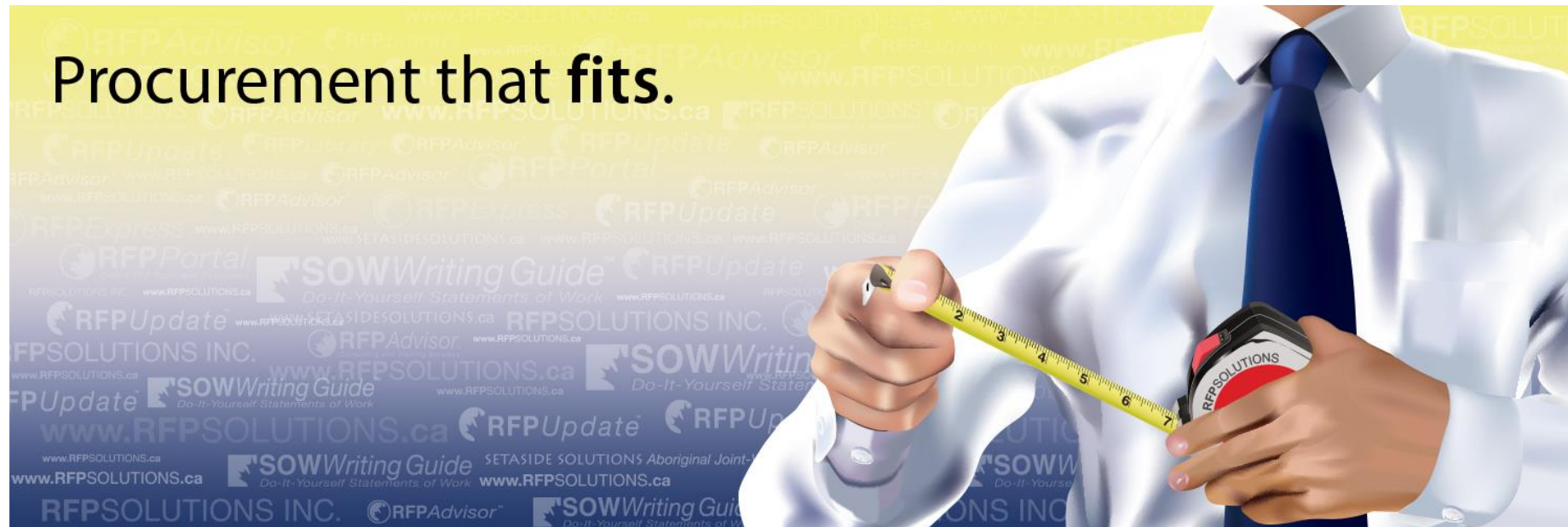


Une approche logique de la transformation de l'approvisionnement public



Steve Johnston
Directeur général
RFP Solutions Inc.

Ancien président de l'ICAGM

Cathryn Kallwitz
Directrice, Opérations
RFP Solutions Inc.



Canadian Institute for Procurement and Materiel Management
Institut canadien d'approvisionnement et de gestion du matériel

Au sujet de RFPSOLUTIONS

- **Société établie en 1992**
- **Nous travaillons exclusivement avec les organismes du secteur public**
- **Plus de 100 clients** : *fédéraux, provinciaux, municipaux, territoriaux, secteur parapublic (SP) et organismes sans but lucratif*
- **Plus de 1 100 projets** liés à l'approvisionnement
- **Expérience et expertise exhaustives en matière :**
 - d'activités d'approvisionnement
 - d'organisation et de politiques
 - de développement d'outils d'approvisionnement
 - de formation en matière d'approvisionnement
 - d'équité, de conformité et d'assurance



Parlons de transformation de l'approvisionnement

- Qu'est-ce que la transformation de l'approvisionnement?
- Pourquoi chercher à transformer?
- Comment la transformation est-elle entreprise?
- Que pouvons-nous faire pour appuyer une transformation positive?

Qu'est-ce que la transformation de l'approvisionnement?

- *« Changer le statu quo de l'approvisionnement pour aider à réaliser des économies et des avantages [...] » (M. Power, mars 2015, Purchasingb2b.ca).*
- *Passer du « tactique » au « stratégique » (G. Romero, nov. 2016).*
- *« La transformation de l'approvisionnement a trait à un type particulier de gestion du changement organisationnel qui se concentre sur des stratégies visant à permettre des améliorations importantes et à long terme des processus, activités et relations liés à l'approvisionnement et à la gestion des fournitures » (Day et Atkinson, 2004).*

Qu'est-ce que la transformation de l'approvisionnement?

- Souvent confondue avec « modernisation »
 - La modernisation comprend l'amélioration ou la mise en œuvre de processus nouveaux ou mis à jour, habituellement appuyée par de nouveaux outils.
 - De plus en plus souvent, la modernisation comprend l'introduction de niveaux plus élevés d'automatisation.

Par contre ...

- La **transformation** a trait à un ***changement de processus organisationnel et opérationnel*** fondamental.
- La transformation est apportée avec et par des **personnes**.
- Des outils (ressources, connaissances, informations, systèmes) sont nécessaires pour appuyer les personnes dans la mise en œuvre des processus modifiés.
 - La technologie est un outil habilitant de la transformation (« Outils ») mais n'est pas l'objectif ou le résultat de la transformation en soi...
- Une transformation efficace menant à des résultats durables exige de **faire des changements qui fonctionnent et qui ajoutent de la valeur**.
 - c.-à-d. des changements qui permettent de réaliser les objectifs et qui ont un sens pour les personnes concernées.

Pourquoi chercher à transformer?

- Il y a diverses raisons
 - Obtenir une meilleure efficacité des processus
 - Réduire le temps/les activités; éliminer les efforts en double/redondants inutiles; simplifier la complexité/fournir davantage d'accessibilité – pour l'organisme, pour les clients, pour les fournisseurs, et pour les autres parties touchées par l'approvisionnement, etc.
 - Obtenir une plus grande valeur (ou réduire/éviter les coûts)
 - Au moyen des contrats d'approvisionnement.
 - Au moyen de la fonction d'approvisionnement elle-même.
 - Jouir d'une plus grande assurance
 - Renforcement de la mise en œuvre commune des politiques et des processus – transparence et prévisibilité.
 - Conformité aux exigences essentielles et aux politiques cruciales, accompagnées des contrôles et équilibres appropriés - fiabilité.
 - Réaliser des avantages tangibles / produire des résultats spécifiques
 - Sociaux, environnementaux, économiques, etc.

Comment la transformation est-elle entreprise?

- La transformation est un projet majeur mais...
 - le ou les changements qui contribuent à la transformation peuvent être importants ou peuvent être *n'importe quel nombre d'actions quotidiennes*.
- Une transformation fructueuse nécessite :
 - une vision et un objectif formulés clairement, appuyés et compris;
 - des objectifs et des résultats significatifs et mesurables;
 - un plan pour passer de « A » à « Z », avec une concentration sur la gestion du changement et la capacité de réflexion, et une certaine souplesse pour s'adapter en cours de route;
 - un leadership organisationnel, un soutien et des encouragements clairs et soutenus;
 - l'engagement, la collaboration et l'appui continus des personnes « touchées par le changement » (c.-à-d. à la fois les personnes qui mettent la transformation en œuvre et celles qui vivront dans le « nouveau monde »);
 - de l'humilité et le sens de l'humour.

Comment la transformation est-elle entreprise?

- Pour changer, que la force motrice soit l'introduction d'une nouvelle exigence ou un autre motif, il est important d'examiner les processus actuels.
 - **Définir et analyser**
 - Quelle est la raison pour laquelle nous faisons quelque chose aujourd'hui? Quelle est la raison pour laquelle nous faisons cela de la façon dont nous le faisons actuellement?
 - Est-ce encore logique? – S'agit-il d'une exigence légitime? Est-ce que cela apporte de la valeur?
 - Quel objectif cherchons-nous à réaliser?
 - Y a-t-il quelque chose de nouveau que nous avons besoin de faire?
 - Y a-t-il un avantage que nous cherchons à réaliser?
 - Y a-t-il des sources d'irritation que nous cherchons à atténuer?
 - Quel changement envisageons-nous?
 - Comment nous permettra-t-il d'atteindre notre objectif? Sur quoi aura-t-il des répercussions? Qu'est-ce qu'il rendra obsolète ou désormais inutile?
 - **Évaluer**
 - Quel est le risque lié au maintien du statu quo? Quels sont les risques liés au changement proposé?
 - Quel est le coût du maintien du statu quo? Quel est le coût du changement?
 - L'accent est souvent mis sur les dépenses financières; bien qu'il s'agisse d'un facteur crucial, du point de vue des processus, il faut tenir compte du temps (p. ex. nombre d'étapes, nombre de « mains et d'yeux », etc.).

Comment la transformation est-elle entreprise?

- Lorsque le bien-fondé du changement est établi :
 - **Formulez votre plan pour le changement**
 - Selon la nature du changement et ses répercussions – plongez, s'il y a lieu; demandez les rétroactions, l'acceptation ou l'approbation, au besoin.
 - **Mettez à l'essai, évaluez, raffinez, mettez à l'essai à nouveau**
 - Examinez dans quelle mesure le processus que vous avez rectifié ou mis en œuvre permet d'atteindre votre objectif.
 - Quels résultats ont été réalisés par comparaison à la façon dont on procédait auparavant?
 - Qu'est-ce qui a mené à ces résultats? (Était-ce le changement ou quelque chose d'autre? Ces résultats peuvent-ils être répétés?)
 - **Diffusez les approches, les résultats, les leçons retenues**
 - Faites part de vos perspectives et de vos réussites à vos collègues.
 - Pour appuyer des initiatives de changement de plus grande envergure, une évaluation ou des rapports formels peuvent également être nécessaires.

Que pouvons-nous faire pour appuyer une transformation positive?

- Quelques exemples
 - Refondre la fonction d'approvisionnement en tant qu'agent de mise en œuvre pour les programmes et les services publics.
 - *Tenez compte de ce que « nous » tentons d'accomplir au moyen de l'approvisionnement, et de la raison pour laquelle c'est important.*
 - *Tenez compte de l'avantage de l'approvisionnement et du contrat, et pour qui.*
 - *Dans la mesure du possible, demandez à « vous intégrer » à l'équipe de projet.*
 - *Demandez aux clients de vous en dire davantage et appuyez l'engagement continu.*
 - *Faites un suivi à la suite de l'approvisionnement – quels ont été les résultats du contrat?*

Que pouvons-nous faire pour appuyer une transformation positive?

- Quelques exemples
 - Orientez-vous et réorientez-vous vers les objectifs et les résultats opérationnels.
 - *Tenez-compte de ce que en quoi consiste l'objectif du processus d'approvisionnement – p. ex. bien/service du public, résultat net ou rendement du capital investi de l'organisme, marque organisationnelle, etc.*
 - *Simplifiez le processus, si possible et approprié.*
 - *Réexaminez la souplesse qui est intégrée dans les politiques et les ententes commerciales.*
 - *Mobilisez les décideurs organisationnels (au sein de l'organisme du client ainsi que de l'organisme d'approvisionnement) aux fins du processus d'approvisionnement.*

Que pouvons-nous faire pour appuyer une transformation positive?

- Quelques exemples

- N'ayez pas peur d'essayer quelque chose de nouveau.
 - *Analysez les idées proposées pour révéler les objectifs de l'approvisionnement (p. ex. objectifs du projet ou du service) et établir des façons dont ils pourraient être réalisés.*
 - *Examinez la question de savoir si une approche axée sur les risques peut être justifiée – p. ex. dans les cas où une mesure ou approche de rechange pourrait offrir des avantages plus importants (tout en maintenant la conformité).*
 - *Selon les exigences et le contexte, un processus différent pourrait peut-être offrir une solution (p. ex. demandes de propositions [DP] non contraignantes, DP négociées, etc.).*
 - *Demandez un soutien pour la mise en œuvre – selon l'échelle de l'exigence, il pourrait s'agir d'un champion, d'un parrain ou d'une équipe.*

Que pouvons-nous faire pour appuyer une transformation positive?

- Quelques exemples

- Maintenir la concentration des personnes

- *au sein et à l'extérieur de votre organisme;*
- *au niveau du client / projet;*
- *au niveau du fournisseur;*
- *auprès des destinataires publics de services gouvernementaux;*
- *auprès des parties, des intervenants et d'autres participants œuvrant au projet.*
- *Continuer de demander ce dont ils ont besoin, de même que ce dont vous avez besoin pour aider l'approvisionnement à atteindre ses objectifs.*

Dernières pensées

La transformation consiste en un changement fondamental des processus organisationnels et opérationnels.

- La technologie peut être et est souvent un facteur habilitant de la transformation, mais gardez à l'esprit qu'elle n'est pas une fin en soi.
- Les personnes, les processus qu'elles mettent en œuvre, et comment, sont les clés d'une transformation efficace et durable.

Dernières pensées

Les actions, la réflexion et le partage des connaissances quotidiens (« amélioration continue») peuvent permettre de mettre la transformation en œuvre de façon graduelle/itérative (« agile »).

- Posez des questions et mettez les hypothèses à l'essai.
 - *Pourquoi le faisons-nous ainsi? Et si ...?*
 - *Gardez à l'esprit qu'il y a certaines choses que nous ne pouvons pas changer ou qui ne changeront peut-être pas de la façon dont nous avons pensé initialement, mais restez ouverts à un raffinement coopératif et à un dialogue continu.*

Dernières pensées

- **Faites part à vos collègues de vos pratiques et vos expériences.**
 - *Dans votre propre bureau, au sein de votre organisme, et de façon plus générale.*
- **Demandez aux autres de faire connaître leurs points de vue et leurs expériences.**
 - *Tant au sein de la communauté de l'approvisionnement qu'à l'extérieur (p. ex. clients, intervenants, industrie, etc.).*

Soyez le changement que vous souhaitez voir dans le domaine de l'approvisionnement.

Des questions?

Merci!
Thank You!

Des questions?

Envoyez-nous un
courriel :
info@rfpsolutions.ca

Pour de plus amples
renseignements
rfpsolutions.ca

Nous  l'approvisionnement...
C'est tout ce que nous faisons!