



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Canada

Stratégie d'approvisionnement général des véhicules de mission – Collaboration avec le Royaume-Uni ICAGM 2017

Présenté par
Activités d'approvisionnement des missions (AAO)

Josephine Dahan, directrice
Benoit Cardinal, gestionnaire
Nathan Lyon, spécialiste des approvisionnements

Affaires mondiales Canada, Secteur de la plateforme internationale

- Affaires mondiales Canada (AMC) est responsable de la gestion des relations internationales du Canada, notamment des affaires étrangères, du commerce international et du développement international au sein d'un réseau de 177 missions dans 109 pays.
- Le Secteur de la plateforme internationale (SPI) appuie les activités de toutes les missions canadiennes et constitue le point de service commun pour ce qui est des 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 achète annuellement des biens et services d'une valeur d'environ 400 M\$, dont la moitié sont des approvisionnements servant à des opérations de missions critiques ou en cours.

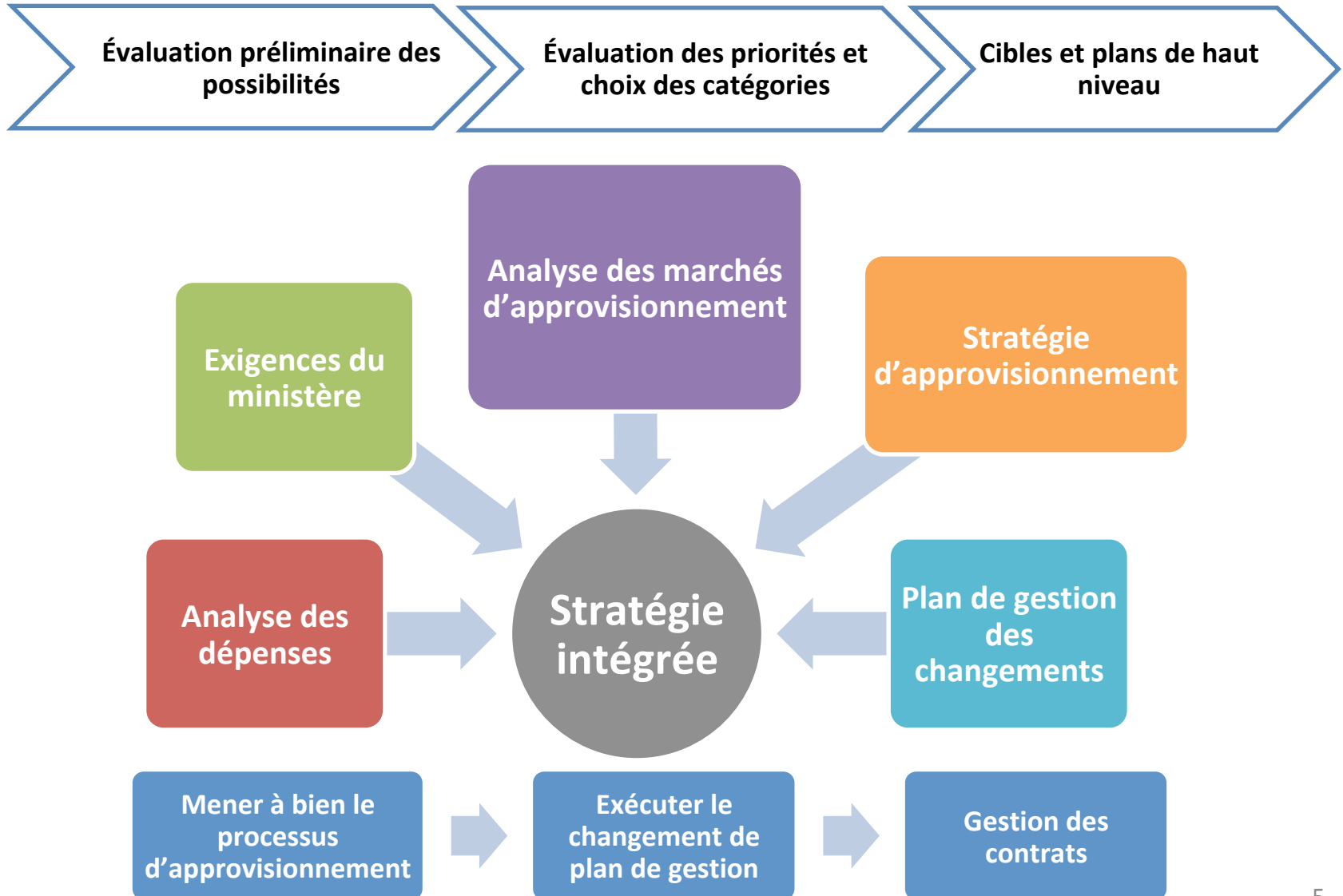
Contexte du projet

- En 2014, Affaires mondiales Canada (AMC) a entamé l'examen de l'inventaire de ses véhicules de mission.
- Voici les principaux problèmes qui ont été relevés :
 - Complexité du processus d'approvisionnement et longueur des délais de l'approvisionnement jusqu'à la livraison, entraînant des frais administratifs élevés;
 - Complexité des cahiers de charges, entraînant un nombre peu élevé de soumissions ou des soumissions non conformes;
 - Contraintes et exigences locales, entraînant un manque de soutien après cessation de service et des commandes de véhicules erronées;
 - Volumes peu élevés, de sorte que les fournisseurs sont peu intéressés et le pouvoir d'achat difficile à maximiser (environ 2,63 \$ CA par 81 véhicules achetés par année sur l'ensemble du réseau).

Objectifs du projet

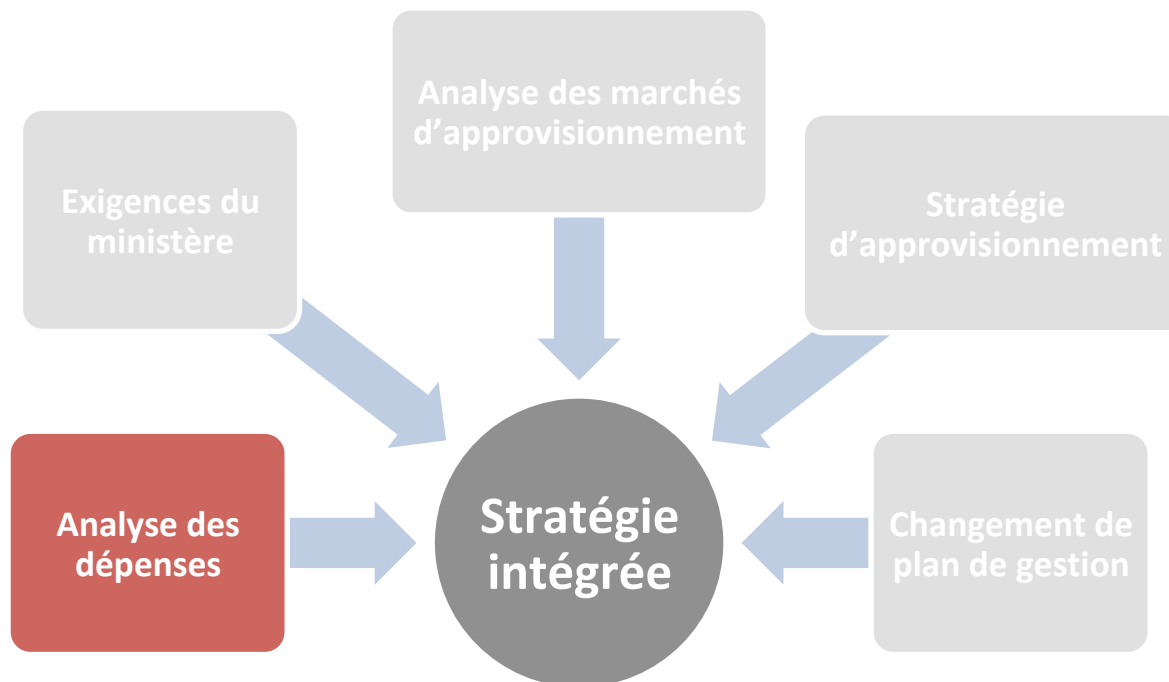
- Simplifier les processus d'approvisionnement et réduire les coûts administratifs
- Réduire les délais de l'approvisionnement jusqu'à la livraison
- Permettre une certaine souplesse pour répondre à l'évolution des priorités
- Tenir compte des contraintes et exigences locales
- Établir des relations plus étroites avec les fournisseurs
- Mieux gérer les dépenses et améliorer les prévisions budgétaires.
- Améliorer la conformité aux directives (p. ex. gestion des flottes)
- Contribuer aux initiatives d'achats écologiques
- Réduire le coût total de propriété
- Renforcer la concurrence, l'ouverture et la transparence
- Réaliser des économies et maximiser les volumes d'affaires en effectuant des achats conjoints avec le gouvernement du Royaume-Uni

Stratégie d'approvisionnement stratégique à AMC





Analyse des dépenses

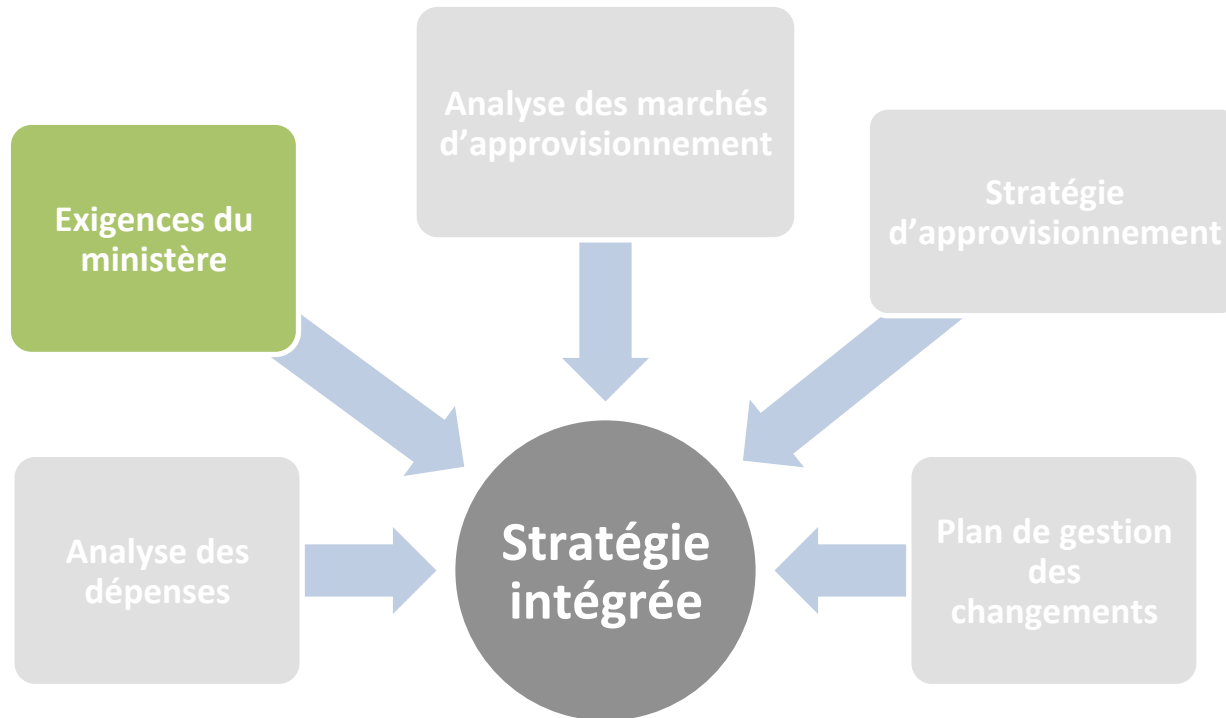


Analyse des dépenses

- En moyenne, 81 unités de véhicules de mission sont achetées chaque année, pour une valeur de 2,63 M\$ CA, contre des dépenses annuelles moyennes de 10 M£ au Royaume-Uni.
 - Volumes d'AMC insuffisants pour des économies d'échelle – accent sur les économies administratives
 - Excellente occasion de maximiser le pouvoir d'achat en réalisant des achats conjoints avec le Royaume-Uni
- Près de la moitié de la flotte (48 % ou 346 véhicules) a cinq ans ou plus.
 - Les directives du SCT exigent que les véhicules aient 5 à 7 ans ou 80 000 à 140 000 km au compteur pour les remplacer
 - Un nombre potentiellement important d'unités devront être achetées dans les prochaines années
- La majorité des véhicules achetés sont des berlines, des VUS et des fourgonnettes de tourisme. Les deux tiers de la flotte sont des véhicules de conduite à gauche.
- L'analyse réalisée conclut que les offres à commandes et les achats directs aux fabricants permettent des prix plus stables et prévisibles, par rapport aux invitations à soumissionner locales, entraînant une hausse de 30 % des économies.



Exigences du ministère

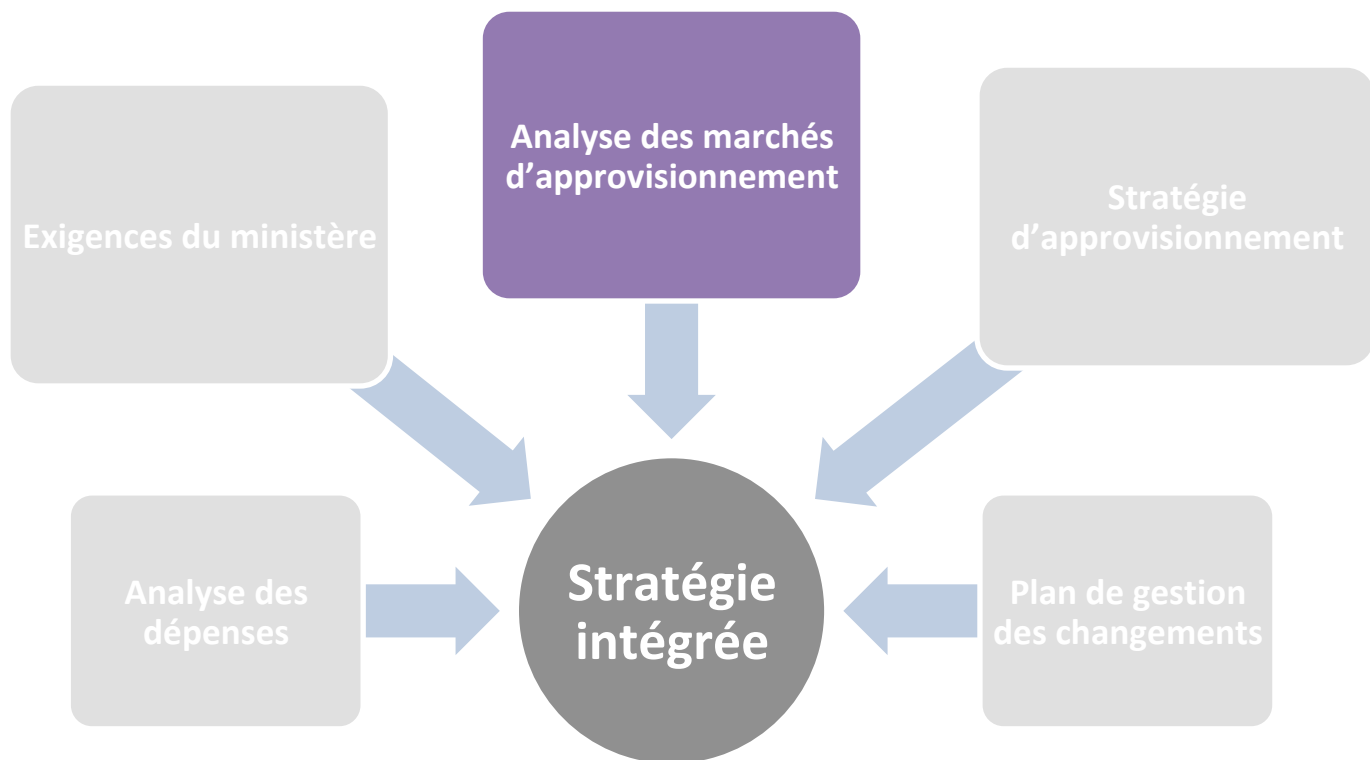


Exigences du ministère

- Veiller à ce que les exigences et besoins opérationnels soient remplis (spécifications locales, entretien courant et garantie fournis)
- Réduire les délais de livraison et accroître la disponibilité des véhicules chez les fournisseurs
- Normaliser les catégories de véhicule et leurs spécifications
- Simplifier le processus de commande et d'approbation de bout en bout
- Incorporer des modalités contractuelles normalisées
- Ajouter des exigences environnementales écologiques
- S'assurer que la stratégie d'approvisionnement correspond à la capacité du marché à livrer les véhicules



Analyse des marchés d'approvisionnement



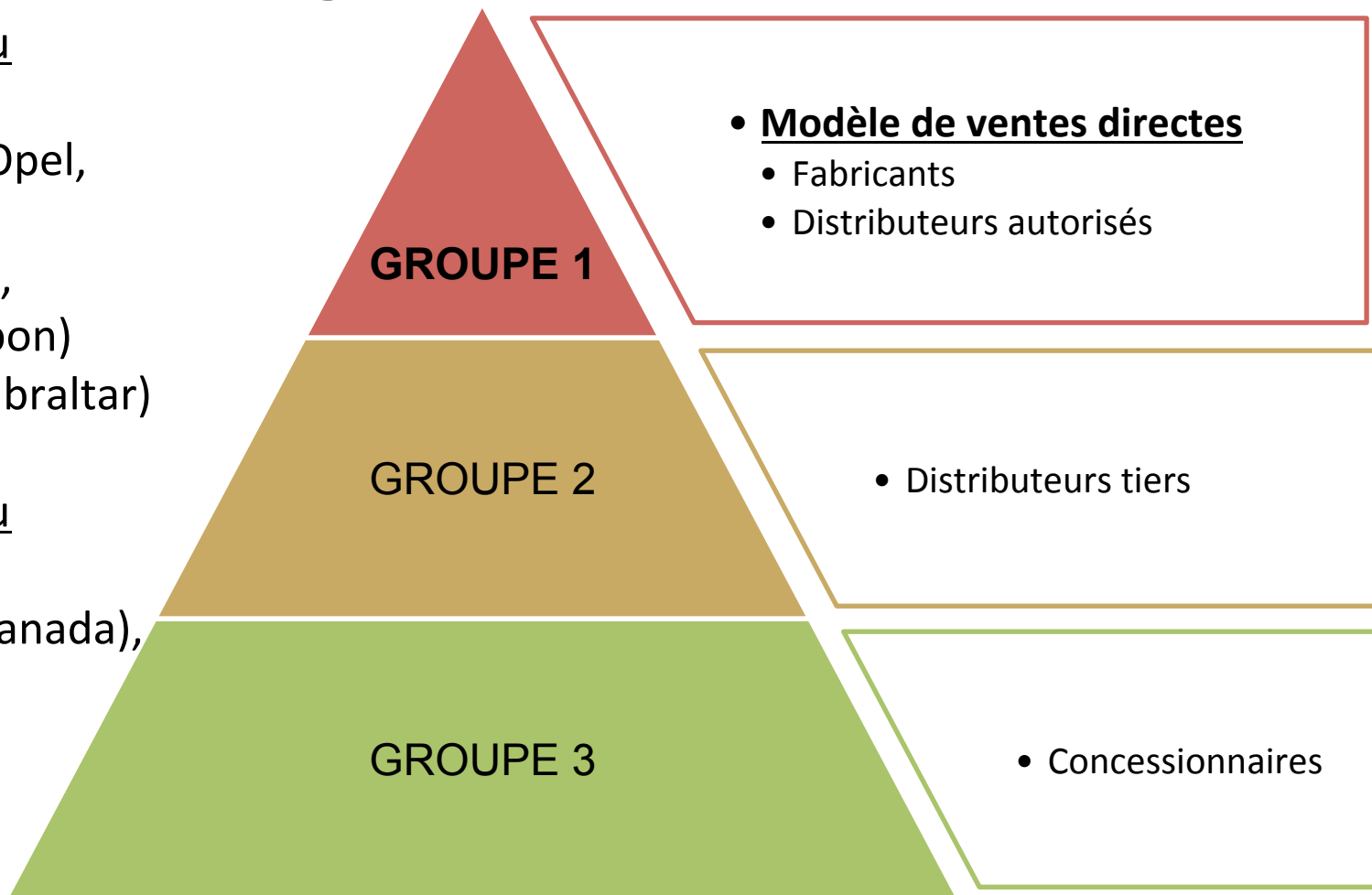
Analyse des marchés

d'approvisionnement et consultation des principales parties prenantes

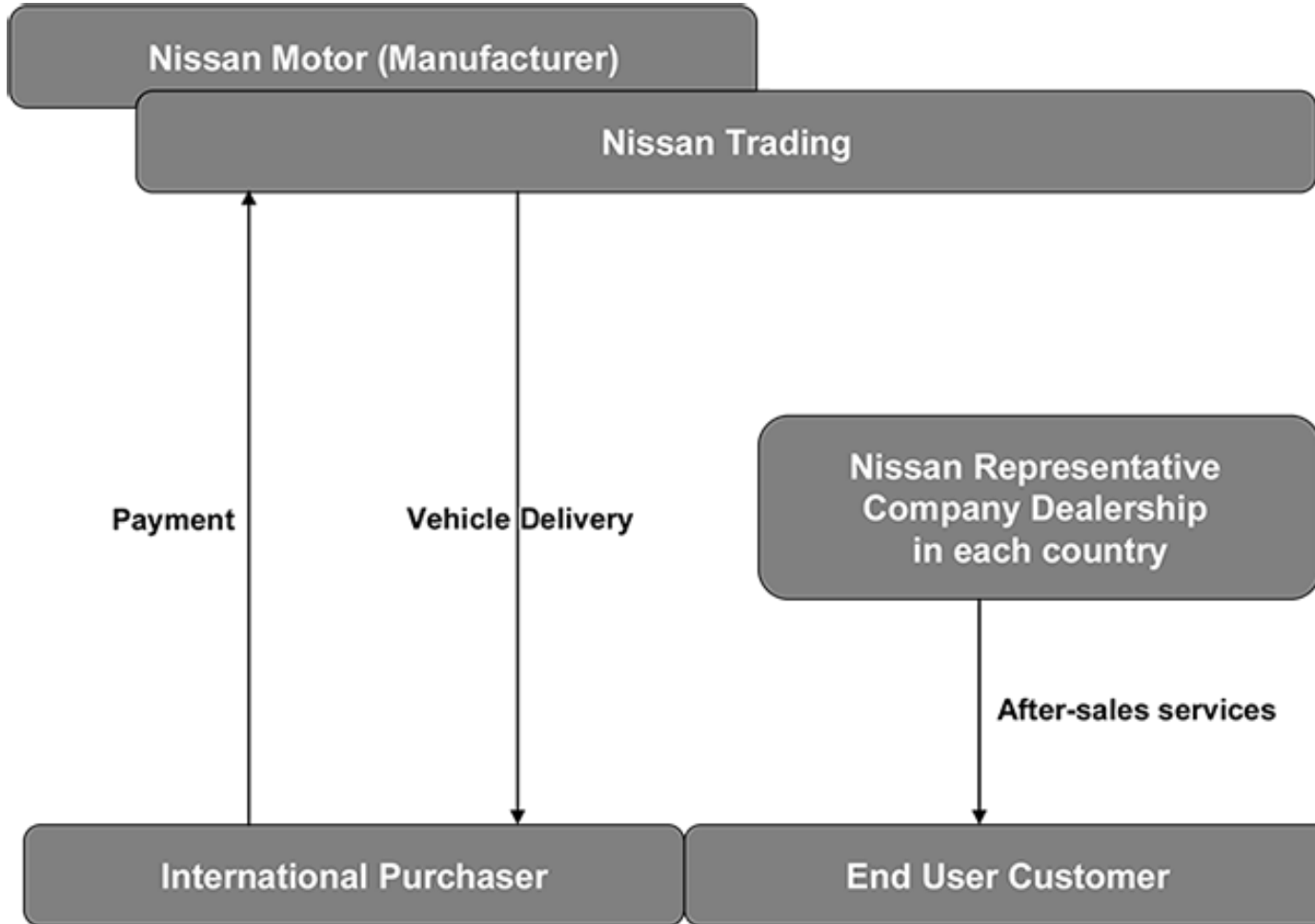
- L'équipe du projet Activités d'approvisionnement des missions a mené une analyse du marché et de l'industrie de l'automobile à l'échelle régionale, nationale et internationale.
- Elle a trouvé des personnes-ressources pour l'étape d'information du projet (p. ex. associations industrielles, fabricants, distributeurs, sociétés mères, gestionnaires de flotte).
- Elle a mobilisé l'industrie par le lancement d'appels d'intérêt et à l'occasion de la conférence des soumissionnaires pour obtenir leurs commentaires sur la stratégie et sonder leur intérêt, leurs besoins, leurs préoccupations et leurs capacités.
- Elle a mené des consultations directement avec les principales parties prenantes de l'administration centrale et de l'étranger, dont le SPAC et le Foreign Commonwealth Office (FCO) britannique.

Répondants aux demandes de renseignements (DDR)

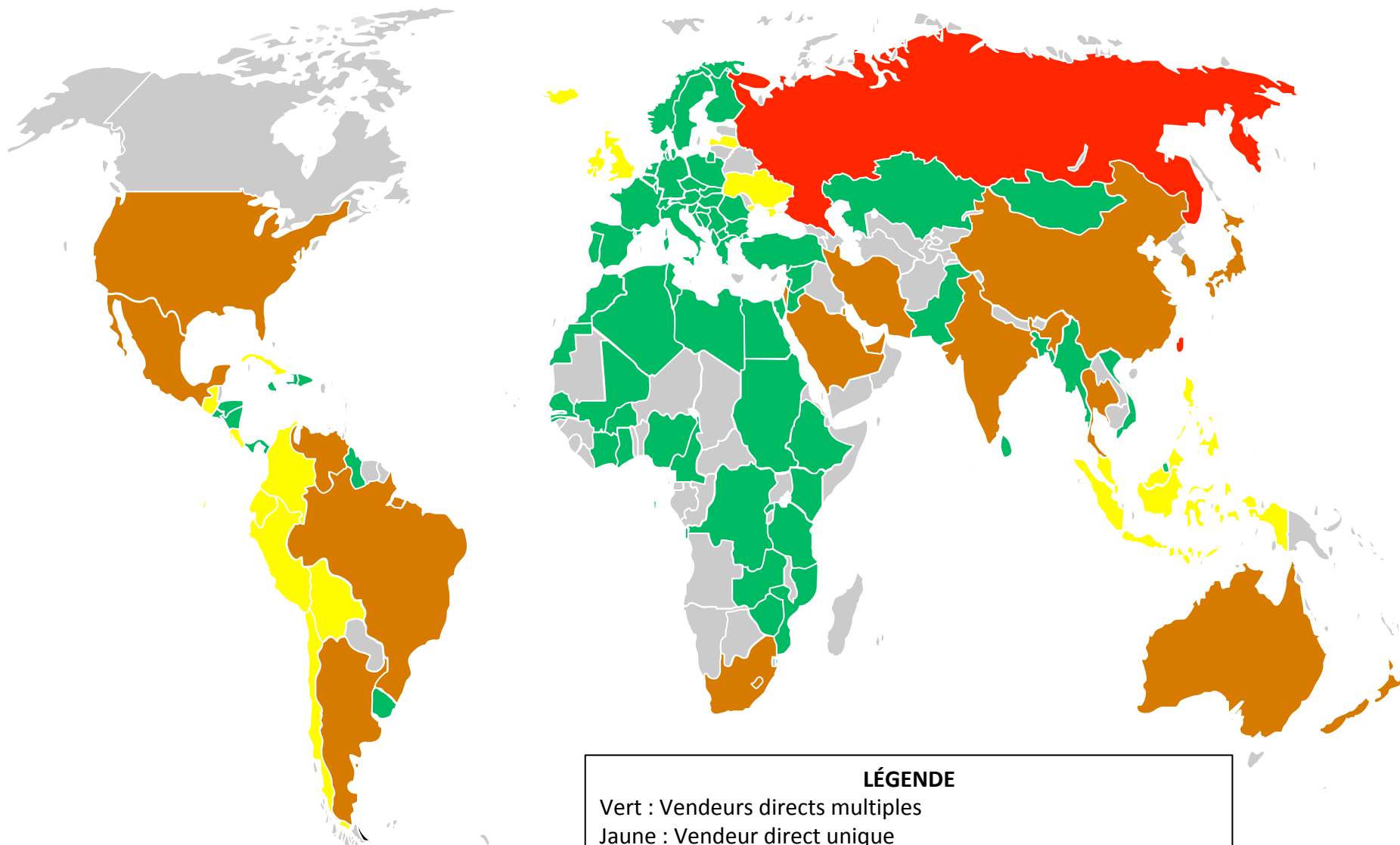
- Répondants du groupe 1 :
- Volkswagen, Opel, (Europe)
- Toyota, Nissan, Mitsubishi (Japon)
- TGS (Toyota Gibraltar)
- Répondants du groupe 2 :
- Red Orange (Canada), Kjaer Group (Danemark)



Ventes directes – Processus d'achat



Ventes directes – Approvisionnement par mission



LÉGENDE

Vert : Vendeurs directs multiples

Jaune : Vendeur direct unique

Brun : Distributeur tiers seulement

Rouge : Aucun approvisionnement

Gris : Aucune mission; aucun véhicule; ne s'applique pas



Ventes directes

Avantages et inconvénients

Avantages

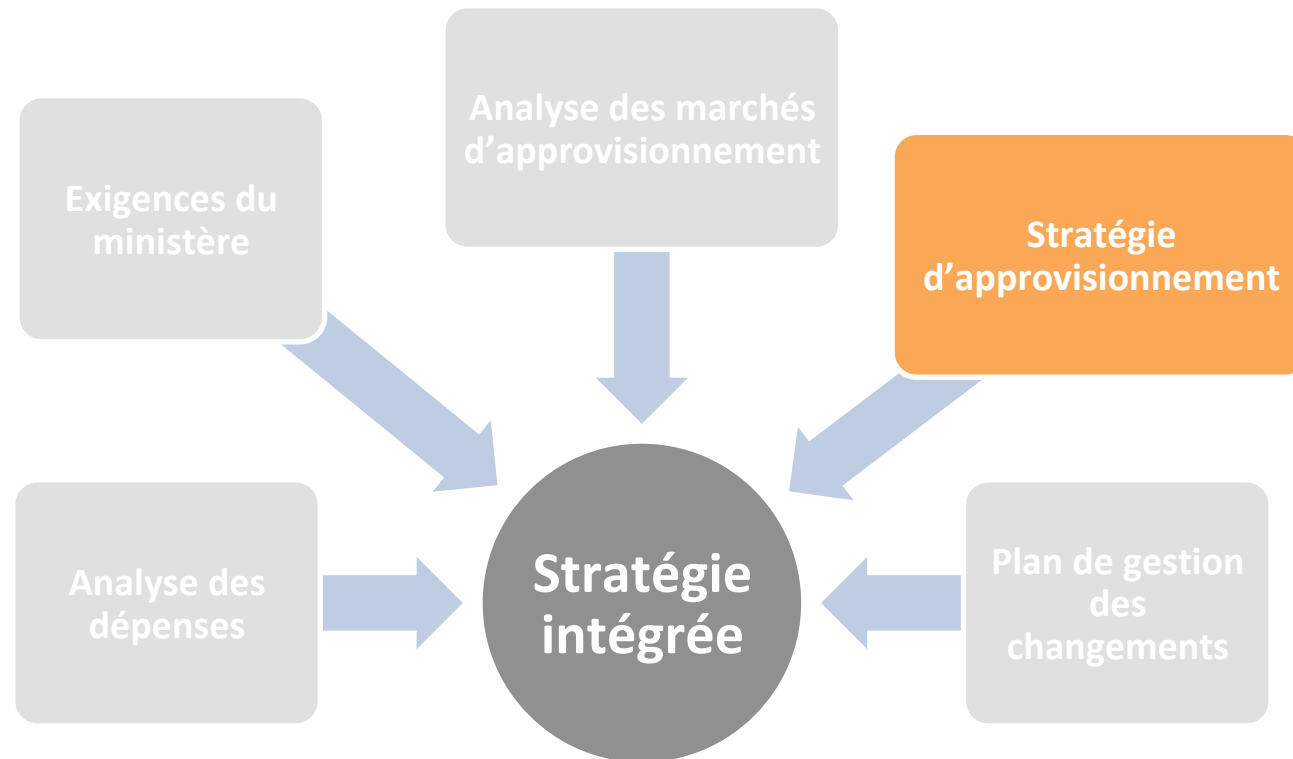
- ✓ Construit selon les spécifications et certifié conforme aux exigences et à la réglementation du pays
- ✓ Possibilité de satisfaire à plus de 60 % de la demande des missions grâce à 5 ou 6 fournisseurs
- ✓ Achats directs offrent des économies sur le prix à l'unité et des ristournes
- ✓ Livraisons soumises à des modalités normalisées (Incoterms 2010) et complètement en franchise de droits
- ✓ Capacités des fournisseurs (garantie complète, service après-vente local, logistique, service d'assistance, suivi des expéditions)

Inconvénients

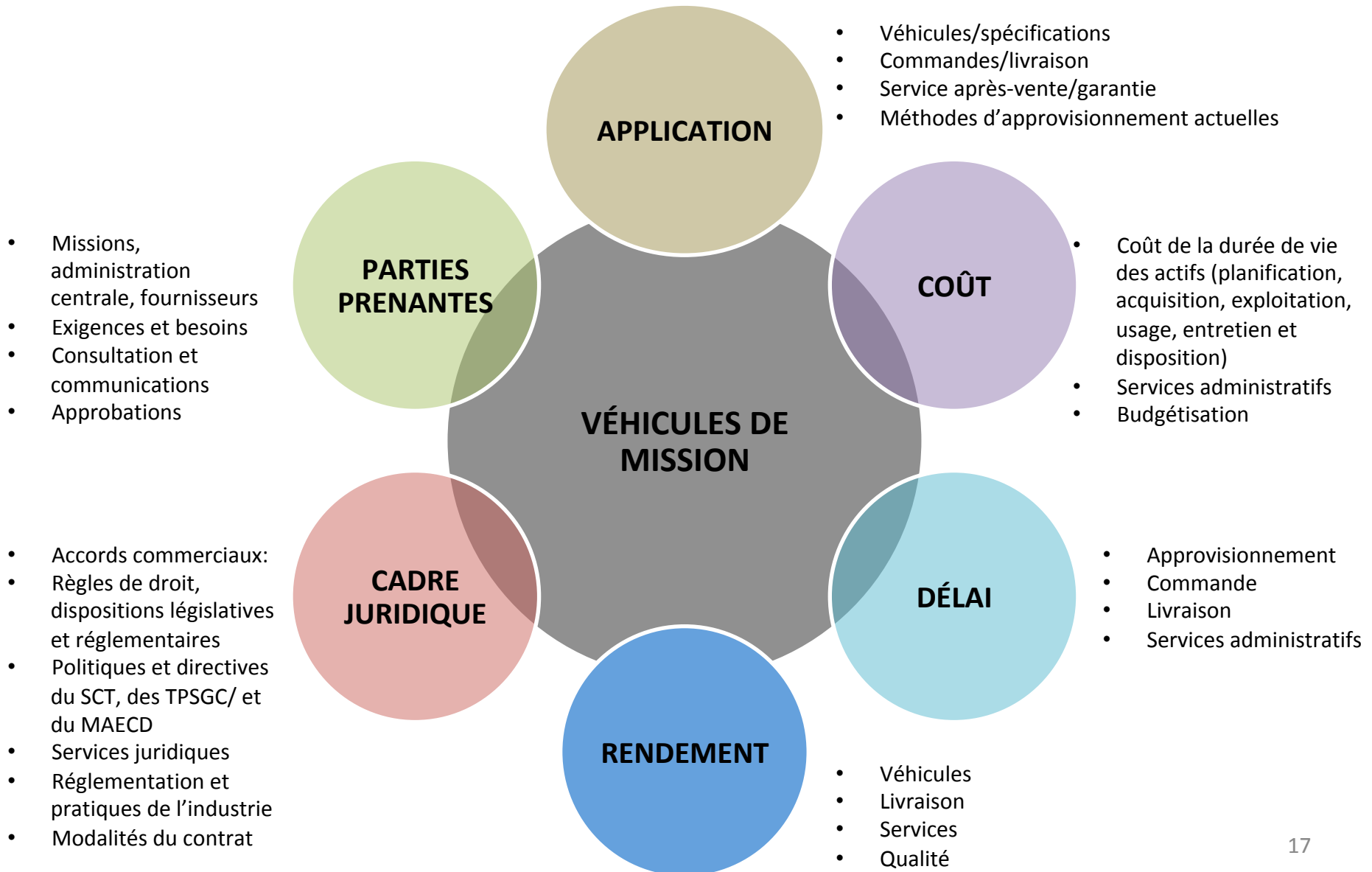
- × Possibilité qu'environ 40 % de la demande ne soit pas satisfaite par les fournisseurs du groupe 1
- × Les prix doivent être actualisés environ tous les 12 mois; longs délais de livraison
- × Bureaux de mission responsable du dédouanement et d'apporter le véhicule au lieu de l'inspection avant livraison (garantie) avant d'utiliser le véhicule
- × Risque de frais de port accessoires (p. ex. frais de surestaries, immobilisation au port, stockage)
- × Possibilité que les lieux de service après-vente et d'inspection avant livraison soient éloignés des villes où se trouvent les missions



Stratégie d'approvisionnement



Élaboration de la stratégie d'approvisionnement intégrée



Méthodes d'approvisionnement actuelles

Méthodes d'approvisionnement pour l'acquisition de véhicules à la disposition des missions à l'extérieur du Canada :

1) Offres à commandes de TPSGC

- Représentent 50 % (ou plus) des achats actuels de véhicules

2) Liste des fournisseurs permanents – Demande de prix

- Appels d'offres sélectifs au moyen d'une liste permanente des fournisseurs (au-delà du seuil de l'ALENA actuellement à 25 200 \$ CA)

3) Appel d'offres restreint – Demande de prix

- Sur invitation seulement (à cause du seuil peu élevé de l'ALENA; utilisation limitée)

4) Non concurrentiel

- Exceptionnellement par le biais des RME et de l'ALENA (cas par cas); utilisation limitée

Offres à commandes de TPSGC



Avantages

- ✓ Prix compétitifs fondés sur le volume d'achats du gouvernement du Canada
- ✓ Choix de véhicules avec fonctionnalités de série et offertes en option
- ✓ Outil d'achat préconcurrentiel et processus de commande simple

Inconvénients



- × Véhicules aux spécifications canadiennes seulement (p. ex. enjeux propres au pays)
- × Répercussions des taux de change
- × Protection de la garantie généralement pas respectée (à l'extérieur du Canada)
- × Service après-vente et pièces parfois introuvables dans le pays
- × Longs délais de production et de livraison
- × Problèmes de logistique (p. ex. frais de stockage au port, dommages dus au transport)
- × Documents d'import-export difficiles à obtenir (fabricants canadiens)
- × Valeurs d'aliénation limitées

Liste des fournisseurs permanents

Demande de prix



Avantages

- ✓ Généralement aucun délai de livraison (véhicules en stock)
- ✓ Rabais possibles sur les prix de l'unité
- ✓ Utiles pour les faibles volumes ou les pays difficiles à approvisionner
- ✓ Garantie respectée et service local après-vente généralement offert à proximité



Inconvénients

- × Manque de flexibilité (priorité toujours donnée aux véhicules les moins chers)
- × Processus d'approvisionnement et d'approbation longs et complexes
- × Peu d'occasions de faire des achats en vrac
- × Difficile d'établir des relations étroites avec les fournisseurs;
- × Frais administratifs élevés pour les missions, l'administration centrale et les fournisseurs
- × Mal adapté à certaines missions (approvisionnement local presque inexistant ou mal adapté)
- × Difficulté à prévoir les dépenses et les dépenses
- × Grandes fluctuations des prix d'acquisition des véhicules

Stratégie mise en œuvre

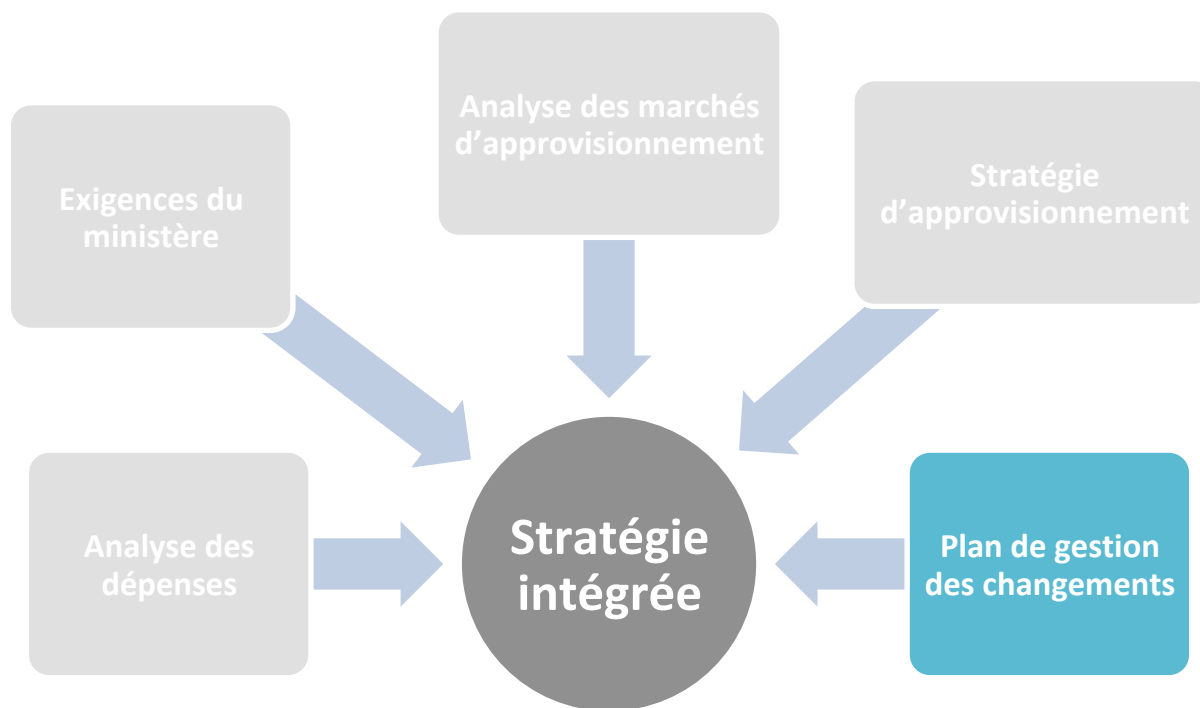
- Des offres à commandes régionales axées sur les fournisseurs du groupe 1 ont été établies.
- Besoins organisés selon six (6) régions soumissionnaires distinctes :
 - Ces régions sont l’Afrique, le Moyen-Orient, l’Asie et le Pacifique, l’Amérique latine et les Caraïbes, l’Europe et Amérique du Nord.
- Les besoins ont été subdivisés en six catégories de véhicule elles-mêmes divisées en quatre sous-catégories contenant des spécifications obligatoires minimales et des options.
- Il était obligatoire de fournir des véhicules construits et certifiés conformes pour circuler dans le pays de destination, en plus de la garantie du fabricant et d’un service après-vente.
- Des offres à commandes ont été attribuées aux cinq (5) plus bas soumissionnaires conformes par mission et par catégorie de véhicule.

Stratégie d'approvisionnements conjoins

- Option dans les conventions d'offres à commandes pour permettre au Foreign and Commonwealth Office (FCO) britannique d'accéder aux offres selon les mêmes modalités qu'AMC
- Considérations liées aux ententes commerciales et à la réglementation exigeant des modifications au processus d'approvisionnement dans le but d'assurer la conformité des deux parties
- Possibilités d'achats en vrac à l'avenir



Gestion des changements



Plan de gestion des changements

- Mobilisation des parties prenantes pour les informer sur le processus par des réunions et la diffusion de messages toutes les deux semaines
- Mise à jour des sites Web internes pour une acquisition par offres à commandes
- Création d'une adresse de courriel attitré à l'approvisionnement de véhicules (lundi au vendredi, 8 h à 17 h HNE) pour donner des conseils sur les achats de véhicules
- Création d'une trousse d'outils pour chaque étape des processus de commande et d'approbation utilisée par toutes les parties prenantes
- Rédaction d'un guide d'exigences liées aux véhicules pour aider les bureaux de mission à passer des commandes
- Formation offerte au personnel de l'approvisionnement sur l'utilisation de la trousse d'outils.



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Canada

Résultats des DOC pour véhicules

Processus des invitations à soumissionner

- Invitation publiée sur achatsetventes.gc.ca le 12 juillet 2016 (DP no. 15-103444).
- Conférence des soumissionnaires pour chaque région
- 53 questions reçues et répondues au cours de l'invitation
 - Exigences et spécifications
 - Commandes et paiements
 - Livraison, garantie et service après-vente
 - Modalités des contrats conclus
- Invitation fermée le 14 septembre 2016
- Offres à commandes attribuées à l'automne 2016 jusqu'à l'hiver 2017
- Dix (10) offres reçues de la part de tous les fabricants et distributeurs

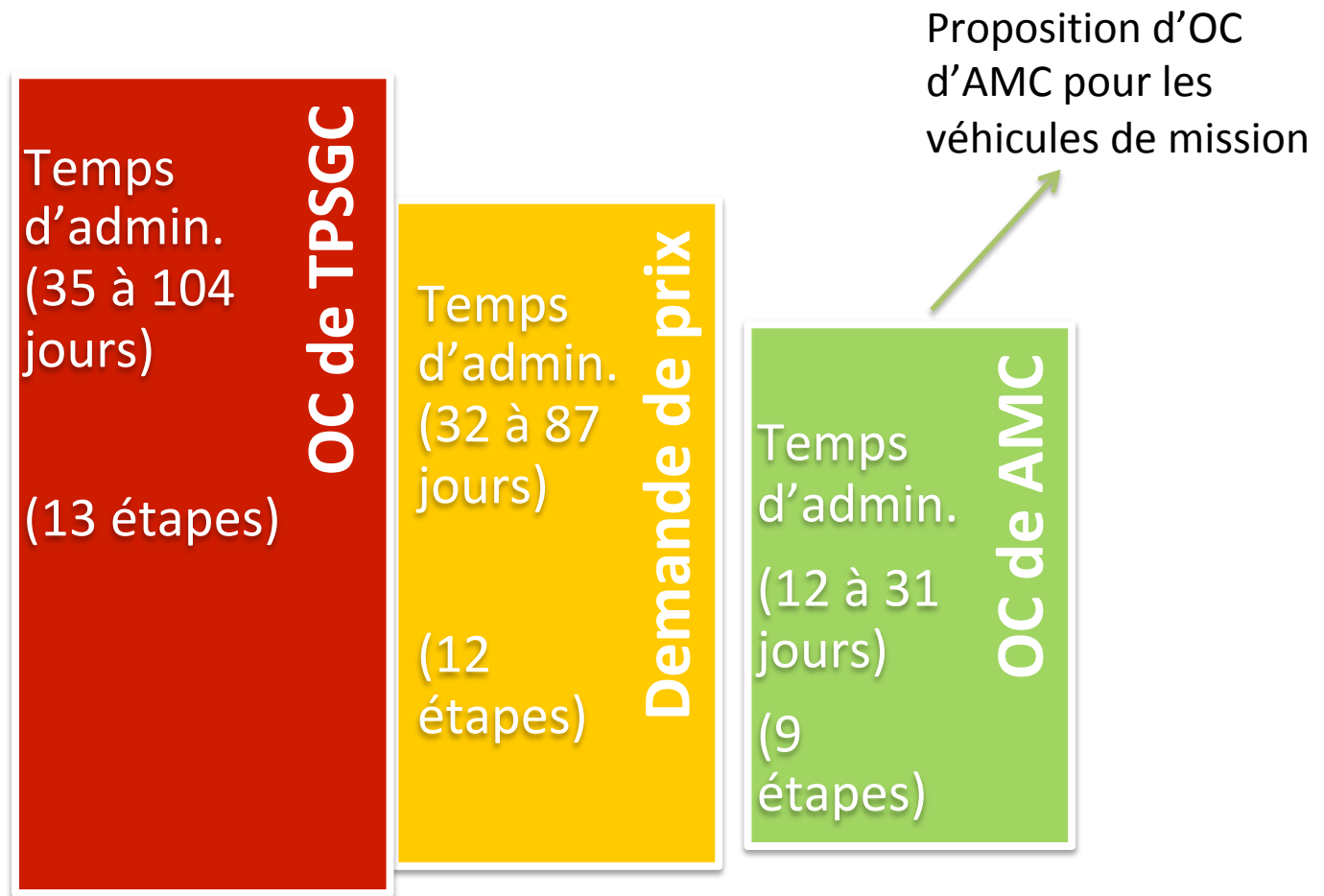
Soumissions reçues

- Afrique
 - **Opel Vauxhall** (livraison dans 26 des 29 pays)
 - **Renault** (livraison dans huit pays d'Afrique et au Mexique)
 - **Skoda** (livraison dans dix pays)
 - **Volvo** (livraison dans 29 pays d'Afrique et aux États-Unis)
- Amérique du Nord
 - Volvo (même fournisseur que l'Europe; livraison partout aux États-Unis)
 - **Ford Mexico** (livraison au Mexique)
- Ces régions sont l'Afrique, le Moyen-Orient, l'Asie et le Pacifique, l'Amérique latine et les Caraïbes, l'Europe et l'Amérique du Nord
 - **Distributeur de Ford** (depuis les États-Unis; livraison dans 54 des 78 pays)
 - **Distributeur de GM** (depuis les États-Unis; Chevrolet/Isuzu/JAC; 67 pays)
 - **Distributeur de Toyota Japon, Toyota et TGS** (livraison dans 42 pays)
 - **Nissan Japan** (livraison dans 49 pays)

Principales réalisations

- Réduction du coût total de propriété grâce à la stratégie d'approvisionnement intégrée
- Premier approvisionnement conjoint avec le FCO du Royaume-Uni pour maximiser les volumes d'affaires
- Réduction de 50 % des coûts à l'unité dans certains cas
- Normalisation des spécifications et plus grande flexibilité dans le choix des fournisseurs, suscitant une meilleure réaction de l'industrie
- Simplification du processus de commande, entraînant des économies sur les frais administratifs et une amélioration des délais de l'approvisionnement jusqu'à la livraison d'au moins 30 %
- Création d'offres à commandes dont les prix sont préétablis.
- Contraintes et exigences locales respectées (garanties, service après-vente, véhicules construits et certifiés conformes pour circuler dans le pays de destination)

Économies sur les frais administratifs



Leçons retenues et pratiques exemplaires

- Créer une équipe de projet interfonctionnelle dès le départ qui comprend toutes les principales parties prenantes, puis collaborer avec elle, pour s'assurer que les exigences répondent aux besoins du client et aux capacités du marché, et qu'elles favorisent une adhésion rapide
- Demander l'aide de la haute direction et fournir des résultats actualisés
- Mobiliser le marché pour s'assurer que les exigences sont respectées
- Les initiatives d'approvisionnements conjoints conviennent mieux aux biens et services normalisés
- Veiller à ce que le plus haut niveau de conformité soit suivi pour s'assurer que les parties aux approvisionnements conjoints respectent la procédure et les obligations réglementaires
- Évaluer les solutions selon l'approche du coût total de propriété
- Accorder 18 à 24 mois au processus d'approvisionnement stratégique



Global Affairs
Canada

Affaires mondiales
Canada

Canada

Avez-vous des questions?