



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Canada

ICAGM 2016

**Achats à l'étranger dans un marché
volatile**

Affaires mondiales Canada

Josephine Dahan, directrice, Opérations
d'approvisionnement pour les missions (AAO)

Brent Hygaard, spécialiste des contrats, Opérations
d'approvisionnement pour les missions (AAO)

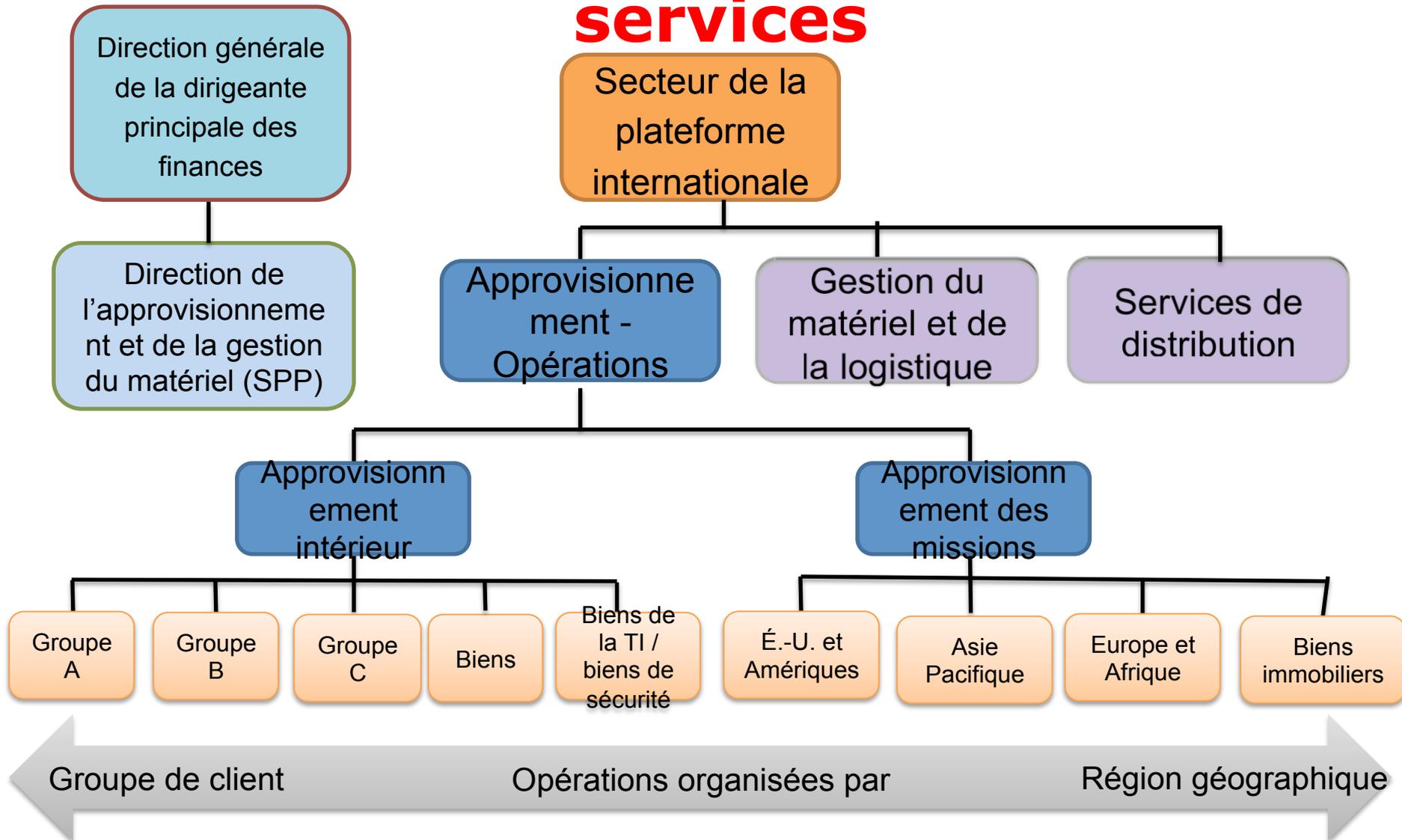
Affaires mondiales Canada, Secteur de la plateforme internationale (SPI)

- Affaires mondiales Canada (AMC) est responsable de la conduite des relations internationales du Canada, y compris les affaires étrangères, le commerce international et le développement international. Il s'acquitte de cette responsabilité grâce à un réseau de 177 missions disséminées dans 109 pays.
- Le Secteur de la plateforme internationale d'AMC appuie le fonctionnement de toutes les missions canadiennes et constitue le point de service commun pour les questions liées à l'approvisionnement, aux biens immobiliers, à la distribution du courrier diplomatique, à la gestion du personnel recruté localement et aux directives sur le service extérieur.
- AMC dépense environ 400 M\$ par année pour se procurer des biens et services, dont la moitié sont destinés aux missions.

Principaux biens et services achetés pour les missions

- Services de gardiens de sécurité
- Transactions immobilières
- Services d'architecture et d'ingénierie
- Location de locaux pour les expositions
- Services de déménagement et de réinstallation
- Services d'entretien d'immeubles
- Entretien des espaces verts
- Services de nettoyage
- Collecte et traitement des déchets
- Véhicules et assurance de véhicules
- Livraison de carburant aux missions
- Formation linguistique (principalement en français et dans les langues locales)
- Services d'aide temporaire
- Sacs de courrier diplomatique/poste
- Service de formation, p. ex. formation des chauffeurs de véhicules, planification de la retraite, formation en premiers soins, etc.
- Services d'impression
- Ameublement des logements du personnel et autre ameublement
- Électroménagers et marchandises diverses

Nouveau modèle de prestation de services



Prochaine ronde de l'évolution de l'approvisionnement à AMC

- ✓ Surveillance et contrôle accrus par l'AC et sensibilisation des missions.
- ✓ Régionalisation des fonctions d'approvisionnement aux points de prestation des services communs (PPSC).
- ✓ Élaboration d'outils et de modèles normalisés en tenant compte du contexte local.
- ✓ Gestion de l'approvisionnement selon le risque et la complexité.
- ✓ Plus grande professionnalisation et perfectionnement de la collectivité des PG et des responsables de l'approvisionnement.

Prochaine ronde de l'évolution de l'approvisionnement à AMC

- ✓ Élaboration de plans d'approvisionnement stratégiques régionaux en consultation avec les principaux intervenants internes et externes et l'industrie.
- ✓ Mise en œuvre d'un cadre de gestion des biens et services en analysant les dépenses d'approvisionnement et les capacités du marché avant d'élaborer des stratégies d'approvisionnement.
- ✓ Approvisionnements pluriannuels afin de réaliser des gains d'efficacité administrative, de tirer partie du pouvoir d'achat et d'améliorer le rendement des fournisseurs.
- ✓ Mise au point de stratégies d'établissement de prix et de conditions qui répondent aux situations et enjeux mondiaux.

Ensemble de compétences requises pour les PG d'AMC

- Aptitudes d'analyse, y compris en gestion des biens et services et en approvisionnement stratégique.
- Compréhension des politiques, des lois, et des règlements, y compris les modalités relatives à la passation de marchés et à l'approvisionnement gouvernemental.
- Compréhension des considérations relatives à l'approvisionnement international comme les facteurs économiques, politiques, éthiques, environnementaux, sociaux et juridiques.
- Habilités en matière de négociation et de gestion des relations.
- Habilités en matière de constitution d'équipes et de relations interpersonnelles.
- Flexibilité pour pouvoir faire des heures supplémentaires à court préavis et travailler dans différents fuseaux horaires.
- Habilités de résolution de problèmes de façon créative et innovatrice conformément aux politiques, lois et règlements du gouvernement.

Défis et risques

- La capacité de notre réseau de missions d'accomplir ces activités de manière efficiente est régulièrement touchée par l'instabilité qui prévaut dans certaines régions du monde.
- Les changements économiques, sociaux ou politiques dynamiques au sein d'un pays donné peuvent créer des difficultés pour ce qui est de la gestion de nos missions conformément aux normes de gouvernance canadiennes.
- Par ailleurs, il existe des enjeux d'ordre éthique, environnemental et juridique uniques qui viennent compliquer l'approvisionnement en biens et services nécessaires.
- Par conséquent, la planification, la surveillance et l'évaluation des risques prennent une importance spéciale dans nos activités.



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Canada

Risques et défis relatifs aux contrats de services de gardiens de sécurité à AMC

Dévaluation de la devise

- La devise de plusieurs pays d'Amérique du Sud s'est considérablement dépréciée pendant plusieurs années en raison de la fragilité de la situation économique. Il s'en est suivi des répercussions sur notre capacité de garder nos fournisseurs étant donné que la valeur du contrat est devenue presque nulle dans la devise locale. Pour cette raison, plusieurs fournisseurs ont cherché à résilier leurs contrats, notamment nos fournisseurs de services de gardiens de sécurité.

Questions :

1. Est-il raisonnable qu'un fournisseur désire résilier le contrat? Le cas échéant, quelle clause standard des marchés gouvernementaux s'appliquerait?
2. Quelles mesures pourriez-vous prendre pour atténuer la situation et négocier avec le fournisseur afin de maintenir la prestation des services?

Réponses aux questions relatives à la dévaluation de la devise

- Question 1 :
 - Oui, c'est raisonnable. Ils peuvent résilier le contrat pour cause de force majeure, en droit commun, ou influencer une résiliation pour retard justifié (clause GC 2035 (10)). Même si cette clause ne donne pas le droit de résilier le contrat, l'autorité contractante peut résilier le contrat après 30 jours si les travaux ne reprennent pas.

Réponses aux questions relatives à la dévaluation de la devise

- Question 2 :
 - Négocier avec le fournisseur pour négocier dans une devise plus stable.
 - Négocier avec le fournisseur pour continuer de fournir des services jusqu'à la retenue des services d'un autre fournisseur de services.
 - Recrutez les gardiens de sécurité en tant qu'employés occasionnels ou temporaires jusqu'à ce que la situation économique se stabilise.
 - Regrouper les besoins dans une région afin que les fournisseurs puissent compenser les pertes d'une autre région par les profits générés dans une région plus rentable pour maintenir la prestation des services.
 - Dans prochain contrat, prévoir des calculs d'ajustement de prix pour tenir compte des fluctuations des devises.
 - S'assurer que les changements s'appliquent également aux services de sécurité locaux et vérifier de temps à autre les talons de chèque pour s'assurer que les gardiens de sécurité sont rémunérés conformément aux modalités du contrat.

Rajustements selon l'inflation

- Bien souvent, les fournisseurs de services de gardiens de sécurité sollicitent une augmentation du tarif en raison de l'inflation. En dépit de nos efforts visant à établir des prix sur une base pluriannuelle, les pratiques des entreprises locales qui fournissent des services ont consisté à négocier des augmentations de tarifs chaque année. Par exemple, un fournisseur a sollicité une augmentation du tarif de 27 % lorsque l'option (à l'année 3) devait être exercée, alléguant que l'inflation avait augmenté de 9 % par année, et ce, même si elle avait augmenté de façon constante à ce rythme pendant au moins 5 ans. En examinant le dossier, il semble que la soumission ne prévoyait pas d'augmentation d'une année sur l'autre.
- Question :
 1. Est-il raisonnable pour le fournisseur de solliciter une augmentation de tarif du contrat? Le cas échéant, quels aspects doivent entrer en ligne de compte pour autoriser l'augmentation tarifaire et comment vous prépareriez-vous aux négociations?
 2. Comment pourriez-vous atténuer la situation pour la suite des choses?

Réponses aux questions relatives aux rajustements selon l'inflation

- Question 1 :
 - Oui, il est raisonnable étant donné qu'il s'agit de pratiques commerciales locales
 - Certaines clarifications auraient dû être données avant l'adjudication du contrat afin de s'assurer que les prix demeurent fermes pendant la durée du contrat sans qu'il ne soit nécessaire de les rajuster en fonction de l'inflation.
 - Chercher à obtenir des prix ventilés afin de mieux comprendre les éléments touchés par l'inflation.
 - Ne pas autoriser de rajustements pour les deux premières années puisque le problème aurait dû être soulevé auparavant.
 - Autoriser une augmentation de 9 % de certains éléments de prix qui pourraient raisonnablement avoir été touchés par l'inflation comme les salaires et certains frais d'exploitation.
 - Autrement, vous pouvez exiger que le fournisseur maintienne ses prix et lancer un nouveau processus concurrentiel pour combler le besoin.

Réponses aux questions relatives aux rajustements selon l'inflation

- Question 2 :
 - Solliciter un prix pour l'année 1 seulement et structurer les prix de manière à favoriser des calculs limpides des modalités de rajustement d'une année sur l'autre pour éviter les négociations futures et mieux prévoir les coûts contractuels.
 - Préciser les modalités et conditions liées aux rajustements des prix (comment procéder et s'ils sont autorisés) en raison des variations de l'inflation, de la valeur de la devise, du salaire minimum ou de toute autre situation financière.
 - Demander au fournisseur retenu de confirmer que le prix sera ferme et ne pourra plus être rajusté pendant la durée de validité du contrat.
 - Chercher à obtenir des prix ventilés pour d'éventuelles négociations.
 - Regrouper les besoins dans une région afin que les fournisseurs puissent compenser les pertes d'une région par les profits générés dans une région plus rentable pour maintenir la prestation des services.
 - S'assurer que les changements s'appliquent également aux services de sécurité locaux et vérifier de temps à autre les talons de chèque de paie pour s'assurer que les gardiens de sécurité sont rémunérés conformément aux modalités du contrat.

Considérations relatives aux droits de la personne

- Bien souvent, dans les contrats visant des services de gardiens de sécurité, nous incluons des exigences relatives au salaire minimum pour nous assurer que les fournisseurs rémunèrent leurs gardiens conformément aux lois locales. Dans les cas où il n'y a pas de salaire minimum, la situation devient un peu plus compliquée. Par ailleurs, les fournisseurs de services de gardiens de sécurité devraient fournir une formation obligatoire sur les droits de la personne. Comme vous pouvez le voir, les droits de la personne sont pris très au sérieux par Affaires mondiales Canada.
- Questions :
 1. Comment structurerez-vous vos prix pour vous assurer que les gardiens de sécurité reçoivent un salaire minimum?
 2. Lorsque le gouvernement local ne prescrit pas de salaire minimum, comment gérez-vous la situation?

Réponses aux questions relatives aux considérations relatives aux droits de la personne

- Question 1 :
 - Préférer un prix ferme fixe à un prix variable selon la catégorie avec des calculs clairs sur la façon dont le prix sera rajusté lorsque des changements touchent le salaire minimum.
 - Au lieu de ne pas le prévoir dans le contrat, chercher à obtenir des prix ventilés et corriger le problème pour la suite des choses.
 - Vérifier de temps à autre que les talons de chèque de paie sont conformes aux modalités prévues dans le contrat.

Réponses aux questions relatives aux considérations relatives aux droits de la personne

- Question 2 :
 - Il est préférable de combiner les cotes financières et techniques des DDP (au lieu de retenir seulement la moins distante) en mettant davantage l'accent sur l'aspect technique que sur le prix.
 - Utiliser le salaire minimum général, lorsque possible.
 - Chercher à décrire les pays ou les régions ayant un environnement économique comparable pour l'estimation du salaire minimum (éventuellement).
 - Consulter les rapports sur le marché des salaires.

Limites de l'autorité contractante

- AMC a reçu des pouvoirs de passation de marchés exceptionnels du SCT pour ce qui est des services de gardiens de sécurité à l'étranger (jusqu'à 3,75 M\$). Dans certaines régions du monde, ce montant est insuffisant pour couvrir une année de service, ce qui exige que nous sollicitons une approbation supplémentaire du Conseil du Trésor. Par ailleurs, compte tenu de l'instabilité politique qui prévaut dans certaines régions, nous avons dû augmenter rapidement les budgets pour des services de gardiens de sécurité et dépasser parfois la limite de l'autorité contractante de 3,75 M\$.
- Questions :
 1. Comment géreriez-vous à ces situations?
 2. Comment atténueriez-vous les risques que cette situation se produise de nouveau?

Réponses aux questions relatives aux limites de l'autorité contractante

- Question 1 :
 - Le pouvoir de passation de marché des ministères en situation d'urgence est de 1 M\$. Nous avons une limite de passation de marchés exceptionnelle en situation d'urgence pouvant atteindre 15 M\$ pour les chancelleries.
 - Attribuer des contrats de plus courte durée et lancer un nouveau processus concurrentiel pour combler le besoin chaque année, jusqu'à ce que la présentation au CT ait été approuvée (mesure à court terme).
 - Établir une offre à commandes et passer des commandes subséquentes pour les services requis, sur une base annuelle, afin de ne pas dépasser la limite de 3,75 M\$.

Réponses aux questions relatives aux limites de l'autorité contractante

- Question 2 :
 - Réaliser une analyse des biens et services pour déterminer les missions touchées et solliciter une autorisation supérieure de la part du SCT dans le cas de ces missions.
 - Établir une offre à commandes et passer des commandes subséquentes pour les services requis, sur une base annuelle, afin de ne pas dépasser la limite de 3,75 M\$.
 - Consulter avec le SCT pour obtenir des conseils et des orientations.

Clauses contractuelles

- Souvent, les fournisseurs ne sont pas familiers avec les processus concurrentiels du gouvernement du Canada et ne lisent pas les directives relatives à la présentation des soumissions ou ne veulent pas accepter nos modalités et conditions. Cette situation n'a rien d'étonnant pour le gouvernement, car la même situation s'observe aussi au Canada. Toutefois, certains biens et services sont plus cruciaux que d'autres, comme les services de gardiens de sécurité : aussi, nous devons trouver des solutions pour nous assurer de pouvoir obtenir ces services essentiels. Nous recevons fréquemment des soumissions de fournisseurs qui nous demandent d'utiliser leurs modalités et conditions. Ils sollicitent des clauses favorables pour le fournisseur pour ce qui est de :
 - résilier le contrat pour des raisons de commodité, sans pénalité;
 - limiter la responsabilité;
 - modifier les lois applicables pour celles du pays local.
- Questions :
 1. Comment répondriez-vous à ces trois types de demandes?
 2. Comment atténueriez-vous ces risques pour la suite des choses?

Réponses aux questions relatives aux clauses contractuelles

- Question 1 :
 - Résiliation pour des raisons de commodité :
 - Voir les conditions générales, 2035 art. 30.
 - En désaccord. Déraisonnable. Le soumissionnaire a soumissionné pour entreprendre les travaux et devrait respecter sa soumission.
 - Limitation de responsabilité :
 - Ne rien dire et retirer les clauses sur l'indemnité, 2035 (Conditions générales) art. 24.
 - Solliciter l'approbation du CT (si possible) et indiquer au fournisseur qu'il n'y a aucune garantie d'approbation.
 - Les fournisseurs doivent assumer le risque et chercher une assurance suffisante.
 - Lois locales applicables :
 - Refuser, car le Canada n'est pas familier avec les lois locales et dans certains pays, les lois locales sont inexistantes ou n'offriraient pas de protection adéquate à la Couronne; formulation du modèle standard, Partie 2, art. 2.5 « Lois applicables ».
 - Dans tous les cas, solliciter des conseils juridiques.

Réponses aux questions relatives aux clauses contractuelles

- Question 2 :
 - Tenir une conférence des soumissionnaires pour passer en revue les principales clauses conflictuelles que nous observons habituellement afin de nous assurer que les fournisseurs comprennent notre position et pour limiter les négociations avant l'adjudication.
 - Demander aux soumissionnaires d'indiquer l'acceptation de nos modalités et conditions (condition par condition) dans leur soumission.
 - Consulter les services juridiques pour vérifier s'il existe des clauses qui peuvent être modifiées en fonction de ces circonstances.
 - Retirer la clause relative à l'indemnité dans l'ébauche du contrat de la DDP.
 - Consulter des AMG, en particulier SPAC pour obtenir conseils et orientation sur la façon dont ils ont géré des situations semblables.