gestion. Il y a 350 publications recensées qui ne sont pas d'origine américaine.

Bases de données pour la phase 2 :

Bibliothèques nationales (US, CA). Un recensement des bibliothèques nationales du Canada et des Etats-Unis. Le « *Library of Congress* » des Etats-Unis représente la plus grande bibliothèque au monde avec 29 millions livres et 57 millions manuscrits.

Bibliothèques universitaires de l'Université du Québec. Un recensement des écrits disponibles dans l'ensemble des universités qui font parties du réseau de l'Université du Québec : Université du Québec à Trois-Rivières; Université du Québec à Montréal; Université du Québec à Rimouski; Université du Québec à Chicoutimi; Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue; Université du Québec en Outaouais; Institut National de Recherche Scientifique; École Nationale d'Administration Publique; École de Technologie Supérieure; Télé-université de Québec.

7.4.2. *Les enregistreuses audio*

Afin de conserver les dialogues des entrevues, tous les entretiens ont été enregistrés en double sur magnétocassette et enregistreuse numérique. Deux systèmes de support ont été utilisés afin d'assurer le fonctionnement d'au moins un système sur deux en cas de défaillance de l'un des deux systèmes.

L'équipement informatique

Le sondage a nécessité l'utilisation de l'équipement informatique afin de distribuer et collecter les résultats de façon automatisée sur une grande échelle et en peu de temps. En effet, deux serveurs informatiques étaient nécessaires :

Serveur 1 :

- Hébergement de la page d'accueil sur le serveur principal de l'UQTR et cela dans l'espace réservé au Département des sciences de la gestion;
- [http://www.uqtr.ca/sondagegp/;](http://www.uqtr.ca/sondagegp/)
- Ce serveur achemine les participants arrivants au serveur 2.

Serveur 2 :

- Hébergement du questionnaire à l'aide de la technologie Active Server Page (ASP);
- Hébergement de la base de données pour l'accumulation et la conservation des réponses;
- Hébergement de l'application de courrier électronique utilisée pour l'expédition par courrier électronique des invitations de participation au sondage;
- http://www.global-it.ca/sondagegp/intro_fr.asp (en français);
- http://www.global-it.ca/sondagegp/intro_en.asp (en anglais).

7.5. Les instruments de collecte d'information

La méthode choisie de recherche prescrit l'utilisation de quatre instruments principaux de collecte d'information :

- (1) Les grilles de résultats de la recherche documentaire – Phase 1;
- (2) Les grilles de résultats de la recherche documentaire – Phase 2;
- (3) Le questionnaire d'entrevue;
- (4) Et le questionnaire du sondage.

7.5.1. Les grilles de résultats de la recherche documentaire – Phase 1

Pour chacune des deux bases de données recensées, le travail consiste à identifier s'il existe d'écrits scientifiques sur le cadre conceptuel étudié. Afin d'évaluer les résultats de chaque recherche établie selon des combinaisons différentes de mots-clés, une grille de comptabilisation de résultats a été définie. Des écrits pertinents seront répertoriés dans les bases de données selon des mots-clés différents. Donc, le travail comprend aussi d'identifier les combinaisons différentes de mots clés pertinents. Ensuite, le travail demande d'indiquer pour chaque combinaison de mots clés le nombre d'articles indexés, le nombre d'articles pertinents et le nombre d'articles qui traitent d'un aspect particulier du sujet. Voir *Figure 9* pour un exemple de cette grille.

| | |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Mots clés utilisés dans la recherche | «international» et «trade» et «management» |
| No. d'articles indexés | 236 |
| No. d'articles pertinents | 0 |
| No. d'articles qui traitent un aspect particulier du sujet | 0 |

Figure 9 Grille de résultats pour la recherche documentaire de la phase 1.

7.5.2. Les grilles de résultats de la recherche documentaire – Phase 2

Une grille de résultats a été utilisée pour recenser les facteurs étudiés dans les documents cueillis : les menaces, les acteurs, les stratégies et les outils. Cette grille a été utilisée aussi pour recenser les facteurs identifiés dans les entrevues d'entreprise. La première colonne de la grille est réservée pour l'inventaire des facteurs. Une deuxième colonne est conservée pour la définition d'un facteur si les termes ou concepts présentés sont difficiles à comprendre. Par la suite, une troisième colonne est dédiée à la mention de la source d'information. Voir *Figure 10* pour un exemple de cette grille.

| Facteur | Définition | Source(s) d'information |
|-----------------------------|-------------------|--------------------------------|
| Menace | | |
| - ... | - ... | - ... |
| - ... | - ... | - ... |
| Acteur | | |
| - ... | - ... | - ... |
| - ... | - ... | - ... |
| Stratégies et outils | | |
| - ... | - ... | - ... |
| - ... | - ... | - ... |

Figure 10 Grille de résultats pour la recherche documentaire de la phase 2.

7.5.3. *Le questionnaire d'entrevue*

Afin d'encourager le participant à formuler des réponses spontanées et fidèles à la réalité, le questionnaire d'entrevue est basé sur des questions ouvertes. Les questions ouvertes obligent le répondant à présenter et à développer pleinement ses propres idées et expériences.

L'ensemble de questions permet d'identifier, de comprendre et de souligner l'ensemble de facteurs les plus importants qui peuvent influencer le processus : la structure organisationnelle, les menaces, les acteurs, les stratégies, les outils, les processus habituels d'intervention, le processus global de gestion de risques, les aspects critiques de gestion, les difficultés de conceptions et les difficultés d'exécution.

Les questions posées ont été les suivantes (voir *Appendice A* pour le modèle de questionnaire d'entrevue) :

- (1) Quelles sont les catégories de menaces à l'approvisionnement international en contexte de projet? Quel est le niveau d'impact sur l'efficacité et l'efficience de l'approvisionnement international en contexte de projet? Quelle est la probabilité d'occurrence de ces menaces?

- (2) Qui sont les acteurs internes et externes qui peuvent influencer l'organisation, le processus ou les résultats par rapport à l'approvisionnement international en contexte de projet? Quels rôles jouent-ils?
- (3) Quelle est la structure organisationnelle de l'entreprise, de l'équipe de projet et du service d'approvisionnement international par rapport au processus de gestion de risque dans l'approvisionnement international en contexte de projet? Décrivez le processus global de gestion de risque utilisé (évaluation des menaces et du risque, analyse des conséquences, décisions administratives, mise en œuvre et réévaluation, etc.). Pourriez-vous donner, comme exemple, le scénario le plus commun de déroulement de ce processus?
- (4) Quelles stratégies sont utilisées pour gérer les risques identifiés dans l'approvisionnement international en contexte de projet?
- (5) Quels sont les outils utilisés pour faciliter la gestion des risques identifiés dans l'approvisionnement international en contexte de projet?

- (6) Quels sont les aspects critiques les plus significatifs à surveiller dans la gestion de risques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet?
- (7) Quelle est l'approche habituelle d'intervention (approche de gestion) que vous préconisez (ce qui est souhaité et non ce qui est réellement appliqué actuellement) lors de la phase de conception et développement d'un plan de gestion de risques pour l'approvisionnement international en contexte de projet?
- (8) Quelles sont les difficultés les plus communes et les plus significatives que vous avez rencontré lors de la phase de conception et développement d'un plan de gestion de risques pour l'approvisionnement international en contexte de projet?
- (9) Quelles sont les difficultés les plus communes et les plus significatives que vous avez rencontré lors de la phase d'exécution des activités d'approvisionnement international en contexte de projet?

À la fin des entrevues, l'information pertinente recueillie est transférée à la grille de résultats de la recherche documentaire de la phase 2.

7.5.4. *Le questionnaire du sondage*

Pour la phase 3, l'étude vise la cueillette d'une quantité importante de données auprès d'une population cible très spécifique et difficile à identifier. Étant donné qu'il y a un risque élevé de délais et de coûts importants pour envoyer un questionnaire par la poste, l'étude utilise plutôt l'Internet pour promouvoir et distribuer le questionnaire.

Cette phase cherche à recueillir des données mesurables et comparables. Donc, le questionnaire ne propose que de questions à choix multiples (voir *Appendices B et C* pour le modèle du questionnaire). Cela comporte les avantages suivants :

- (1) L'identification et compréhension facile des choix de réponses;
- (2) Les résultats mesurables et comparables;
- (3) La limitation de la variance et de la possibilité de données erronées;
- (4) La possibilité de répondre à un plus grand nombre de questions;
- (5) Et la compilation automatisée d'une quantité importante de données.

Le questionnaire a été préparé en deux langues : l'anglais et le français. Cela permet à l'étude de recueillir des réponses du monde entier et de s'assurer un échantillon plus représentatif de la population cible.

Le questionnaire du sondage est composé des 3 parties principales :

- (1) L'identification du répondant;
- (2) L'identification de l'environnement de projet du répondant;
- (3) Et l'identification des menaces, des acteurs, des stratégies.

Dans les parties 1 et 2, les choix disponibles représentent des réponses types arbitraires identifiées dans les études récentes sur les systèmes de catégorisations de projets (Hobbs, 2004) et l'utilisation des outils de gestion de projet (Besner & Hobbs, 2004). Cela facilite la normalisation des réponses et permet de comparer éventuellement les résultats aux autres études dans le domaine de gestion de projet.

Les réponses à la partie 1 pourraient être utilisées pour étudier les résultats particuliers de sous-groupes de l'échantillon. Par exemple :

- (1) Le type d'entreprise;
- (2) Le type de projets;
- (3) Le nombre d'employés dans l'organisation;
- (4) L'âge du répondant;
- (5) Et l'expérience de travail pertinente.

En outre, les réponses aux questions de la partie 2 ne seront qu'utilisées dans des études ultérieures et approfondies. Le taux de réponse faible limite l'utilité des données dans le cadre de la présente étude. Lorsqu'il y aura un taux de réponse suffisamment élevé, les questions de la partie 2 permettraient d'effectuer des analyses futures de corrélation entre variables du profil de répondant, de l'environnement de l'entreprise, de la structure organisationnelle, de la performance de l'entreprise, du processus de gestion de risque et des pratiques de gestion de l'approvisionnement.

Dans la troisième partie du questionnaire, les questions sont divisées de nouveau en trois sous-sections pour les différents groupes de facteurs étudiés : les menaces; les acteurs; et les stratégies et outils. Tous les facteurs présentés sont ceux qui ont été identifiés dans les résultats de la phase 2 de l'étude.

Pour la collection de menaces présentées, le sondage demande au participant d'énoncer son opinion sur les dimensions suivantes :

- Le niveau de probabilité d'occurrence de la menace comme difficulté réelle lors du processus d'approvisionnement international en contexte de projet;
- Le niveau d'impact négatif d'une manifestation réelle de la menace sur l'efficience de travail et l'atteint des objectifs du projet;
- Le niveau d'appui organisationnel existant pour préciser, évaluer et gérer les difficultés présentées par la menace;
- Et la nécessité d'avoir un programme plus étendu ou efficace de gestion de risques présentés par cette menace dans le but d'améliorer la performance des projets.

Pour l'assortiment d'acteurs identifiés, l'étude demande au participant d'énoncer son opinion sur les dimensions suivantes :

- (1) Le niveau de participation de l'acteur au processus d'approvisionnement international en contexte de projet;
- (2) L'importance de l'implication de l'acteur pour assurer l'efficience de travail et l'atteint des objectifs du projet;
- (3) Le niveau d'appui organisationnel existant pour appuyer l'intervention de l'acteur;
- (4) Et la nécessité d'avoir une participation plus étendue ou efficace de l'acteur afin d'améliorer la performance des projets.

Pour l'ensemble de stratégies et outils décelés, l'étude demande au répondant d'énoncer son opinion sur les dimensions suivantes :

- (1) Le niveau d'exploitation de la stratégie ou outil;
- (2) Le degré d'utilité de la stratégie ou outil pour assurer l'efficience de travail ou l'atteint des objectifs du projet;
- (3) Le niveau d'appui organisationnel existant pour utiliser la stratégie ou l'outil;
- (4) Et la nécessité d'avoir une utilisation plus étendue ou efficace de la stratégie ou l'outil afin d'améliorer la performance des projets.

Dans la partie 3, le répondant n'a toujours que trois à quatre choix possibles pour indiquer sa réponse (voir *Appendices B et C, section 3 du questionnaire*):

- (1) « Peu »;
- (2) « Moyen »;
- (3) « Beaucoup / Très »;
- (4) « Pas d'opinion » ou « Non applicable ».

Le nombre limité de choix à variables discrètes permet au répondant de sélectionner facilement une réponse qui reflète ses expériences et sa vision. Les réponses représentent une échelle de mesure ordinale. Les nombres sont assignés d'une manière ordonnée et graduée à des éléments selon leur valeur relative pour représenter un ordre de grandeur. Cet ordre de grandeur ne signifie pas que les catégories sont d'intervalles égaux. Étant donné que la différence entre deux valeurs subséquentes quelconques de l'échelle est conceptuellement équivalente et interprétable, l'échelle utilisée est par conséquent de type Likert. La *Figure 11* permet de voir comment les réponses des répondants pourraient être comparées l'un à l'autre.

Dans l'ensemble, les choix de réponses aux variables « impact », « importance », « appui » et « amélioration » ont été présentés individuellement pour chacun des facteurs présentés. Cela oblige le répondant de prendre le temps de lire soigneusement chaque question et de bien choisir la réponse appropriée.

Certaines phrases ou termes dans le questionnaire utilisent des expressions techniques qui ne sont pas connues à tous. Par conséquent, un glossaire est fourni au participant pour expliquer les termes inconnus.

Les énoncés des participants sur la nécessité d'amélioration de la gestion des facteurs étudiés ne seront pas utilisés dans l'étude actuelle. Cette information retenue ne représente que de données destinées à une étude ultérieure plus approfondie du sujet.

En tout, une personne expérimentée qui comprend déjà bien le sujet peut répondre au questionnaire dans 15 à 20 minutes. Une personne avec moins d'expérience qui utilise également le glossaire comme outil d'apprentissage prendra peut-être 40 minutes à remplir le questionnaire.

7.6. Les procédés et le déroulement de la collecte de données

7.6.1. La recherche documentaire de la phase 1

Aux fins de cette étude, les données ont été triées avec des mots clés selon une approche de sélection booléenne. Les mots clés de triage utilisés sont : «project», «risk», «international», «procurement», «gestion», «management», «importation», «exportation», «trade», «culture», «importer» et «exporter».

Les mots clés ont été utilisés en combinaison l'un avec l'autre. La recherche a commencé avec les combinaisons de 2 à 3 mots. Toute combinaison de 2 à 3 mots doit toujours inclure l'un de 6 mots suivants : « international », « importation », « exportation », « trade », « importer » et « exporter ». Cela donne un maximum de 60 possibilités. Toute combinaison de 3 mots doit aussi inclure le mot « project ». Cela donne 60 autres possibilités. Les combinaisons de deux à trois mots possibles ont été retenues lorsque le résultat comprend au moins 1 document et moins de 500 documents potentiels à évaluer. Le seuil de 500 documents a été choisi pour faciliter l'évaluation des résultats. Lorsqu'une combinaison de mots donne un résultat de plus de 500 documents, les combinaisons de mots utilisant un mot clé de plus ont été essayées afin d'atteindre une liste de 500 documents ou moins. Dans le contexte où des combinaisons de 4 à 5 mots ont été nécessaires, un troisième mot clé obligatoire

« risk » a été utilisé dans la combinaison. Cela assure que la recherche reste pertinente au sujet étudié et n'élimine pas de combinaison utile. En même temps, si une combinaison spécifique de mots ne donne aucun résultat, une combinaison plus complexe qui comprend ce même ensemble de mots n'a pas été examinée pour éviter la redondance.

7.6.2. *La recherche documentaire de la phase 2*

Pour la recherche documentaire de la phase 2, de divers ouvrages ont été commandés des diverses bibliothèques universitaires de l'Amérique du Nord. Cela a été entrepris à l'aide d'une recherche documentaire utilisant les mots clés identifiés dans la phase 1. Une exploration et analyse de documents recueillis ont révélé les divers acteurs, menaces, stratégies et outils impliqués dans le processus d'approvisionnement international en contexte de projet. Ces facteurs et les références aux sources d'information ont été systématiquement inscrits après dans la grille de résultats.

7.6.3. *Les études de cas*

La mode de recrutement et les modalités de participation. Pour les études de cas, une liste d'entreprises potentielles a été préparée à partir des répertoires professionnels regroupant les maisons de commerce international et les services d'ingénierie et de construction au Canada. Ces entreprises ont été contactées premièrement par courrier électronique et deuxièmement par téléphone. Trois types d'entreprises avec une expérience internationale ont été ciblés :

- (1) Une maison de commerce de très petite taille (moins de 5 employés);
- (2) Une maison de commerce de petite taille (5 à 50 employés);
- (3) Et une firme de services en ingénierie.

Des entretiens avec les 2 dirigeants principaux d'une durée d'une heure ont été prévus pour les maisons de commerce. Pour la firme de services en ingénierie, des entrevues d'une heure ont été prévues pour chacun des 3 responsables en approvisionnement international prêts à rencontrer l'interviewer.

Les instructions générales et consignes sur le contenu et la tâche à effectuer. Des ententes de confidentialité ont été signées avec les participants afin de les mettre en confiance pour répondre ouvertement aux questions présentées.

L'entrevue comprend une première étape d'identification du répondant et de son entreprise. Cela permet aux répondants de s'exprimer aisément. L'interviewer laisse toujours avec le participant un exemplaire du questionnaire d'entrevue afin de faciliter la compréhension des questions présentées (voir *l'Appendice A*). De même, l'interviewer passe approximativement 10 % du temps réservé à l'entrevue pour présenter le projet de recherche, d'expliquer les termes techniques et de clarifier le sens des questions posées.

La méthode d'observation des participants. L'interviewer ne présente que des questions ouvertes pour laisser le participant répondre pleinement et spontanément. L'interviewer évite de porter jugement et par conséquent n'exprime pas son appréciation ou son désaccord de ce qui est exprimé par le répondant.

7.6.4. *Le sondage*

La mode de recrutement et les modalités de participation. Afin de faciliter la tâche de recrutement de participants d'une population cible aussi vaste et diversifié sur le plan professionnel, économique et géographique, une liste confidentielle de 2 500 contacts a été construite à partir des répertoires de diverses sources sur Internet aux mois de juillet et août 2004 :

- (1) Banque d'information industrielle du Centre de recherche industrielle du Québec (www.icriq.com);
- (2) National Association of State Procurement Officials (www.naspo.org);
- (3) Association of University Procurement Officers (aupo.procureweb.ac.uk);
- (4) Association des maisons de commerce extérieur du Québec (www.amceq.org);
- (5) Project Management Institute (www.pmi.org);
- (6) Association for Project Management (www.apm.org.uk);
- (7) International Project Management Institute (ipma.kingsquare.nl);
- (8) World Economic Forum (www.weforum.org);
- (9) PM Forum (www.pmforum.org);
- (10) McGraw Hill Construction Engineering News-Record (enr.construction.com).

Sur une période de quatre semaines à la fin de juillet et au début d'août 2004, deux envois consécutifs de courrier électronique ont été effectués en utilisant les adresses de courrier électronique obtenues (voir les *Appendices D, E et F*).

La provenance et identification des participants. Les personnes contactées provenaient des 4 types d'organisations :

- (1) Les firmes d'ingénierie, de construction et de gestion de projet;
- (2) Les associations de professionnels en gestion de projet;
- (3) Les services d'approvisionnement des organismes publics;
- (4) Et les maisons de commerce international.

L'invitation a exigé que tout participant au sondage doit avoir une expérience reliée à l'approvisionnement international en contexte de projet. Cela peut comprendre les rôles suivants :

- (1) Les concepteurs en chef de projet;
- (2) Les gestionnaires de projet international;
- (3) Les acheteurs au sein d'un projet quelconque;
- (4) Les acheteurs et gestionnaires d'une maison de commerce;
- (5) Les administrateurs de contrat;
- (6) Les coordonnateurs de logistique internationale;
- (7) Les coordonnateurs de contrôle de qualité;
- (8) Et les consultants en gestion de projet international.

L'exclusion ou abandon de certains individus. Les participants qui ne désiraient pas répondre complètement et pleinement au questionnaire ont été automatiquement exclus de l'étude par le système informatique. De plus, une vérification individuelle de chaque réponse a été effectuée pour s'assurer la compréhension adéquate du répondant à l'égard des questions du sondage et du mode d'emploi.

Les instructions générales et consignes sur le contenu et la tâche à effectuer. Le questionnaire a été accompagné d'une introduction au projet de recherche, d'un glossaire de termes techniques, des instructions générales sur le mode d'emploi et des consignes sur la méthode de réponse particulière à une question (voir questionnaire dans les *Appendices B et C*).

7.7. Les considérations éthiques

Quant à l'éthique utilisée dans la cueillette et la communication des données, le projet utilise des données publiques et non confidentielles pour la recherche documentaire dans les phases 1 et 2. D'autre part, l'interviewer n'accède qu'aux bases de données auxquelles il a droit selon les ressources légalement disponibles à l'Université du Québec à Trois-Rivières. Le chercheur

indique aussi toujours la source des données, y compris toute citation de phrase ou de concept recueilli.

Dans la cueillette d'information auprès des entreprises pour le sondage et les entrevues effectués, l'investigateur garde confidentielle toute communication ou donnée obtenue. Les informations enregistrées et préservées sont conservées dans un lieu physique sécuritaire. Afin de garantir les promesses d'intégrité, l'interviewer sanctionne une entente de confidentialité avec chacun des participants d'entrevue (voir entente dans l'*Appendice G*) et publie sur le site d'accueil du sondage la politique de confidentialité de l'étude.

Par ailleurs, l'étude ne prétend pas accéder à l'ensemble de données complètes de la population cible. Il sera impossible et présomptueux d'en prétendre ainsi. L'étude cherche plutôt à avoir une idée représentative de la quantité et la qualité des travaux effectués jusqu'à maintenant afin de pouvoir orienter notre projet de recherche global.

7.8. Le niveau de reproductibilité du travail de recherche

En général, une documentation plutôt complète et rigoureuse des démarches entreprises dans ce projet de recherche permet à tout autre individu

de reproduire sensiblement la méthode de recherche et d'obtenir des résultats similaires.

En effet, le niveau de reproductibilité de ce travail de recherche dépend surtout du taux de participation de la population cible. Compte tenu de la complexité de l'approvisionnement international et de la diversité des répondants, il est peu probable de dire que l'ensemble de résultats représente le compte de tous les sous-groupes compris. Pour qu'un échantillon cible représentatif, il doit avoir au moins 30 à 32 répondants avec des attributs semblables à la population cible. Il peut y avoir de nombreuses qualités de base qui peuvent dénoter des sous-groupes très différents avec des réponses de questionnaire aussi variées. Par exemple : l'âge; la scolarité; l'industrie; la région; le type de projet; la taille d'entreprise; la taille de projet; le poste du répondant; l'expérience; et l'organisation géostratégique de l'entreprise (régional, international, multinational, transnational). Cette liste de 10 types de sous-groupes semble dire qu'il faut avoir au moins 300 participants qui représentent équitablement ces divers types importants de sous-groupes. Cependant, il n'est pas toujours évident d'identifier et de rejoindre une population cible aussi diversifiée et spécialisée. Il est encore plus difficile à convaincre ces répondants de participer à l'étude lorsqu'ils gardent traditionnellement le secret professionnel.

Donc, il n'est pas surprenant si le travail de recherche n'arrive qu'à chercher que 10 ou 12 participants à la fin de l'étude. Cependant, il est reconnu que les résultats de 10 ou 12 participants peuvent quand même révéler certaines tendances pour un sondage. Ces tendances sont visibles lorsque les réponses sont plutôt semblables pour une même question du sondage. Pour les réponses qui sont variées par rapport à une question donnée, il est impossible d'étudier les tendances sans avoir un échantillon plus important et représentatif de sa population cible.

Résultats

8. Résultats

8.1. La méthode d'analyse des données

Dans l'ensemble du travail, les de données accumulées ont été classées et compilées. Afin d'éviter la redondance et la disconvenance, le rapport présente un résumé des résultats pertinents aux objectifs principaux et à la validation des hypothèses proposées. Les enregistrements de données brutes recueillis lors des entrevues et du sondage sont confidentiels. Par conséquent, le rapport se limite à la présentation des données agrégées et anonymes.

8.1.1. La recherche documentaire de la phase 1

Les bases de données de Digital Dissertations et ABI/INFORM ont été dépouillées séparément. Seulement les citations qui répondent aux paramètres et aux exigences de l'étude ont été retenues.

Les résultats suivants ont été notés selon les combinaisons différentes de mots clés :

- (1) le nombre de citations qui répondent à nos paramètres et exigences d'étude;
- (2) et le nombre de citations qui peuvent être pertinentes bien qu'elles ne répondent pas aux paramètres et exigences exacts de l'étude.

8.1.2. *La recherche documentaire de la phase 2 et les études de cas*

Dans la phase 2, l'objectif est d'identifier l'ensemble de menaces, acteurs, stratégies et outils principaux qui peuvent influencer le processus d'approvisionnement international en contexte de projet. À l'aide de la grille de résultats développée, le travail consiste à noter systématiquement chaque facteur et sa source d'information. À titre explicatif, une explication des termes présentés a été inscrite lorsque les termes étaient de nature technique nécessitant une connaissance spécialisée du sujet. Lorsqu'on fait référence aux entreprises étudiées dans les entrevues comme source d'information, la « TPE » et la « PME » représentent des maisons de commerce et la « Grande entreprise » représente une firme d'ingénierie et de construction.

8.1.3. *Le sondage*

La réduction des données. Afin de pouvoir analyser les données recueillies du sondage, les réponses pour chaque proposition possible à une question ont été comptées. Cela est présenté sous forme de chiffrer dans l'*Appendice I*, car il y a 504 groupes de réponses à exposer. Chaque groupe représente un des 126 facteurs étudiés (menaces, acteurs, stratégies et outils). Afin de pouvoir répondre aux questions de recherche à l'égard des facteurs, le travail présentera une description sommaire des résultats pertinents sous forme de tableaux.

L'analyse statistique. Il n'y a aucune analyse statistique à effectuer, car le seuil minimal de 30 répondants pour l'analyse statistique d'un sous-groupe de la population cible étudiée (ex. firmes d'ingénierie et de construction) n'a pas été atteint. De même, une analyse statistique a une utilité limitée, car l'échantillon autosélectionné de cette étude est non probabiliste et ne représente pas adéquatement l'ensemble ou un sous-groupe de la population cible étudiée.

Ce travail a recours à une approche logique pour identifier les facteurs qui sont importants à l'étude. Il y a trois formules d'analyse qui permettront d'évaluer la pertinence des facteurs recensés.

Premièrement, une formule a été développée pour identifier si les facteurs étudiés jouent un rôle d'importance dans le processus d'approvisionnement international en contexte de projet. Le rôle est considéré important lorsque deux tiers des participants répondent « moyen » ou « beaucoup » à une question.

Deuxièmement, une autre formule a été créée pour voir quels facteurs ont un rôle primordial dans le processus. Le rôle est considéré primordiale lorsque la majorité de participants répondent « beaucoup » à une question et en même temps, deux tiers des participants répondent « moyen » ou « beaucoup » à une question.

Un troisième formule identifie quels facteurs ont un rôle moins important dans le processus. Le rôle est considéré secondaire lorsqu'il n'y a pas deux tiers de participants qui répondent « moyen » ou « beaucoup » à une question.

Les formules précises pour identifier les facteurs d'influence sont les suivantes :

Rôle jugé relativement important si la condition suivante est vraie :

$$\frac{\text{(Somme de réponses « moyen, beaucoup »)}}{\text{(Somme de réponses « peu, moyen, beaucoup »)}} \geq 0,66$$

Rôle jugé primordial si les conditions suivantes sont vraies :

$$\frac{\text{(Somme de réponses « moyen, beaucoup »)}}{\text{(Somme de réponses « peu, moyen, beaucoup »)}} \geq 0,66$$

ET

$$\frac{\text{(Somme de réponses « beaucoup »)}}{\text{(Somme de réponses « peu, moyen, beaucoup »)}} \geq 0,50$$

Rôle jugé secondaire si la condition suivante est vraie :

$$\frac{\text{(Somme de réponses « moyen, beaucoup »)}}{\text{(Somme de réponses « peu, moyen, beaucoup »)}} < 0,66$$

Ces formules sont développées selon la présomption raisonnable que les résultats du sondage suivent une courbe normale standard.

8.2. La présentation des résultats

8.2.1. La recherche documentaire de la phase 1

Les résultats. Aucun article scientifique n'a été recensé sur un cadre conceptuel intégré et compréhensif pour l'approvisionnement international en contexte de projet.

Tableau 1

Résultats de la recherche documentaire – Digital Dissertations

| Mots clés utilisés dans la recherche | No. d'articles indexés | No. d'articles pertinents | No. d'articles qui traitent un aspect particulier du sujet |
|----------------------------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------|
| «international» et «trade» et «management» | 236 | 0 | 0 |
| «international» et «procurement» | 64 | 0 | 1 |
| «risk» et «international» et «trade» | 241 | 0 | 4 |
| «international» et «management» et «culture» | 178 | 0 | 3 |
| «project» et «risk» et «international» | 121 | 0 | 2 |

| | | | |
|-----------------------------------------------|----|---|---|
| «project» et «importation» | 53 | 0 | 0 |
| «project» et «procurement» et «international» | 21 | 0 | 0 |
| «project management» et «international» | 35 | 0 | 0 |
| «project» et «exportation» | 41 | 0 | 0 |
| «importation» et «management» | 89 | 0 | 1 |
| «exportation» et «management» | 31 | 0 | 0 |

Tableau 2

Résultats de la recherche documentaire – ABI/INFORM

| Mots clés utilisés dans la recherche | No. d'articles indexés | No. d'articles pertinents | No. d'articles qui traitent un aspect particulier du sujet |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------|---------------------------|------------------------------------------------------------|
| «project» et «risk» et «international» et «management» et «trade» | 74 | 0 | 0 |
| «risk management» et «importers» | 4 | 0 | 2 |
| «importer» | 463 | 0 | 0 |

La justification des analyses retenues. L'approche d'analyse retenue a permis d'identifier s'il existe publiquement des cadres conceptuels pertinents à notre projet de recherche global. Selon notre échantillon, nos analyses ont révélé qu'aucun cadre conceptuel élaboré et intégré n'existe dans la littérature pour la maîtrise des multirisques liés à la gestion des approvisionnements et des contrats dans les projets d'importation. L'étude a exigé plus de 110 heures pour effectuer la cueillette et l'analyse de ces données. Chaque grappe de données sélectionnée par une combinaison de mots clés explicites n'a pas eu de résultat intéressant. Compte tenu de l'effet Pareto, tout effort additionnel aurait nécessité des efforts triples, quadruples, quintuples ou plus pour chercher un nombre plutôt insignifiant de données. L'étude essaie d'identifier surtout les travaux de recherche qui sont accessibles, visibles et utilisés souvent.

8.2.2. *La recherche documentaire de la phase 2 et les études de cas*

Les résultats. La présente section dévoile les facteurs identifiés lors de la recherche documentaire de la phase 2 et les études de cas. Les facteurs sont présentés sous forme de listes regroupées selon les trois types de facteurs étudiés : les menaces, les acteurs, les stratégies et les outils.

Les menaces (30)

- (1) Manque d'adéquation entre les exigences du client / projet et les contraintes techniques, financières et organisationnelles dans l'approvisionnement international
- (2) Détérioration des marchandises lors du transport
- (3) Rupture de charge, délai, dommage ou vol au moment du transfert des marchandises entre l'usine, les moyens de transport, les ports, l'entrepôt et la destination finale
- (4) Vol ou perte des marchandises qui sont en mouvement ou en entrepôt
- (5) Non-respect des obligations et responsabilités de la part des fournisseurs de service dans l'approvisionnement international (Transitaires, Bureaux de vérification de la qualité, Banques, Assureurs, Courtiers de dédouanement, etc.)

- (6) Non-respect de spécifications de contrat (caractéristiques du produit, délais, etc.)
- (7) Force majeure (fermeture des ports, guerre, désastre naturel, fluctuations extrêmes de prix des matières premières, etc.)
- (8) Environnement logistique difficile mais prévisible (exemples: infrastructure routière inadéquate, normes logistiques incompatibles, corruption, etc.)
- (9) Le désengagement contractuel volontaire du fournisseur
- (10) Défaillance complète du fournisseur (faillite, fermeture, fraude, etc.)
- (11) Exonération ou limitation de responsabilités des fournisseurs et sous-traitants selon la loi ou des termes du contrat.
- (12) Non-respect des obligations d'un ou plusieurs sous-traitants d'un fournisseur (force majeure, mauvaise performance, etc.)
- (13) Différence d'opinions sur les méthodes et termes de paiement à utiliser
- (14) Instabilité de la devise
- (15) Disponibilité des devises utilisées
- (16) Perte d'acompte
- (17) Non-transfert de fonds
- (18) Défaut bancaire (défaut de la part de l'institution bancaire)
- (19) La situation politique interne du pays d'importation / de livraison
- (20) La situation politique interne du pays d'exportation / de fabrication
- (21) Les relations politiques entre États

- (22) La mauvaise conjoncture économique du pays d'importation / de livraison
- (23) La mauvaise conjoncture économique du pays d'exportation / de fabrication
- (24) L'environnement économique international
- (25) Différence culturelle
- (26) Dommage corporel ou décès de personnel de projet sur le terrain
- (27) Le manque de clarté des obligations et des responsabilités des parties au contrat d'approvisionnement international
- (28) Mauvaise identification, interprétation et application des lois nationales et supranationales qui peuvent régir la transaction commerciale et les caractéristiques du produit
- (29) Des droits étrangers nationaux ou des droits supranationaux défavorables ou insuffisants à un contrat particulier d'approvisionnement international
- (30) Litige entre les parties prenantes du contrat d'approvisionnement international

Les acteurs (22)

- (1) Client
- (2) Gouvernement
- (3) Administrateur
- (4) Commercial
- (5) Juriste négociateur
- (6) Financier
- (7) Banquier
- (8) Assureur
- (9) Gestionnaire de projet
- (10) Administrateur de contrats
- (11) Fournisseur international
- (12) Logisticien
- (13) Maisons de commerce international
- (14) Transitaire
- (15) Courtier en douane
- (16) Transporteur
- (17) Autorité portuaire
- (18) Agences / Équipe / Personnel de contrôle de la qualité
- (19) Équipe / personnel de gestion de relance
- (20) Équipe / personnel de gestion d'expédition

- (21) Équipe / personnel de gestion d'entreposage
- (22) Équipe / personnel de gestion et de réception des matériaux à la destination finale

Les stratégies et outils (74)

- (1) La familiarisation de l'équipe de projet avec le pays local du projet où seront livrées les marchandises de l'international
- (2) La familiarisation de l'équipe de projet avec les pays étrangers où seront achetées les marchandises
- (3) La conception et la clarification du projet à l'aide des experts familiers avec le pays où les marchandises seront livrées
- (4) La conception et la clarification du projet à l'aide des employés ou des conseillers familiers avec les pays où les marchandises seront achetées
- (5) Politiques et procédures corporatives de gestion de risque de projet (Évaluation, Conséquences, Décisions, Mise en oeuvre et Réévaluation)
- (6) Comité de gestion et de réévaluation continue de risques d'approvisionnement
- (7) Processus d'analyse et d'évaluation en équipe de menaces, de risques, de présomptions et de conséquences liés à l'environnement et aux activités d'approvisionnement international

- (8) Comité d'évaluation de risque de projet au niveau de la haute direction
- (9) Avis d'experts internes ou externes lors de l'étude de risques liés à l'approvisionnement international
- (10) Liste de sensibilité des actifs
- (11) Veille continue de mouvances et de tendances de l'environnement international et des pratiques de gestion d'approvisionnement international en contexte de projet
- (12) Base de données de risques liés à l'approvisionnement international
- (13) Base de données de leçons apprises
- (14) Prise de décision par la haute direction et le client du projet sur les solutions principales de gestion de risque à utiliser
- (15) Audit régulier des procédures mises en œuvre
- (16) Techniques de graphiquage
- (17) Quantification et pondération des risques
- (18) Plan de gestion de risques liés à l'approvisionnement international
- (19) Listes de vérification de points de contrôle de risque pour les activités d'approvisionnement international
- (20) Saisie systématique des dysfonctionnements, pour analyse et remédiation
- (21) Tableau d'audit de réponses aux risques
- (22) Tableaux de bord de contrôle des opérations d'approvisionnement international
- (23) Tableau d'analyse et d'évaluation continue des risques

- (24) Politiques et procédures de gestion de crises
- (25) Plan de contingences / secours
- (26) Réserve pour éventualités / imprévus
- (27) L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour le produit
- (28) L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour la logistique
- (29) L'analyse "faire ou acheter"
- (30) L'analyse "acheter localement ou acheter de l'étranger"
- (31) Diagramme de Gantt
- (32) Méthode et analyse du chemin critique
- (33) Définition du processus de l'appel d'offres
- (34) Détermination de profil de fournisseurs désirés
- (35) Identification de pays / zones fournisseurs
- (36) Tableau d'évaluation de risque des pays fournisseurs
- (37) Base de données / liste de fournisseurs potentiels
- (38) Rencontre planifiée avec les fournisseurs potentiels
- (39) La présélection des offres
- (40) L'appel à proposition, l'appel à négociation, l'appel d'offres et / ou l'appel à cotation
- (41) Clarification des responsabilités et obligations contractuelles de chaque partie impliquée au processus d'approvisionnement international
- (42) Système d'évaluation et de vérification des sous-traitants du fournisseur
- (43) L'évaluation de coûts de protection versus risque

- (44) Feuille de calcul de coût total et délais du produit livré à la destination finale (impositions douanières, frais de transport, délais, assurances, etc.)
- (45) Tableau de sélection élaborée de fournisseurs à critères multiples
- (46) Vérification de la capacité du fournisseur étranger (ressources, savoir-faire, expérience internationale, réputation, etc.)
- (47) Liste de contrôle des procédures de traitement des commandes
- (48) Les rapports d'avancement
- (49) Système de suivi de la logistique en temps réel
- (50) Les rapports de vérification de transfert de marchandises aux points critiques de la chaîne logistique
- (51) Les rapports de vérification de la qualité
- (52) Les activités de relance sur le terrain / en usine
- (53) Demande de modifications
- (54) Fichiers d'identification et de performance des fournisseurs
- (55) Fichiers articles
- (56) Assurance
- (57) Gestion de trésorerie internationale
- (58) Gestion du risque de change, opération par opération
- (59) Achat des options sur le marché international
- (60) Contrats à terme sur le marché international
- (61) Gestion de paiement

- (62) Évaluation des instruments financiers de soutien aux transactions internationales en contexte de projet
- (63) Lettre de crédit / crédit documentaire
- (64) Remise documentaire (document contre paiement / acceptation)
- (65) Paiement sur facture / Encaissement simple
- (66) Cautionnement / Garantie de marché
- (67) Utilisation des Incoterms du CCI
- (68) Choix et spécification d'utilisation de règles et de conventions internationales des textes qui codifient les pratiques commerciales
- (69) Clause attributive de compétence / juridiction
- (70) Choix et spécification de la procédure de règlement des litiges
- (71) Tentative de conciliation en cas de litige
- (72) Clause de recours à la médiation en cas de litige
- (73) Clause de recours à l'expertise technique en cas de litige d'ordre technique
- (74) Clause de recours à l'arbitrage en cas de litige

Voir l'*Appendice H* pour la liste complète de facteurs identifiés, d'explications terminologiques et de références aux sources d'information.

Les études de cas de la phase 2 ont permis d'identifier des dimensions potentielles et importantes dans le milieu de travail qui ne sont pas encore clairement identifiées dans les écrits. Ces dimensions sont les suivantes :

Au niveau des menaces :

- (1) Le manque de clarté des obligations et des responsabilités des parties au contrat d'approvisionnement international. Ceci semble être une de plus fréquentes causes de problèmes dans les contrats d'approvisionnement international. Cette menace est la source de nombreux malentendus au niveau de la qualité du produit / service et des délais à respecter.

- (2) La mauvaise identification, interprétation et application des lois nationales et supranationales qui peuvent régir la transaction commerciale et les caractéristiques du produit. Cette menace est fréquente et est à la cause des difficultés importantes qui peuvent nuire considérablement au succès des transactions prévues.

Au niveau des acteurs :

- (1) Agences / Équipe / Personnel de contrôle de qualité. Cet acteur joue un rôle très important dans la vérification et l'assurance de la qualité du produit lors de la production et la livraison du produit. Cet acteur peut identifier les causes du problème de qualité et peut aussi suggérer des solutions pour remédier à un manque de qualité. Cet acteur pourrait être

un représentant ou une équipe de la compagnie qui se déplace au pays du fournisseur pour effectuer sa vérification. L'acteur pourrait être aussi une agence de contrôle de qualité indépendante qui se trouve dans le pays du fournisseur. Cependant, une agence de contrôle de qualité indépendante n'est pas nécessairement toujours fiable.

- (2) Équipe / personnel de gestion de relance. Cet acteur joue un rôle essentiel pour assurer la production et l'expédition du produit à l'heure. Cet acteur effectue son suivi sur place ou à distance. Lors que les enjeux sont importants, un suivi direct à l'usine, ainsi qu'au port d'expédition est conseillé.
- (3) Équipe / personnel de gestion d'entreposage. Cet acteur joue un rôle de veille et de gestion du produit entreposé au pays de livraison lorsque le produit n'est pas livré immédiatement au chantier ou au client.
- (4) Équipe / personnel de gestion et de réception des matériaux à la destination finale. Cet acteur joue un rôle de coordination, de vérification et d'arrangement nécessaires pour la réception du produit. L'acteur effectue son travail à l'aide des devis du projet.

Au niveau des stratégies et des outils :

- (1) La conception et la clarification du projet à l'aide des experts familiers avec le pays où les marchandises seront livrées. La conception et la clarification du projet à l'aide des employés ou des conseillers familiers avec les pays où les marchandises seront achetées. Les avis d'experts internes ou externes lors de l'étude de risques liés à l'approvisionnement international. Ces pratiques permettent d'assurer la compatibilité technique du produit, d'étudier les implications légales, et d'évaluer les services logistiques nécessaires à la livraison du produit. Cette pratique est nécessaire lorsque l'entreprise n'est pas familière avec un pays où le produit sera livré.
- (2) Un plan de gestion de risques liés à l'approvisionnement international. Cette pratique assure qu'il y a une gestion de risque adéquate et adapté au projet en cours. C'est une pratique qui fait souvent partie d'un plan général de gestion de risques de projet.

- (3) Des listes de vérification de points de contrôle de risque pour les activités d'approvisionnement international. Cette pratique assure que le plan de gestion de risque et les activités planifiées d'approvisionnement prennent en considération tous les aspects critiques communs à chaque contrat d'approvisionnement.
- (4) L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour la logistique. Cette pratique assure que la logistique prévue répond à tous les aspects techniques importants nécessaires au bon déroulement des services de livraison.
- (5) La clarification des responsabilités et obligations contractuelles de chaque partie impliquée au processus d'approvisionnement international. C'est une pratique qui permet de régler rapidement la plupart des malentendus ou des conflits contractuels entre les différentes parties prenantes du projet.
- (6) Un système d'évaluation et de vérification des sous-traitants du fournisseur. Cette pratique assure que tout sous-traitant répond aux mêmes critères d'évaluation du fournisseur principal. En effet, le fournisseur principal est évalué en partie selon la note accordée à ses sous-traitants impliqués dans la commande.

- (7) Une liste de contrôle des procédures de traitement des commandes. Cette pratique assure que toutes les démarches administratives nécessaires à la préparation, à l'exécution et la fermeture des commandes sont effectuées adéquatement.
 - (8) Les rapports de vérification de transfert de marchandises aux points critiques de la chaîne logistique. Cette pratique assure le bon déroulement de transfert de marchandises entre les divers intervenants impliqués dans la chaîne logistique.
 - (9) Les activités de relance sur le terrain. Cette pratique assure qu'il y a une inspection visuelle à l'usine du fournisseur sur l'état de la production et sur la qualité du produit pour chaque commande.
 - (10) L'achat des options sur le marché international.
 - (11) Les contrats à terme sur le marché international
- Ces pratiques permettent de se protéger financièrement contre les fluctuations importantes de valeurs des devises ou des commodités sur le marché lorsque la valeur marchande d'une commande est très importante.

(12) L'évaluation des instruments financiers de soutien aux transactions internationales en contexte de projet. Cette pratique permet de choisir les instruments financiers qui conviennent le plus aux objectifs et contraintes du projet. Cette pratique comprend une évaluation financière de la nécessité, du bénéfice espéré et des coûts reliés de chaque instrument financier disponible.

En conclusion, ces facteurs identifiés ne sont pas mentionnés dans les divers ouvrages de commerce international et de gestion de l'approvisionnement de projet. L'étude actuelle a permis de révéler ces facteurs et d'expliquer le rôle de chacun de ces facteurs.

De même, dans l'ensemble des ouvrages recensés, il n'y a aucune mention du processus habituel d'intervention de l'entreprise dans la gestion de risques reliés à l'approvisionnement international en contexte de projet. Les entrevues auprès des entreprises ont permis d'identifier un processus commun aux entreprises. L'étude a identifié les étapes suivantes qui représentent le processus habituel d'intervention :

- (1) Le client de projet propose un projet à l'entreprise.
- (2) L'équipe de conception de projet clarifie l'envergure du projet auprès du client.
- (3) L'équipe de conception de projet évalue la faisabilité d'un tel projet et les risques inhérents au projet. L'équipe demande l'avis des experts internes et externes à l'égard des divers aspects techniques et à propos de l'environnement international. Une équipe spéciale d'évaluation de risque étudie les risques et propose des améliorations et un plan de gestion.
- (4) L'équipe de conception de projet négocie avec le client le mandat et les conditions contractuelles afin d'assurer la faisabilité du projet et le partage équitable de divers risques identifiés.
- (5) L'équipe de conception de projet propose le projet à un comité d'évaluation de risques pour évaluer encore le projet et proposer des changements.

- (6) L'équipe de conception de projet soumet un nouveau projet à l'approbation du client et de la haute direction pour pouvoir initier le projet.
- (7) L'équipe de projet évalue le projet proposé et met en place un plan global de gestion de projet. Cela comprend des plans de gestion de risque et de gestion de l'approvisionnement.
- (8) L'équipe de projet démarre les activités du projet. Cela comprend des activités de suivi et de contrôle. De nombreux rapports d'avancement sont produits. Toute irrégularité est évaluée. Toute modification majeure proposée suite à un imprévu doit être soumise à l'approbation de la haute direction et du client s'il y a lieu.
- (9) À la fin du projet, des démarches de fermeture de projet sont entreprises.

Ce processus habituel d'intervention identifié dans l'étude permet de relier les concepts présentés dans le cadre conceptuel de système projet (*Figure 7*) et le cadre conceptuel opérationnel de projet (*Figure 8*).

La justification des analyses retenues. Dans le travail de recherche de la phase 2, la démarche systématique de recensement de facteurs a permis d'assurer une étude compréhensive des facteurs potentiels. Ces facteurs identifiés représentent les facteurs principaux qui semblent pertinents selon les opinions et les faits exprimés dans les écrits et les entrevues effectuées. Il n'est pas possible de dire que ce recensement est exhaustif. Sinon, il est possible de croire que le nombre de facteurs présentés sera doublé ou triplé. De même, l'étude ne s'intéresse qu'aux facteurs principaux. À cet égard, une certaine mesure de jugement et de compromis a été nécessaire pour accomplir la tâche.

Dans l'ensemble, l'analyse et la documentation sous format d'une grille de résultats ont permis de répondre adéquatement aux questions de recherches suivantes :

- Quelles sont les menaces à l'approvisionnement international en contexte de projet ?
- Qui sont les acteurs qui jouent un rôle dans l'approvisionnement international en contexte de projet et quel est leur niveau d'implication ?
- Quels sont les stratégies et outils disponibles pour faire face aux risques ?

8.2.3. *Le sondage*

Les résultats. En premier lieu, le sondage a recueilli un total de 15 réponses suite à un envoi international de 3000 courriers électroniques sur un mois aux différentes entreprises dans les domaines de l'ingénierie, de la construction, du commerce international et de la consultation. Plusieurs facteurs pourraient expliquer ce faible taux de réponse. En premier, l'utilisation du courrier électronique n'est pas peut-être le moyen idéal pour inviter des participants. L'invitation peut être facilement ignorée ou peut être considérée comme du pollupostage. Deuxièmement, il se peut que les participants potentiels n'aient pas utilisé l'Internet comme méthode de participation. Les participants privilégient le contact en personne, le télécopieur et le courrier. Troisièmement, il se peut que le questionnaire soit trop long et que les participants décident finalement de ne pas compléter le questionnaire.

À cet égard, les 15 participants viennent de milieux diversifiés. Ils ont des caractéristiques différentes au niveau de leur expérience, de leurs pays de travail, de leurs industries, de leurs responsabilités, de leur scolarité et du nombre d'employés au sein de leurs entreprises. Afin de comprendre mieux la diversité de ces répondants, une présentation de leurs profils est donnée dans ce qui suit :

Responsabilités actuelles :

| | |
|-------------------------------------------------|----------------|
| (1) Président-Directeur Général | 4 participants |
| (2) Haut cadre fonctionnel | 4 participants |
| (3) Gestionnaire de projet | 2 participants |
| (4) Responsable de l'approvisionnement | 3 participants |
| (5) Responsable de l'administration de contrats | 1 participant |
| (6) Consultant en gestion de projet | 1 participant |

Nombre d'employés :

| | |
|--------------------------|----------------|
| (1) 501 employés ou plus | 8 participants |
| (2) 51 à 500 employés | 2 participants |
| (3) 1 à 50 employés | 5 participants |

Expérience de travail :

- (1) Tous les répondants ont au moins 6 ans d'expérience de travail
- (2) Il y a 13 répondants qui ont plus de 10 ans d'expérience de travail.
- (3) Tous ont une expérience en gestion d'approvisionnement international en contexte de projet. Sept répondants ont 3 à 5 ans d'expérience pertinente. Un autre sept répondants ont plus de 6 ans d'expérience pertinente.

Industrie :

| | |
|---------------------------------------------|-----------------|
| (1) Service de gestion ou de conseil | 5 participants |
| (2) Service d'ingénierie ou de construction | 12 participants |
| (3) Maison de commerce international | 2 participants |
| (4) Entreprise manufacturière | 1 participant |

Note. Une entreprise peut avoir de nombreuses activités commerciales

Région de travail du participant :

| | |
|----------------------|----------------|
| (1) Amérique du Nord | 5 participants |
| (2) Amérique du Sud | 1 participant |
| (3) Europe | 2 participants |
| (4) Afrique | 5 participants |
| (5) Australie | 2 participants |
| (6) Asie | 2 participants |

Note. Un participant peut avoir plusieurs lieux principaux de travail

Scolarité :

- (1) Diplôme universitaire de deuxième ou troisième cycle 8 participants
- (2) Diplôme universitaire de premier cycle 13 participants
- (3) « Professionnel en gestion de projet » du PMI 2 participants
- (4) Attestation de formation en commerce international 1 participant
- (5) Attestation de formation technique 3 participants

Note. Un participant peut avoir plusieurs niveaux d'accréditation

La prochaine section présente le résumé de résultats pour chacun des facteurs :

Les menaces (30)

- (1) Manque d'adéquation entre les exigences du client / projet et les contraintes techniques, financières et organisationnelles dans l'approvisionnement international

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Important)

- (2) Détérioration des marchandises lors du transport

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Primordial)

- (3) Rupture de charge, délai, dommage ou vol au moment du transfert des marchandises entre l'usine, les moyens de transport, les ports, l'entrepôt et la destination finale

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Important)

- (4) Vol ou perte des marchandises qui sont en mouvement ou en entrepôt

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Primordial)

- (5) Non-respect des obligations et responsabilités de la part des fournisseurs de service dans l'approvisionnement international (Transitaires, Bureaux de vérification de la qualité, Banques, Assureurs, Courtiers de dédouanement, etc.)

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Important)

- (6) Non-respect de spécifications de contrat (caractéristiques du produit, délais, etc.)

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Primordial)

- (7) Force majeure (fermeture des ports, guerre, désastre naturel, fluctuations extrêmes de prix des matières premières, etc.)

Probabilité (Important) Impact (Primordial) Appui (Important)

- (8) Environnement logistique difficile mais prévisible (exemples: infrastructure routière inadéquate, normes logistiques incompatibles, corruption, etc.)

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Important)

- (9) Le désengagement contractuel volontaire du fournisseur

Probabilité (Secondaire) Impact (Primordial) Appui (Important)

- (10) Défaillance complète du fournisseur (faillite, fermeture, fraude, etc.)

Probabilité (Secondaire) Impact (Primordial) Appui (Important)

- (11) Exonération ou limitation de responsabilités des fournisseurs et sous-traitants selon la loi ou des termes du contrat.

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Important)

(12) Non-respect des obligations d'un ou plusieurs sous-traitants d'un fournisseur (force majeure, mauvaise performance, etc.)

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Important)

(13) Différence d'opinions sur les méthodes et termes de paiement à utiliser

Probabilité (Important) Impact (Secondaire) Appui (Important)

(14) Instabilité de la devise

Probabilité (Important) Impact (Primordial) Appui (Primordial)

(15) Disponibilité des devises utilisées

Probabilité (Secondaire) Impact (Secondaire) Appui (Important)

(16) Perte d'acompte

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Important)

(17) Non-transfert de fonds

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Important)

(18) Défaut bancaire (défaut de la part de l'institution bancaire)

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Important)

(19) La situation politique interne du pays d'importation / de livraison

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Important)

(20) La situation politique interne du pays d'exportation / de fabrication

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Important)

(21) Les relations politiques entre États

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Important)

(22) La mauvaise conjoncture économique du pays d'importation / de livraison

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Important)

(23) La mauvaise conjoncture économique du pays d'exportation / de fabrication

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Important)

(24) L'environnement économique international

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Important)

(25) Différence culturelle

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Important)

(26) Dommages corporels ou décès de personnel de projet sur le terrain

Probabilité (Secondaire) Impact (Secondaire) Appui (Important)

(27) Le manque de clarté des obligations et des responsabilités des parties au contrat d'approvisionnement international.

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Important)

(28) Mauvaise identification, interprétation et application des lois nationales et supranationales qui peuvent régir la transaction commerciale et les caractéristiques du produit

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Important)

(29) Des droits étrangers nationaux ou des droits supranationaux défavorables ou insuffisants à un contrat particulier d'approvisionnement international

Probabilité (Secondaire) Impact (Important) Appui (Important)

(30) Litige entre les parties prenantes du contrat d'approvisionnement international

Probabilité (Important) Impact (Important) Appui (Primordial)

Les acteurs

(1) Client

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(2) Gouvernement

Participation : Secondaire Importance (Important) Appui (Secondaire)

(3) Administrateur

Participation : Important Importance (Primordial) Appui (Primordial)

(4) Commercial

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(5) Juriste négociateur

Participation : Secondaire Importance (Important) Appui (Important)

(6) Financier

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(7) Banquier

Participation : Secondaire Importance (Important) Appui (Important)

(8) Assureur

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(9) Gestionnaire de projet

Participation : Primordial Importance (Primordial) Appui (Primordial)

(10) Administrateur de contrats

Participation : Important Importance (Important) Appui (Primordial)

(11) Fournisseur international

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(12) Logisticien

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(13) Maisons de commerce international

Participation : Secondaire Importance (Important) Appui (Important)

(14) Transitaire

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(15) Courtier en douane

Participation : Secondaire Importance (Important) Appui (Important)

(16) Transporteur

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(17) Autorité portuaire

Participation : Secondaire Importance (Secondaire) Appui (Important)

(18) Agences / Équipe / Personnel de contrôle de la qualité

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(19) Équipe / personnel de gestion de relance

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(20) Équipe / personnel de gestion d'expédition

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

(21) Équipe / personnel de gestion d'entreposage

Participation : Secondaire Importance (Important) Appui (Important)

(22) Équipe / personnel de gestion et de réception des matériaux à la destination finale

Participation : Important Importance (Important) Appui (Important)

Les stratégies et outils

(1) La familiarisation de l'équipe de projet avec le pays local du projet où seront livrées les marchandises de l'international

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(2) La familiarisation de l'équipe de projet avec les pays étrangers où seront achetées les marchandises

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

- (3) La conception et la clarification du projet à l'aide des experts familiaux avec le pays où les marchandises seront livrées

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

- (4) La conception et la clarification du projet à l'aide des employés ou des conseillers familiaux avec les pays où les marchandises seront achetées

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

- (5) Politiques et procédures corporatives de gestion de risque de projet (Évaluation, Conséquences, Décisions, Mise en oeuvre et Réévaluation)

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

- (6) Comité de gestion et de réévaluation continue de risques d'approvisionnement

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

- (7) Processus d'analyse et d'évaluation en équipe de menaces, de risques, de présomptions et de conséquences liées à l'environnement et aux activités d'approvisionnement international

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

- (8) Comité d'évaluation de risque de projet au niveau de la haute direction

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

- (9) Avis d'experts internes ou externes lors de l'étude de risques liés à l'approvisionnement international

Utilisation (Secondaire) Importance (Important) Appui (Important)

- (10) Liste de sensibilité des actifs

Utilisation (Secondaire) Importance (Important) Appui (Important)

- (11) Veille continue de mouvances et de tendances de l'environnement international et des pratiques de gestion d'approvisionnement international en contexte de projet

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

- (12) Base de données de risques liés à l'approvisionnement international

Utilisation (Secondaire) Importance (Important) Appui (Important)

- (13) Base de données de leçons apprises

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

- (14) Prise de décision par la haute direction et le client du projet sur les solutions principales de gestion de risque à utiliser

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

- (15) Audit régulier des procédures mises en œuvre

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Primordial)

(16) Techniques de graphiquage

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(17) Quantification et pondération des risques

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(18) Plan de gestion de risques liés à l'approvisionnement international

Utilisation (Secondaire) Importance (Important) Appui (Important)

(19) Listes de vérification de points de contrôle de risque pour les activités
d'approvisionnement international

Utilisation (Secondaire) Importance (Important) Appui (Important)

(20) Saisie systématique des dysfonctionnements, pour analyse et remédiation

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(21) Tableau d'audit de réponses aux risques

Utilisation (Secondaire) Importance (Important) Appui (Important)

(22) Tableaux de bord de contrôle des opérations d'approvisionnement international

Utilisation (Secondaire) Importance (Important) Appui (Important)

(23) Tableau d'analyse et d'évaluation continue des risques

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(24) Politiques et procédures de gestion de crises

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(25) Plan de contingences / secours

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(26) Réserve pour éventualités / imprévus

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(27) L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour le produit

Utilisation (Important) Importance (Primordial) Appui (Important)

(28) L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour la logistique

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(29) L'analyse "faire ou acheter"

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(30) L'analyse "acheter localement ou acheter de l'étranger"

Utilisation (Important) Importance (Primordial) Appui (Important)

(31) Diagramme de Gantt

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(32) Méthode et analyse du chemin critique

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(33) Définition du processus de l'appel d'offres

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(34) Détermination de profil de fournisseurs désirés

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(35) Identification de pays / zones fournisseurs

Utilisation (Important) Importance (Primordial) Appui (Primordial)

(36) Tableau d'évaluation de risque des pays fournisseurs

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(37) Base de données / liste de fournisseurs potentiels

Utilisation (Important) Importance (Primordial) Appui (Primordial)

(38) Rencontre planifiée avec les fournisseurs potentiels

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(39) La préselection des offres

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(40) L'appel à proposition, l'appel à négociation, l'appel d'offres et / ou l'appel à cotation

Utilisation (Primordial) Importance (Primordial) Appui (Primordial)

(41) Clarification des responsabilités et obligations contractuelles de chaque partie impliquée au processus d'approvisionnement international

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(42) Système d'évaluation et de vérification des sous-traitants du fournisseur

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(43) L'évaluation de coûts de protection versus risque

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(44) Feuille de calcul de coût total et délais du produit livré à la destination finale (impositions douanières, frais de transport, délais, assurances, etc.)

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(45) Tableau de sélection élaborée de fournisseurs à critères multiples

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(46) Vérification de la capacité du fournisseur étranger (ressources, savoir-faire, expérience internationale, réputation, etc.)

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(47) Liste de contrôle des procédures de traitement des commandes

Utilisation (Important) Importance (Primordial) Appui (Primordial)

(48) Les rapports d'avancement

Utilisation (Important) Importance (Primordial) Appui (Primordial)

(49) Système de suivi de la logistique en temps réel

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(50) Les rapports de vérification de transfert de marchandises aux points critiques de la chaîne logistique

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(51) Les rapports de vérification de la qualité

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(52) Les activités de relance sur le terrain / en usine

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(53) Demande de modifications

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(54) Fichiers d'identification et de performance des fournisseurs

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(55) Fichiers articles

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(56) Assurance

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(57) Gestion de trésorerie internationale

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(58) Gestion du risque de change, opération par opération

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(59) Achat des options sur le marché international

Utilisation (Secondaire) Importance (Important) Appui (Important)

(60) Contrats à terme sur le marché international

Utilisation (Secondaire) Importance (Important) Appui (Secondaire)

(61) Gestion de paiement

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(62) Évaluation des instruments financiers de soutien aux transactions internationales en contexte de projet

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(63) Lettre de crédit / crédit documentaire

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(64) Remise documentaire (document contre paiement / acceptation)

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(65) Paiement sur facture / Encaissement simple

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(66) Cautionnement / Garantie de marché

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(67) Utilisation des Incoterms du CCI

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Primordial)

(68) Choix et spécification d'utilisation de règles et de conventions internationales des textes qui codifient les pratiques commerciales

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(69) Clause attributive de compétence / juridiction

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Primordial)

(70) Choix et spécification de la procédure de règlement des litiges

Utilisation (Important) Importance (Primordial) Appui (Important)

(71) Tentative de conciliation en cas de litige

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(72) Clause de recours à la médiation en cas de litige

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

(73) Clause de recours à l'expertise technique en cas de litige d'ordre technique

Utilisation (Secondaire) Importance (Important) Appui (Important)

(74) Clause de recours à l'arbitrage en cas de litige

Utilisation (Important) Importance (Important) Appui (Important)

Voir l'*Appendice I* pour les résultats compilés des facteurs étudiés sous forme brute.

La justification des analyses retenues. Les résultats permettent de trouver les réponses aux questions spécifiques de l'étude :

- Quel est le niveau de probabilité d'occurrence de difficultés? Quel est le niveau d'impact que ces menaces peuvent avoir sur l'efficacité de travail et l'atteint des objectifs du projet? Quel est le niveau d'appui de l'entreprise dans l'identification de ces menaces ?
- Qui sont les acteurs qui jouent un rôle dans l'approvisionnement international en contexte de projet et quel est leur niveau d'implication ? Quel est le niveau d'importance de leurs rôles, et le degré d'appui de l'entreprise dans l'intervention des acteurs ?
- Quelle est la fréquence d'utilisation des stratégies et outils ? Quel est le niveau d'importance de chaque stratégie ou outil pour le gestionnaire du projet ? Quel est le degré d'appui organisationnel dans l'utilisation de ces stratégies et outils ?

Ces questions ont été effectivement répondues grâce aux résultats présentés. Les réponses aux questions sont indépendantes l'un de l'autre. Les résultats permettent de mesurer le niveau d'importance de chaque facteur selon plusieurs dimensions : la fréquence, l'importance et l'appui organisationnel.

Finalement, la méthode d'analyse de résultats assure qu'on a une représentation fidèle de résultats sur l'échantillon étudié. Ces résultats pourraient être généralisés à l'ensemble de la population cible. Bien que ces résultats ne représentent pas évidemment la situation particulière de chaque individu de la population cible, les résultats représentent bien les tendances du moyen dans la population cible. Par conséquent, les résultats pourraient donner des indices sur le niveau d'influence de chaque facteur identifié sur l'approvisionnement international en contexte de projet. Il existe d'autres méthodes d'analyses que l'étude aurait pu utiliser. Ces méthodes sont notamment les analyses statistiques. Bien que l'analyse statistique soit très puissante, elle n'est pas très utile ou plus puissante lorsque le nombre de réponses de l'échantillon est restreint. C'est un type d'analyse qui sera intéressant d'utiliser lors d'une nouvelle itération de cette étude à une date ultérieure avec un échantillon plus important.

Discussion

9. Discussion

9.1. *L'interprétation des résultats*

9.1.1. *La recherche documentaire de la phase 1*

La présentation selon la logique des questions de recherche. Au départ, la première question de recherche a été la suivante :

Existe-t-il dans la littérature un cadre conceptuel élaboré et intégré pour la maîtrise des multirisques liés à la gestion des approvisionnements et des contrats dans les projets d'importation ?

Quant aux résultats de l'étude, il y a un vide dans le corpus de connaissances par rapport à la gestion des projets d'approvisionnement international. Il n'existe pas de cadre conceptuel élaboré et intégré pour permettre au dirigeant et à l'entreprise d'aborder cette problématique de manière lucide et éclairée.

Les liens avec le modèle de recherche et les hypothèses. Quant à l'hypothèse qu'il n'existe pas de cadre conceptuel actuel pour la maîtrise de multirisques liés à la gestion des approvisionnements et des contrats dans les projets d'importation, l'étude conclut que l'hypothèse est valide. Les résultats de la phase I de l'étude dévoilent que les principaux journaux académiques, les manuels scolaires et les mémoires et dissertations n'ont pas de littérature spécifique sur la conceptualisation d'un cadre de référence pour la maîtrise de multirisques liés à la gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet. De nos connaissances, il existe seulement des cadres de référence qui ne traitent qu'une partie du sujet étudié. Par conséquent, il est possible de justifier des démarches ultérieures pour l'exploration et le développement du sujet. Les phases 2 et 3 de l'étude représentent la continuation de ces démarches proposées.

9.1.2. La recherche documentaire de la phase 2 et les études de cas

La présentation selon la logique des questions de recherche et du modèle de recherche. La phase 2 essaie de répondre aux nombreuses questions de recherches de l'étude. Par conséquent, le rapport reprend chacune de ces questions et discute des résultats pertinents.

- Y a-t-il des dimensions potentielles et importantes dans le milieu de travail qui ne sont pas encore identifiées dans les écrits et qui peuvent influencer la compréhension ou la gestion de notre cadre d'étude ?

Les entrevues auprès des entreprises ont dévoilé certaines dimensions qui ne sont pas mentionnées dans les ouvrages de référence. Ces dimensions peuvent influencer la compréhension ou la gestion du cadre étudié. Les résultats dans la phase 2 recensent également le rôle de ces dimensions sur la performance de l'approvisionnement international en contexte de projet.

- Quel est le processus habituel d'intervention ?

Les entrevues ont permis d'identifier un processus commun important entre les entreprises de grande, moyenne et petite taille dans la maîtrise de multirisques liés à la gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet. Le processus identifié comme importante et centrale à la gestion du risque comprend surtout la gestion des différentes phases de vie du projet, de la gestation jusqu'à la clôture. Les entreprises ont souligné l'importance primordiale de la compréhension de la finalité du projet, les origines du projet, les désordre constructif d'un mandat pas encore bien défini, la clarification du projet et la conception du projet. Ces résultats confirme l'importance de la gestion de système projet et la gestion de cycle de vie du projet dans la performance d'un

projet (Corriveau, 1996, 2003, 2004). Les entreprises ont souligné surtout l'importance de la prise de conscience et de l'acceptation de responsabilités par le client à l'égard des risques identifiés qui sont hors du contrôle de l'équipe du projet. Cela semble dire que le comité d'évaluation et de planification pour la gestion de risques en approvisionnement de projet joue un rôle important dans la clarification et la conception d'un projet.

Quelles sont les menaces à l'approvisionnement international en contexte de projet ? Qui sont les acteurs qui jouent un rôle dans l'approvisionnement international en contexte de projet et quel est leur niveau d'implication ? Quels sont les stratégies et outils disponibles pour faire face aux risques ?

Les résultats de la phase 2 de l'étude permettent de répondre pleinement à ces questions de recherche. La phase 2 permet d'identifier les facteurs ayant un rôle dans le processus de gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet. Les résultats des entrevues auprès des entreprises permettent aussi de voir comment ces facteurs interagissent avec l'ensemble du système projet et son cadre opérationnel. Finalement, les résultats permettent d'effectuer une étude quantitative dans la phase 3 sur le niveau d'influence de chaque facteur sur le processus étudié.

9.1.3. *Le sondage*

La présentation selon la logique des questions de recherche, du modèle de recherche et des hypothèses. Les résultats avancés représentent une quantité importante d'information qui pourrait aider l'entreprise à développer ou améliorer un programme de gestion de risque. Les leçons et les conclusions possibles sont nombreuses. Cependant, l'étude s'intéresse à répondre spécifiquement aux questions de recherches suivantes :

- Quel est le niveau de probabilité d'occurrence de difficultés et leur impact ?
Quel est l'impact potentiel de ces menaces sur l'efficacité du travail et l'atteinte des objectifs du projet? Quel est le niveau d'appui de l'entreprise dans l'identification de ces menaces ?
- Qui sont les acteurs qui jouent un rôle dans l'approvisionnement international en contexte de projet et quel est leur niveau d'implication ?
Quel est le niveau d'importance de leurs rôles, et le degré d'appui de l'entreprise dans l'intervention de ces acteurs ?
- Quels sont les stratégies et outils disponibles pour faire face aux risques ?
Quelle est la fréquence d'utilisation de ces stratégies et outils ? Quel est le niveau d'importance de chaque stratégie ou outil pour le gestionnaire du

projet ? Quel est le degré d'appui organisationnel dans l'utilisation de ces stratégies et outils ?

Dans l'ensemble, les résultats ont permis de répondre adéquatement à ces questions. Bien que le taux de réponse soit limité, le niveau de variabilité des réponses semble suivre approximativement une courbe normale standard selon les histogrammes de résultats présentés dans l'*Appendice J*. Selon les observations possibles dans ces histogrammes, l'effet de biais par des réponses extrêmes est mitigé par l'agrégation naturelle de résultats autour d'un point médian pour chaque variable. Le présent travail vise d'abord à trouver un moyen des résultats qui peuvent représenter l'ensemble des sous-groupes de la population cible. Il est normal que chaque entreprise ou chaque industrie ait des réponses qui varient du moyen. En général, une grande majorité des facteurs semble avoir une influence importante sur l'efficacité des activités d'approvisionnement selon les résultats. Selon le moyen des résultats, ce ne sont pas tous les facteurs identifiés qui jouent un rôle d'influence. Cependant, cela ne représente que le moyen des résultats. Par conséquent, les résultats confirment aussi l'hypothèse de la phase 2 que les facteurs identifiés contribuent au processus étudié. Cependant l'étude actuelle permet d'étudier seulement l'importance des facteurs selon la perception des participants dans l'étude à cause du taux faible de réponses. En même temps, certains facteurs ne sont pas aussi importants que d'autres.

En même temps, les résultats pour chaque variable varient et reflète l'influence différente de chaque facteur étudié selon plusieurs dimensions. L'étude vise à souligner cette variance et à présenter les facteurs qui portent une influence considérable sur le processus de gestion de risques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet. Finalement, les résultats permettent à l'étude de donner un poids à chaque facteur par rapport à son rôle dans les cadres conceptuels proposés de système projet (*Figure 7*) et d'opérations de projet (*Figure 8*).

9.2. *Les recommandations*

9.2.1. *La recherche documentaire*

Quant au problème managérial, cette étude a l'obligation de faire une étude plus profonde et exhaustive des divers enjeux dans la maîtrise des multirisques liés à la gestion des approvisionnements et des contrats dans les projets d'importation. L'étude doit non seulement étudier le sujet sur le plan théorique, mais aussi sur le plan pratique. L'expérience, les connaissances et les pratiques du gestionnaire dans ce champ de travail permettront de développer par la suite un cadre conceptuel intégré de divers facteurs d'influence.

9.2.2. *Les études de cas*

Les études de cas ont permis de voir la complexité de la gestion de multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet. Il existe des similitudes entre les approches adoptées par les très grandes, grandes, moyennes, petites et très petites entreprises. En même temps, chacune a une approche différente adaptée à leur environnement et leur culture organisationnelle. De plus, les résultats varient considérablement selon

l'industrie, la taille de l'entreprise et le vécu du participant. La complexité et la variation exigent des nouvelles études de cas afin d'examiner et comprendre davantage la pluralité des méthodes.

En conclusion, les résultats des études de cas ont permis d'établir une base de connaissances sur le processus habituel d'intervention et les facteurs qui peuvent influencer le processus. De nombreux facteurs identifiés lors de cette étude n'ont pas été détectés auparavant par d'autres chercheurs. Dans l'ensemble, les résultats permettent de compléter la liste de facteurs d'influence. Cela permet d'effectuer une étude quantitative compréhensive sur le rôle de ces principaux facteurs dans le processus de gestion de multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet.

9.2.3. *Le sondage*

L'étude quantitative exploratoire a permis d'identifier le niveau d'influence de chaque facteur étudié selon plusieurs dimensions : la probabilité, l'impact, la participation, l'influence, l'utilisation, l'utilité et l'appui organisationnel. Ces facteurs représentent des domaines de connaissances dans l'approvisionnement international peu étudiés quantitativement. Cela a des répercussions majeures

sur la gestion de projet et sur le commerce international. Ces répercussions sont les suivants :

- (1) L'affirmation qu'il existe un processus de gestion d'approvisionnement international unique à un contexte de projet. Ce processus diffère considérablement du processus traditionnel d'une chaîne d'approvisionnement international qui est enseigné dans toutes les écoles de gestion au monde. Les résultats peuvent influencer considérablement le contenu des programmes, des cours et des ouvrages de référence en commerce international.
- (2) Les résultats de l'étude prouvent qu'il y a processus de gestion d'approvisionnement international de projet qui est plus complexe que le processus de gestion d'approvisionnement de projet reconnu par les écoles de gestion de projet. Ces résultats serviront à enrichir le corpus de connaissances en gestion de projet.
- (3) La proposition d'un processus de gestion de risques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet représente un nouveau domaine important de connaissances peu étudié en gestion de projet. Les résultats pourraient servir à améliorer le Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet.

- (4) Le processus habituel d'intervention identifié ne se limite pas à la gestion de risques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet. L'étude a mis évidence l'importance primordiale de la relation avec le client du projet dans l'établissement des paramètres du projet. Cette relation représente un des aspects critiques et déterminants à considérer dans le processus de gestion de projet. Cela représente une nouvelle piste de recherche.
- (5) La création d'une base de données de différentes menaces pertinentes à la gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet. Cette base de données servira comme point de repère dans l'évaluation des risques liés à l'approvisionnement international.
- (6) L'identification quantitative de l'influence des divers acteurs sur le processus d'approvisionnement international en contexte de projet. Cela permet à tous les acteurs à comprendre l'importance de chaque intervenant au processus.

- (7) L'identification quantitative de l'importance et de la fréquence utilisation des stratégies et des outils dans le processus de gestion de risques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet. Cela permettra aux entreprises d'évaluer l'efficacité actuelle de leur programme de gestion de risques en approvisionnement international. Par conséquent, les entreprises seront en mesure d'améliorer ce programme.
- (8) Les étudiants en commerce international et en gestion de projet peuvent maintenant comprendre quantitativement l'importance de chaque facteur. Auparavant, les étudiant pouvaient seulement estimer vaguement l'importance de chaque facteur à partir des études de cas et de l'intuition. Ces estimations peuvent être erronées. La pondération des facteurs permet de mieux préparer l'élève à agir efficacement dans le milieu professionnel.

Cela résume les contributions principales de l'étude. Il y a effectivement d'autres contributions. Cette liste n'est pas exhaustive.

Étant donné que la taille de l'échantillon pour cette première itération du sondage a été restreinte, il sera intéressant d'effectuer une deuxième itération de ce sondage avec plusieurs centaines de participants. Une taille d'échantillon beaucoup plus importante permettra de valider davantage les résultats de cette

étude. Un échantillon plus important rend possibles les études de corrélations de diverses variables. Une telle étude donne le moyen d'évaluer s'il y a des variations dans les réponses des différents sous-groupes. Par conséquent, il sera possible, par exemple, de savoir si les réponses des firmes d'ingénierie et de construction sont significativement différentes par rapport aux réponses des maisons de commerce international.

Enfin, il y a de nombreuses nouvelles orientations possibles pour des projets de recherche ultérieurs. Premièrement, il serait intéressant d'établir un processus intégré et systématique de gestion d'approvisionnement international dans l'optique de construire un système d'information, de formation et de gestion assisté par ordinateur. Deuxièmement, il serait utile de concevoir un progiciel de gestion de risques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet. Troisièmement, il serait intéressant d'étudier le besoin des entreprises à optimiser leur programme de gestion de risque actuel face aux différents facteurs présentés. L'étude pourrait identifier quels facteurs sont les moins maîtrisés. L'étude pourrait proposer en conséquence d'autres pistes de recherche pour développer des programmes de formation ou de nouveaux outils.

9.3. Limites de l'étude

En conclusion, cette étude représente une étude exploratoire et fondamentale en préparation pour une étude encore plus approfondie du sujet. Bien que l'étude soit compréhensive dans sa nature, des études ultérieures seront nécessaires pour proposer et vérifier des hypothèses causales possibles. Cette étude établit des bases indispensables pour une telle vérification des liens causaux entre les divers facteurs étudiés. Deuxièmement, l'état des pratiques en gestion de projet évolue constamment. Par conséquent, il sera nécessaire de refaire cette étude plus tard pour étudier l'évolution de l'état des pratiques de gestion de multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet.

Conclusion

10. Conclusion

Bien que les présomptions de départ fussent confirmées par le biais de cette étude exploratoire, il est possible maintenant d'orienter l'ensemble de cette recherche vers la gestion des projets d'approvisionnement international. Il existe maintenant la justification pour développer un nouveau cadre conceptuel.

Cette étude a permis de mettre en évidence l'état actuel et l'envergure de la problématique dans la maîtrise des multirisques liés à la gestion des approvisionnements et des contrats dans les projets d'importation. L'étude exploratoire a fait savoir qu'il existe peu de connaissances théoriques intégrées à ce sujet. Par ailleurs, bien qu'il puisse y avoir des pratiques intéressantes chez les entreprises, surtout parmi les firmes multinationales et transnationales, les études publiques à cet égard ne sont pas nombreuses. Tous ont intérêt à savoir ce que ces entreprises font actuellement.

En deuxième lieu, le cadre conceptuel proposé permet de comprendre l'ensemble du processus de la gestion de risques appliqué à un système de gestion d'approvisionnement international en contexte de projet.

En troisième lieu, l'étude a permis d'identifier les variables principales qui peuvent influencer les résultats des opérations commerciales transfrontalières ayant une incidence critique sur l'accomplissement d'un projet.

En quatrième lieu, le cadre conceptuel proposé tient compte de la complexité des interactions entre les diverses composantes de l'approvisionnement international du système projet sur le plan tactique, géostratégique et métaphysique. La métaphysique représente l'incertitude, l'obscurité des risques qu'on ne peut pas contrôler ni prévoir tel qu'une guerre mondiale, une crise économique mondiale, un désastre naturelle, un acte de terrorisme, etc.

En cinquième lieu, le rapport avance des outils de gestion adaptés à la complexité des transactions internationales pour les projets ayant des contraintes considérables de temps, de qualité et de coûts.

En sixième lieu, l'étude dégage des stratégies et des pratiques propices pour mieux contrôler et limiter les risques commerciaux selon une formule méthodique et holistique.

En septième lieu, l'étude a identifié le processus habituel d'intervention dans la gestion de multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet. Ce processus représente l'axe central des démarches à suivre lors de l'élaboration, l'exécution et la clôture du projet.

En général, il est possible de conclure que les études futures nécessiteront l'application et le rapprochement de diverses disciplines de connaissances dont la gestion de projet, la gestion du commerce international et la gestion des relations interculturelles.

Finalement, il est nécessaire de souligner que la finalité ultime de l'étude est de dégager des stratégies et des pratiques propices pour mieux contrôler et limiter les risques opérationnels tout en respectant un cadre conceptuel méthodique et systématique.

Références

11. Références

- Adams, J. R., & Martin, M. D. (1987). *Contract Negotiations and the Project. Professional Project Management, a Practical Guide*. Dayton, Ohio : Universal Technology Corporation.
- Association française de normalisation. (2000) *Management de projet : un référentiel de connaissances / PMI, Project Management Institute*. Paris : Association française de normalisation.
- Ball, D. A., & McCulloch, W. H., (1990). *International Business : Introduction and Essentials* (4^e éd.). Homewood, Illinois : Richard d. Irwin, inc.
- Barelier, A., Duboin, J., Duphil, F., Gevaudan-Contal, N., Grataloup, L., Kuhn, G., et al. (1998). *Exporter – Pratique du commerce international* (14^e éd.). Paris : Les éditions FOUCHER.
- Besner, C., & Hobbs, B. (2004). *La boîte à outils de la GP*. Communication présentée au Colloque en gestion de projet 2004 de l'Université du Québec à Montréal, Montreal.
- Cadieux, P. (2002). *Systèmes de support en gestion de projet – Module : Gestion des approvisionnements et des contrats* [notes de cours]. Rimouski, Québec : Université du Québec à Rimouski.
- Cateora, P. R., & Graham, J. L. (2002). *International marketing* (11^e éd.). New York : McGraw-Hill.
- Cavendish, P. C., & Martin, M. D. (1987). *Contract Management and Negotiations for the Project Manager* (2^e éd.). Drexel Hill, Pennsylvanie : Project Management Institute.
- Corriveau, G. (1996). *Un modèle de système projet* [notes de cours]. Trois-Rivières, Québec : Université du Québec à Trois-Rivières.

- Corriveau, G. (2003). *La gestion de projet et son contexte* [notes de cours]. Trois-Rivières, Québec : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Corriveau, G. (2004). *Le management de la phase de conception par des gestionnaires de projet chevronnés*. Communication présentée au Colloque en gestion de projet 2004 de l'Université du Québec à Montréal, Montreal.
- Daigle, F. (2002). *Electronic Commerc Logistics* [notes de cours]. Montreal : McGill University.
- Emmons, W. M. (1988). Contracts Development – Keystone in Project Management. Dans D. I. Cleland, & W. R. King (Éds), *Project Management Handbook*, (2^e éd.) (pp. 411-438). New York : Van Norstrand Reinhold.
- Fortin, M. F. (1996). *Le processus de la recherche : de la conception à la réalisation*. Ville Mont-Royal, Québec : Décarie Éditeur inc.
- Ghatts, R. G., & Mckee, S. L. (2001). *Practical Project Management*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice-Hall
- Grandmont, & O'Shaugnessy, W. (1987). *Un cycle de vie classique des projets* [Notes de cours]. Trois-Rivières, Québec : Université du Québec à Trois-Rivières.
- Graumaunn-Yettou, S. (1997). *Guide pratique du commerce international – Exportation/Importation* (4^e éd.). Paris : Éditions Litec.
- Hodgetts, R. M., & Luthans, F. (1994). *International Management* (2^e éd.). New York : McGraw-Hill
- Kerzner, H. (2003). *Project Management : a Systems Approach to Planning, Scheduling, Controlling* (8^e éd.). Hoboken, New Jersey : J. Wiley.
- King, W. R., & Cleland, D. I., (1998). Life Cycle Management. Dans D. I. Cleland, & W. R. King (Éds), *Project Management Handbook*, (2^e éd.). New York : Van Norstrand Reinhold.
- Kloppenborg, T. J., & Opfer, W. A. (2000). Forty Years of Project Management Research : Trends, Interpretations, and Predictions. Dans D. P. Slevin, D. I. Cleland & J. K. Pinto (Éds.), *Project Management Research at the Turn of the Millennium : Proceedings of PMI Research Conference 2000*. Newtown Square, Pennsylvanie : Project Management Institute.

- Leenders, M. R., Fearon, H. E., & Nolet, J. (1998). *La gestion des approvisionnements et des matières* (2^e éd.). Montréal : Gaëtan Morin.
- Martin, M. D., Teagarden, C. C., & Lamberth, C. (1990). *Contract Administration for the Project Manager*. Drexel Hill, Pennsylvanie : Project Management Institute.
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2003). *Project Management : a Managerial Approach* (5^e éd.). New York : John Wiley & Sons.
- Moris, (1998). Managing Project Interface – Key Points for Project Success. Dans D. I. Cleland, & W. R. King (Éds), *Project Management Handbook*, (2^e éd.). New York : Van Norstrand Reinhold.
- Navarre, C., Schaan, J-L., & Doucet, A. (1985). *La gestion du cycle de la vie du projet : essai de modelisation*. Ottawa : Université d'Ottawa.
- Office de la langue française (2004). *Le grand dictionnaire terminologique* [ressource électronique]. Québec : Office de la langue française; Montréal : Semantix. Définitions récupérées le juin 2004 de <http://www.granddictionnaire.com/>
- Project Management Institute (2003). *Guide du référentiel des connaissances en gestion de projet : (guide PMBOK) -- Édition 2000*. Newtown Square, Pennsylvanie : Project Management Institute.
- Project Management Institute (2000). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge [PMBOK]*. Newtown Square, Pennsylvanie : Project Management Institute.
- Provost, M. A., Alain, M., Leroux, Y., & Lussier Y. (2002). *Guide de présentation d'un rapport de recherche* (4^e éd.). Trois-Rivières, Québec : Les Éditions SMG.
- Robert, P., Rey-Debove, J., & Rey, A. (2002). *Le nouveau Petit Robert* (nouv. éd.). Paris : Le Robert.
- Samli, A. C., Still, R. R., & Hill, J. S. (1993) *International Marketing – Planning and Practice*. New York : Macmillan Publishing Company.
- Spinner, M. P. (1997) *Project Management : Principles and Practices*. Upper Saddle River, New Jersey : Prentice Hall.

Wideman, M. R. (1995). *Cost Control of Capital Projects and the Project Cost Management System Requirements: a Handbook for Owners, Architects, Engineers, and all those Involved in Project of Constructed Facilities* (2^e éd.). Vancouver, Colombie Britannique : AEW Services.

Wysocki, R. K., Beck, R., Jr., & Crane, D. B. (2000). *Effective Project Management* (2^e éd.). New York : J. Wiley.

12. Appendices

Appendice A
Le questionnaire d'entrevue

12.1. Appendice A : Le questionnaire d'entrevue

*Entrevue dirigée par questionnaire
Approvisionnement international de projet*

*Projet de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières
Professeur François Bergeron, Étudiant Anthony Wong*

Entrevue dirigée par questionnaire d'une entreprise expérimentée en approvisionnement international en contexte de projet

- Buts de la recherche :** Conceptualiser un cadre de référence pour la maîtrise de multirisques liés à la gestion d'approvisionnement international de projet.
- Buts des entrevues :** Dégager et décrire les perceptions et le vécu de gestionnaires de projet chevronnés dans les entreprises ayant d'activités importantes d'approvisionnement international de projet.
- Déroulement de l'entrevue :** Questions plutôt générales au départ, suivies par des questions spécifiques. On cherche à avoir une expression spontanée du vécu, des commentaires et des opinions de l'interviewé. Parfois, on demandera à l'interviewé à préciser sur ses propos. L'enquêteur évitera d'apporter de support, de suggestion ou de jugement. Un glossaire sera fourni aux participants afin de faciliter la compréhension des concepts et du vocabulaire utilisé.
- Durée approximative de l'entrevue :** 1 heure
- Méthode d'entrevue privilégiée :** Entrevues individuelles, privées et confidentielles
- Nom de l'interviewé :**
Poste actuellement occupé par l'interviewé :
 Département au sein duquel l'interviewé exerce son travail :
 Nom de l'employeur actuel :
 Nombre total des années d'expérience en gestion de projet :
 Âge actuel :
 Scolarité :
 Expériences de travail antérieures :
 Est-ce que l'interviewé désire un contact ultérieur?
- non oui par téléphone par courriel par télécopieur par la poste
- résultats de l'étude participation à une étude future participation à des séminaires
- Confidentialité :** Le projet de recherche préservera l'identité des entreprises et des répondants dans toute publication éventuelle des résultats. À cet effet, une entente de confidentialité sera préparée.
- Publication des résultats de la recherche :** Les résultats seront entre autres divulgués à l'ACFAS et au Congrès de l'entrepreneuriat international de McGill. Ils serviront aussi à la rédaction de plusieurs articles dans des revues scientifiques et professionnelles. Des copies des publications seront remises aux interviewés et autres participants de l'étude.
- Enregistrement de l'entrevue :** L'entrevue sera captée sur cassette audio ou bande audio numérique afin de faciliter le stockage et le traitement et la préservation sans distorsion des données recueillies.

Choix d'interviewés (chacun apporte une perspective unique au problème)

Un cadre senior du Bureau Gestion de Projet

Les gestionnaires de projet chevronnés avec une forte expérience dans l'approvisionnement international en contexte de projet.

Les gestionnaires d'approvisionnement international en contexte de projet.

Les gestionnaires fonctionnels qui participent à l'approvisionnement international en contexte de projet (logistique, sécurité, finance, comptabilité/rapports de contrôle de suivi, juridique, conception/qualité, appel d'offres, etc.)

Exemples de questions posées :

Quelles sont les catégories de menaces à l'approvisionnement international en contexte de projet? Quel est le niveau d'impact sur l'efficacité et l'efficience de l'approvisionnement international en contexte de projet. Quelle est la probabilité d'occurrence de ces menaces?

Qui sont les acteurs internes et externes qui peuvent influencer l'organisation, le processus ou les résultats par rapport à l'approvisionnement international en contexte de projet? Quels rôles jouent-ils?

Quelle est la structure organisationnelle de l'entreprise, de l'équipe de projet et du service d'approvisionnement international par rapport au processus de gestion de risque dans l'approvisionnement international en contexte de projet? Décrivez le processus global de gestion de risque utilisé (évaluation des menaces et du risque, analyse des conséquences, décisions administratives, mise en œuvre et réévaluation, etc.). Pourriez-vous donner, comme exemple, le scénario le plus commun de déroulement de ce processus?

Quelles stratégies sont utilisées pour gérer les risques identifiés dans l'approvisionnement international en contexte de projet?

Quels outils sont utilisés pour faciliter la gestion des risques identifiés dans l'approvisionnement international en contexte de projet?

Quels sont les aspects critiques les plus significatifs à surveiller dans la gestion de risques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet?


Quelle est l'approche habituelle d'intervention (approche de gestion) que vous préconisez (ce qui est souhaité et non ce qui est réellement appliqué actuellement) lors de la phase de conception et développement d'un plan de gestion de risques pour l'approvisionnement international en contexte de projet?

Quelles sont les difficultés les plus communes et les plus significatives que vous avez rencontrées lors de la phase de conception et développement d'un plan de gestion de risques pour l'approvisionnement international en contexte de projet?

Quelles sont les difficultés les plus communes et les plus significatives que vous avez rencontrées lors de la phase d'exécution des activités d'approvisionnement international en contexte de projet?

Appendice B
Le questionnaire du sondage en français

12.2. Appendice B : Le questionnaire du sondage en français

| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Université du Québec à Trois-Rivières, Canada Département Sciences de la gestion</p> <p>Site de l'enquête sur les problématiques et les pratiques de gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet</p> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

Le professeur François Bergeron et l'étudiant Anthony Wong du programme de Maîtrise en gestion de projet de l'Université du Québec à Trois-Rivières vous invitent à participer à une enquête internationale scientifique au sein des entreprises.

Dans l'ensemble, le projet de recherche traite la conceptualisation d'un cadre de référence pour la maîtrise de multirisques liés à l'approvisionnement international en contexte de projet.

Nous cherchons des personnes ayant de l'expérience reliée à l'approvisionnement international en contexte de projet. Cela comprend:

- les gestionnaires de projet international
- les acheteurs au sein d'un projet quelconque
- les acheteurs et gestionnaires d'une maison de commerce
- les administrateurs de contrat
- les coordonnateurs de logistique internationale
- les coordonnateurs de contrôle de qualité
- les consultants en gestion de projet international

Le questionnaire explore les facteurs qui peuvent influencer le niveau de risque encouru. De plus, le questionnaire concerne les différents acteurs qui interviennent dans le processus d'approvisionnement international au cours du projet. Finalement, le questionnaire traite, aussi, l'utilisation des stratégies, des outils et des techniques de la gestion de projet dans le contexte réel du milieu de travail.

Normalement de vingt à trente minutes sont nécessaires pour compléter le questionnaire. Ce dernier commence par un ensemble de questions sur vous et votre milieu. Par la suite, des questions seront posées sur les caractéristiques du système projet, de l'environnement et des pratiques de gestion. De même, nous fournissons, via un hyperlien, un glossaire des différents mots techniques utilisés. Vous pouvez aussi accéder directement à la définition d'un mot particulier en déplaçant le souris sur le mot visé. Une note explicative s'ouvrira automatiquement pour chaque terme technique.

Les résultats de l'étude permettront aux gestionnaires et autres professionnels de comprendre mieux les problématiques les plus importantes vécues et de connaître les pratiques de gestion les plus employées dans l'approvisionnement international en contexte de projet. Le projet de recherche préservera l'identité des entreprises et des répondants dans toute publication éventuelle des résultats. Nous assurons la confidentialité par l'application d'un processus d'agrégation de résultats. Cela se fera d'une manière à assurer l'impossibilité d'identifier, implicitement ou explicitement, l'identité exacte de l'entreprise et des interviewés.

[Débuter questionnaire >>>](#)

Si vous éprouvez une difficulté ou si vous avez un commentaire ou des questions en rapport au projet de recherche, nous vous demandons de communiquer avec nous par courriel à wonga@uqtr.ca ou bergeron@uqtr.ca.

Merci beaucoup,

Anthony Wong, B.B.A.
 Étudiant à la maîtrise en gestion de projet

François Bergeron, Ph.D.
Professeur

Programme d'études supérieures en gestion de projet

Téléphone : +1 (514) 694-6830

3351, Boulevard Des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières, Québec G9A 5H7
Canada

L'Université du Québec à Trois-Rivières est une école d'études commerciales accrédités par le Centre d'accréditation mondial du Project Management Institute.

<http://www.gpuq.ca/>






[Start the questionnaire >>](#)


Université du Québec à Trois-Rivières, 
Canada
Département Sciences de la gestion

**Site de l'enquête sur les problématiques et les pratiques de gestion
de l'approvisionnement international en contexte de projet**

Doltharz

Ce site a été testé avec les navigateurs suivants:

-  Internet Explorer 6 SP1
-  Mozilla 1.7
-  FireFox 0.9
-  Netscape 7.02
-  Safari 1.2.2 (Mac)

Si vous éprouvez des difficultés techniques, des problèmes des restrictions liés a un mur coupe-feu (firewall), ou voulez envoyer vos réponse par télécopieur, vous êtes invités à le faire en remplissant ce  Questionnaire au format PDF et en l'expédiant aux soins de M François Bergeron Ph.D. au +1 (819) 376-6079.

Section 1. Identification du répondant

1 Nom au complet

Si vous trouvez l'information reliée à cette question trop confidentielle, vous pouvez inscrire "confidentiel" ou "n/a"

2 Adresse de courriel

Si vous trouvez l'information reliée à cette question trop confidentielle, vous pouvez inscrire "confidentiel" ou "n/a"

3 Téléphone (Inclure l'indicatif régional)

Si vous trouvez l'information reliée à cette question trop confidentielle, vous pouvez inscrire "confidentiel" ou "n/a"

4a Pays

4b Autre pays

5 Âge

- a. 24 ou moins
- b. 25 à 29

- c. 30 à 39
- d. 40 à 49
- e. 50 et plus

6 Sexe

- a. Homme
- b. Femme

7 Nom de l'entreprise

Si vous trouvez l'information reliée à cette question trop confidentielle, vous pouvez inscrire "confidentiel" ou "n/a"

8 Type d'entreprise

Veillez cocher toutes les cases qui s'appliquent aux projets dans lesquels vous êtes impliqué

- a. Maison de commerce
- b. Entreprise manufacturière
- c. Services de gestion
- d. Services de conseil
- e. Services financiers
- f. Autre (veuillez spécifier)

9 Type de projets

Veillez cocher toutes les cases qui s'appliquent aux projets dans lesquels vous êtes impliqué

- a. Construction, ingénierie et travaux publics
- b. Commodités
- c. Service aux entreprises
- d. Technologies de l'information et télécommunications
- e. Machinerie industrielle
- f. Autre (veuillez spécifier)

10 Combien d'employés travaillent dans votre organisation?

- a. 1 à 10
- b. 11 à 50
- c. 51 à 200
- d. 201 à 500
- e. 501 à 1000
- f. 1000 à 10,000
- g. plus de 10,000

11 Titre

Veillez cocher la case la plus appropriée

- a. Président Directeur Général
- b. Directeur d'une division industrielle
- c. Directeur / Haut cadre fonctionnel
- d. Gestionnaire de projet
- e. Contrôleur / Comptable de projet
- f. Responsable de l'approvisionnement / des achats
- g. Responsable de la logistique
- h. Responsable de la qualité

- i. Responsable de la relance (« expediting » en anglais)
- j. Responsable de l'administration des contrats
- k. Responsable de l'ingénierie / de la conception des projets
- l. Responsable de l'inventaire en entrepôt
- m. Responsable des matériaux sur le chantier
- n. Responsable juridique
- o. Analyste de risque
- p. Autre (veuillez spécifier)

12 Scolarité

Veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent à vous

- a. Attestation de formation technique
- b. Attestation de formation en commerce international
- c. Accréditation PMI "Professionnel en gestion de projet"
- d. Autre accréditation sans diplôme universitaire
- e. Diplôme universitaire de premier cycle
- f. Diplôme universitaire de deuxième cycle ou supérieur

13 Expérience en gestion de projet et approvisionnement international

Veuillez sélectionner le nombre d'années d'expérience qui s'applique à vous

- a. Membre d'équipe de projet
- b. Responsable fonctionnel de projet
- c. Gestionnaire de projet
- d. Gestionnaire de projet international
- e. Gestionnaire / directeur de programme
- f. Gestionnaire de l'entreprise
- g. Membre d'équipe d'un projet qui achète directement des ressources de l'étranger
- h. Gestionnaire d'un projet qui achète directement des ressources de l'étranger
- i. Expérience de travail en général
- j. Autre (veuillez spécifier)



Université du Québec à Trois-Rivières, 
Canada
Département Sciences de la gestion

**Site de l'enquête sur les problématiques et les pratiques de gestion
de l'approvisionnement international en contexte de projet**

Doltharz

Section 2. Environnement de projet**14 Rôle principal**

- a. Membre d'équipe
- b. Gestionnaire de projet
- c. Conseiller externe aux projets
- d. Gestionnaire du programme
- e. Gestionnaire de l'entreprise

15 Quelles sont vos responsabilités principales reliées à l'approvisionnement international en contexte de projets ?*Veillez cocher toutes les cases qui s'appliquent aux projets dans lesquels vous êtes impliqué*

- a. Expert-conseiller à l'équipe de projet
- b. Direction générale - politiques et stratégies
- c. Directeur d'une division industrielle
- d. La gestion du programme
- e. La gestion globale du projet
- f. La planification et contrôle de projet
- g. Le contrôle des finances / la comptabilité
- h. L'approvisionnement / les achats
- i. La gestion logistique
- j. Le contrôle de qualité
- k. L'avancement des contrats
- l. L'administration des contrats
- m. L'ingénierie / la conception des projets
- n. La gestion de l'inventaire en entrepôt
- o. La gestion des matériaux sur le chantier
- p. La négociation ou rédaction des contrats
- q. La gestion de la sécurité physique
- r. La gestion du risque global du projet
- s. Autre (veuillez spécifier)

16 À combien de projets participez-vous à la fois habituellement en tant qu'équipier, conseiller ou gestionnaire ?

- a. 1 projet
- b. 2 projets
- c. 3 projets
- d. 4 à 6 projets
- e. 7 à 10 projets
- f. plus de 10 projets

17 Quelle est la valeur monétaire typique des projets dans lequel vous êtes impliqué ?

- a. moins de 50 000 \$US
- b. 50 001 à 250 000 \$US
- c. 250 001 à 1 000 000 \$US
- d. 1 000 001 à 5 000 000 \$US
- e. 5 000 001 à 10 000 000 \$US
- f. 10 000 001 à 25 000 000 \$US
- g. 25 000 001 à 50 000 000 \$US
- h. 50 000 001 \$US et plus

18 Quelle est la durée typique des projets dans lesquels vous êtes impliqué ?

- a. Jusqu'à 3 mois
- b. De 3 mois jusqu'à 1 année
- c. Plus qu'une année

19 Quelle est l'importance du coût, de la durée et de qualité de l'approvisionnement international dans les projets sur la performance de l'entreprise et du projet-même ?
Veuillez choisir la réponse la plus appropriée pour chacun des énoncés suivants

19a Coût d'activités et de biens acquis dans l'approvisionnement international pour le projet

- a. Extrêmement critique - Des irrégularités peuvent nuire à la survie de l'entreprise
- b. Critique - Des irrégularités peuvent mener à un échec complet du projet
- c. Moyennement important - Des irrégularités peuvent nuire sensiblement au rendement et à la profitabilité du projet
- d. Pas important - Des irrégularités peuvent causer des nuisances mineures qui n'ont pas d'influence sur l'atteinte d'objectifs

19b La durée d'activités d'approvisionnement international pour le projet

- a. Extrêmement critique - Des irrégularités peuvent nuire à la survie de l'entreprise
- b. Critique - Des irrégularités peuvent mener à un échec complet du projet
- c. Moyennement important - Des irrégularités peuvent nuire sensiblement au rendement et à la profitabilité du projet
- d. Pas important - Des irrégularités peuvent causer des nuisances mineures qui n'ont pas d'influence sur l'atteinte d'objectifs

19c La qualité d'activités et biens acquis dans l'approvisionnement international pour le projet

- a. Extrêmement critique - Des irrégularités peuvent nuire à la survie de l'entreprise
- b. Critique - Des irrégularités peuvent mener à un échec complet du projet
- c. Moyennement important - Des irrégularités peuvent nuire sensiblement au rendement et à la profitabilité du projet
- d. Pas important - Des irrégularités peuvent causer des nuisances mineures qui n'ont pas d'influence sur l'atteinte d'objectifs

20 Quel est le niveau de respect de contraintes de l'approvisionnement international de projets dans lesquels vous êtes impliqués ?

20a Qualité

- a. Il y a une déficience régulière et importante de la qualité prévue de biens dans l'approvisionnement international
- b. Il y a une déficience occasionnelle et importante de la qualité prévue de biens dans l'approvisionnement international
- c. Il y a peu de déficience de la qualité prévue de biens dans l'approvisionnement international

20b Coûts

- a. Il y a un dépassement régulier et important des coûts prévus pour l'approvisionnement international
- b. Il y a un dépassement occasionnel et important des coûts prévus pour l'approvisionnement international
- c. Il y a peu de dépassement des coûts prévus pour l'approvisionnement international

20c Durée

- a. Il y a un dépassement régulier et important de la durée prévue pour l'approvisionnement international
- b. Il y a un dépassement occasionnel et important de la durée prévue pour l'approvisionnement international
- c. Il y a peu de dépassement de la durée prévue pour l'approvisionnement international

21 Quel pourcentage de vos projets font appel à l'approvisionnement international ?

- a. Le projet est localisé dans un pays différent du pays d'origine de l'entreprise. Certaines ou plusieurs ressources sont achetées spécialement des pays étrangers.
- b. Le projet est localisé dans le pays d'origine de l'entreprise. Certaines ou plusieurs ressources sont achetées spécialement des pays étrangers.
- c. Le projet est localisé dans un pays différent du pays d'origine de l'entreprise. Toute ressource est achetée localement.

22 Est-ce que vos projets habituels sont situés dans plus qu'une région géographique ?

- a. Une ville/région
- b. National
- c. International

23 Est-ce que la majorité de vos clients de projet sont internes ou externes à votre organisation ?

- a. Interne
- b. Externe

24 Quel est le niveau d'autorité que vous avez dans votre rôle principal par rapport au projet ?

- a. Autorité complète nécessaire pour atteindre les objectifs du projet
- b. Autorité établie selon un plan de projet
- c. Autorité limitée - les paramètres sont fixés par d'autres et les décisions majeures référées à un niveau d'autorité plus élevé

25 Est-ce que les projets sont habituellement similaires ou différents, un comparé à l'autre ?

- a. Assez similaires
- b. Assez différents

26 Est-ce que les objectifs et l'envergure de projet sont habituellement bien ou mal définis au commencement du projet ?

- a. Bien définis
- b. Mal définis

27 Est-ce que les plans de projet sont habituellement bien ou mal définis? Établir votre réponse selon le moment où vous vous impliquez habituellement au projet.

- a. Bien définis
- b. Mal définis

28 Est-ce que les projets, de la naissance jusqu'à la clôture, sont habituellement bien ou

mal documentés ?

- a. Très bien documentés
- b. Plus ou moins documentés
- c. Peu documentés

29 Est-ce que les projets, auxquels vous êtes impliqués, nécessitent un ensemble divers de disciplines ou un ensemble limité de disciplines ? (disciplines = champs d'expertise)

- a. 1 à 2 disciplines
- b. Plusieurs disciplines

30 Dans quelles phases du projet êtes-vous impliqué habituellement?

Veuillez cocher toutes les cases qui s'appliquent à votre situation

- a. La gestation
- b. La clarification
- c. L'élaboration / planification
- d. La mise en œuvre / exécution
- e. La clôture / essais et mise en service / transfert

31 Quel est le niveau de maturité des systèmes de gestion de projet dans votre secteur opérationnel ?

- a. Niveau initial - ad hoc et chaotique ; le projet dépend sur la compétence des individus et non sur celle de l'entreprise.
- b. Niveau renouvelable - il y a un système de gestion de projet et les plans sont établis à partir de l'expérience antérieure.
- c. Niveau défini - Il y a une compréhension commune, à travers toute l'entreprise, des activités, des rôles et des responsabilités.
- d. Niveau encadré - Il y a des procédés stables qui sont mesurés par rapport aux objectifs organisationnels. Les écarts sont identifiés et traités.
- e. Niveau optimisé - L'organisation entière est dévouée à l'amélioration continue. Les autres niveaux sont atteints.



Université du Québec à Trois-Rivières,

Canada

Département Sciences de la gestion

Site de l'enquête sur les problématiques et les pratiques de gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet

Doltharz

Section 3A. Gestion de l'approvisionnement international

Comment répondre aux questions de la section 3A

Pour chacun des menaces présentées dans cette section, veuillez répondre aux questions suivantes

Probabilité:

Il est possible que cette menace se manifeste comme difficulté réelle lors de notre processus d'approvisionnement international en contexte de projet.

- 1 Peu possible
- 2 Possible
- 3 Très possible

Impact:

La manifestation réelle de cette menace peut avoir un impact négatif sur l'efficacité de travail et l'atteint des objectifs du projet (respect de contraintes ou rendement).

- 1 Peu d'impact
- 2 Impact
- 3 Beaucoup d'impact

N/A Non applicable - Cette menace n'est pas applicable à mes projets

Appui:

Mon organisation appuie la précision de cette menace, l'évaluation et la gestion des difficultés potentielles associées à partir des : procédures, politiques, prescription détaillée, bureau de risque, analyse de menace et de risque, plan de gestion de risque, réévaluation continue, etc.

- 1 Peu d'appui
- 2 Appui
- 3 Beaucoup d'appui

N/A Non applicable - Cette menace n'est pas applicable à mes projets

Amélioration:

À mon avis, un programme plus étendu ou efficace de gestion des risques associés à cette menace permettrait d'améliorer la performance des projets (respect de contraintes ou rendement).

- 1 Peu d'amélioration
- 2 Amélioration
- 3 Beaucoup d'amélioration

N/O Pas d'opinion - Ma connaissance du processus de gestion de risque n'est pas suffisante pour savoir s'il peut aider à améliorer la performance des projets.

- 3A-1 Manque d'adéquation entre les exigences du client/projet et les contraintes techniques, financières et organisationnelles dans l'approvisionnement international**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-2 Détérioration des marchandises lors du transport**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-3 Rupture de charge, délai, dommage ou vol au moment du transfert des marchandises entre l'usine, les moyens de transport, les ports, l'entrepôt et la destination finale.**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-4 Vol ou perte des marchandises qui sont en mouvement ou en entrepôt**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-5 Non-respect des obligations et responsabilités de la part des fournisseurs de service dans l'approvisionnement international (Transitaires, Bureaux de vérification de la qualité, Banques, Assureurs, Courtiers de dédouanement, etc.)**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-6 Non-respect de spécifications de contrat (caractéristiques du produit, délais, etc.)**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-7 Force majeure (fermeture des ports, guerre, désastre naturel, fluctuations extrêmes de prix des matières premières, etc.)**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-8 Environnement logistique difficile mais prévisible (exemples: infrastructure routière inadéquate, normes logistiques incompatibles, corruption, etc.)**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-9 Le désengagement volontaire contractuel du fournisseur** (Voir définition...)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-10 Défaillance complète du fournisseur (faillite, fermeture, fraude, etc.)**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

- 3A-11 Exonération ou limitation de responsabilités des fournisseurs et sous-traitants selon la loi ou des termes du contrat.
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-12 Non-respect des obligations d'un ou plusieurs sous-traitants d'un fournisseur (force majeure, mauvaise performance, etc.)
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-13 Différence d'opinion sur les méthodes et termes de paiement à utiliser
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-14 Instabilité de la devise
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-15 Disponibilité des devises utilisées
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-16 Perte d'acompte [Voir définition...](#)
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-17 Non transfert de fonds [Voir définition...](#)
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-18 Défaut bancaire (défaut de la part de l'institution bancaire) [Voir définition...](#)
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-19 La situation politique interne du pays d'importation / de livraison
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-20 La situation politique interne du pays d'exportation / de fabrication
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probabilité | Impact | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-21 Les relations politiques entre États
Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé

Probabilité 1 2 3 Impact 1 2 3 N/A Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3A-22 La mauvaise conjoncture économique du pays d'importation / de livraison
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé

Probabilité 1 2 3 Impact 1 2 3 N/A Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3A-23 La mauvaise conjoncture économique du pays d'exportation / de fabrication
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé

Probabilité 1 2 3 Impact 1 2 3 N/A Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3A-24 L'environnement économique international
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé

Probabilité 1 2 3 Impact 1 2 3 N/A Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3A-25 Différence culturelle [Voir définition...](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé

Probabilité 1 2 3 Impact 1 2 3 N/A Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3A-26 Dommages corporels ou décès de personnel de projet sur le terrain
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé

Probabilité 1 2 3 Impact 1 2 3 N/A Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3A-27 Le manque de clarté des obligations et des responsabilités des parties au contrat d'approvisionnement international.
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé

Probabilité 1 2 3 Impact 1 2 3 N/A Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3A-28 Mauvaise identification, interprétation et application des lois nationales et supranationales qui peuvent régir la transaction commerciale et les caractéristiques du produit [Voir définition...](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé

Probabilité 1 2 3 Impact 1 2 3 N/A Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3A-29 Des droits étrangers nationaux ou des droits supranationaux défavorables ou insuffisants à un contrat particulier d'approvisionnement international
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé

Probabilité 1 2 3 Impact 1 2 3 N/A Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3A-30 Litige entre les parties au contrat d'approvisionnement international
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet énoncé

Probabilité 1 2 3 Impact 1 2 3 N/A Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

[Envoyer >](#)

Université du Québec à Trois-Rivières, 
Canada
Département Sciences de la gestion

**Site de l'enquête sur les problématiques et les pratiques de gestion
de l'approvisionnement international en contexte de projet**

Doltharz

**Section 3B. Rôle des acteurs dans l'approvisionnement international en
contexte de projet**

Comment répondre aux questions de la section 3B

Pour chacun des acteurs présentés dans cette section, veuillez répondre aux questions suivantes :

Participation:

Cet acteur participe à notre processus d'approvisionnement international en contexte de projet.

- 1 Peu de participation
- 2 Participation
- 3 Beaucoup de participation

Importance:

Cet acteur joue un rôle utile pour assurer l'efficacité de travail et l'atteint des objectifs du projet (respect de contraintes ou rendement).

- 1 Peu utile
- 2 Utile
- 3 Très utile

N/O Pas d'opinion - Ma connaissance de cet acteur n'est pas suffisant pour savoir s'il est utile ou non.

Appui:

Mon organisation appuie l'intervention de cet acteur à partir des : procédures, politiques, prescription détaillée, organigramme, fiches de responsabilités, postes permanents, personne ressource, etc.

- 1 Peu d'appui
- 2 Appui
- 3 Beaucoup d'appui

N/A Non applicable - Cet acteur n'est pas applicable à mes projets

Amélioration:

À mon avis, une participation plus étendue ou efficace de cet acteur permettrait d'améliorer la performance des projets (respect de contraintes ou rendement).

- 1 Peu d'amélioration
- 2 Amélioration
- 3 Beaucoup d'amélioration

N/O Pas d'opinion - Ma connaissance de cet acteur n'est pas suffisante pour savoir s'il peut aider davantage à améliorer la performance des projets.

3B-1 Client [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-2 Gouvernement [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-3 Administrateur [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-4 Commercial [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-5 Juriste négociateur [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-6 Financier [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-7 Banquier [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-8 Assureur [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-9 Gestionnaire de projet [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-10 Administrateur de contrats [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-11 Fournisseur International [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

| | | | |
|---------------|------------|-------|--------------|
| Participation | Importance | Appui | Amélioration |
|---------------|------------|-------|--------------|

1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-12 Logisticien [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-13 Maisons de commerce / Négoce international [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-14 Transitaire [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-15 Courtier en douane [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-16 Transporteur [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-17 Autorité portuaire [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-18 Agences/Équipe/Personnel de contrôle de la qualité [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-19 Équipe/personnel de gestion de relance [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-20 Équipe/personnel de gestion d'expédition [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-21 Équipe/personnel de gestion d'entreposage [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3B-22 Équipe/personnel de gestion et de réception des matériaux à la destination finale

[\(Voir définition...\)](#)


Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cet acteur

Participation
 1 2 3

Importance
 1 2 3 N/O

Appui
 1 2 3 N/A

Amélioration
 1 2 3 N/O

Université du Québec à Trois-Rivières, 
Canada
Département Sciences de la gestion

**Site de l'enquête sur les problématiques et les pratiques de gestion
de l'approvisionnement international en contexte de projet**

Doltzar:

Section 3C. Stratégies et outils d'approvisionnement international

Pour chacun des stratégies et outils présentés dans cette section, veuillez répondre aux questions suivantes

Utilisation:

J'exploite cette stratégie ou outil

- 1 Peu exploité
- 2 Exploité
- 3 Très exploité

Importance:

Je crois à l'utilité de cette stratégie ou outil pour assurer l'efficacité de travail et l'atteint des objectifs du projet (respect de contraintes ou rendement).

- 1 Peu utile
- 2 Utile
- 3 Très utile

N/O Pas d'opinion - Ma connaissance de cette stratégie ou outil n'est pas suffisante pour savoir s'elle est utile ou non.

Appui:

Mon organisation appuie l'utilisation de cette stratégie ou outil à partir des : modèles, formation, prescription détaillée, procédures, politiques, formulaires, personne ressource, etc.

- 1 Peu d'appui
- 2 Appui
- 3 Beaucoup d'appui

N/A Non applicable - Cette stratégie, tactique ou outil n'est pas applicable à mes projets

Amélioration:

À mon avis, une utilisation plus étendue ou efficace de cette stratégie ou outil permettraient d'améliorer la performance des projets (respect de contraintes ou rendement).

- 1 Peu d'amélioration
- 2 Amélioration
- 3 Beaucoup d'amélioration

N/O Pas d'opinion - Ma connaissance de cette stratégie ou outil n'est pas suffisante pour savoir s'elle peut aider à améliorer la performance des projets.

3C-1 La familiarisation de l'équipe de projet avec les pays local du projet où seront livrées les marchandises de l'international.

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-2 La familiarisation de l'équipe de projet avec les pays étrangers où seront achetées les marchandises.

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-3 La conception et la clarification du projet à l'aide des experts familiers avec le pay où les marchandises seront livrées.

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-4 La conception et la clarification du projet à l'aide des employés ou des conseillers familiers avec les pays où les marchandises seront achetées.

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-5 Politiques et procédures corporatives de gestion de risque de projet (Évaluation, Conséquences, Décisions, Mise en oeuvre et Réévaluation)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-6 Comité de gestion et de réévaluation continue de risques d'approvisionnement

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-7 Processus d'analyse et d'évaluation en équipe de menaces, de risques, de présomptions et de conséquences liés à l'environnement et les activités d'approvisionnement international

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-8 Comité d'évaluation de risque de projet au niveau de la haute direction

Voir définition...

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-9 Avis d'experts internes ou externes lors de l'étude de risques liés à l'approvisionnement international Voir définition...

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-10 Liste de sensibilité des actifs Voir définition...

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation Importance Appui Amélioration

1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-11 Veille continue de mouvances et de tendances de l'environnement international et des pratiques de gestion d'approvisionnement international en contexte de projet.

Voir définition...

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-12 Base de données de risques liés à l'approvisionnement international

Voir définition...

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-13 Base de données de leçons apprises Voir définition...

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-14 Prise de décision par la haute direction et le client du projet sur les solutions principales de gestion de risque à utiliser.

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-15 Audit régulier des procédures mises en œuvre

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-16 Techniques de graphiquage Voir définition...

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-17 Quantification et pondération des risques Voir définition...

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-18 Plan de gestion de risques liés à l'approvisionnement international.

Voir définition...

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-19 Listes de vérification de points de contrôle de risque pour les activités d'approvisionnement international

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation Importance Appui Amélioration
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-20 Saisie systématique des dysfonctionnements, pour analyse et remédiation

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-21 Tableau d'audit de réponses aux risques [Voir définition...](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-22 Tableaux de bord de contrôle des opérations d'approvisionnement international

[Voir définition...](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-23 Tableau d'analyse et d'évaluation continue des risques [Voir définition...](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-24 Politiques et procédures de gestion de crises

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-25 Plan de contingences / secours [Voir définition...](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-26 Réserve pour éventualités / imprévus [Voir définition...](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-27 L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour le produit

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-28 L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour la logistique

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-29 L'analyse "faire ou acheter"

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-30 L'analyse "acheter localement ou acheter de l'étranger"

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-31 Diagramme de Gantt [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-32 Méthode et analyse du chemin critique [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-33 Définition du processus de l'appel d'offres

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-34 Détermination de profil de fournisseurs désirés

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-35 Identification de pays / zones fournisseurs

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-36 Tableau d'évaluation de risque des pays fournisseurs [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-37 Base de données / liste de fournisseurs potentiels

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-38 Rencontre planifiée avec les fournisseurs potentiels

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-39 La présélection des offres

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-40 L'appel à proposition, l'appel à négociation, L'appel d'offres et/ou l'appel à cotation

[Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-41 Clarification des responsabilités et obligations contractuelles de chaque partie impliquée au processus d'approvisionnement international

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

- 3C-42 Système d'évaluation et de vérification des sous-traitants du fournisseur**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-43 L'évaluation de coûts de protection versus risque**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-44 Feuille de calcul de coût total et délais du produit livré à la destination finale (impositions douanières, frais de transport, délais, assurances, etc.)**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-45 Tableau de sélection élaborée de fournisseurs à critères multiples** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-46 Vérification de la capacité du fournisseur étranger (ressources, savoir-faire, expérience internationale, réputation, etc.)**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-47 Liste de contrôle des procédures de traitement des commandes**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-48 Les rapports d'avancement** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-49 Système de suivi de la logistique en temps réel** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-50 Les rapports de vérification de transfert de marchandises aux points critiques de la chaîne logistique** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-51 Les rapports de vérification de la qualité** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-52 Les activités de relance sur le terrain / en usine** [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-53 Demande de modifications [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-54 Fichiers d'identification et de performance des fournisseurs [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-55 Fichiers articles [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-56 Assurance [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-57 Gestion de trésorerie Internationale [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-58 Gestion du risque de change, opération par opération

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-59 Achat des options sur le marché International [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-60 Contrats à terme sur le marché International [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-61 Gestion de paiement [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-62 Évaluation des instruments financiers de soutien aux transactions internationales en contexte de projet [\(Voir définition...\)](#)

Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

- 3C-63 Lettre de crédit / crédit documentaire** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-64 Remise documentaire (document contre paiement/acceptation)** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-65 Paiement sur facture / Encaissement simple** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-66 Cautionnement / Garantie de marché** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-67 Utilisation des Incoterms du CCI** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-68 Choix et spécification d'utilisation de règles et de conventions internationales des textes qui codifient les pratiques commerciales**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-69 Clause attributive de compétence / juridiction** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-70 Choix et spécification de la procédure de règlement des litiges**
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-71 Tentative de conciliation en cas de litige** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-72 Clause de recours à la médiation en cas de litige** [\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Appui | Amélioration |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-73 Clause de recours à l'expertise technique en cas de litige d'ordre technique**
[\(Voir définition...\)](#)
Veillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

3C-74 Clause de recours à l'arbitrage en cas de litige [Voir définition...](#)

Veuillez choisir les réponses les plus appropriées pour cette stratégie / outil

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Appui 1 2 3 N/A Amélioration 1 2 3 N/O

Merci beaucoup d'avoir rempli ce questionnaire.

Si vous avez donné l'information nécessaire pour vous contacter, nous vous ferons parvenir le rapport de cette étude à l'automne 2004. Si vous n'avez pas fourni ces informations, nous vous invitons à nouveau à les fournir (nom et courriel) afin que vous soit acheminé ce précieux rapport.

4-1 Nous aimerions savoir combien de temps vous avez passé à remplir ce questionnaire


- a. 20 minutes ou moins
- b. 21 à 30 minutes
- c. 31 à 40 minutes
- d. 41 à 60 minutes
- e. 61 minutes ou plus

4-2 Nom

4-3 Courriel

4-4 Commentaires

(max 1024 caractères)

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Université du Québec à Trois-Rivières, |  |
| Canada | |
| Département Sciences de la gestion | |
| Home Research Page for the Investigation of Problems and Best Practices | |
| in the Management of International Procurement for Projects | |

Thank you very much for your participation in this scientific study.

Your collaboration will help advance the general knowledge of the professions of international business and project management.

We invite you to keep in touch with us.
Our coordinates are :

Anthony Wong, B.B.A.
Master's Student of Project Management

François Bergeron, Ph.D.
Professor

Programme d'études supérieures en gestion de projet
Département des Sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières

E-Mail : wonga@uqtr.ca
Telephone : +1 (514) 694-6830

3351, Boulevard Des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières, Québec G9A 5H7
Canada

The Université du Québec à Trois-Rivières is a Project Management Institute GCA Accredited Graduate School

<http://www.gpuq.ca/>

| Category / Catégorie | Terme technique (en français) | Explication en français |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Threats / Menaces | | |
| 3A-1 | Manque d'adéquation entre les exigences du client/projet et les contraintes techniques, financières et organisationnelles dans l'approvisionnement international | |
| 3A-2 | Détérioration des marchandises lors du transport | |
| 3A-3 | Rupture de charge, délai, dommage ou vol au moment du transfert des marchandises entre l'usine, les moyens de transport, les ports, l'entrepôt et la destination finale | |
| 3A-4 | Vol ou perte des marchandises qui sont en mouvement ou en entrepôt | |
| 3A-5 | Non-respect des obligations et responsabilités de la part des fournisseurs de service dans l'approvisionnement international (Transitaires, Bureaux de vérification de la qualité, Banques, Assureurs, Coentreprises de dédouanement, etc.) | |
| 3A-6 | Non-respect de spécifications de matériel, caractéristiques du produit, délais, etc.) | |
| 3A-7 | Force majeure (fermeture des ports, guerre, désastre naturel, fluctuations extrêmes de prix des matières premières, etc.) | |
| 3A-8 | Environnement logistique difficile mais prévisible (exemple: infrastructure routière inadéquate, normes logistiques incompatibles, corruption, etc.) | |
| 3A-9 | Le désengagement volontaire contractuel de fournisseur | Le choix du fournisseur du fournisseur du projet à ne pas remplir ses obligations contractuelles au projet (désintérêt, mauvaise foi, difficultés financières, force majeure, etc.) |
| 3A-10 | Défaillance complète du fournisseur (délit, fermeture, fraude, etc.) | |
| 3A-11 | Exonération ou limitation de responsabilité des fournisseurs et sous-traitants selon la loi ou des termes du contrat | |
| 3A-12 | Non-respect des obligations d'un ou plusieurs sous-traitants d'un fournisseur (force majeure, mauvaise performance, etc.) | |
| 3A-13 | Différence d'opinion sur les méthodes et termes de paiement à utiliser | |
| 3A-14 | Instabilité de la devise | |
| 3A-15 | Disponibilité des devises utilisées | |
| 3A-16 | Perte d'acompte | La perte d'un paiement avant la livraison des biens. (Bazellier et al.) |
| 3A-17 | Non transfert de fonds | Résultat d'une volonté politique de bloquer ou de retarder les transferts de devises hors du pays d'importation. (Bazellier et al.) |

| | | |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| JA-18 | Défaut bancaire (défaut de la part de l'institution bancaire) | Le manque de solvabilité des institutions bancaires impliquées dans la méthode de paiement (exemple); difficultés de trésorerie impliquant le transfert de fonds, faillite de la banque. (Barelier et al.) |
| JA-19 | La situation politique interne du pays d'importation / de livraison | |
| JA-20 | La situation politique interne du pays d'exportation / de fabrication | |
| JA-21 | Les relations politiques entre États | |
| JA-22 | La mauvaise conjoncture économique du pays d'importation / de livraison | |
| JA-23 | La mauvaise conjoncture économique du pays d'exportation / de fabrication | |
| JA-24 | L'environnement économique international | |
| JA-25 | Différence culturelle | Les différences culturelles liées que la langue, la méthode de communication, les valeurs, les attitudes, les croyances, la perception du temps, etc. |
| JA-26 | Dommage corporel ou décès de personnel de projet sur le terrain | |
| JA-27 | La manque de clarté des obligations et des responsabilités des parties au contrat d'approvisionnement international. | |
| JA-28 | Mauvaise identification, inexactitudes et application des lois nationales et supranationales qui peuvent régir la transaction commerciale et les caractéristiques du produit | Cela comprend le contrat d'achat, les normes de santé et de sécurité, la réglementation commerciale, l'étiquetage du produit, la marque de commerce, etc. |
| JA-29 | Des droits étrangers nationaux ou des droits supranationaux défensibles ou insuffisants à un contrat particulier d'approvisionnement international | |
| JA-30 | Litige entre les parties au contrat d'approvisionnement international | |
| Actors / Acteurs | | |
| 3B-1 | Client | Le commanditaire ou donneur d'ordre du projet. |
| 3B-2 | Conseiller | Médiateurs juridiques, législateurs, services portuaires, diplomates, délégués commerciaux, etc. |
| 3B-3 | Administrateur | Responsable qui peuvent offrir l'expertise dans le cadre des politiques et procédures de soutien à l'approvisionnement international. (adapté de Barelier et al.) |
| 3B-4 | Commercial | Responsable à qui revient la charge de définir "votre solution" qui répondra le mieux aux attentes du client du projet. (adapté de Barelier et al.) |

| | | |
|-------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 38-5 | Juriste négociateur | Responsable qui vérifie l'adéquation des contrats à la sécurité des parties, à leurs exigences de sécurité et au cadre juridique choisi comme référence. (adapté de Banerjee et al.) |
| 38-6 | Financier | Responsable qui assure l'équilibre financier de l'entreprise, tout pendant la durée de réalisation du contrat qu'au cours de la période de crédit. (adapté de Banerjee et al.) |
| 38-7 | Banquier | Agent qui intervient nécessairement lors du paiement et offre ses services en matière de financement et de couverture des risques. (adapté de Banerjee et al.) |
| 38-8 | Assureur | Agent sur qui l'entreprise transfère une partie des risques de la transaction. (adapté de Banerjee) |
| 38-9 | Gestionnaire de projet | L'individu responsable de la gestion d'un projet. (PMBOK) |
| 38-10 | Administrateur de contrats | L'individu responsable de la gestion des relations avec les fournisseurs. (adapté de (PMBOK) |
| 38-11 | Fournisseur international | Personne physique ou morale d'un pays étranger qui fournit les biens ou les services nécessaires à la production ou au fonctionnement d'un projet ou d'une entreprise. (adapté de Le grand dictionnaire terminologique) |
| 38-12 | Logisticien | Responsable qui organise les flux physiques et les flux d'informations de façon à optimiser le service rendu dans le cadre des coûts prévus pour la transaction. (adapté de Banerjee et al.) |
| 38-13 | Maison de commerce / négocié international | Entreprise indépendante constituée d'experts en commerce international qui travaillent pour le compte des sociétés exportatrices ne disposant pas des réseaux commerciaux correspondants liés à ces activités, et qui négocie ou reçoit des biens et des services entre pays tiers. (Le grand dictionnaire terminologique) |
| 38-14 | Transporteur | Agent qui joue un rôle déterminant lors de l'expédition des marchandises. (adapté de Banerjee et al.) |
| 38-15 | Coctier en douane | Commissionnaire qui fait profession d'accueillir pour le compte de propriétaires de marchandises les formalités de douane. (Le grand dictionnaire terminologique) |
| 38-16 | Transporteur | Personne physique ou morale qui se charge de transporter des personnes ou des marchandises pour le compte d'autrui contre rémunération. (Le grand dictionnaire terminologique) |

| | | |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18-17 | Autorité portuaire | L'entité gouvernementale responsable de la gestion du trafic terrestre, aérien et/ou maritime d'un port ou ville. (adapté de Woodbury, 2001) |
| 18-18 | Agencité/équipe professionnelle de contrôle de la qualité | Agencité/équipe de contrôle et de validation de la qualité, du conditionnement-emballage, du transfert et du savoir-faire selon les normes professionnelles et/ou les casier des charges. |
| 18-19 | Équipe/personnel de gestion de relance | Équipe ou personnel de gestion qui s'occupe de la relance. La relance est une fonction consistant à s'assurer que l'ensemble des activités relatives à l'évaluation des obligations contractuelles du fournisseur est effectuée et que les actions correctrices éventuelles sont décidées. (adapté de Le grand dictionnaire terminologique) |
| 18-20 | Équipe/personnel de gestion d'expédition | Équipe ou personnel de gestion qui s'occupe de l'envoi des marchandises du fournisseur à la pointe de livraison finale. |
| 18-21 | Équipe/personnel de gestion d'entreposage | Équipe ou personnel de gestion qui s'occupe de rassembler et de stocker les biens qui constituent le stock, de préférence dans un ordre déterminé et dans des conditions matérielles favorables à leur conservation et à leur prélevement. (adapté de Le grand dictionnaire terminologique) |
| 18-22 | Équipe/personnel de gestion et de réception des matériaux à la destination finale | Équipe ou personnel de gestion qui s'occupe de recevoir, gérer et distribuer les marchandises à la pointe de livraison final du projet. |
| Strategy & Tools / Stratégies & Outils | | |
| 3C-1 | La familiarisation de l'équipe de projet avec le pays local du projet où seront livrées les marchandises de l'international. | |
| 3C-2 | La familiarisation de l'équipe de projet avec les pays étrangers où seront achetées les marchandises. | |
| 3C-3 | La conception et la clarification du projet à l'aide des experts familiers avec le pays où les marchandises seront livrées. | |
| 3C-4 | La conception et la clarification du projet à l'aide des employés ou des conseillers familiers avec les pays où les marchandises seront achetées. | |
| 3C-5 | Politiques et procédures corporatives de gestion de risque de projet (évaluation, Conséquences, Décisions, Mise en œuvre et Réévaluation) | |

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3C-6 | Comité de gestion et de réévaluation continue de risques d'approvisionnement | |
| 3C-7 | Processus d'analyse et d'évaluation en équipe de risques, de présomptions et de conséquences liés à l'approvisionnement et les activités d'approvisionnement international | |
| 3C-8 | Comité d'évaluation de risques de projet au niveau de la haute direction | La comité, formée des membres de la haute direction, évalue l'intégrité, la plénitude et l'exactitude du rapport d'analyse et d'évaluation de risques. Elle choisit aussi l'ensemble de solutions qui correspond le plus aux objectifs du projet et aux politiques de l'entreprise. |
| 3C-9 | Avis d'experts internes ou externes lors de l'étude de risques liés à l'approvisionnement international | (juristes-avocats, ingénieurs, transporteurs, consultants, créatifs, commerciaux du gouvernement, etc.) |
| 3C-10 | Liste de disponibilité des actifs | La liste identifie les réseaux de référence aux risques de la haute direction et de client de projet pour les principaux catégories d'actifs (exemple: technologie, production, logistique, savoir-faire, chaîne d'activités, etc.). La liste identifie la forme et l'urgence des actifs et leurs parties prenantes. |
| 3C-11 | Veille continue de mouvements et de tendances de l'approvisionnement international et des pratiques de gestion d'approvisionnement international en contexte de projet. | La veille est une activité continue consistant à rechercher et à recueillir l'information scientifique et technique stratégique pour mieux gérer les opérations. (Département de Durable Antidote) |
| 3C-12 | Base de données de risques liés à l'approvisionnement international | Un ensemble d'information organisée à propos des risques liés à l'approvisionnement international. |
| 3C-13 | Base de données de leçons apprises | Un ensemble d'information organisé à propos des leçons apprises sur la gestion d'approvisionnement international en contexte de projet. |
| 3C-14 | Prise de décisions par la haute direction et le client du projet sur les solutions principales de gestion de risque à utiliser. | |
| 3C-15 | Audit régulier des procédures mises en œuvre | |
| 3C-16 | Techniques de graphoquage | Des techniques de présentation graphique des systèmes, des procédés et des relations de cause et effet, (exemple: incoterms, réseaux de fournisseurs, flux de marchandises dans le processus logistique, etc.) |
| 3C-17 | Quantification et priorisation des risques | L'indication de l'importance des risques spécifiques en comparaison avec avec l'importance des coûts de risques différents. Cela peut être utilisé pour affecter des ressources au projet, pour effectuer un analyse de coûts-bénéfices ou pour appuyer une recommandation d'initiation. |

| | | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IC-18 | Plan de gestion de risques liés à l'approvisionnement international. | Un plan qui propose plusieurs solutions de gestion pour les risques identifiés comme importants. Les solutions peuvent être en fonction de mitigation, de transfert de risk, d'acceptation ou d'évitement. |
| IC-19 | Liste de vérification de points de contrôle de risque pour les activités d'approvisionnement international | |
| IC-20 | Saisie systématique des dysfonctionnements, pour analyse et remédiation | |
| IC-21 | Tableau d'aide de réponses aux risques | Un tableau qui indique l'évènement des mesures, les mesures de mitigation prises et l'efficacité de ces mesures. Il indique aussi s'il sera nécessaire de réajuster le niveau de risque et les solutions proposées. |
| IC-22 | Tableaux de bord de contrôle des opérations d'approvisionnement international | Un panneau d'information mise à jour constamment et qui permet un suivi régulier d'un certain nombre d'indicateurs de performance importants (exemples: délais de commandes, nombre de litiges, nombre de dysfonctionnements, commandes problématiques, liste de commandes qui fait partie du chemin critique d'activités de projet, etc.) |
| IC-23 | Tableau d'analyse et d'évaluation continue des risques | Un tableau mise à jour constamment qui évalue le niveau de risque actuel selon des variables mesurables. |
| IC-24 | Politiques et procédures de gestion de crises | |
| IC-25 | Plan de contingences / secours | Un plan qui identifie les stratégies à utiliser lors de l'évènement d'un risque afin d'assurer le succès du projet. |
| IC-26 | Réserve pour éventualités / imprévus | La quantité supplémentaire d'argent ou de temps, au-delà du budget estimé, pour réduire à un niveau acceptable le risque de dépassement des contraintes. |
| IC-27 | L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour le produit | |
| IC-28 | L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour la logistique | |
| IC-29 | L'analyse "faire ou acheter" | |
| IC-30 | L'analyse "acheter localement ou acheter de l'étranger" | |

| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IC-31 | Diagramme de Gantt | Un graphique d'information sur l'échéancier du projet. Les activités ou autres éléments de projet sont indiqués au côté gauche du graphique. Les dates sont indiqués en haut du graphique. La durée de chaque activité est indiquée par des lignes horizontales qui correspondent aux délais prévus. |
| IC-32 | Méthode et analyse du chemin critique | Méthode de planification qui, en utilisant par un graphe l'ensemble des tâches menant à la réalisation d'un projet, permet d'analyser la séquence d'activités et de trouver une solution optimale respectant des contraintes de temps, lorsque les durées des tâches ne sont connues que sous une forme probabiliste (adapté de Le grand dictionnaire terminologique). |
| IC-33 | Définition du processus de l'appel d'offres | |
| IC-34 | Déterminisme de profil de fournisseurs idéals | |
| IC-35 | Identification de pays / zones fournisseurs | |
| IC-36 | Tableau d'évaluation de risque des pays fournisseurs | Un tableau d'évaluation de risque-pays selon plusieurs critères pondérés, soit le risque économique, le risque politique, le risque juridique, le risque culturel et le risque régional. |
| IC-37 | Base de données / liste de fournisseurs potentiels | |
| IC-38 | Rencontre planifiée avec les fournisseurs potentiels | |
| IC-39 | La présélection des offres | |
| IC-40 | L'appel à propositions, l'appel à négociation, l'appel d'offres et/ou l'appel à cotation | Un ensemble de documents publiés afin de solliciter des offres pendant le processus d'acquisition. Ces documents comprennent l'énoncé des travaux et/ou le cahier des charges, le format de réponse, ainsi les termes et conditions requis. |
| IC-41 | Clarification des responsabilités et obligations contractuelles de chaque partie impliquée au processus d'approvisionnement international | |
| IC-42 | Système d'évaluation et de vérification des sous-traitants du fournisseur | |
| IC-43 | L'évaluation de coûts de protection versus risque | |
| IC-44 | Résultat du calcul de coût total et délais de produit livré à la destination finale (impôts/droits douaniers, frais de transport, délais, assurances, etc.) | |


| | | |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IC-43 | Tableau de sélection élargi de fournisseurs critères multiples | Un tableau qui donne un état global d'évaluation à chaque fournisseur à partir des critères pondérés (exemple: savoir- faire, coût, options, qualité, délais, garanties, capacité, flexibilité, performance antérieure, etc.) (adapté de Barocas et al.) |
| IC-46 | Vérification de la capacité de fournisseur étranger (ressources, savoir-faire, expériences internationales, réputation, etc.) | |
| IC-47 | Liste de contrôle des procédures de traitement des commandes | |
| IC-48 | Les rapports d'avancement | La collecte et diffusion de l'information sur l'avancement du projet. Cela comprend les rapports d'état, les mesures d'avancement et les prévisions. (PMBOK Guide) |
| IC-49 | Système de suivi de la logistique en temps réel | Un système rapide et périodique de circulation de l'information concernant l'état et location physique des marchandises, les délais et les transactions relés à la livraison du produit. (exemple: EDI, Rastreament automatisé par Internet, Télévision, etc.) |
| IC-50 | Les rapports de vérification de transfert de marchandises aux points critiques de la chaîne logistique | Un ensemble de rapports qui indiquent l'état de déroulement du transfert de marchandises, des inspections de qualité profondes et des tâches administratives requises. |
| IC-51 | Les rapports de vérification de la qualité | Un ensemble de rapports qui comprennent de l'information sur les évaluations de qualité, les autorisations d'acceptation, les travaux à reprendre, les tests de vérification complétés et les ajustements de procédé effectués ou demandés. (adapté de PMBOK) |
| IC-52 | Les activités de sécheresse sur le terrain / en usine | Un ensemble d'activités suggérées pour vérifier l'état d'un commande en cours et de relancer le fournisseur pour obtenir les marchandises dans les délais et qualité prévus. |
| IC-53 | Demande de modifications | Formulaire pour enregistrer, évaluer et autoriser des changements demandés. Les changements peuvent affecter l'investissement, la qualité, les délais et/ou les coûts du projet et/ou d'autres aspects de projet. (Hobbs & Benson, adapté de Weldon) |
| IC-54 | Fichiers d'identification et de performance des fournisseurs | Des fichiers d'information sur les fournisseurs, mises à jour au fur et à mesure (identification, produits, caractéristiques essentielles, caractéristiques financières, historique de la relation, évaluation du fournisseur, etc.) (adapté de Barocas et al.) |

| | | |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3C-35 | Riches articles | Des richesses d'information sur l'article achetées (identification du produit, caractéristiques du produit, utilisation et classification du produit, fournisseurs possibles, commandes, etc.) (adapté de Barilier et al.) |
| 3C-36 | Assurance | La souscription à un ou plusieurs plans d'assurance (Barilier et al.) |
| 3C-37 | Gestion de trésorerie internationale | La gestion des fréquents mouvements en devises, à l'importation et à l'exportation, pour l'ensemble de l'entreprise ou du projet (et non pour chaque opération commerciale internationale) (adapté de Barilier et al.) |
| 3C-38 | Gestion de risque de change, opération par opération | |
| 3C-39 | Achat des options sur le marché international | Contrat donnant à l'acheteur le droit, mais non l'obligation, d'acheter ou de vendre, à un prix d'exercice stipulé d'avance, une certaine quantité d'un actif sous-jacent, soit à une date déterminée, soit à n'importe quel moment avant une échéance préétablie. (Le grand dictionnaire terminologique) |
| 3C-40 | Contrats à terme sur le marché international | Un instrument financier qui oblige tant l'acheteur que le vendeur à acheter ou à vendre l'actif sous-jacent et à en prendre livraison ou à le livrer. (Le grand dictionnaire terminologique) |
| 3C-41 | Gestion de paiement | La gestion de conditions de paiement et de possibilités de financement (adapté de Barilier et al.) |
| 3C-42 | Évaluation des instruments financiers de soutien aux transactions internationales en contexte de projet | Cela comprend une évaluation heuristique et méthodologique des objectifs, des contraintes, des risques, de la valeur des marchandises et des coûts et bénéfices des instruments financiers disponibles. |
| 3C-43 | Lettre de crédit / crédit documentaire | La banque de l'acheteur s'engage par écrit à payer ou à accepter un effet dès que certaines conditions (présentation des documents, respect délais...) liées lors de l'ouverture de crédit documentaire ont été respectées. (Barilier et al.) |
| 3C-44 | Remise documentaire (document contre paiement/acceptation) | L'exportateur fait transférer par le circuit bancaire les documents indispensables à la prise en charge des marchandises. Ceux-ci ne sont remis à l'acheteur que contre paiement ou acceptation d'une traite. (Barilier et al.) |

| | | |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IC-65 | Paiement sur facture / Encaissement simple | L'exportateur renvoie sa facture à l'acheteur en le priant de régler à l'échéance. (Banquier et al.) |
| IC-66 | Caractéristiques / Garantie de marché | Engagement payable à priori, indépendamment de la non exécution de toute obligation contractuelle de donner d'ordre à l'égard du bénéficiaire, garantie de nomination ou d'adjudication, garantie de constitution d'aucun acte, garantie de bonne exécution ou de bonne fin, garantie de retour de garantie, garantie de dénouement local. (adapté de Banquier et al.) |
| IC-67 | Utilisation des Incoterms du C.I.F. | Règles internationales pour l'interprétation des termes utilisés dans les contrats de vente avec l'étranger (Le grand dictionnaire terminologique) |
| IC-68 | Choix et spécification d'utilisation de règles et de conventions internationales des textes qui codifient les pratiques commerciales | |
| IC-69 | Clause attributive de compétence / juridiction | Choix de droit d'un pays qui régira l'accord commercial |
| IC-70 | Choix et spécification de la procédure de règlement des litiges | |
| IC-71 | Tentative de conciliation en cas de litige | Les parties au contrat recherchent un règlement amiable du conflit. (Bachelier et al.) |
| IC-72 | Clause de recours à la médiation en cas de litige | La solution au litige est recherchée par les contractants eux-mêmes mais ces derniers sont aidés par un tiers qualifié de "médiateur". (Bachelier et al.) |
| IC-73 | Clause de recours à l'expertise technique en cas de litige d'ordre technique | Les parties au contrat prennent, d'un commun accord, choisit un expert technique et s'engagent à accepter sa décision lorsque le contentieux est d'ordre technique. (Bachelier et al.) |
| IC-74 | Clause de recours à l'arbitrage en cas de litige | La prévision au contrat d'un procédé de règlement des litiges par le recours à une ou plusieurs personnes privées appelées arbitres. (Bachelier et al.) |

Appendice C
Le questionnaire du sondage en anglais

12.3. Appendice C : *Le questionnaire du sondage en anglais*

| | |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Université du Québec à Trois-Rivières, Canada Département Sciences de la gestion</p> <p>Home Research Page for the Investigation of Problems and Best Practices in the Management of International Procurement for Projects</p> |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

Professor François Bergeron and research student Anthony Wong, of the Master's Program of Project Management at the Université du Québec à Trois-Rivières, invites you to participate in an international scientific research project of small, medium and large companies.

All together, the research project deals with the development of a reference framework for the management of risks related to international procurement for projects.

We are looking for people having experience related to international procurement in a project context. This includes the following groups:

- International Project Managers
- Project Procurement Managers
- Contract Administrators
- Quality Control Managers
- Logistics Managers
- Trading House Purchasers/Buyers
- International Project Management Consultants

The questionnaire explores the different factors that may influence the level of risk experienced. In addition, the questionnaire covers the different actors that may influence the international procurement process during the life of a project. Finally, the questionnaire examines the use of different strategies, tools and techniques in project management in the real workplace environment.

Normally twenty to thirty minutes are necessary to complete the questionnaire. This study starts with a set of questions on you and your work background. Thereafter, questions are posed about the characteristics of your project system, of the environment and of management practices. We will supply, via a hyperlink, a glossary of the different technical terms used. You can also access directly a pop-up definition of each term by placing the cursor of the mouse over the relevant term.

The results of the study will allow managers and other professionals to better understand the most important problems experienced and to know what are the most frequently used management practices in international procurement for projects. The project will protect the identity of participating companies and respondents in all eventual publications of results. We assure confidentiality by apply a process of aggregation to the results. This is done in a manner to assure the impossibility of identifying, directly or indirectly, the exact identity of the company and surveyed respondents.

[Start the questionnaire >>>](#)

If you experience any difficulties or if you have any comments or questions regarding the research project, we invite you to communicate with us by e-mail at wonga@uqtr.ca or bergeron@uqtr.ca.

Thank you very much for your support.

Anthony Wong, B.B.A.
Master's Student of Project Management

Francois Bergeron, Ph.D.
Professor


Programme d'études supérieures en gestion de projet

Telephone : +1 (514) 694-6830

3351, Boulevard Des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières, Québec G9A 5H7
Canada









The Université du Québec à Trois-Rivières is a Project Management Institute GCA Accredited Graduate School


<http://www.gpuq.ca/>

Université du Québec à Trois-Rivières, 
Canada
Département Sciences de la gestion

**Home Research Page for the Investigation of Problems and Best Practices
in the Management of International Procurement for Projects**

This site has been tested with the following browsers:

-  Internet Explorer 6 SP1
-  Internet Explorer 5.2 (Mac)
-  Mozilla 1.7
-  FireFox 0.9
-  Netscape 7.02
-  Netscape Communicator 4.8
-  Opera 7.22
-  Safari 1.2.2 (Mac)

If you have any technical difficulties, or are subject to firewall restrictions, or would like to submit your answer by fax, you are invited to do so by filling out the following  PDF questionnaire and faxing it to the attention of Mr. François Bergeron, Ph.D. at +1 (819) 376-5079.

Technical term explanations

A glossary of technical terms is available in a window on the bottom of your browser window. You can also download and print the glossary for your personal reference from the following PDF file "Glossary.pdf".

Section 1. Respondent Profile

1 Complete name

If you feel the information for this specific question is too sensitive to provide, you can type "undisclosed" or "n/a"

2 Email address

If you feel the information for this specific question is too sensitive to provide, you can type "undisclosed" or "n/a"

3 Telephone (including area code)

If you feel the information for this specific question is too sensitive to provide, you can type "undisclosed" or "n/a"

4a Country

4b Other Country

5 Age

- a. 24 or less
 b. 25 to 29
 c. 30 to 39
 d. 40 to 49
 e. 50 and over

6 Gender

- a. Male
 b. Female

7 Company name

8 Type of company

Please check all boxes that may apply to the projects in which you are involved

- a. Trading House
 b. Manufacturer
 c. Management Services
 d. Consulting Services
 e. Financial Services
 f. Other (please specify)

9 Project Types

Please check all boxes that may apply to the projects in which you are involved

- a. Construction, engineering, and public works
 b. Commodities
 c. Business services
 d. Information Technology and Telecommunications
 e. Industrial machinery
 f. Other (please specify)

10 How many employees work in your organisation?

- a. 1 to 10
 b. 11 to 50
 c. 51 to 200
 d. 201 to 500
 e. 501 to 1000
 f. 1000 to 10,000
 g. more than 10,000

11 Title

Please check the most appropriate choice

- a. CEO
 b. Director of an industrial division
 c. Functional director / senior executive
 d. Project Manager

- e. Comptroller / Project Accountant
- f. Responsible for Purchasing / Procurement
- g. Responsible for Logistics
- h. Responsible for Quality
- i. Responsible for Expediting / Rushing
- j. Responsible for Contract Administration
- k. Responsible for Engineering / Project Conception
- l. Responsible for Warehouse Inventory
- m. Responsible for Materials In-Field
- n. Responsible for Legal Aspects
- o. Risk Analyst
- p. Other (please specify)

12 Education

Please check all the cases that may apply to you


- a. Technical Certification
- b. International Trade Certification
- c. PMI Accreditation "Project Management Professional"
- d. Other Accreditation without university diploma
- e. Bachelor's Degree
- f. Graduate Degree

13 Experience in Project Management and Procurement Management

Please indicate the number of years of experience that may apply to you

- a. Project Team Member
- b. Project Functional Manager
- c. Project Manager
- d. International Project Manager
- e. Programme Manager / Directory
- f. Company Manager
- g. Team member of a project that purchased directly resources from overseas
- h. Project Manager of a project that purchased directly resources from overseas
- i. General Work Experience
- j. Other (please specify)

[Envoyer >](#)

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Université du Québec à Trois-Rivières,</p> <p>Canada</p> <p>Département Sciences de la gestion</p> <p>Home Research Page for the Investigation of Problems and Best Practices</p> <p>in the Management of International Procurement for Projects</p> |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

Section 2. Project Environment

14 Principal Role

- a. Team Member
- b. Project Manager
- c. Expert External Advisor for Projects
- d. Programme Manager
- e. Company Manager

15 What are your principal responsibilities regarding international procurement for projects?

Please check all boxes that may apply to the projects in which you are involved

- a. Expert Advisor to the Project Team
- b. General Management – Policies and Procedures
- c. Director of an industrial division
- d. Programme Manager
- e. General Management of a Project
- f. Project Planning and Control
- g. Accounting and Financial Controls
- h. Purchasing / Procurement
- i. Logistics Management
- j. Quality Control
- k. Contract Expediting / Rushing
- l. Contract Administration
- m. Project Engineering and Conception
- n. Warehouse Inventory Management
- o. Management of Materials On-Field
- p. Negotiation and Contract Write-Up
- q. Physical Security Management
- r. Project Overall Risk Management
- s. Other (please specify)

16 In how many projects do you participate normally at a given moment as either a team member, advisor or manager ?

- a. 1 project
- b. 2 projects
- c. 3 projects
- d. 4 to 6 projects
- e. 7 to 10 projects

f. more than 10 projects

17 What is the monetary value of projects in which you participate?

- a. Less than 50,000 \$US
 b. 50,001 to 250,000 \$US
 c. 250,001 to 1,000,000 \$US
 d. 1,000,001 to 5,000,000 \$US
 e. 5,000,001 to 10,000,000 \$US
 f. 10,000,001 to 25,000,000 \$US
 g. 25,000,001 to 50,000,000 \$US
 h. More than 50,000,000 \$US

18 What is the typical duration of projects in which you are involved?

- a. Up to 3 months
 b. From 3 months up to a year
 c. More than a year

19 What is the importance of cost, delays and quality in international procurement for the performance of the company and the project itself?

Please check the most appropriate choice for each of the following statements

19a Cost of activities and goods purchased in international procurement for the project

- a. Extremely critical – Irregularities can harm the survival of the company
 b. Critical – Irregularities can lead to project failure
 c. Semi-important – Irregularities can harm significantly the results and the profitability of the project
 d. Not important – Irregularities may cause minor nuisances that do not harm the attainment of objectives

19b The duration of activities in international procurement for the project

- a. Extremely critical – Irregularities can harm the survival of the company
 b. Critical – Irregularities can lead to project failure
 c. Semi-important – Irregularities can harm significantly the results and the profitability of the project
 d. Not important – Irregularities may cause minor nuisances that do not harm the attainment of objectives

19c The quality of activities and goods purchased in international procurement for the project

- a. Extremely critical – Irregularities can harm the survival of the company
 b. Critical – Irregularities can lead to project failure
 c. Semi-important – Irregularities can harm significantly the results and the profitability of the project
 d. Not important – Irregularities may cause minor nuisances that do not harm the attainment of objectives

20 What is the level of respect of international procurement constraints within the project?

20a Quality

- a. There are frequent and important deficiencies of expected product quality in international procurement
 b. There are occasional and important deficiencies of expected product quality in international procurement
 c. There are very few deficiencies of importance of expected product quality in international procurement

- 20b Cost**
- There are frequent and important overruns on budgeted costs in international procurement
 - There are occasional and important overruns on budgeted costs in international procurement
 - There are very few overruns of importance on budgeted costs in international procurement
- 20c Duration**
- There are frequent and important overruns on budgeted schedules in international procurement
 - There are occasional and important overruns on budgeted schedules in international procurement
 - There are very few overruns of importance on budgeted schedules in international procurement
- 21 What percentage of your projects require international procurement?**
- The project is located in a country different from that of the company's headquarters. Some or many resources are purchased from foreign countries.
 - The project is located in the same country as the company's headquarters. Some or many resources are purchased from foreign countries.
 - The project is located in a country different from that of the company's headquarters. All resources are bought locally for the project.
- 22 Are your projects usually situated in more than one geographic region?**
- One city/region
 - National
 - International
- 23 Are the majority of your project sponsors internal or external to the company?**
- Internal
 - External
- 24 What is your level of authority for your principal project role/position?**
- Complete authority necessary to accomplish project objectives
 - Authority established according to the project plan
 - Limited authority – the parameters are set by others and all major decisions are referred to a higher level of authority
- 25 Are the projects usually similar or different from one to the other?**
- Significantly similar
 - Significantly different
- 26 Are the objectives and the scope of the project well or poorly defined at the beginning of the project?**
- Well defined
 - Poorly defined
- 27 Are the project plans well or poorly defined? Establish your response according to the moment when you usually get involved in the project.**
- Well defined
 - Poorly defined
- 28 Are the projects, from the conception up to and including the closing, well or poorly documented?**

- a. Very well documented
- b. More or less documented
- c. Little documentation

29 Do the projects, in which you are involved, require a diverse or limited set of disciplines? (discipline = fields of professional expertise)

- a. 1 to 2 disciplines
- b. Several disciplines

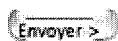
30 In what phases of the project are you usually involved?


Please check all cases that may apply to your situation

- a. The gestation / birth
- b. The clarification
- c. The detailed elaboration and planification
- d. The implementation / execution
- e. The closing / trials and commissioning / transfer to client

31 What is the level of maturity of project management systems in your operational division?

- a. Initial level – ad hoc et chaotic
- b. Relies on the competence of individuals not the organisation's.
- c. Repeatable level – there is a project management system and plans are based on previous experience
- d. Defined level – common, organisation wide understanding of project management activities, roles and responsibilities
- e. Managed level – stable and measured processes against organisational goals; variations are identified and addressed
- f. Optimised level – the entire organisation is focused on continuous improvement.



Université du Québec à Trois-Rivières, 
Canada
Département Sciences de la gestion

**Home Research Page for the Investigation of Problems and Best Practices
in the Management of International Procurement for Projects**

Section 3A. Problems in international procurement for projects

How to reply to questions in section 3A

For each of the threats presented in this section, please answer the following questions

Probability:

It is possible that this threat will occur as a real problem during our international procurement process for projects.

- 1 Unlikely possible
- 2 Possible
- 3 Very possible

Impact:

The real occurrence of this threat will have a negative impact on the efficiency of work and the attainment of project objectives (results and respect of constraints).

- 1 Little impact
- 2 Impact
- 3 A lot of impact

N/A Not-applicable - This threat is not applicable to my projects

Support:

My organisation supports the identification of this threat and the evaluation and management of related potential problems through various methods: procedures, policy, detailed specifications, risk committee, threat and risk analysis, risk management plan, continuous risk evaluation, etc.

- 1 Little support
- 2 Support
- 3 A lot of support

N/A Not applicable - This threat is not applicable to my projects

Improvement:

In my opinion, a more extensive and effective risk management program for this threat will allow for a better project performance (results and respect of constraints).

- 1 Little improvement
- 2 Improvement
- 3 A lot of improvement

N/O No opinion - My knowledge of the risk management process is insufficient to know if it would help in improving the performance of my projects.

- 3A-1 Incompatibility between project/client requirements and the technical, financial and organisational constraints regarding international supply.**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probability | Impact | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-2 Deterioration of merchandise during transport.**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probability | Impact | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-3 Breakdown in shipment, delays, damage or theft during transfer of merchandise between the factory, transport means, ports, warehouse or final destination.**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probability | Impact | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-4 Theft or loss of merchandise during transport or storage.**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probability | Impact | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-5 Non-respect of obligations and responsibilities on the part of international trade service providers (freight forwarders, quality verification agencies, banks, insurers, duty brokers, etc.).**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probability | Impact | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-6 Non-respect of contract specifications (product characteristics, deadlines, etc.)**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probability | Impact | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-7 Force majeure / Fortuitous event (port closings, war, natural disaster, extreme price fluctuations of primary materials, etc.)**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probability | Impact | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-8 Difficult but foreseeable logistical conditions (examples: inadequate transport infrastructure, incompatible logistic standards and practices, etc.)**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probability | Impact | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-9 The voluntary withdrawal from contractual obligations by the supplier**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probability | Impact | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-10 Complete default of the supplier (bankruptcy, closure, fraud, etc.)**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Probability | Impact | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

- 3A-11 Exoneration or limitation of responsibility of suppliers and subcontractors according to law or contract terms.**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-12 Non-respect of obligations of one or several subcontractors of a supplier (force majeure, poor performance, etc.)**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-13 Difference of opinion on methods and terms of payment to use.**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-14 Currency instability**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-15 Availability of chosen currency**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-16 Loss of an advance payment**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-17 Blockage of funds**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-18 Bank Default (default on the part of the financial institution)**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-19 The international political situation of the country of delivery / importation**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-20 The international political situation of the country of fabrication / exportation**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3A-21 The political situation between countries**
Please choose the most appropriate responses for this statement
- | Probability | Impact | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

1 2 3 1 2 3 N/A 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3A-22 A weak economic situation of the country of delivery / Importation

Please choose the most appropriate responses for this statement

Probability Impact Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/A 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3A-23 A weak economic situation of the country of fabrication / exportation

Please choose the most appropriate responses for this statement

Probability Impact Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/A 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3A-24 The International economic environment

Please choose the most appropriate responses for this statement

Probability Impact Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/A 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3A-25 Cultural differences

Please choose the most appropriate responses for this statement

Probability Impact Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/A 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3A-26 Physical harm or death to on-field project personnel

Please choose the most appropriate responses for this statement

Probability Impact Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/A 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3A-27 The lack of clarity in the obligations and responsibilities of each party in the international procurement contract

Please choose the most appropriate responses for this statement

Probability Impact Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/A 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3A-28 Poor identification, interpretation and application of national and supranational laws that govern the commercial transaction and product characteristics

Please choose the most appropriate responses for this statement

Probability Impact Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/A 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3A-29 Foreign and supranational laws that are unfavorable or insufficient for a particular international procurement project

Please choose the most appropriate responses for this statement


Probability Impact Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/A 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3A-30 Dispute between parties regarding their international procurement contract

Please choose the most appropriate responses for this statement

Probability Impact Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/A 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

 Envoyer >

Université du Québec à Trois-Rivières, 
Canada
Département Sciences de la gestion

**Home Research Page for the Investigation of Problems and Best Practices
in the Management of International Procurement for Projects**

Section 3B. Influence of various actors in international procurement for projects

How to reply to questions in section 3B

For each of the actors presented in this section, please answer the following questions

Participation:

This actor participates in our international procurement process for projects.

- 1 Little participation
- 2 Participation
- 3 A lot of participation

Importance:

This actor plays an useful role in assuring the efficiency of work and the attainment of objectives for the project (results and respect of constraints)

- 1 Little useful
- 2 Useful
- 3 Very useful

N/O No opinion - My knowledge of this actor is insufficient to know if the actor is useful or not to my projects.

Support:

My organisation supports the intervention of this actor through: procedures, policy, detailed specifications, organisational chart, responsibility lists, permanent positions, expert advisor, etc.

- 1 Little support
- 2 Support
- 3 A lot of support

N/A Not applicable - This actor is not applicable to my projects

Improvement:

In my opinion, a more extensive and effective participation of this actor will allow for a better project performance (results and respect of constraints).

- 1 Little improvement
- 2 Improvement
- 3 A lot of improvement

N/O No opinion - My knowledge of this actor is insufficient to know if the actor would help in improving the performance of my projects.

3B-1 Client*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-2 Government*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-3 Administrator*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-4 Marketer*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-5 Jurist – Negotiator*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-6 Comptroller*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-7 Banker*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-8 Insurer*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-9 Project Manager*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |


3B-10 Contract Administrator*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

3B-11 International Supplier*Please choose the most appropriate responses for this actor*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

- 3B-12 Logistician**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3B-13 Trading Houses / International Trade Broker**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3B-14 Freight Forwarder**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3B-15 Customs Broker**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3B-16 Carrier**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3B-17 Port Authority**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3B-18 Quality inspection agency/team/personnel**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3B-19 Expediting-Rushing management team/personnel**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3B-20 Expedition management team/personnel**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3B-21 Warehousing management team/personnel**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3B-22 Material reception and management team/personnel**
Please choose the most appropriate responses for this actor
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

Université du Québec à Trois-Rivières, 
Canada
Département Sciences de la gestion

**Home Research Page for the Investigation of Problems and Best Practices
in the Management of International Procurement for Projects**

Section 3C. Strategies and tools used in international procurement for projects

How to reply to questions in section 3B

For each of the strategies and tools presented in this section, please answer the following questions

Utilisation:

I employ this strategy or tool.

- 1 Little employed
- 2 Employed
- 3 Employed a lot

Importance:

I believe in the usefulness of this strategy or tool in assuring the efficiency of work and the attainment of project objectives (results and respect of constraints).

- 1 Little useful
- 2 Useful
- 3 Very useful

N/O No opinion - My knowledge of this strategy or tool is insufficient to know if it is useful or not to my projects.

Support:

My organisation supports the use of this strategy or tool through: models, training, detailed specifications, procedures, policy, forms, expert advice, etc.

- 1 Little support
- 2 Support
- 3 A lot of support

N/A Not applicable - These strategies or tools are not applicable to my projects

Improvement:

In my opinion, a more extensive and effective use of this strategy or tool will allow for a better project performance (results and respect of constraints).

- 1 Little improvement
- 2 Improvement
- 3 A lot of improvement

N/O No opinion - My knowledge of this strategy or tool is insufficient to know if it would help in improving the performance of my projects.

- 3C-1** The familiarisation of the project team with the local project country where the international goods are to be delivered.
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-2** The familiarization of the project team with the foreign country where goods are to be purchased.
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-3** The conception and clarification of the project with the help of experts familiar with the country where goods are to be delivered.
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-4** The conception and clarification of the project with the help of experts familiar with the country where goods are to be purchased.
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-5** Corporate policies and procedures for project risk management (evaluation, consequences, decisions, implementation and re-evaluation)
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-6** Procurement risk management and re-evaluation committee
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-7** Team-based analysis and evaluation process of threats, risks, assumptions and consequences related to international procurement environment and activities
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-8** Project Risk Evaluation Committee composed of senior management
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-9** Internal and external expert advice during the study of international procurement risks
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-10** Asset Sensitivity List
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | | | | |
|-------------|------------|---------|-------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------|------------|---------|-------------|

1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-11 Continuous intelligence on changes and tendencies of the international environment and international procurement practices in a project context**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-12 Database of International procurement risks**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-13 Database of lesson learned**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-14 Decision making by senior management and the project client regarding proposed principal risk management solutions.**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-15 Regular audit of implemented procedures**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-16 Diagramming techniques**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-17 Quantification and ranking of risks**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-18 Risk Management Plan related to international procurement**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-19 Verification list of risk control checkpoints for international procurement activities**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-20 Systematic entry of dysfunctions, for analysis and correction**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

- 3C-21 Risk Response Audit Table**

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-22 Dashboard/management chart-scoreboard/planning board

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-23 Continuous risk analysis and evaluation chart

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-24 Policy and procedures for crisis management

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-25 Contingency plan

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-26 Contingency reserve / allowance

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-27 Requirements analysis and preparation of specifications for the product

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-28 Requirements analysis and preparation of specifications for the delivery of the product

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-29 Make-or-buy analysis

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-30 Buy locally-or-internationally analysis

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-31 Gantt Chart

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-32 Critical path method & analysis*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A |

3C-33 Definition of the bid request process*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A |

3C-34 Profile determination of preferred supplier type*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A |

3C-35 Identification of possible supply countries / regions*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A |

3C-36 Evaluation table of country-risk of possible supplying countries.*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A |

3C-37 Database/list of potential suppliers*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A |

3C-38 Planned meetings with potential suppliers*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A |

3C-39 Preselection of suppliers*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A |

3C-40 Request for Proposal, Invitation for Negotiation, Request for Quotation and/or Invitation for Bid*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A |

3C-41 Clarification of responsibilities and contractual obligations of each party involved in the international order*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A |

3C-42 Evaluation et verification system of sub-contractors of a supplier*Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool*

| | | | |
|-------------|------------|---------|-------------|
| Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------|------------|---------|-------------|

1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-43 Protection cost versus risk evaluation

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-44 Calculation form for total cost and delays for fully delivered product (customs duties, transport costs, delays, insurance, etc.)

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-45 Selection chart of suppliers based on multiple criteria

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-46 Verification of the capacity of the foreign supplier (resources, know-how, international experience, reputation, etc.)

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-47 Control list of procedures for preparing purchase orders.

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-48 Performance Reporting

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-49 Real-time Logistics Tracing System

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-50 Verification reports of goods transfer at at critical points in the logistics chain

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-51 Quality Assurance Reports

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-52 Rushing / Expediting Activities

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation Importance Support Improvement
1 2 3 1 2 3 N/O 1 2 3 N/A 1 2 3 N/O

3C-53 Change requests

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-54 Supplier Identification at Performance Files

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-55 Product files

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-56 Insurance

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-57 International Treasury Management

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-58 Exchange Risk Management, operation by operation

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-59 Purchase of options on the international market

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-60 Forward contract on the international market

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-61 Payment management

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-62 Evaluation of financial instruments available to support international procurement in the context of a project

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

3C-63 Letter of credit / Credit document

Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool

Utilisation 1 2 3 Importance 1 2 3 N/O Support 1 2 3 N/A Improvement 1 2 3 N/O

- 3C-64 Document against payment/acceptation**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-65 Payment by invoice / Direct payment**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-66 Bond / Letter of Guarantee**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-67 Use of ICC Incoterms**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-68 Choice and specification of use of international rules and conventions of law that codify commercial practices**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-69 Jurisdictional clause**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-70 Choice and specification of settlement procedures in case of disputes**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-71 Tentative conciliation in the case of dispute**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-72 Clause of appeal to mediation in the case of disputes**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-73 Clause of appeal to technical appraisal in case of disputes of technical nature**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |
- 3C-74 Clause of appeal to arbitration in case of dispute**
Please choose the most appropriate responses for this strategy / tool
- | Utilisation | Importance | Support | Improvement |
|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/A | <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> N/O |

Thank you very much for filling out this questionnaire.

If you have filled out information on how to contact you, we will be forwarding to you a report on this study in the Fall of 2004. If you did not submit your contact information, we invite you to provide us with your e-mail so that we send this valuable report.

4-1 We would like to know how long it took you to fill out this questionnaire

- a. 20 minutes or less
- b. 21 to 30 minutes
- c. 31 to 40 minutes
- d. 41 to 60 minutes
- e. 61 minutes or more

4-2 Name

4-3 Email

4-4 Comments

(max 1024 caractères)



| | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Université du Québec à Trois-Rivières, Canada Département Sciences de la gestion</p> <p>Home Research Page for the Investigation of Problems and Best Practices in the Management of International Procurement for Projects</p> |  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|

Thank you very much for your participation in this scientific study.

Your collaboration will help advance the general knowledge of the professions of international business and project management.

We invite you to keep in touch with us.
Our coordinates are :

Anthony Wong, B.B.A.
Master's Student of Project Management

Francois Bergeron, Ph.D.
Professor

Programme d'études supérieures en gestion de projet
Département des Sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières

E-Mail : wonga@uqtr.ca
Telephone : +1 (514) 694-6830

3351, Boulevard Des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières, Québec G9A 5H7
Canada

The Université du Québec à Trois-Rivières is a Project Management Institute GCA Accredited Graduate School

<http://www.gpuq.ca/>

| Category | Technical Term (in French) | Explanation in English |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Threats / Menaces | | |
| JA-1 | Incompatibility between project client requirements and the technical, financial and organisational constraints regarding international supply. | |
| JA-2 | Deterioration of merchandise during transport. | |
| JA-3 | Breakdowns in shipment, delays, damage, theft during transfer of merchandise between the factory, transport means, ports, warehouses or final destination. | |
| JA-4 | Theft or loss of merchandise during transport or storage. | |
| JA-5 | Non-respect of obligations and responsibilities on the part of international trade service providers (freight forwarders, quality verification agencies, banks, insurers, duty brokers, etc.). | |
| JA-6 | Non-respect of contract specifications (product characteristics, deadlines, etc.) | |
| JA-7 | Force majeure / Fortuitous event (port closings, war, natural disaster, extreme price fluctuations of primary materials, etc.) | |
| JA-8 | Difficult and unfavorable logistical conditions (examples: inadequate transport infrastructure, incompatible logistic standards and practices, etc.) | |
| JA-9 | The voluntary withdrawal from contractual obligations by the supplier | The choice of the supplier to not fulfill his contractual obligations towards the project (adversity, bad faith, financial difficulty, etc.). |
| JA-10 | Complete default of the supplier (bankruptcy, closure, fraud, etc.) | |
| JA-11 | Exemption or limitation of responsibility of suppliers and sub-contractors according to law or contract terms. | |
| JA-12 | Non-respect of obligations of one or several subcontractors of a supplier (force majeure, poor performance, etc.) | |
| JA-13 | Difference of opinion on methods and actual payment to use. | |
| JA-14 | Currency instability | |
| JA-15 | Availability of chosen currency | |
| JA-16 | Loss of an advance payment | The loss of a payment made in advance of goods delivery. (Bardier et al.) |
| JA-17 | Blockage of funds | The result of political will to block or delay transfer of currency funds out of an importing country. (Bardier et al.) |

Glossary / Glossaire

Enquête sur les problématiques et les pratiques de gestion
de l'approvisionnement international en contexte de projet

UQTR

| | | |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1A-18 | Bank Default (default on the part of the financial institution) | The insolvency of financial institutions involved in the payment transaction (examples: liquidity shortage, bankruptcy of the bank, etc.) (Bardot et al.) |
| 1A-19 | The international political situation of the country of delivery / importation | |
| 1A-20 | The international political situation of the country of fabrication / exportation | |
| 1A-21 | The political situation between countries | |
| 1A-22 | A weak economic situation of the country of delivery / importation | |
| 1A-23 | A weak economic situation of the country of fabrication / exportation | |
| 1A-24 | The international economic environment | |
| 1A-25 | Cultural differences | The cultural differences such as the language, the method of communication, the values, the attitudes, the beliefs, the perceptions of time, etc. |
| 1A-26 | Physical harm or death to on-field project personnel | |
| 1A-27 | The lack of clarity in the obligations and responsibilities of each party in the international procurement contract | |
| 1A-28 | Poor identification, interpretation and application of national and supranational laws that govern the commercial transaction and product characteristics | This includes the contractual agreements, health standards, product names, labeling, trademarks, etc. |
| 1A-29 | Foreign and supranational laws that are unworkable or insufficient for a particular international procurement project | |
| 1A-30 | Dispute between parties regarding their international procurement contract | |
| Actors / Acteurs | | |
| 1B-1 | Client | The project sponsor |
| 1B-2 | Government | Legal institutions, legislators, port authorities, diplomats, commercial delegates, etc. |
| 1B-3 | Administrative | Responsible who helps the exporter with regards to its guiding policy and procedures for international procurement. (adapted from Bardot) |
| 1B-4 | Marketer | Responsible who takes care of defining the 'solution proposal' that best suits the needs of the project client. (adapted from Bardot) |

| | | |
|-------|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3B-3 | Buyer - Negotiator | Responsible who verifies the appropriateness of contracts towards the wishes of each party, the conditions and the chosen legal framework. (adapted from Barilier) |
| 3B-4 | Comptroller | Responsible who assures the financial equilibrium of the company throughout the duration of the project and during use of credit. (adapted from Barilier) |
| 3B-7 | Banker | Agent who necessarily intervenes during payment and offers his services in the form of financing and and risk coverage instruments. (adapted from Barilier) |
| 3B-8 | Insurer | Agent to whom the company transfers a part of the risks related to the transaction. (adapted from Barilier) |
| 3B-9 | Project Manager | The individual responsible for managing a project. (PMBCO) |
| 3B-10 | Contract Administrator | The individual responsible for managing the relationship with the suppliers. (adapted from PMBCO) |
| 3B-11 | International Supplier | Physical or moral person from a foreign country who supplies goods and services necessary for the production process or the functioning of a project or company. (adapted from Le grand dictionnaire terminologique) |
| 3B-12 | Logistics | Responsible who organizes the physical delivery and the flow of information in order to optimise the provided logistic services within the cost framework of the transaction. (adapted from Barilier) |
| 3B-13 | Trading Houses / International Trade Broker | Independent company composed of experts in international trade who sell and supply goods and services between other countries and who work for the account of exporting companies that do not have commercial networks that correspond to their international activities. (Le grand dictionnaire terminologique) |
| 3B-14 | Freight forwarder | Agent who plays an determining role during the expeditions of merchandise. (adapted from Barilier) |
| 3B-15 | Customs broker | Professional agent who carries out duty formalities for the account of the owner of internationally delivered goods. (adapted from Le grand dictionnaire terminologique) |
| 3B-16 | Carrier | Physical or moral person who takes care of transport persons or merchandise pour the account of other individuals in return for compensation. (adapted from Le grand dictionnaire terminologique) |

Glossary / Glossaire

Enquête sur les problématiques et les pratiques de gestion
de l'approvisionnement international en contexte de projet

UQTR

| | | |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18-17 | Port authority | A government agency concerned with the road, air, and water traffic of a port or city. (Woodsword.net) |
| 18-18 | Quality inspection agency/personnel | Agriculture processes responsible for the validation and control of quality, packaging, transfer, know-how according to professional norms and/or contract specifications. |
| 18-19 | Expediting/Shipping management team/personnel | Management team or personnel who is responsible for expediting activities. Expediting is function consisting of assuring that all activities related to the achievement of contractual obligations of a supplier are carried out and that possible corrective actions are determined. (adapted from Le grand dictionnaire terminologique) |
| 18-20 | Expedition management team/personnel | Management team or personnel who takes care of the shipping of merchandise from the supplier to the final delivery destination. |
| 18-21 | Warehousing management team/personnel | Management team or personnel who takes care of grouping and arranging merchandise defined as inventory, of preference in a determined order and in physical conditions favorable to their preservation and withdrawal. (adapted from Le grand dictionnaire terminologique) |
| 18-22 | Material reception and management team/personnel | Management team or personnel who take care of receiving, managing and distributing goods at the final delivery destination of the project. |
| Strategy & tools / Stratégies & Outils | | |
| 1C-1 | The familiarisation of the project team with the local project country where the international goods are to be delivered. | |
| 1C-2 | The familiarisation of the project team with the foreign country where goods are to be purchased. | |
| 1C-3 | The conception and clarification of the project with the help of experts familiar with the country where goods are to be delivered. | |
| 1C-4 | The conception and clarification of the project with the help of experts familiar with the country where goods are to be purchased. | |
| 1C-5 | Corporate policies and procedures for project risk management (evaluation, consequences, decisions, implementation and re-evaluation) | |

| | | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IC-6 | Procurement risk management and re-evaluation committee | |
| IC-7 | Team-based analysis and evaluation process of threats, risks, assumptions and consequences related to international procurement environment and activities | |
| IC-8 | Project Risk Evaluation Committee composed of senior management | The committee, formed of senior management members, evaluate the integrity, the completeness and the exactness of the risk analysis and evaluation report. The committee chooses the solutions that suite best the interests of the project and the policies of the company. |
| IC-9 | Internal and external expert advice during the study of international procurement risks | Guest-lawyers, engineers, forwarding agent, carrier, consultants, government commercial delegates, etc.) |
| IC-10 | Asset Sensitivity List | The list identifies the project client's and senior management's level of tolerance to risk for the principal asset categories (examples: technology, production, logistics know-how, activity chain, etc.). The list identifies the form and scope of assets and their respective stakeholders. |
| IC-11 | Continuous intelligence on changes and tendencies of the international environment and international procurement practices in a project context | Intelligence is an continuous activity consisting of research and collection of scientific information and strategic techniques to better manage operations. (adapted from Druid's Activities) |
| IC-12 | Database of international procurement risks | A organized body of information on risk in international procurement. |
| IC-13 | Database of lesson learned | An organized body of information on lessons learned in managing international procurement for projects. |
| IC-14 | Decision making by senior management and the project client regarding proposed principal risk management solutions. | |
| IC-15 | Regular audit of implemented procedures. | |
| IC-16 | Diagramming techniques | Diagram based presentation techniques for systems, processes and cause and effect relationships (examples: flowcharts, supplier network, status of goods in the logistics chain, etc.) |
| IC-17 | Quantification and ranking of risks | Indicate the overall risk position by comparing the risk scores. It can be used to assign resources to the project, to make a cost-benefit analysis or to support a recommendation for initiation, continuation or cancellation. |

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IC-18 | Risk Management Plan related to international procurement | A plan that proposes management solutions for risks identified as important. The solutions can be in the form of mitigation, transfer, acceptance or avoidance. |
| IC-19 | Verification list of risk control checkpoints for international procurement activities | |
| IC-20 | Systematic enquiry of dysfunctions, for analysis and correction | |
| IC-21 | Risk Response Audit Table | A table that indicates threat events, mitigation measures and the effectiveness of these measures. The table indicates also if it is necessary to re-evaluate the level of risk and the proposed solutions. |
| IC-22 | Dashboard/management chart, scorecard/planning board | A board/presentation of summary information updated constantly that allows of regular follow-up of a number critical performance indicators (examples: order delays, number of disputes, number of dysfunctions, problematic orders, time of orders that are part of the critical path of activities for the project, etc.). |
| IC-23 | Continuous risk analysis and evaluation chart | A chart updated regularly to evaluate the level of actual risk according to measurable indicators. |
| IC-24 | Policy and procedures for crisis management | |
| IC-25 | Contingency plan | A plan that identifies alternative strategies to be used to ensure project success if specified risk events occur. |
| IC-26 | Contingency reserve / allowance | The amount of money or time needed above the estimate to reduce the risk of overshoots of project objectives to a level acceptable to the organization. |
| IC-27 | Requirements analysis and preparation of specifications for the product | |
| IC-28 | Requirements analysis and preparation of specifications for the delivery of the product | |
| IC-29 | Make-or-buy analysis | |
| IC-30 | Buy locally-or-internationally analysis | |

| | | |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IC-01 | Gantt Chart | A graphic display of schedule-related information. Activities or other project elements are listed down the left side of the chart, dates are shown across the top, and activity durations are shown as date-placed horizontal bars. |
| IC-02 | Critical path method & analysis | A network analysis technique used to predict project duration by analyzing which sequence of activities (which path) has the least amount of scheduling flexibility (the least amount of float). (PMBOK Guide) |
| IC-03 | Definition of the bid request process | |
| IC-04 | Profile determination of preferred supplier type | |
| IC-05 | Identification of possible supply countries / regions | |
| IC-06 | Evaluation table of country-risk of possible supplying countries. | An evaluation table of country risk calculated with several weighted criteria: economic risk, political risk, legal risk, cultural risk and regional risk. |
| IC-07 | Database list of potential suppliers | |
| IC-08 | Planned meetings with potential suppliers | |
| IC-09 | Preselection of suppliers | |
| IC-10 | Request for Proposal, Invitation for Negotiation, Request for Quotation and/or Invitation for Bid | A set of documents issued for purposes of soliciting bids in the course of the acquisition process. These documents include the scope of work and/or specifications, the reply format and required terms and conditions. |
| IC-11 | Clarification of responsibilities and contractual obligations of each party involved in the international order | |
| IC-12 | Evaluation et verification system of sub-contractors of a supplier | |
| IC-13 | Protection cost versus risk evaluation | |
| IC-14 | Calculation form for total cost and delays for fully delivered product (customs duties, transport costs, delays, insurance, etc.) | |

| | | |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IC-45 | Selection chart of suppliers based on multiple criteria | A chart that allows to give a global evaluation grade of each supplier based on weighted criteria (examples: know-how, cost options, quality, delays, guarantees, capacity, flexibility, past performance, etc.). (adapted from Barthelet) |
| IC-46 | Verification of the capacity of the foreign supplier (resources, know-how, international experience, reputation, etc.) | |
| IC-47 | Control list of procedures for preparing purchase orders. | |
| IC-48 | Performance Reporting | Collecting and disseminating performance information. This includes status reporting, progress measurement, and forecasting. (PMBOK Guide) |
| IC-49 | Real-time Logistics Tracking System | A rapid and scheduled system for circulating information concerning the start and physical location of goods, the delays and the transactions related to delivery of the product (examples: EDI, automated tracking by Internet or fax, etc.). |
| IC-50 | Verification reports on goods transfer at all critical points in the logistics chain | A specific set of reports that indicate if transfer of merchandise, appropriate quality inspections and necessary administrative tasks have been carried out successfully or not. |
| IC-51 | Quality Assurance Reports | A set of reports that includes information on quality improvements, acceptance decisions, rework needed, completed checklists and process adjustments taken or requested. (adapted from PMBOK) |
| IC-52 | Reviewing / Expedient Actions | A set of required activities designed to verify the state of an order in progress and to rush orders so as to obtain goods according to schedule and expected quality. |
| IC-53 | Change requests | Form to log, assess and agree on, before a change to the project can be made. Changes may affect the scope, quality, time and/or cost of the project and/or other planned aspects of the project. (Hubbs & Menzies, adapted from Wideman) |
| IC-54 | Supplier Identification et Performance Files | Information files on the suppliers, updated as required (examples: name, products, commercial characteristics, financial characteristics, relationship history, supplier rating, etc.) (adapted from Barthelet) |

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| IC-55 | Product files | Information files on purchased products (product identification, product characteristics, product use and classification, potential suppliers, past orders, etc.) (adapted from Barilier) |
| IC-56 | Insurance | The subscription to one or several insurance plans (Barilier et al.) |
| IC-57 | International Treasury Management | The management of frequent movements of currency for the whole of the company (project's import and export activities, (adapted from Barilier) |
| IC-58 | Exchange Risk Management, operation by operation | |
| IC-59 | Purchase of options on the international market | Contract giving the buyer the right, but no obligation, to buy or sell, at a fixed price or (in absence, a certain quantity of underlying assets during any given period before a pre-established deadline. (Le grand dictionnaire boursier/ingap) |
| IC-60 | Forward contract on the international market | A financial instrument that obligates the buyer and the seller to buy or sell an underlying asset and to deliver or accept delivery of that asset, the grand dictionnaire boursier/ingap) |
| IC-61 | Payment management | The management of payment conditions and the possibilities of financing (adapted from Barilier) |
| IC-62 | Evaluation of financial instruments available to support international procurement in the context of a project | This includes a static and dynamic evaluation of objectives, constraints, risks, contract value and the cost and benefits of supporting financial instruments. |
| IC-63 | Letter of credit/ Credit document | The bank of the buyer commits itself in writing to pay or accept a commercial paper as soon as specific conditions set during the opening of the credit document have been respected. (Barilier et al.) |
| IC-64 | Document against payment/acceptation | The exporter transfers, through the banking network, documents essential for the unloading of goods. These documents are only given to the buyer upon payment or acceptance of a bill of exchange. (Barilier et al.) |

Glossary / Glossaire

Enquête sur les problématiques et les pratiques de gestion
de l'approvisionnement international en contexte de projet

UQTR

| | | |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3C-65 | Payment by invoice / Direct payment | The exporter sends an invoice to the buyer on request that the buyer pays on the due date. (Baseler et al.) |
| 3C-66 | Bond / Letter of Guarantee | Committed to pay on demand, independent of the non-execution of any contractual obligation of the applicant towards the beneficiary. (Standstill Bond, Advance Payment Bond/Advance Payment Letter of Guarantee, Performance Bond/Performance Letter of Guarantee, Warranty Retention Bond, Guarantee for Chemical Facilities) (adapted from Baseler) |
| 3C-67 | Use of ICC Incoterms | International rules for interpretations of terms used in international sales contracts. (Le grand dictionnaire terminologique) |
| 3C-68 | Choice and specification of use of international rules and conventions of law that codify commercial practices | |
| 3C-69 | Jurisdictional clause | Choice of law of a specific country that will govern the commercial accord. |
| 3C-70 | Choice and specification of settlement procedures in case of disputes | |
| 3C-71 | Mediation resolution in the case of dispute | The business partners attempt to arrive at an amicable out-of-court settlement of the dispute. (Baseler et al.) |
| 3C-72 | Clause of appeal to mediation in the case of dispute | The solution to the dispute is attempted by the parties themselves with the help of a qualified third-party mediator. |
| 3C-73 | Clause of appeal to technical appraisal in case of disputes of technical nature | The contractual parties can, by consensus agreement, choose to receive the appraisal of a technical expert and commits to accepting the decision when the litigation is of technical nature. (Baseler et al.) |
| 3C-74 | Clause of appeal to arbitration in case of dispute | Contract provisions for a dispute settlement procedures that call for appeal to one or several persons called arbitrators. (Baseler et al.) |

Appendice D
Lettre d'invitation de participation en français

12.4. Appendice D : Lettre d'invitation en français



Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières

Le 30 juillet 2004

Objet : Enquête sur les problématiques et les pratiques de gestion de l'approvisionnement international en contexte de projet

Mesdames et Messieurs,

L'Université du Québec à Trois-Rivières vous invite à participer à une enquête internationale scientifique traitant de l'approvisionnement international en contexte de projet.

Cette enquête a pour but d'identifier les meilleures pratiques utilisées par les professionnels oeuvrant dans l'approvisionnement international. À la fin de cette enquête, nous aurons un cadre de référence qui pourrait aider l'ensemble des professionnels oeuvrant à l'international à exercer leur travail de manière plus efficace et efficiente dans le domaine de l'approvisionnement international.

Nous cherchons des candidats qui détiennent ou qui ont dé tenu un ou plusieurs rôles parmi les suivants :

- 1) les gestionnaires de projet international;
- 2) les acheteurs de projet qui achètent de l'étranger;
- 3) les acheteurs ou gestionnaires d'une maison de commerce;
- 4) les administrateurs de contrat;
- 5) les coordonnateurs de logistique internationale;
- 6) les coordonnateurs de contrôle de qualité;
- 7) les consultants en gestion de projet international;

Nous vous demandons, ainsi qu'à vos collègues participants, de répondre au questionnaire le plus tôt possible.

Vous pouvez accéder au questionnaire à l'adresse Internet suivante de l'université : <http://www.uqtr.ca/cepodage/pj>

Le projet de recherche préservera l'identité des entreprises et des répondants dans toute publication éventuelle des résultats. À la fin de cette étude, nous aurons consulté plus de 50 entreprises. En retour, nous vous donnerons accès à un rapport utile sur le cadre de référence développé qui pourrait aider à l'amélioration de vos pratiques de gestion de projet et de l'approvisionnement international.

Toute aide additionnelle à la diffusion de cette enquête est grandement appréciée. Nous vous remercions de votre intérêt et appui et vous prions d'agréer nos salutations les plus cordiales.

Anthony Wong, B.A.A.
Étudiant à la maîtrise en gestion de projet

François Bergeron, Ph.D.
Professeur

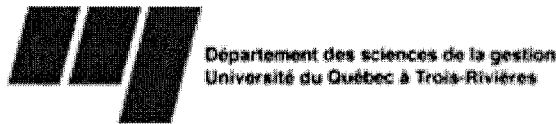
Programme d'études supérieures en gestion de projet
Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières

Téléphone : (514) 694-6830
Courriel : wong@uqtr.ca

3351, Boulevard Des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières, Québec G9A 5H7
Canada

Appendice E
Lettre d'invitation 1 de participation en anglais

12.5. Appendice E : Lettre d'invitation 1 en anglais



July 30, 2004

RE: **Research study on the problems and best practices in the management of international procurement for projects.**

Dear Madame / Sir,

The Université du Québec à Trois-Rivières invites you to participate in an international scientific study on international procurement for projects.

This investigation has for objective the identification of best practices used by professionals in dealing with international procurement.

We are looking for candidates with any of the following professional roles:

- 1) International Project Managers
- 2) Project Procurement Managers
- 3) Contract Administrators
- 4) Quality Control Managers
- 5) Logistics Managers
- 6) Trading House Purchasers/Buyers
- 7) International Project Management Consultants

We would appreciate it if you and any of your colleagues could reply to our questionnaire as soon as possible.

You can access the survey at the following Internet address: <https://www.uqtr.ca/sondagepp>

Any help provided in further distributing this survey to fellow project managers or procurement managers is greatly appreciated. We thank you for your interest and support.

Yours truly,

Anthony Wong, B.B.A.
Master's Student of Project Management

François Bergeron, Ph.D.
Professor

Programme d'études supérieures en gestion de projet
Département des sciences de la gestion
Université du Québec à Trois-Rivières

Telephone : +1 (514) 694-6830
E-Mail : wong@uqtr.ca

3351, boulevard Des Forges, C.P. 500
Trois-Rivières, Québec C9A 5H7
Canada

Appendice F
Lettre d'invitation 2 de participation en anglais

12.6. Appendice F : Lettre d'invitation 2 en anglais

De: "Anthony Wong" <wonga@globalit.ca>
Objet: **Research Study of Best Practices in the Management of International Procurement for Projects**
Date: 4 août 2004 23:27:17 GMT-04:00
À: <anthonykwong@sympatico.ca>
Répondre à: <wonga@uqtr.ca>

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Research Study of Best Practices |  |
| In the Management of International Procurement for Projects | |
| <small>Responsable: M. Anthony Wong B.S.S., et M. François Bergeron Ph.D. UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TRIOU-RIVIÈRES</small> | |

Directives

NOTE: This questionnaire is meant for the person responsible for international procurement or a senior manager.

The information is required to complete a graduate research project at the Université du Québec à Trois-Rivières.

Your participation in this study is greatly appreciated. A detailed report shall be submitted to you by e-mail at the end of the study if you desire. By participating, you will also be eligible to receive a free newsletter *Best Practices in International Procurement for Projects*.

Thank you for taking **15 minutes** of your time to fill this questionnaire.

All you need to do is click on the link, reply to the multiple choice questions and click on the button **[SEND]** at the end of the questionnaire.
<http://www.uqtr.ca/sondagepp/>

Appendice G
Entente de confidentialité d'entrevue

12.7. Appendice G : Entente de confidentialité d'entrevue

Entrevue dirigée par questionnaire
Approvisionnement international de projet

Projet de recherche de l'Université du Québec à Trois-Rivières
Professeur François Bergeron, Étudiant Anthony Wong

Entente de confidentialité

Entrevue dirigée par questionnaire d'une entreprise expérimentée en approvisionnement international en contexte de projet

- Buts de la recherche :** Conceptualiser un cadre de référence pour la maîtrise de multirisques liés à la gestion d'approvisionnement international de projet.
- Buts des entrevues :** Dégager et décrire les perceptions et le vécu de gestionnaires de projet chevronnés dans les entreprises ayant d'activités importantes d'approvisionnement international de projet.
- Déroulement de l'entrevue :** Questions plutôt générales au départ, suivies par des questions spécifiques. On cherche à avoir une expression spontanée du vécu, des commentaires et des opinions de l'interviewé. Parfois, on demandera à l'interviewé à préciser sur ses propos. L'enquêteur évitera d'apporter de support, de suggestion ou de jugement. Un glossaire sera fourni aux participants afin de faciliter la compréhension des concepts et du vocabulaire utilisé.
- Durée approximative de l'entrevue :** deux heures
- Méthode d'entrevue privilégiée :** Entrevues individuelles, privées et confidentielles
- Nom des interviewés :**
- Nom de l'entreprise étudiée :**
- Confidentialité :** Le projet de recherche préservera l'identité des entreprises et des répondants dans toute publication éventuelle des résultats. La confidentialité sera assurée par l'application d'un processus d'agrégation de résultats. Nous vous assurons de l'impossibilité d'identifier, implicitement ou explicitement, l'identité exacte de l'entreprise et des interviewés.
- Publication des résultats de la recherche :** Les résultats normalisés seront entre autres divulgués à l'ACFAS et au Congrès de l'entrepreneuriat international de McGill. Ils serviront aussi à la rédaction de plusieurs articles dans des revues scientifiques et professionnelles. Des copies des publications seront remises aux interviewés et autres participants de l'étude.
- Enregistrement de l'entrevue :** L'entrevue sera captée sur cassette audio ou bande audio numérique afin de faciliter le stockage et le traitement et la préservation sans distorsion des données recueillies.

Anthony Wong
Programme de maîtrise en gestion de projet
Département des sciences de la gestion, C.P. 500
Université du Québec à Trois-Rivières
Trois-Rivières, Québec G9A 5H7

Date

Appendice H
Liste de facteurs identifiés

12.8. Appendice H : Liste de facteurs identifiés

| Category / Catégorie | Terme technique (en français) | Explication en français | Source d'information |
|-------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Threats / Menaces | | | |
| | Manque d'adéquation entre les exigences du client/projet et les contraintes techniques, financières et organisationnelles dans l'approvisionnement international | | *TPE étudiée (Très petite entreprise - maison de commerce international) *PME étudiée (Petite et moyenne entreprise - maison de commerce international) *Grand entreprise étudiée (Grande entreprise de plus de 300 employés - firme d'ingénierie et de construction) *Coriveau (1996) |
| | Détérioration des marchandises lors du transport | | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barellet et al. (1998) |
| | Rupture de charge, délai, dommage ou vol au moment du transfert des marchandises entre l'usine, les moyens de transport, les ports, l'entrepôt et la destination finale. | | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barellet et al. (1998) |
| | Vol ou perte des marchandises qui sont en mouvement ou en entrepôt | | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barellet et al. (1998) |
| | Non-respect des obligations et responsabilités de la part des fournisseurs de service dans l'approvisionnement international (Transitaires, Bureaux de vérification de la qualité, Banques, Assureurs, Courtiers de dédouanement, etc.) | | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barellet et al. (1998) |
| | Non-respect de spécifications de contrat (caractéristiques du produit, délais, etc.) | | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Widemand (1995) *Barellet et al. (1998) *Cadeux (2002) |
| | Force majeure (fermeture des ports, guerre, désastre naturel), fluctuations extrêmes de prix des matières premières, etc.) | | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barellet et al. (1998) *Cadeux (2002) |
| | Environnement logistique difficile mais prévisible (exemples: infrastructure routière inadéquate, normes logistiques incompatibles, corruption, etc.) | | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée |

| | | | |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| | Le désengagement volontaire contractuel du fournisseur | Le choix ou l'obligation du fournisseur du projet à ne pas remplir ses obligations contractuelles au projet (désintéressement, mauvaise foi, difficultés financières, force majeure, etc.). | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Cadioux (2002) |
| | Défaillance complète du fournisseur (faillite, fermeture, fraude, etc.) | | *Barelier et al. (1998) *Cadioux (2002) |
| | Exonération ou limitation de responsabilités des fournisseurs et sous-traitants selon la loi ou des termes du contrat. | | *Beaumier (1996) *Barelier et al. (1998) *Cadioux (2002) |
| | Non-respect des obligations d'un ou plusieurs sous-traitants d'un fournisseur (force majeure, mauvaise performance, etc.) | | *Grand entreprise étudiée *Beaumier (1996) *Cadioux (2002) |
| | Différence d'opinion sur les méthodes et termes de paiement à utiliser | | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Instabilité de la devise | | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Disponibilité des devises utilisées | | *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Perte d'acompte | La perte d'un paiement avant la livraison des biens. (Barelier et al.) | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Non transfert de fonds | Résultat d'une volonté politique de bloquer ou de retarder les transferts de devises hors du pays d'importation. (Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |
| | Défaut bancaire (défaut de la part de l'institution bancaire) | La manque de solvabilité des institutions bancaires impliquées dans la méthode de paiement (exemples: difficultés de trésorerie empêchant le transfert de fonds, faillite de la banque). (Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |
| | La situation politique interne du pays d'importation / de livraison | | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | La situation politique interne du pays d'exportation / de fabrication | | *Grand entreprise étudiée |
| | Les relations politiques entre États | | *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |

| | | | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| | La mauvaise conjoncture économique du pays d'importation / de livraison | | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | La mauvaise conjoncture économique du pays d'exportation / de fabrication | | *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | L'environnement économique international | | *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Différence culturelle | Les différences culturelles telles que la langue, la méthode de communication, les valeurs, les attitudes, les croyances, la perception du temps, etc. | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Dommage corporel ou décès de personnel de projet sur le terrain | | *Grand entreprise étudiée |
| | La manque de clarté des obligations et des responsabilités des parties au contrat d'approvisionnement international. | | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée |
| | Mauvaise identification, interprétation et application des lois nationales et supranationales qui peuvent régir la transaction commerciale et les caractéristiques du produit | Cela comprend le contrat d'achat, les normes de santé et de sécurité, la dénomination commerciale, l'étiquetage du produit, la marque de commerce, etc. | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée |
| | Des droits étrangers nationaux ou des droits supranationaux défavorables ou insuffisants à un contrat particulier d'approvisionnement international | | *Lacasse, Perrot & Denis (1992) *Antaki (1994) |
| | Litige entre les parties au contrat d'approvisionnement international | | *Lacasse, Perrot & Denis (1992) *Antaki (1994) |

| Actors / Acteurs | | | |
|------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Client | Le commanditaire ou donneur d'ordre du projet. | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Coriveau (1996, 2003) *Cadieux (2002) |
| | Gouvernement | Institutions juridiques, législateurs, autorité portuaire, diplomates, délégués commerciaux, etc. | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Coriveau (1996, 2003) *Cadieux (2002) *Barelier et al. (1998) |
| | Administrateur | Responsable qui peut aider l'exportateur dans le cadre des politiques et procédures de soutien à l'approvisionnement international. (adapté de Barelier et al.) | *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Coriveau (1996, 2003) *Barelier et al. (1998) |
| | Commercial | Responsable à qui revient la charge de définir "l'offre solution" qui répondra le mieux aux attentes du client du projet. (adapté de Barelier et al.) | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Cadieux (2002) *Barelier et al. (1998) |
| | Juriste négociateur | Responsable qui vérifiera l'adéquation des contrats à la volonté des parties, à leurs exigences de sécurité et au cadre juridique choisi comme référence. (adapté de Barelier et al.) | *Grand entreprise étudiée *Lacasse, Perret & Denis (1992) *Antaki (1994) *Barelier et al. (1998) *Cadieux (2002) |
| | Financier | Responsable qui assure l'équilibre financière de l'entreprise, tant pendant la durée de réalisation du contrat qu'au cours de la période de crédit. (adapté de Barelier et al.) | *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Banquier | Agent qui intervient nécessairement lors du paiement et offrent leurs services en matière de financement et de couverture des risques. (adapté de Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |
| | Assureur | Agent sur qui l'entreprise transfère une partie des risques de la transaction. (adapté de Barelier et al.) | *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) *Cadieux (2002) |
| | Gestionnaire de projet | L'individu responsable de la gestion d'un projet. (PMBOK) | *Association française de normalisation (200) *Project Management Institute |
| | Administrateur de contrats | L'individu responsable de la gestion des relations avec les fournisseurs. (adapté de PMBOK) | *Association française de normalisation (200) *Project Management Institute |

| | | | |
|--|----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| | Fournisseur international | Personne physique ou morale d'un pays étranger qui fournit les biens ou les services nécessaires à la production ou au fonctionnement d'un projet ou d'une entreprise. (adapté de Le grand dictionnaire terminologique) | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Logisticien | Responsable qui organise les flux physiques et les flux d'informations de façon à optimiser le service rendu dans le cadre des coûts prévus pour la transaction. (adapté de Barelier et al.) | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Maisons de commerce / Négocier international | Entreprise indépendante constituée d'experts en commerce international qui travaillent pour le compte des sociétés exportatrices ne disposant pas des réseaux commerciaux correspondants liés à ces activités, et qui négocie ou fournit des biens et des services entre pays tiers. (Le grand dictionnaire terminologique) | *TPE étudiée *PME étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Transitaire | Agent qui joue un rôle déterminant lors de l'expédition des marchandises. (adapté de Barelier et al.) | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Courtier en douane | Commissionnaire qui fait profession d'accomplir pour le compte de propriétaires de marchandises les formalités de douane. (Le grand dictionnaire terminologique) | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Transporteur | Personne physique ou morale qui se charge de transporter des personnes ou des marchandises pour le compte d'autrui, contre rémunération. (Le grand dictionnaire terminologique) | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Autorité portuaire | Une agence gouvernementale responsable de la gestion du trafic terrestre, aérien et/ou maritime d'un port ou ville. (adapté de Wordsmyth.net) | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Agences/Équipe/Personnel de contrôle de la qualité | Agences/Équipe de contrôle et de validation de la qualité, du conditionnement-emballage, du transfert et du savoir-faire selon les normes professionnelles et/ou les cahier des charges. | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée |

| | | | |
|--|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| | Équipe/personnel de gestion de relance | Équipe ou personnel de gestion qui s'occupe de la relance. La relance est une fonction consistant à s'assurer que l'ensemble des activités relatives à l'évolution des obligations contractuelles du fournisseur est effectuée et que les actions correctrices éventuelles sont décidées. (adapté de Le grand dictionnaire terminologique) | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée |
| | Équipe/personnel de gestion d'expédition | Équipe ou personnel de gestion qui s'occupe de l'envoi des marchandises du fournisseur à la pointe de livraison finale. | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Équipe/personnel de gestion d'entreposage | Équipe ou personnel de gestion qui s'occupe de regrouper et de disposer les biens qui constituent le stock, de préférence dans un ordre déterminé et dans des conditions matérielles favorables à leur conservation et à leur prélèvement. (adapté de Le grand dictionnaire terminologique) | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée |
| | Équipe/personnel de gestion et de réception des matériaux à la destination finale | Équipe ou personnel de gestion qui s'occupe de recevoir, gérer et distribuer les marchandises à la pointe de livraison final du projet. | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée |
| | | | |

| Strategy & Tools / Stratégies & Outils | | | |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| | La familiarisation de l'équipe de projet avec les pays local du projet où seront livrées les marchandises de l'international. | | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | La familiarisation de l'équipe de projet avec les pays étrangers où seront achetées les marchandises. | | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | La conception et la clarification du projet à l'aide des experts familiers avec le pay où les marchandises seront livrées. | | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée |
| | La conception et la clarification du projet à l'aide des employés ou des conseillers familiers avec les pays où les marchandises seront achetées. | | *Grand entreprise étudiée |
| | Politiques et procédures corporatives de gestion de risque de projet (Évaluation, Conséquences, Décisions, Mise en oeuvre et Réévaluation) | | *Grand entreprise étudiée *Daigle (2002) |
| | Comité de gestion et de réévaluation continue de risques d'approvisionnement | | *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Daigle (2002) |
| | Processus d'analyse et d'évaluation en équipe de menaces, de risques, de présomptions et de conséquences liés à l'environnement et les activités d'approvisionnement international | | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Daigle (2002) |
| | Comité d'évaluation de risque de projet au niveau de la haute direction | La comité, formée des membres de la haute direction, évalue l'intégrité, la plénitude et l'exactitude du rapport d'analyse et d'évaluation de risques. Elle choisit aussi l'ensemble de solutions qui conviennent le plus aux objectifs du projet et aux politiques de l'entreprise. | *Grand entreprise étudiée *Daigle (2002) |
| | Avis d'experts internes ou externes lors de l'étude de risques liés à l'approvisionnement international | (juristes-avocats, ingénieurs, transitaires, transporteurs, consultants, délégués commerciaux du gouvernement, etc.) | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée |

| | | | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| | Liste de sensibilité des actifs | La liste identifie les niveaux de tolérance aux risques de la haute direction et du client de projet pour les principales catégories d'actifs (exemples: technologie, production, logistique, savoir-faire, chaîne d'activités, etc.). La liste identifie la forme et l'envergure des actifs et leurs parties prenantes. | *Dagle (2002) |
| | Veille continue de nouvelles et de tendances de l'environnement international et des pratiques de gestion d'approvisionnement international en contexte de projet. | La veille est une activité continue consistant à rechercher et à recueillir l'information scientifique et technique stratégique pour mieux gérer les opérations. (adapté de Druid Antidote) | *PME étudiée *Corveau (2003) |
| | Base de données de risques liés à l'approvisionnement international | Un ensemble d'information organisée à propos des risques liés à l'approvisionnement international. | *Grand entreprise étudiée *Dagle (2002) |
| | Base de données de leçons apprises | Un ensemble d'information organisé à propos des leçons apprises sur la gestion d'approvisionnement international en contexte de projet. | *Wideman (1995) *Cadeux (2002) |
| | Prise de décision par la haute direction et le client du projet sur les solutions principales de gestion de risque à utiliser. | | *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Dagle (2002) *Cadeux (2002) |
| | Audit régulier des procédures mises en oeuvre | | *Barelier et al. (1998) *Dagle (2002) |
| | Techniques de graphiquage | Des techniques de présentation graphique des systèmes, des procédés et des relations de cause et effet. (exemples: Icacatems, réseau de fournisseurs, état de marchandises dans le processus logistique, etc.) | *Association française de normalisation (2002) *Project Management Institute (2003) |
| | Quantification et pondération des risques | L'indication de l'importance des risques spécifiques en comparaison avec avec l'ensembles des côtes de risques différents. Cela peut être utilisé pour affecter des ressources au projet, pour effectuer un analyse de coûts-bénéfices ou pour appuyer une recommandation d'initiation. | *Association française de normalisation (2002) *Project Management Institute (2003) |
| | Plan de gestion de risques liés à l'approvisionnement international. | Un plan qui propose plusieurs solutions de gestion pour les risques identifiés comme importants. Les solutions peuvent être en forme de mitigation, de transfert de risk, d'acceptance ou d'évitement. | *Grand entreprise étudiée |
| | Listes de vérification de points de contrôle de risque pour les activités d'approvisionnement international | | *Grand entreprise étudiée |

| | | | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Saisie systématique des dysfonctionnements, pour analyse et remédiation | | *Barelier et al. (1998) |
| | Tableau d'audit de réponses aux risques | Un tableau qui indique l'événement des menaces, les mesures de mitigation prises et l'efficacité de ces mesures. Il indique aussi s'il sera nécessaire de réévaluer le niveau de risque et les solutions proposées. | *Daigle (2002) |
| | Tableaux de bord de contrôle des opérations d'approvisionnement international | Un panneau d'information mise à jour constamment et qui permet un suivi régulier d'un certain nombre d'indicateurs de performance importants (exemples: délais de commandes, nombre de litiges, nombre de dysfonctionnements, commandes problématiques, liste de commandes qui fait partie du chemin critique d'activités du projet, etc.) | *Association française de normalisation (2002) *Project Management Institute (2003) |
| | Tableau d'analyse et d'évaluation continue des risques | Un tableau mise à jour constamment qui évalue le niveau de risque actuel selon des variables mesurables. | *Daigle (2002) |
| | Politiques et procédures de gestion de crises | | *Daigle (2002) |
| | Plan de contingences / secours | Un plan qui identifie les stratégies à utiliser lors de l'événement d'un risque afin d'assurer le succès du projet. | *Association française de normalisation (200) *Project Management Institute |
| | Réserve pour éventualités / imprévus | La quantité additionnelle d'argent ou de temps, au delà du budget estimé, pour réduire à un niveau acceptable le risque de dépassement des contraintes. | *Wideman (1995) *Cadioux (200) *Association française de normalisation (2002) *Project Management Institute (2003) |
| | L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour le produit | | *Barelier et al. (1998) |
| | L'analyse des besoins et la préparation des spécifications pour la logistique | | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée |
| | L'analyse "faire ou acheter" | | *Cadioux (2002) |
| | L'analyse "acheter localement ou acheter de l'étranger" | | *Barelier et al. (1998) |

| | | | |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Diagramme de Gantt | Un graphique d'information sur l'échéancier du projet. Les activités ou autres éléments de projet sont indiqués au côté gauche du graphique. Les dates sont indiqués en haut du graphique. La durée de chaque activité est indiquée par des lignes horizontales qui correspondent aux délais prévus. | *Association française de normalisation (200) *Project Management Institute |
| | Méthode et analyse du chemin critique | Méthode de planification qui, en analysant par un graphe l'ensemble des tâches menant à la réalisation d'un projet, permet d'analyser la séquence d'activités et de trouver une solution optimale respectant les contraintes de temps, ((lorsque les durées des tâches ne sont connues que sous une forme probabiliste)) (adapté de Le grand dictionnaire terminologique) | *Association française de normalisation (200) *Project Management Institute |
| | Définition du processus de l'appel d'offres | | *Barelier et al. (1998) *Cadioux (2002) |
| | Détermination de profil de fournisseurs désirés | | *Barelier et al. (1998) *Cadioux (2002) |
| | Identification de pays / zones fournisseurs | | *Barelier et al. (1998) |
| | Tableau d'évaluation de risque des pays fournisseurs | Un tableau d'évaluation de risque-pays selon plusieurs critères pondérés, soit le risque économique, le risque politique, le risque juridico-légal, le risque culturel et le risque régional. | *BII (1995) |
| | Base de données / liste de fournisseurs potentiels | | *Barelier et al. (1998) |
| | Rencontre planifiée avec les fournisseurs potentiels | | *Barelier et al. (1998) |
| | La préselection des offres | | *Barelier et al. (1998) |
| | L'appel à proposition, l'appel à négociation, l'appel d'offres et/ou l'appel à cotation | Un ensemble de documents publiés afin de solliciter des offres pendant le processus d'acquisition. Ces documents comprennent l'énoncé des travaux et/ou le cahier des charges, le format de réponse, ainsi les termes et conditions requis. | *Cadioux (2002) *Association française de normalisation (200) *Project Management Institute |
| | Clarification des responsabilités et obligations contractuelles de chaque partie impliquée au processus d'approvisionnement international | | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée |

| | | | |
|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| | Système d'évaluation et de vérification des sous-traitants du fournisseur | | *Grand entreprise étudiée |
| | L'évaluation de coûts de protection versus risque | | *Daigle (2002) |
| | Feuille de calcul de coût total et délais du produit livré à la destination finale (impôts douaniers, frais de transport, délais, assurances, etc.). | | *Barelier et al. (1998) |
| | Tableau de sélection élaborée de fournisseurs à critères multiples | Un tableau qui donne un côté globale d'évaluation à chaque fournisseur à partir des critères pondérés (exemple: savoir-faire, coût, options, qualité, délais, garanties, capacité, flexibilité, performance antérieure, etc.) (adapté de Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |
| | Vérification de la capacité du fournisseur étranger (ressources, savoir-faire, expérience internationale, réputation, etc.) | | *Grand entreprise étudiée *Cadioux (2002) |
| | Liste de contrôle des procédures de traitement des commandes | | *PME étudiée *Grand entreprise étudiée |
| | Les rapports d'avancement | La quille et diffusion de l'information sur l'avancement du projet. Cela comprend les rapports d'état, les mesures d'avancement et les prévisions. (PMBOK Guide) | *Association française de normalisation (200) *Project Management Institute |
| | Système de suivi de la logistique en temps réel | Un système rapide et périodique de circulation de l'information concernant l'état et l'location physique des marchandises, les délais et les transactions reliés à la livraison du produit. (exemple: EDI, Retracement automatisé par Internet, Télécopieur, etc.) | *TPE étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Les rapports de vérification de transfert de marchandises aux points critiques de la chaîne logistique | Un ensemble de rapports qui indique l'état de déroulement du transfert de marchandises, des inspections de qualité pertinentes et des tâches administratives requises. | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée |
| | Les rapports de vérification de la qualité | Un ensemble de rapports qui comprennent de l'information sur les améliorations de qualité, les autorisations d'acceptation, les travaux à reprendre, les listes de vérification complétées et les ajustements de procédé effectués ou demandés. (adapté de PMBOK) | *Association française de normalisation (200) *Project Management Institute |

| | | | |
|--|--------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| | Les activités de relance sur le terrain / en usine | Un ensemble d'activités organisées pour vérifier l'état d'un commande en cours et de relancer le fournisseur pour obtenir les marchandises dans les délais et qualité prévus. | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée |
| | Demande de modifications | Formulaire pour enregistrer, évaluer et autoriser des changements demandés. Les changements peuvent affecter l'emvergure, la qualité, les délais et/ou les coûts du projet et/ou d'autres aspects de projet. (Hobbs & Resnier, adapté de Wideman) | *Wideman (1995) *Cadioux (2000) *Association française de normalisation (2002) *Project Management Institute (2003) |
| | Fichiers d'identification et de performance des fournisseurs | Des fichiers d'information sur les fournisseurs, mises à jour au fur et à mesure (identification, produits, caractéristiques commerciales, caractéristiques financières, historique de la relation, évaluation du fournisseur, etc.) (adapté de Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |
| | Fichiers articles | Des fichiers d'information sur l'articles achetées (identification du produit, caractéristiques du produit, utilisation et classification du produit, fournisseurs possibles, commandes, etc.) (adapté de Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |
| | Assurance | La souscription à un ou plusieurs plans d'assurance (Barelier et al.) | *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Gestion de trésorerie internationale | La gestion des fréquents mouvements en devises, à l'importation et à l'exportation pour l'ensemble de l'entreprise ou du projet (et non pour chaque opération commerciale internationale). (adapté de Barelier et al.) | *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Gestion du risque de change, opération par opération | | *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Achat des options sur le marché international | Contrat donnant à l'acheteur le droit, mais non l'obligation, d'acheter ou de vendre, à un prix d'exercice stipulé d'avance, une certaine quantité d'un actif sous-jacent, soit à une date déterminée, soit à n'importe quel moment avant une échéance préalable. (Le grand dictionnaire terminologique) | *Grand entreprise étudiée |

| | | | |
|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| | Contrats à terme sur le marché international | Un instrument financier qui oblige tant l'acheteur que le vendeur à acheter ou à vendre l'actif sous-jacent et à en prendre livraison ou à le livrer. (Le grand dictionnaire terminologique) | *Grand entreprise étudiée |
| | Gestion de paiement | La gestion de conditions de paiement et de possibilités de financement (adapté de Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |
| | Évaluation des instruments financiers de soutien aux transactions internationales en contexte de projet | Cela comprend une évaluation holistique et méthodologique des objectifs, des contraintes, des risques, de la valeur des marchandises et des coûts et bénéfices des instruments financiers disponibles. | *Grand entreprise étudiée |
| | Lettre de crédit / crédit documentaire | La banque de l'acheteur s'engage par écrit à payer ou à accepter un effet dès que certaines conditions (présentation des documents, respect délais...) fixées lors de l'ouverture du crédit documentaire ont été respectées. (Barelier et al.) | *TPE étudiée *PME étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Remise documentaire (document contre paiement/acceptation) | L'exportateur fait transiter par le circuit bancaire les documents indispensables à la prise en charge des marchandises. Ceux-ci ne seront remis à l'acheteur que contre paiement ou acceptation d'une traite. (Barelier et al.) | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Paiement sur facture / Encaissement simple | L'exportateur envoie sa facture à l'acheteur en le priant de régler à l'échéance. (Barelier et al.) | *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Cautionnement / Garantie de marché | Engagement payable à première demande, indépendamment de la non exécution de toute obligation contractuelle du donneur d'ordre à l'égard du bénéficiaire. (garantie de soumission ou d'adjudication, garantie de restitution d'acompte, garantie de bonne exécution ou de bonne fin, garantie de retenu de garantie, garantie de découvert local) (adapté de Barelier et al.) | *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |
| | Utilisation des Incoterms du CCI | Règles internationales pour l'interprétation des termes utilisés dans les contrats de vente avec l'étranger. (Le grand dictionnaire terminologique) | *TPE étudiée *Grand entreprise étudiée *Barelier et al. (1998) |

| | | | |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| | Choix et spécification d'utilisation de règles et de conventions internationales des textes qui codifient les pratiques commerciales | | *Barelier et al. (1998) |
| | Clause attributive de compétence / juridiction | Choix de droit d'un pays qui régit l'accord commercial | *Barelier et al. (1998) |
| | Choix et spécification de la procédure de règlement des litiges | | *Barelier et al. (1998) |
| | Tentative de conciliation en cas de litige | Les partenaires recherchent un règlement amiable du conflit. (Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |
| | Clause de recours à la médiation en cas de litige | La solution au litige est recherchée par les contractants eux-mêmes mais ces derniers sont aidés par un tiers qualifié de "médiateur". (Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |
| | Clause de recours à l'expertise technique en cas de litige d'ordre technique | Les parties au contrat peuvent, d'un commun accord, choisir un expert technique et s'engager à accepter sa décision lorsque le contentieux est d'ordre technique. (Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |
| | Clause de recours à l'arbitrage en cas de litige | La prévision au contrat d'une procédure de règlement des litiges par le recours à une ou plusieurs personnes privées appelées arbitres. (Barelier et al.) | *Barelier et al. (1998) |

Appendice I
Tableaux de résultats des facteurs étudiés

12.9. Appendice I: Tableaux des résultats des facteurs étudiés
sous forme brute

| Question | Prob./Part./Util. | | | | Impact/Import. | | | | Appui | | | | Amélioration | | | |
|----------|-------------------|----|---|---|----------------|----|---|---|-------|---|---|---|--------------|---|---|---|
| | a | | | | b | | | | c | | | | d | | | |
| | a | b | c | d | a | b | c | d | a | b | c | d | a | b | c | d |
| 3a-1 | 3 | 9 | 3 | 0 | 4 | 6 | 5 | 0 | 3 | 6 | 5 | 1 | 2 | 7 | 5 | 1 |
| 3a-2 | 7 | 7 | 1 | 0 | 2 | 6 | 5 | 2 | 0 | 6 | 6 | 3 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 3a-3 | 6 | 7 | 2 | 0 | 1 | 9 | 2 | 3 | 0 | 6 | 4 | 5 | 2 | 5 | 3 | 5 |
| 3a-4 | 6 | 8 | 1 | 0 | 4 | 6 | 3 | 2 | 1 | 3 | 6 | 5 | 3 | 5 | 2 | 5 |
| 3a-5 | 8 | 5 | 2 | 0 | 0 | 7 | 5 | 3 | 1 | 5 | 5 | 4 | 2 | 4 | 4 | 5 |
| 3a-6 | 7 | 8 | 0 | 0 | 1 | 8 | 5 | 1 | 0 | 6 | 8 | 1 | 2 | 8 | 4 | 1 |
| 3a-7 | 3 | 10 | 2 | 0 | 0 | 5 | 8 | 2 | 1 | 6 | 5 | 3 | 1 | 5 | 4 | 5 |
| 3a-8 | 4 | 8 | 3 | 0 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 5 | 6 | 2 | 3 | 3 | 6 | 3 |
| 3a-9 | 8 | 5 | 2 | 0 | 1 | 3 | 8 | 3 | 1 | 6 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3a-10 | 7 | 7 | 1 | 0 | 1 | 4 | 8 | 2 | 2 | 5 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 3a-11 | 7 | 6 | 2 | 0 | 0 | 6 | 4 | 5 | 1 | 5 | 5 | 4 | 3 | 5 | 2 | 5 |
| 3a-12 | 4 | 11 | 0 | 0 | 1 | 7 | 4 | 3 | 1 | 9 | 2 | 3 | 2 | 7 | 2 | 4 |
| 3a-13 | 5 | 6 | 4 | 0 | 7 | 5 | 3 | 0 | 1 | 8 | 6 | 0 | 5 | 4 | 4 | 2 |
| 3a-14 | 4 | 4 | 7 | 0 | 2 | 5 | 7 | 1 | 0 | 6 | 7 | 2 | 2 | 6 | 4 | 3 |
| 3a-15 | 7 | 5 | 3 | 0 | 6 | 4 | 1 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 1 | 4 |
| 3a-16 | 9 | 4 | 2 | 0 | 3 | 5 | 4 | 3 | 1 | 7 | 4 | 3 | 5 | 5 | 1 | 4 |
| 3a-17 | 6 | 9 | 0 | 0 | 2 | 7 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 3 | 5 | 3 | 3 | 4 |
| 3a-18 | 10 | 3 | 2 | 0 | 3 | 7 | 4 | 1 | 3 | 7 | 3 | 2 | 2 | 7 | 2 | 4 |
| 3a-19 | 4 | 8 | 3 | 0 | 0 | 6 | 5 | 4 | 0 | 7 | 3 | 5 | 1 | 7 | 1 | 6 |
| 3a-20 | 3 | 11 | 1 | 0 | 0 | 10 | 3 | 2 | 0 | 8 | 4 | 3 | 1 | 7 | 3 | 4 |
| 3a-21 | 5 | 6 | 4 | 0 | 1 | 7 | 3 | 4 | 2 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 | 5 |
| 3a-22 | 5 | 9 | 1 | 0 | 0 | 8 | 2 | 5 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 | 6 | 2 | 5 |
| 3a-23 | 5 | 8 | 2 | 0 | 2 | 8 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 |
| 3a-24 | 5 | 9 | 1 | 0 | 1 | 10 | 2 | 2 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 |
| 3a-25 | 5 | 5 | 5 | 0 | 2 | 11 | 0 | 2 | 0 | 9 | 4 | 2 | 1 | 5 | 6 | 3 |
| 3a-26 | 7 | 7 | 1 | 0 | 5 | 5 | 3 | 2 | 2 | 6 | 5 | 2 | 3 | 5 | 3 | 4 |
| 3a-27 | 7 | 7 | 1 | 0 | 5 | 7 | 3 | 0 | 2 | 7 | 6 | 0 | 3 | 5 | 6 | 1 |
| 3a-28 | 6 | 9 | 0 | 0 | 2 | 11 | 1 | 1 | 1 | 9 | 4 | 1 | 3 | 7 | 3 | 2 |
| 3a-29 | 7 | 6 | 2 | 0 | 3 | 7 | 3 | 2 | 2 | 7 | 4 | 2 | 2 | 8 | 2 | 3 |
| 3a-30 | 5 | 7 | 3 | 0 | 1 | 10 | 3 | 1 | 1 | 6 | 7 | 1 | 2 | 4 | 6 | 3 |

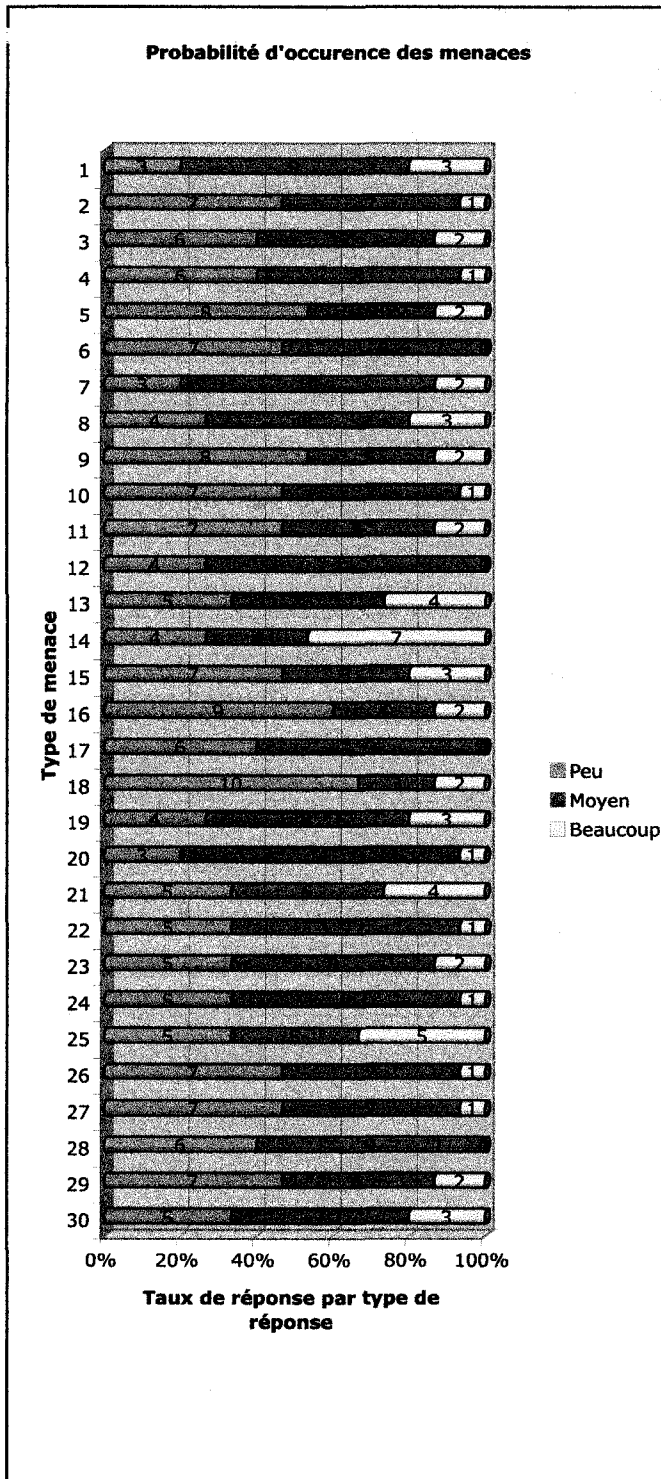
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|----|---|---|---|---|----|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|
| 3b-1 | 2 | 9 | 4 | 0 | 2 | 8 | 4 | 1 | 2 | 7 | 6 | 0 | 2 | 5 | 8 | 0 |
| 3b-2 | 10 | 2 | 3 | 0 | 4 | 4 | 4 | 3 | 5 | 6 | 2 | 2 | 5 | 4 | 3 | 3 |
| 3b-3 | 3 | 6 | 6 | 0 | 1 | 5 | 8 | 1 | 2 | 3 | 9 | 1 | 4 | 2 | 8 | 1 |
| 3b-4 | 4 | 9 | 2 | 0 | 3 | 7 | 4 | 1 | 3 | 6 | 5 | 1 | 4 | 6 | 3 | 2 |
| 3b-5 | 7 | 6 | 2 | 0 | 5 | 8 | 2 | 0 | 4 | 8 | 2 | 1 | 6 | 5 | 3 | 1 |
| 3b-6 | 4 | 8 | 3 | 0 | 1 | 8 | 4 | 2 | 3 | 6 | 4 | 2 | 3 | 5 | 4 | 3 |
| 3b-7 | 8 | 6 | 1 | 0 | 2 | 10 | 1 | 2 | 3 | 8 | 2 | 2 | 2 | 8 | 3 | 2 |
| 3b-8 | 4 | 9 | 2 | 0 | 1 | 9 | 3 | 2 | 1 | 11 | 1 | 2 | 2 | 8 | 3 | 2 |
| 3b-9 | 4 | 3 | 8 | 0 | 1 | 4 | 9 | 1 | 1 | 4 | 9 | 1 | 2 | 5 | 8 | 0 |
| 3b-10 | 2 | 7 | 6 | 0 | 0 | 9 | 5 | 1 | 0 | 6 | 8 | 1 | 1 | 8 | 4 | 2 |
| 3b-11 | 2 | 9 | 4 | 0 | 1 | 9 | 4 | 1 | 1 | 8 | 4 | 2 | 3 | 8 | 3 | 1 |
| 3b-12 | 3 | 6 | 6 | 0 | 0 | 8 | 5 | 2 | 1 | 9 | 3 | 2 | 1 | 7 | 4 | 3 |
| 3b-13 | 6 | 7 | 2 | 0 | 3 | 9 | 1 | 2 | 3 | 8 | 2 | 2 | 2 | 9 | 2 | 2 |
| 3b-14 | 4 | 6 | 5 | 0 | 1 | 8 | 3 | 3 | 0 | 9 | 3 | 3 | 1 | 7 | 4 | 3 |
| 3b-15 | 7 | 5 | 3 | 0 | 2 | 8 | 1 | 4 | 2 | 8 | 2 | 3 | 2 | 6 | 2 | 5 |
| 3b-16 | 4 | 9 | 2 | 0 | 3 | 9 | 1 | 2 | 4 | 7 | 3 | 1 | 4 | 5 | 3 | 3 |
| 3b-17 | 7 | 6 | 2 | 0 | 5 | 8 | 0 | 2 | 4 | 7 | 2 | 2 | 2 | 6 | 2 | 5 |
| 3b-18 | 4 | 6 | 5 | 0 | 1 | 10 | 3 | 1 | 3 | 7 | 5 | 0 | 1 | 9 | 2 | 3 |
| 3b-19 | 3 | 8 | 4 | 0 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 |
| 3b-20 | 3 | 9 | 3 | 0 | 3 | 8 | 2 | 2 | 2 | 8 | 3 | 2 | 2 | 8 | 3 | 2 |
| 3b-21 | 7 | 4 | 4 | 0 | 2 | 8 | 2 | 3 | 4 | 7 | 1 | 3 | 4 | 7 | 1 | 3 |
| 3b-22 | 4 | 9 | 2 | 0 | 2 | 10 | 1 | 2 | 3 | 9 | 1 | 2 | 3 | 6 | 3 | 3 |

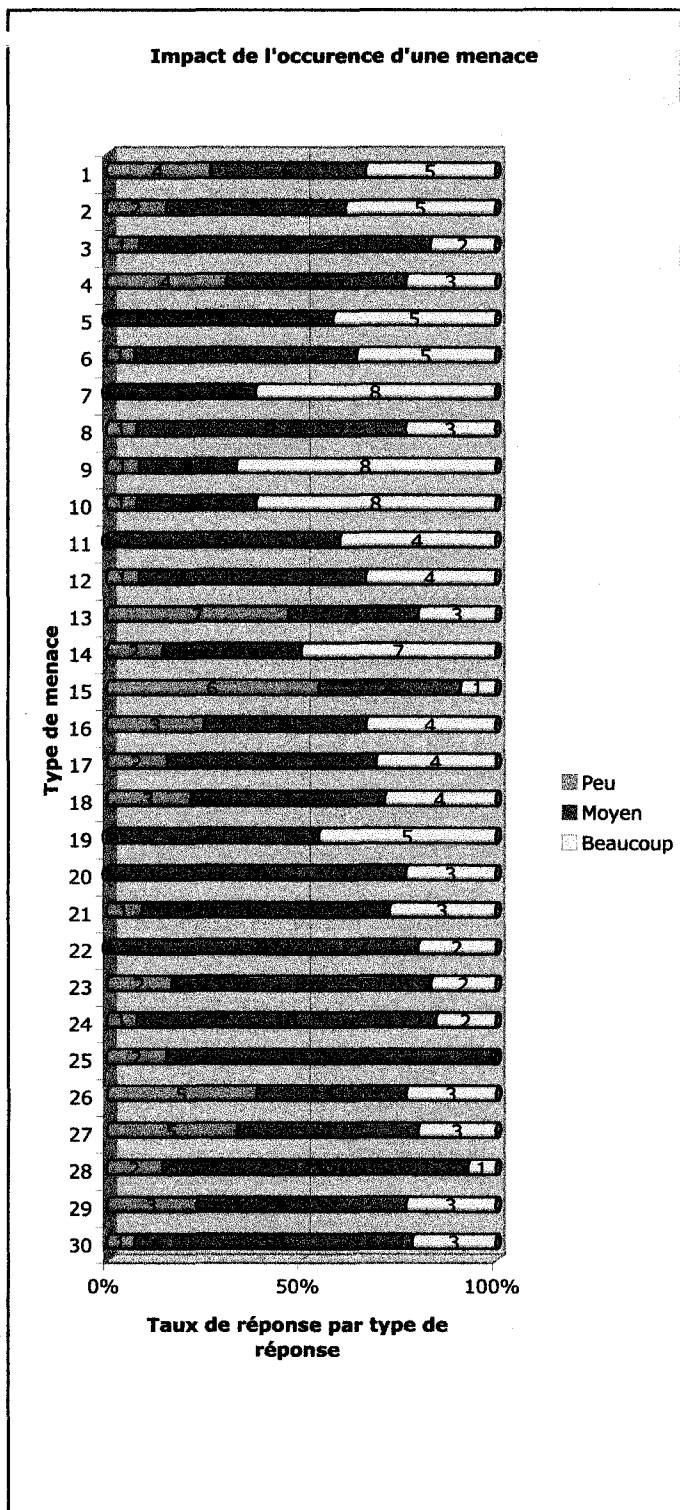
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|---|----|---|---|---|----|---|---|---|----|---|---|---|---|---|---|
| 3c-1 | 1 | 9 | 5 | 0 | 0 | 8 | 6 | 1 | 0 | 8 | 6 | 1 | 2 | 6 | 6 | 1 |
| 3c-2 | 3 | 9 | 3 | 0 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 6 | 5 | 2 | 4 | 5 | 5 | 1 |
| 3c-3 | 5 | 7 | 3 | 0 | 1 | 9 | 3 | 2 | 3 | 6 | 4 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 |
| 3c-4 | 5 | 9 | 1 | 0 | 1 | 8 | 5 | 1 | 1 | 7 | 4 | 3 | 3 | 6 | 4 | 2 |
| 3c-5 | 0 | 11 | 4 | 0 | 1 | 10 | 3 | 1 | 3 | 7 | 4 | 1 | 4 | 6 | 3 | 2 |
| 3c-6 | 4 | 9 | 2 | 0 | 2 | 10 | 2 | 1 | 4 | 7 | 3 | 1 | 3 | 7 | 3 | 2 |
| 3c-7 | 5 | 9 | 1 | 0 | 2 | 9 | 3 | 1 | 4 | 7 | 3 | 1 | 3 | 8 | 3 | 1 |
| 3c-8 | 2 | 8 | 5 | 0 | 2 | 8 | 5 | 0 | 4 | 7 | 4 | 0 | 4 | 7 | 3 | 1 |
| 3c-9 | 7 | 6 | 2 | 0 | 3 | 10 | 2 | 0 | 4 | 9 | 2 | 0 | 4 | 8 | 1 | 2 |
| 3c-10 | 6 | 6 | 3 | 0 | 1 | 5 | 4 | 5 | 1 | 6 | 3 | 5 | 1 | 5 | 3 | 6 |
| 3c-11 | 4 | 9 | 2 | 0 | 2 | 8 | 5 | 0 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 6 | 4 | 2 |
| 3c-12 | 8 | 5 | 2 | 0 | 4 | 8 | 2 | 1 | 3 | 7 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 |
| 3c-13 | 5 | 7 | 3 | 0 | 2 | 9 | 4 | 0 | 0 | 8 | 7 | 0 | 3 | 6 | 5 | 1 |
| 3c-14 | 3 | 10 | 2 | 0 | 2 | 11 | 1 | 1 | 2 | 7 | 4 | 2 | 3 | 7 | 3 | 2 |
| 3c-15 | 3 | 9 | 3 | 0 | 0 | 8 | 6 | 1 | 1 | 6 | 7 | 1 | 1 | 6 | 7 | 1 |
| 3c-16 | 5 | 8 | 2 | 0 | 2 | 10 | 1 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 | 3 | 7 | 2 | 3 |
| 3c-17 | 5 | 9 | 1 | 0 | 0 | 10 | 3 | 2 | 0 | 10 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 |
| 3c-18 | 6 | 6 | 3 | 0 | 2 | 8 | 4 | 1 | 4 | 7 | 3 | 1 | 3 | 7 | 2 | 3 |
| 3c-19 | 6 | 8 | 1 | 0 | 2 | 8 | 4 | 1 | 3 | 8 | 3 | 1 | 2 | 8 | 3 | 2 |
| 3c-20 | 5 | 9 | 1 | 0 | 1 | 11 | 2 | 1 | 2 | 8 | 3 | 2 | 2 | 8 | 3 | 2 |
| 3c-21 | 6 | 7 | 2 | 0 | 2 | 9 | 2 | 2 | 4 | 6 | 3 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 3c-22 | 8 | 5 | 2 | 0 | 4 | 8 | 1 | 2 | 3 | 8 | 2 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 3c-23 | 5 | 10 | 0 | 0 | 2 | 9 | 2 | 2 | 4 | 7 | 2 | 2 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 3c-24 | 5 | 7 | 3 | 0 | 2 | 8 | 5 | 0 | 3 | 8 | 4 | 0 | 4 | 6 | 5 | 0 |
| 3c-25 | 3 | 9 | 3 | 0 | 2 | 8 | 5 | 0 | 2 | 7 | 6 | 0 | 3 | 6 | 5 | 1 |
| 3c-26 | 3 | 7 | 5 | 0 | 1 | 10 | 4 | 0 | 2 | 8 | 5 | 0 | 3 | 7 | 5 | 0 |
| 3c-27 | 3 | 5 | 7 | 0 | 1 | 4 | 8 | 2 | 2 | 5 | 6 | 2 | 2 | 6 | 3 | 4 |
| 3c-28 | 4 | 7 | 4 | 0 | 2 | 6 | 5 | 2 | 3 | 5 | 5 | 2 | 4 | 6 | 2 | 3 |
| 3c-29 | 5 | 9 | 1 | 0 | 2 | 10 | 1 | 2 | 3 | 8 | 2 | 2 | 4 | 7 | 2 | 2 |
| 3c-30 | 3 | 7 | 5 | 0 | 2 | 4 | 6 | 3 | 2 | 5 | 6 | 2 | 3 | 7 | 3 | 2 |
| 3c-31 | 3 | 7 | 5 | 0 | 5 | 5 | 5 | 0 | 4 | 5 | 5 | 1 | 3 | 5 | 5 | 2 |
| 3c-32 | 2 | 7 | 6 | 0 | 2 | 6 | 7 | 0 | 1 | 7 | 6 | 1 | 2 | 6 | 6 | 1 |
| 3c-33 | 3 | 9 | 3 | 0 | 3 | 8 | 4 | 0 | 1 | 9 | 4 | 1 | 2 | 9 | 3 | 1 |
| 3c-34 | 5 | 8 | 2 | 0 | 2 | 10 | 1 | 2 | 3 | 8 | 2 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 |
| 3c-35 | 3 | 8 | 4 | 0 | 2 | 5 | 7 | 1 | 2 | 4 | 8 | 1 | 2 | 6 | 5 | 2 |
| 3c-36 | 5 | 8 | 2 | 0 | 3 | 7 | 4 | 1 | 2 | 8 | 4 | 1 | 2 | 8 | 3 | 2 |
| 3c-37 | 2 | 8 | 5 | 0 | 1 | 6 | 7 | 1 | 0 | 7 | 7 | 1 | 4 | 5 | 4 | 2 |
| 3c-38 | 4 | 10 | 1 | 0 | 1 | 13 | 0 | 1 | 2 | 10 | 2 | 1 | 2 | 8 | 3 | 2 |
| 3c-39 | 1 | 10 | 4 | 0 | 0 | 9 | 5 | 1 | 0 | 10 | 4 | 1 | 2 | 9 | 3 | 1 |

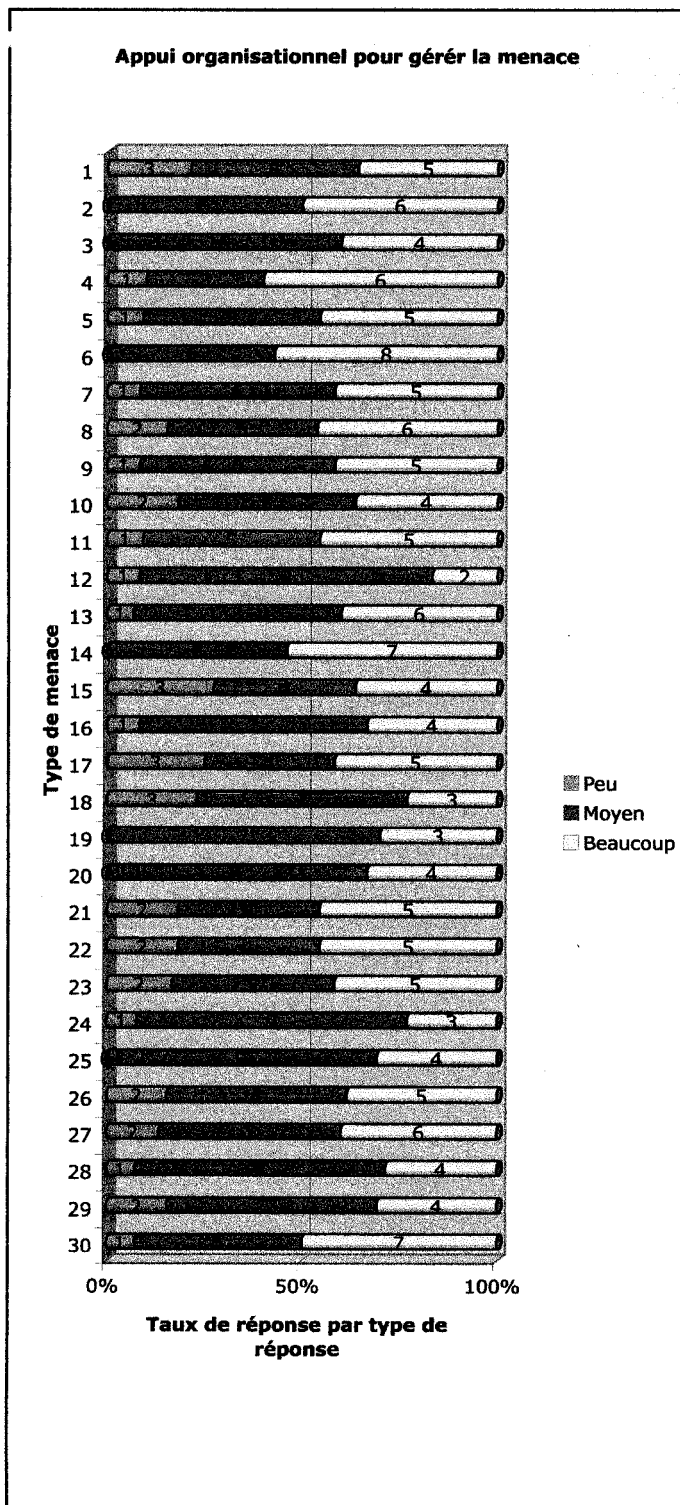
| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|-----|-------|----------|---|-----|-------|----------|---------------|-----|-------|----------|----------------|-----|-------|----------|---------------|
| 3c-40 | 1 | 5 | 9 | 0 | 0 | 6 | 8 | 1 | 0 | 6 | 7 | 2 | 2 | 6 | 5 | 2 |
| 3c-41 | 2 | 7 | 6 | 0 | 0 | 9 | 5 | 1 | 3 | 5 | 6 | 1 | 4 | 4 | 5 | 2 |
| 3c-42 | 5 | 7 | 3 | 0 | 1 | 8 | 5 | 1 | 1 | 7 | 5 | 2 | 2 | 6 | 5 | 2 |
| 3c-43 | 5 | 9 | 1 | 0 | 2 | 10 | 2 | 1 | 1 | 9 | 4 | 1 | 1 | 10 | 2 | 2 |
| 3c-44 | 4 | 6 | 5 | 0 | 0 | 11 | 3 | 1 | 0 | 7 | 6 | 2 | 1 | 9 | 3 | 2 |
| 3c-45 | 4 | 9 | 2 | 0 | 3 | 7 | 4 | 1 | 3 | 6 | 4 | 2 | 2 | 7 | 4 | 2 |
| 3c-46 | 2 | 10 | 3 | 0 | 0 | 11 | 3 | 1 | 1 | 10 | 3 | 1 | 1 | 9 | 4 | 1 |
| 3c-47 | 2 | 6 | 7 | 0 | 1 | 6 | 7 | 1 | 0 | 5 | 8 | 2 | 1 | 7 | 5 | 2 |
| 3c-48 | 2 | 6 | 7 | 0 | 2 | 4 | 8 | 1 | 0 | 5 | 7 | 3 | 1 | 7 | 5 | 2 |
| 3c-49 | 5 | 9 | 1 | 0 | 0 | 10 | 2 | 3 | 2 | 9 | 2 | 2 | 2 | 8 | 1 | 4 |
| 3c-50 | 5 | 8 | 2 | 0 | 3 | 6 | 3 | 3 | 2 | 8 | 2 | 3 | 2 | 8 | 3 | 2 |
| 3c-51 | 2 | 9 | 4 | 0 | 2 | 7 | 5 | 1 | 2 | 6 | 6 | 1 | 2 | 5 | 6 | 2 |
| 3c-52 | 4 | 8 | 3 | 0 | 3 | 8 | 3 | 1 | 3 | 6 | 5 | 1 | 4 | 6 | 3 | 2 |
| 3c-53 | 4 | 5 | 6 | 0 | 2 | 6 | 5 | 2 | 2 | 5 | 6 | 2 | 2 | 6 | 5 | 2 |
| 3c-54 | 4 | 8 | 3 | 0 | 2 | 7 | 4 | 2 | 2 | 7 | 4 | 2 | 5 | 5 | 3 | 2 |
| 3c-55 | 4 | 7 | 4 | 0 | 0 | 9 | 3 | 3 | 1 | 8 | 4 | 2 | 4 | 7 | 2 | 2 |
| 3c-56 | 3 | 9 | 3 | 0 | 1 | 9 | 4 | 1 | 3 | 8 | 3 | 1 | 3 | 7 | 3 | 2 |
| 3c-57 | 5 | 6 | 4 | 0 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 7 | 3 | 3 | 3 | 6 | 3 | 3 |
| 3c-58 | 4 | 8 | 3 | 0 | 2 | 10 | 2 | 1 | 2 | 8 | 4 | 1 | 6 | 5 | 3 | 1 |
| 3c-59 | 8 | 7 | 0 | 0 | 4 | 8 | 1 | 2 | 2 | 7 | 2 | 4 | 3 | 6 | 2 | 4 |
| 3c-60 | 6 | 7 | 2 | 0 | 4 | 7 | 3 | 1 | 5 | 7 | 2 | 1 | 3 | 8 | 2 | 2 |
| 3c-61 | 2 | 6 | 7 | 0 | 1 | 7 | 6 | 1 | 2 | 6 | 6 | 1 | 2 | 8 | 4 | 1 |
| 3c-62 | 3 | 10 | 2 | 0 | 1 | 9 | 4 | 1 | 1 | 8 | 4 | 2 | 2 | 6 | 4 | 3 |
| 3c-63 | 4 | 6 | 5 | 0 | 2 | 7 | 5 | 1 | 3 | 7 | 4 | 1 | 3 | 6 | 4 | 2 |
| 3c-64 | 3 | 7 | 5 | 0 | 2 | 8 | 4 | 1 | 2 | 8 | 3 | 2 | 4 | 7 | 2 | 2 |
| 3c-65 | 2 | 9 | 4 | 0 | 1 | 9 | 4 | 1 | 1 | 7 | 6 | 1 | 2 | 10 | 2 | 1 |
| 3c-66 | 3 | 9 | 3 | 0 | 2 | 8 | 4 | 1 | 2 | 6 | 5 | 2 | 2 | 6 | 4 | 3 |
| 3c-67 | 4 | 5 | 6 | 0 | 1 | 7 | 5 | 2 | 0 | 6 | 6 | 3 | 1 | 7 | 4 | 3 |
| 3c-68 | 4 | 8 | 3 | 0 | 3 | 6 | 5 | 1 | 2 | 7 | 4 | 2 | 1 | 8 | 4 | 2 |
| 3c-69 | 3 | 6 | 6 | 0 | 2 | 6 | 6 | 1 | 1 | 6 | 7 | 1 | 2 | 8 | 4 | 1 |
| 3c-70 | 2 | 8 | 5 | 0 | 1 | 6 | 7 | 1 | 1 | 7 | 6 | 1 | 2 | 7 | 5 | 1 |
| 3c-71 | 4 | 9 | 2 | 0 | 1 | 10 | 3 | 1 | 1 | 9 | 4 | 1 | 3 | 7 | 4 | 1 |
| 3c-72 | 3 | 10 | 2 | 0 | 2 | 10 | 2 | 1 | 1 | 9 | 3 | 2 | 2 | 8 | 3 | 2 |
| 3c-73 | 6 | 7 | 2 | 0 | 1 | 9 | 2 | 3 | 1 | 9 | 2 | 3 | 2 | 7 | 3 | 3 |
| 3c-74 | 4 | 6 | 5 | 0 | 2 | 7 | 4 | 2 | 1 | 7 | 4 | 3 | 2 | 5 | 5 | 3 |
| | Peu | Moyen | Beaucoup | | Peu | Moyen | Beaucoup | Pas d'opinion | Peu | Moyen | Beaucoup | Non applicable | Peu | Moyen | Beaucoup | Pas d'opinion |

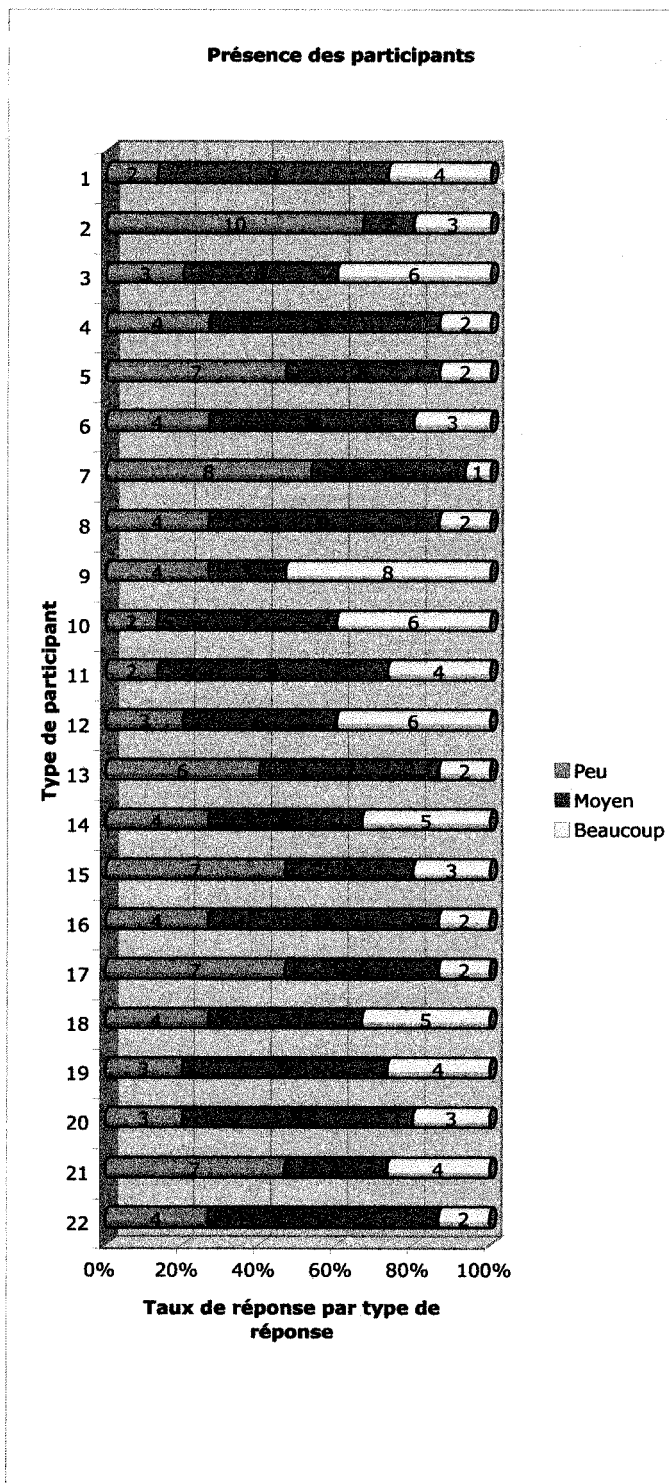
Appendice J
Tableaux de résultats des facteurs étudiés sous forme
d'histogramme

**12.10. *Appendice J: Tableaux des résultats des facteurs
 étudiés sous forme d'histogramme***

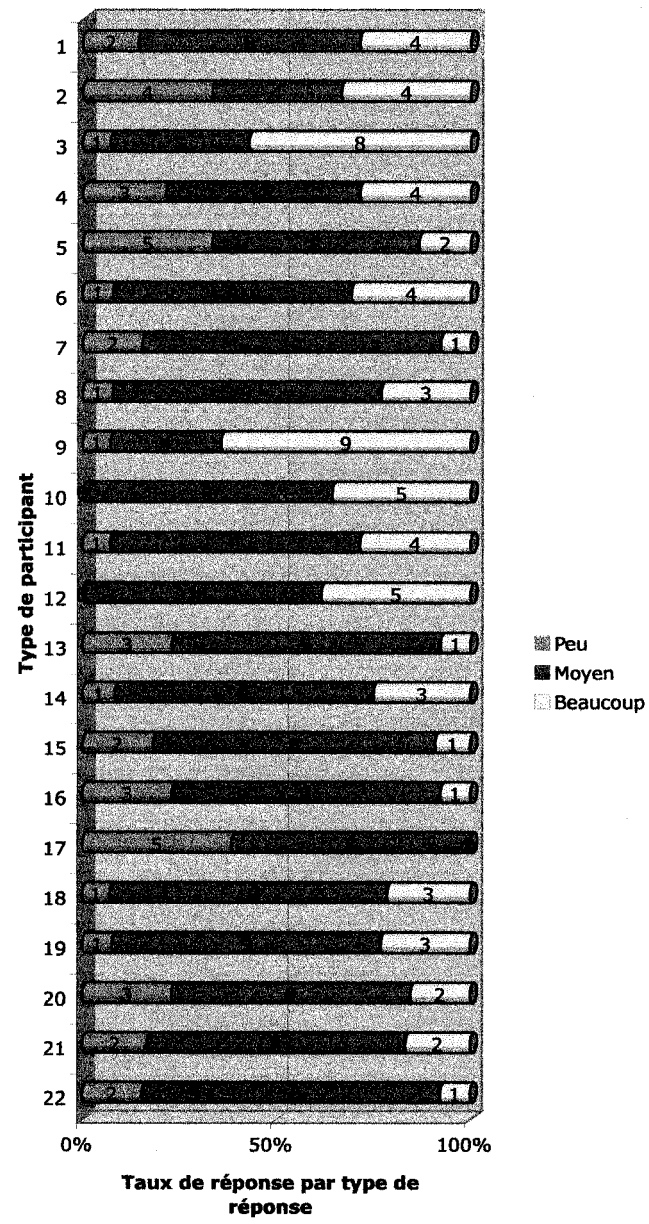




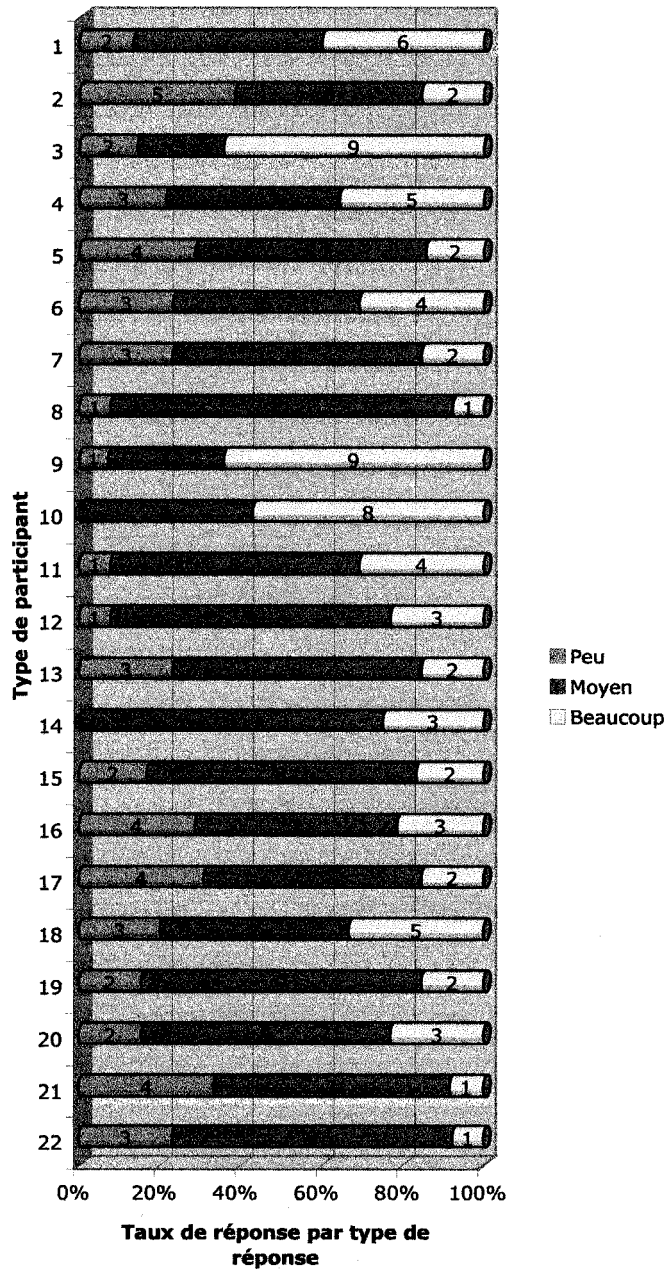




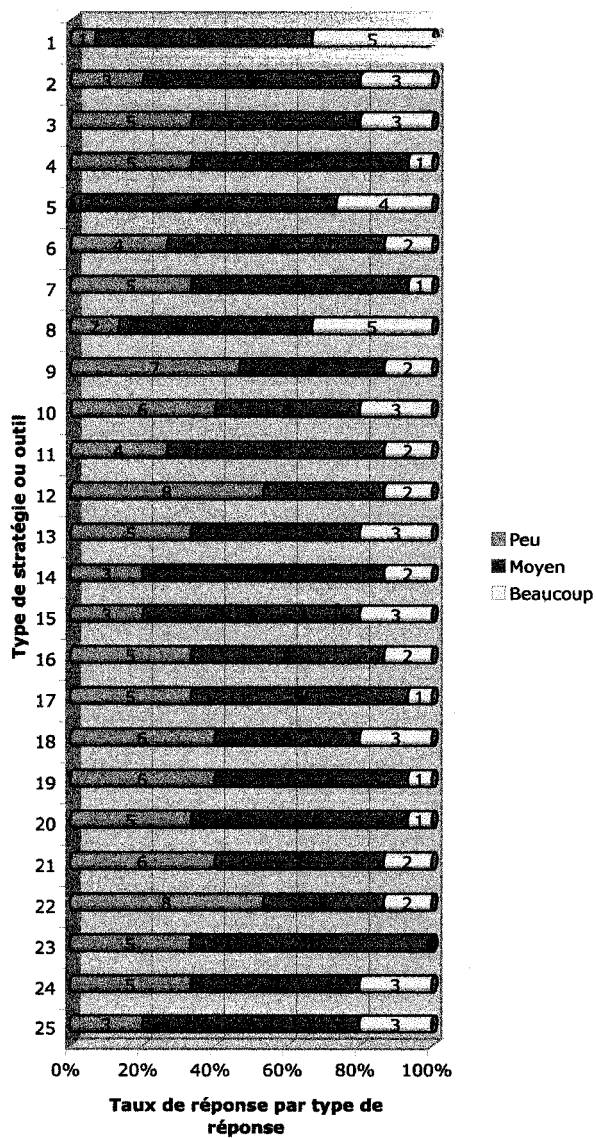
Impact du rôle des participants



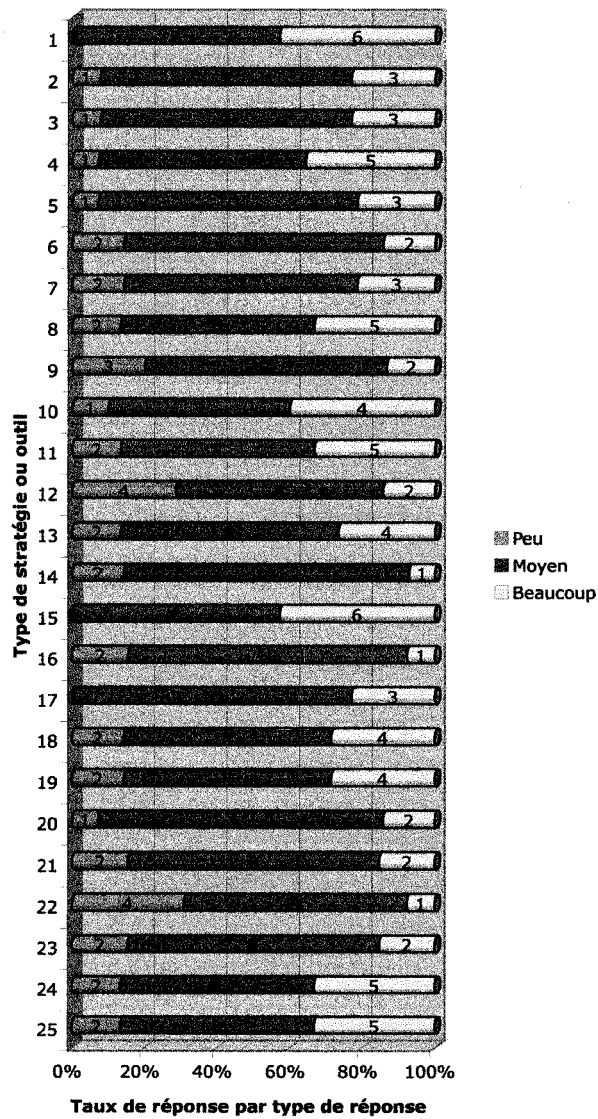
Appui organisationnel pour les participants



Utilisation des stratégies et outils



Importance des stratégies et outils



Appui organisationnel pour appliquer les stratégies et outils

