



Aperçu

1. Définition des termes
2. Modèle de gestion des produits : points forts et défis
3. STAR (**S**ituation/**T**âche/**A**ctions/**R**ésultats)
4. Leçons apprises
5. Questions et discussion



Définition des termes

1. Modèle de centralisation :

- Les demandes soumises à une approbation préalable (habituellement par le dirigeant principal des finances) au cas par cas
- Les demandes (habituellement) acheminées par les services de contrats
- **Buts : établir la priorité des dépenses et assurer le contrôle des coûts**

2. Modèle de gestion des produits :

- Approche novatrice* relative à la gestion du cycle de vie des biens, adoptée par le service d'approvisionnement
- Demandes assujetties à la présentation d'éléments probants relatifs aux produits *gérées* activement avant la prise d'une décision relative à l'approvisionnement
- **Buts :**
 - **Approche holistique en matière d'approvisionnement**
 - **Planification à long terme**
 - **Efficacité**

* Croyez-le ou non



Modèle de gestion des produits

- Selon ce modèle novateur en matière d'approvisionnement :
 - **les gestionnaires du centre de coûts** continuent de cibler leurs besoins.
 - **les gestionnaires nationaux des produits nommés** coordonnent ces investissements et sont responsables de la surveillance nationale de l'équipement ou des éléments relevant de leur domaine d'expertise.
 - **le service de contrats** est responsable de l'exécution stratégique des activités d'approvisionnement et de la coordination des plans d'action stratégiques en la matière.
 - **les demandes des services de contrats sont soumises à une approbation préalable** par les gestionnaires de produits respectifs.
 - **les besoins à long terme sont pris en compte de manière holistique**, *en ne tenant pas compte des pressions habituelles liées au cycle budgétaire du gouvernement**.

* Cette fois : il s'agit d'une initiative très novatrice, en effet...

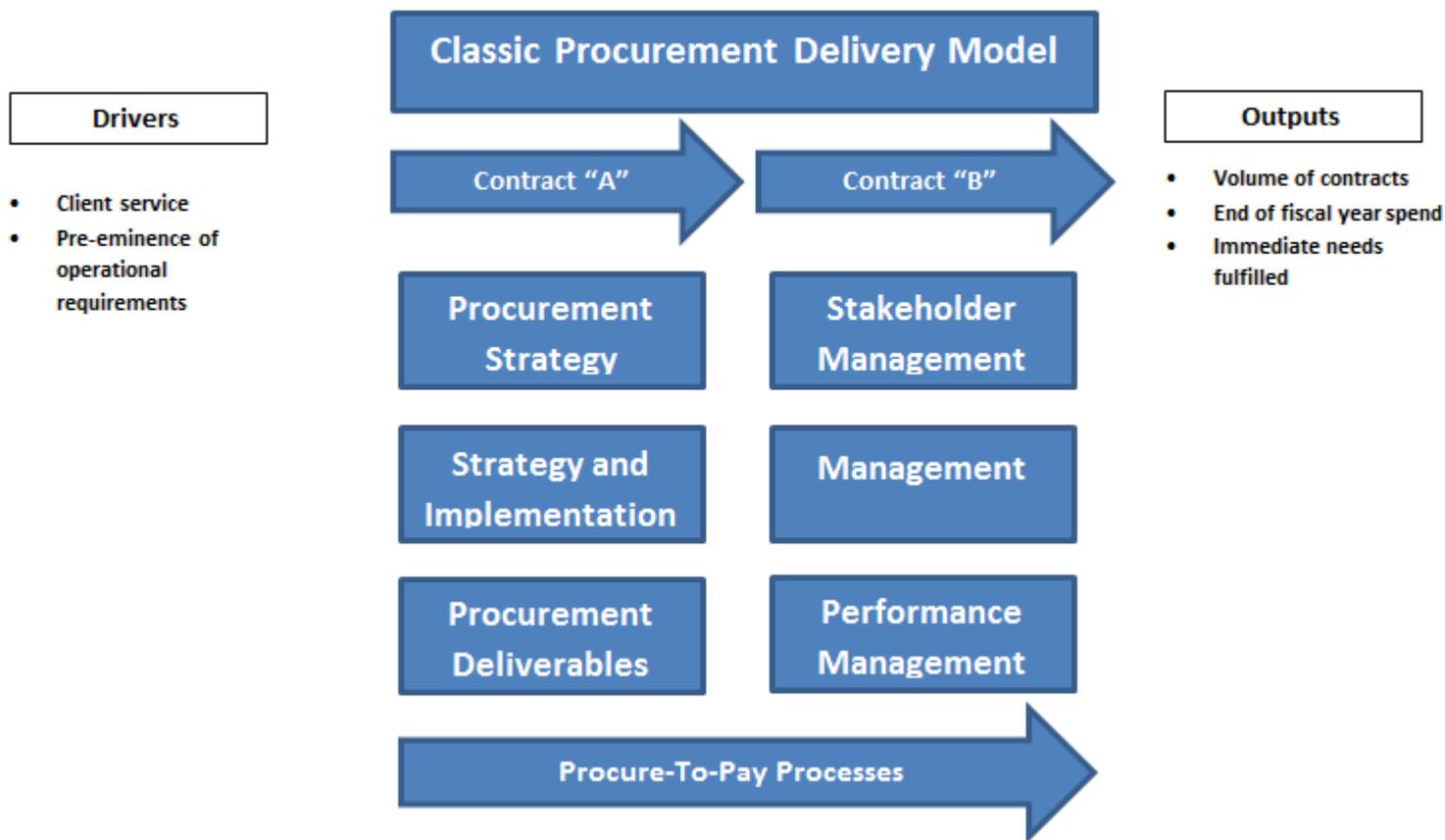


Modèle de gestion des produits

- **Les deux principaux éléments** de ce modèle sont de demander et d'obtenir :
 - une approbation préalable en fonction des plans de gestion du cycle de vie des biens et des connaissances approfondies des produits.
 - une approbation préalable liée aux objectifs opérationnels établis dans l'exercice de planification ministérielle, ainsi qu'à une saine gestion des programmes, des initiatives et des fonds, à l'appui du Cadre de responsabilisation de gestion.
- Ce modèle d'approvisionnement novateur exige qu'il y ait un *gestionnaire de produits* désigné.
 - Le gestionnaire de produits peut être un collectif, un forum ou un groupe désigné, une personne ou une équipe.



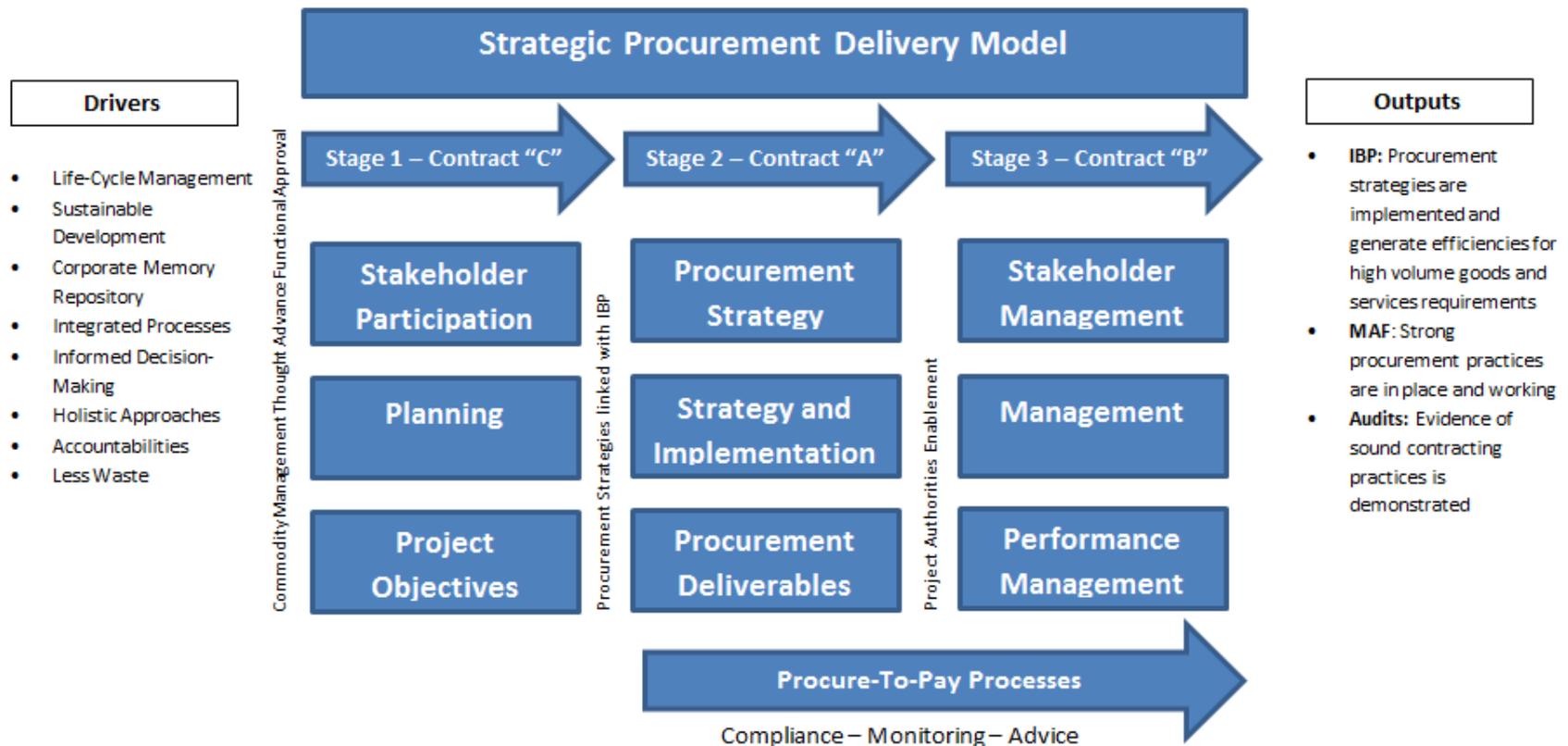
Modèle transactionnel d'approvisionnement classique





Modèle d'approvisionnement en matière de gestion de produits

Awareness >> Concern >> Influence >> Control





Modèle de gestion de produits : Points forts

- Intrants de qualité
- Extrants de qualité
- Résultats mesurables
- Efficacité globale
- Durabilité
- Succès communs
- Place le service d'approvisionnement comme principal partenaire d'affaires
- Permet de transmettre l'information à tous les intervenants clés (aucun cloisonnement)



Modèle de gestion de produits : Défis

- La tâche de trouver un gestionnaire de produits désigné peut être longue à réaliser
- Personnel qualifié ou spécialisé
- Appui de tous les intervenants
- Nouvelle compréhension des rôles et responsabilités
- Beaucoup de travail peu gratifiant au début (aucune satisfaction instantanée)
- Un certain investissement en temps de la part de tous les intervenants
- Une bonne coordination et une communication continue
- Des efforts consciencieux et de la rigueur
- Infrastructure de technologie de l'information (p. ex. une base de données)
- Une chaîne n'est pas plus solide que son maillon le plus faible
- Il s'agit d'un changement de culture



Étude de cas : Systèmes de télévision en circuit fermé (TVCF) – **STAR** :

Situation/Tâche/Actions/Résultats

- Été 2016 : Gel et centralisation de l'octroi de contrats relatifs aux TVCF
- Surveillance et coordination nationales, holistiques et limitées de ces produits
- Le service d'approvisionnement est chargé de centraliser ces achats
- La décision de centraliser a été prise avant de définir le processus
- Résistance au changement
- La direction de l'initiative a été attribuée au service d'approvisionnement afin de produire des résultats en l'absence du bureau de première responsabilité



Étude de cas : TVCF – STAR :

Situation/Tâche/**Actions**/Résultats

- Le service de contrats (Politiques et opérations) a désigné certains intervenants potentiels et a commencé le processus de consultation informelle
- Principales conclusions de ces consultations initiales : la complexité des achats de TVCF est **multidimensionnelle**, par exemple :
 - 1) État du cycle de vie du bureau d'entrée et préparation de l'infrastructure physique
 - 2) Financement existant par opposition à saison de la construction
 - 3) Remplacement par opposition à nouveaux achats
 - 4) Incidence de l'article 6 de la *Loi sur les douanes*
 - 5) Approvisionnement au moyen d'une offre à commandes, approvisionnement de Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) ou impartition à un propriétaire exploitant
 - 6) Enregistrement, suivi et gestion du cycle de vie des immobilisations



1- État du cycle de vie du bureau d'entrée et préparation de l'infrastructure physique

- L'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC) gère 117 postes frontaliers terrestres et exerce des activités dans 13 aéroports internationaux
- 61 postes frontaliers terrestres et 10 aéroports internationaux exercent leurs activités 24 heures sur 24, 7 jours sur 7
- Certains de ces endroits sont éloignés
- Certains bureaux d'entrée approchent la fin de leur cycle de vie utile, et il faut se demander si un investissement dans une TVCF est pertinent



2) *Financement existant par opposition à saison de la construction*

- Dans la plupart des endroits, la saison de la construction s'échelonne du mois d'avril au mois de novembre
- Pour ce qui est des caméras extérieures qui ne sont pas installées directement sur les bureaux d'entrée, il faut généralement réaliser des travaux au sol pour installer les conduits permettant de faire passer les câbles
- Si le financement est seulement annoncé au deuxième trimestre, il devient très difficile de concevoir le projet, de réaliser les travaux relatifs à l'infrastructure physique (combinés au bureau d'entrée qui est ouvert 24 heures sur 24, 7 jours sur 7), de lancer le processus concurrentiel et de terminer le projet au cours de cet exercice...



3) Remplacement par opposition à nouveaux achats

- Si l'on achète de nouveaux produits, il est possible de procéder à la conception conformément au guide de conception pour la TVCF de l'Agence.
- Si l'on procède à un remplacement partiel, on doit d'abord évaluer la qualité du système existant, puis déterminer si le remplacement complet du système constitue un meilleur investissement à long terme.
- Il faut également prendre en considération les exigences opérationnelles.



4 - *Approvisionnement : propriétaire exploitant, offre à commandes ou SPAC?*

- Lorsqu'il est nécessaire de mettre à niveau le matériel de la TVCF dans une installation régie par l'article 6, le protocole d'entente signé entre SPAC et l'ASFC prévoit que SPAC impartira le projet au un propriétaire exploitant, si ce dernier accepte de le faire.
- Une offre à commandes particulière relative à la TVCF peut être utilisée pour les projets de moins de 250 000 \$, destinés aux petits bureaux d'entrée ou aux remplacements partiels.
- Lorsque le projet s'élève à plus de 250 000 \$ et que le propriétaire exploitant ne souhaite pas gérer le projet, l'ASFC doit collaborer avec SPAC pour lancer un processus concurrentiel.
- **CONSEIL** : N'oubliez pas de prendre en considération le temps nécessaire pour visiter le site.



5) Enregistrement, suivi et gestion du cycle de vie des immobilisations

- L'établissement d'une relation solide avec le spécialiste de la gestion du matériel est essentiel pour s'assurer que les achats relatifs aux TVCF seront enregistrés correctement à titre d'immobilisations.
- En plus de respecter les besoins financiers, cette pratique permettra au fil du temps à l'ASFC d'établir un inventaire fiable.
- L'accès à l'inventaire et à l'étape du cycle de vie est essentiel pour faciliter la planification des besoins à venir et pour mieux déterminer les besoins en matière de ressources, tant financières qu'humaines.



Étude de cas : TVCF – STAR :

Situation/Tâche/**Actions**/Résultats

- À l'ASFC, l'équipe responsable de la sécurité, les directions générales responsables des Programmes et des Opérations, le Laboratoire, ainsi que les équipes responsables de l'infrastructure et de la santé et de la sécurité au travail ont tous un rôle à jouer *conjointement*.
- Pour donner suite à cela, la Division de l'approvisionnement et de la gestion des biens stratégiques a créé le **comité responsable des investissements liés aux TVCF**, qui servira de gestionnaire des produits par défaut chargé de l'établissement de protocoles aux fins d'approbation préalable, en fonction des éléments suivants :
 - l'inventaire
 - les aspects du cycle de vie
 - les spécifications techniques
 - les aspects liés à la santé et à la sécurité
 - les besoins opérationnels
 - les exigences liées aux programmes et aux politiques
 - l'analyse des menaces et des risques
- Le comité responsable des investissements liés aux TVCF est actuellement un sous-comité du **Conseil d'investissement des biens immobiliers**, dont la fonction est d'approuver le financement de grands projets et initiatives.



Étude de cas : TVCF – STAR :

Situation/Tâche/Actions/Résultats

- Le **comité responsable des investissements liés aux TVCF** a la responsabilité de décider, en collaboration avec la DAGBS :
 - la façon de classer les demandes de TVCF
 - les biens à acheter (quoi, où, quand, combien, etc.)
 - la façon d'assurer le suivi de l'inventaire afin de s'assurer que la mémoire organisationnelle est conservée
- Lorsque la source de fonds est déterminée, le rôle **des services de contrats** est d'entreprendre le processus d'approbation en fonction des approbations préalables reçues par le **comité responsable des investissements liés aux TVCF**.
 - Cette structure permet la gestion des produits liés aux TVCF, créant ainsi des gains d'efficacité tout au long du cycle de vie des produits.
 - Il s'agit également d'un moyen durable d'assurer l'approvisionnement stratégique et la rétention des connaissances organisationnelles.



Étude de cas : TVCF – STAR :

Situation/Tâche/Actions/Résultats

- Voici les principaux résultats obtenus dans le cadre des travaux entrepris pour cette initiative :
 - La surveillance des produits à l'échelle de l'Agence est maintenant considérée comme essentielle à notre organisation.
 - La nécessité de gérer de manière holistique les TVCF grâce à la gestion des produits a été reconnue par les intervenants.
 - On a compris qu'il existe, surtout en ce qui concerne les TVCF, de nombreux problèmes et facteurs interdépendants qui font en sorte que ce produit est très complexe.
 - La mise en place du modèle d'approvisionnement global représente la première étape de l'élaboration du plan directeur lié à la gestion d'autres produits.
 - Le profil et le leadership des services de contrats dans le cadre de ces travaux lui ont permis de se repositionner en tant qu'acteur clé au sein de l'Agence.
 - Un certain nombre de projets liés aux TVCF ont été approuvés sur des bases plus solides et stratégiques.



Leçons apprises

- Les avantages de détenir un fonds central d'un point de vue stratégique ne doivent pas être sous-estimés, étant donné que les communications vont dans ce sens.
- Le soutien de la haute direction est essentiel.
- Il est préférable d'officialiser le processus le plus tôt possible.
- La communication avec les principaux intervenants à tous les niveaux est essentielle.
- On a besoin d'employés de la haute direction et responsables de l'approvisionnement qui peuvent sortir des sentiers battus et qui sont à l'aise de s'éloigner du rôle traditionnel lié à l'approvisionnement.



Questions et discussion