



Renouvellement de l'approvisionnement à l'ASFC

4 juin 2019

Josephine Dahan,
Directrice, Division de l'approvisionnement stratégique

Matthew Woods,
Gestionnaire par intérim, Division de
l'approvisionnement stratégique

PROTECTION SERVICE INTEGRITY
TY **PROTECTION** SERVICE INT
ÉGRITÉ PROTECTION **SERVICE**
INTEGRITY PROTECTION SERVI
CE INTÉGRITÉ PROTECTION SE
RVICE INTÉGRITÉ PROTECTION
SERVICE INTÉGRITÉ PROTECTION
ON SERVICE INTÉGRITÉ PROTECTI
ECTION SERVICE INTÉGRITÉ PROT
OTECTION SERVICE INTÉGRITÉ PR
PROTECTION SERVICE INTÉGRITY
PROTECTION SERVICE INTÉGRITY
TÉ **PROTECTION** SERVICE INT
TEGRITY PROTECTION **SERVICE**
INTÉGRITÉ PROTECTION SERVI
CE INTEGRITY PROTECTION SE





Meilleures pratiques de l'industrie



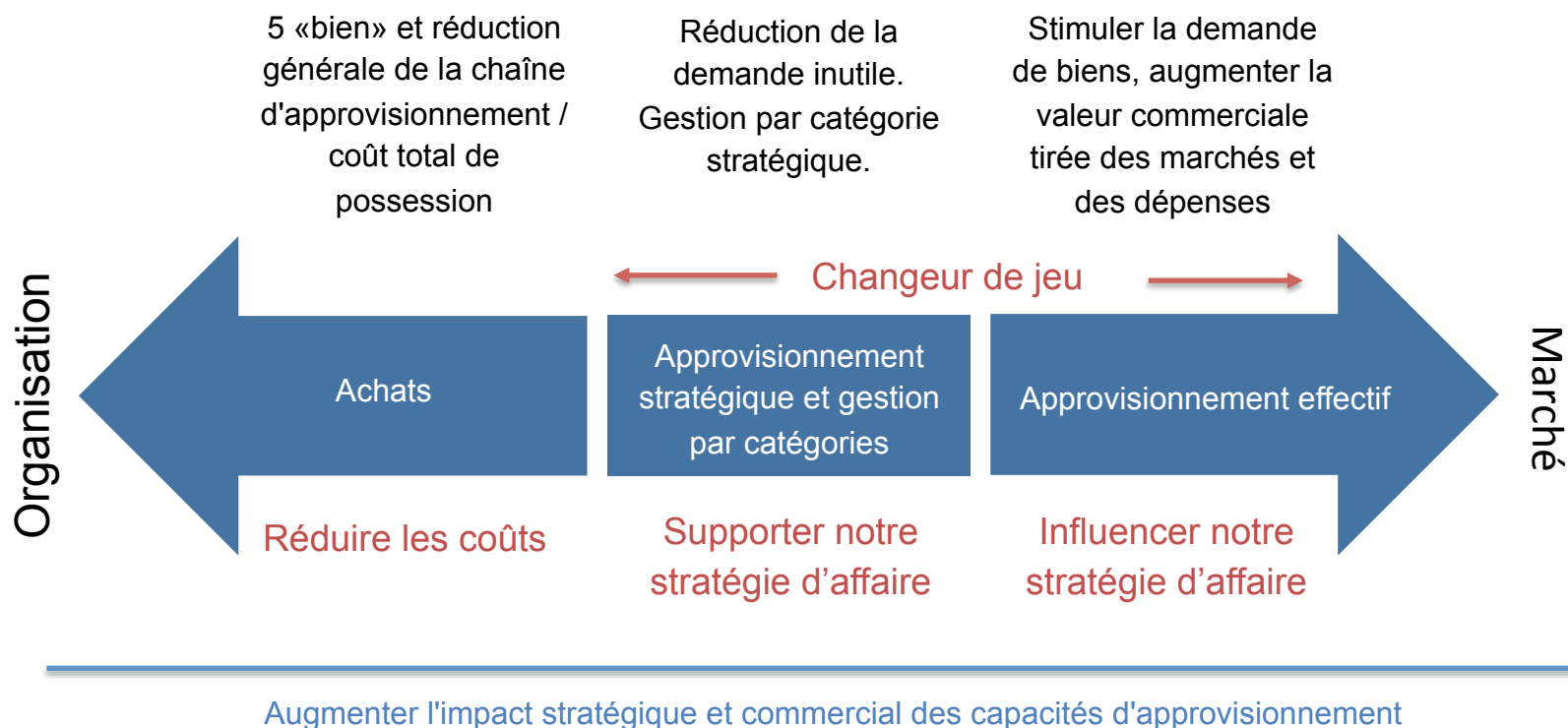
La modernisation de l'approvisionnement à l'échelle du gouvernement

Le gouvernement fédéral a pour mandat de moderniser l'approvisionnement pour qu'il soit simple, moins coûteux au niveau administrative, déployé avec un contrôle modern et qui inclue des pratiques de support pour nos objectifs économique, dont l'approvisionnement vert et social.

Cette stratégie comprend l'amélioration de notre approche en matière de gestion des effectifs, de professionnalisation et le renforcement de la gestion en matière d'approvisionnement.



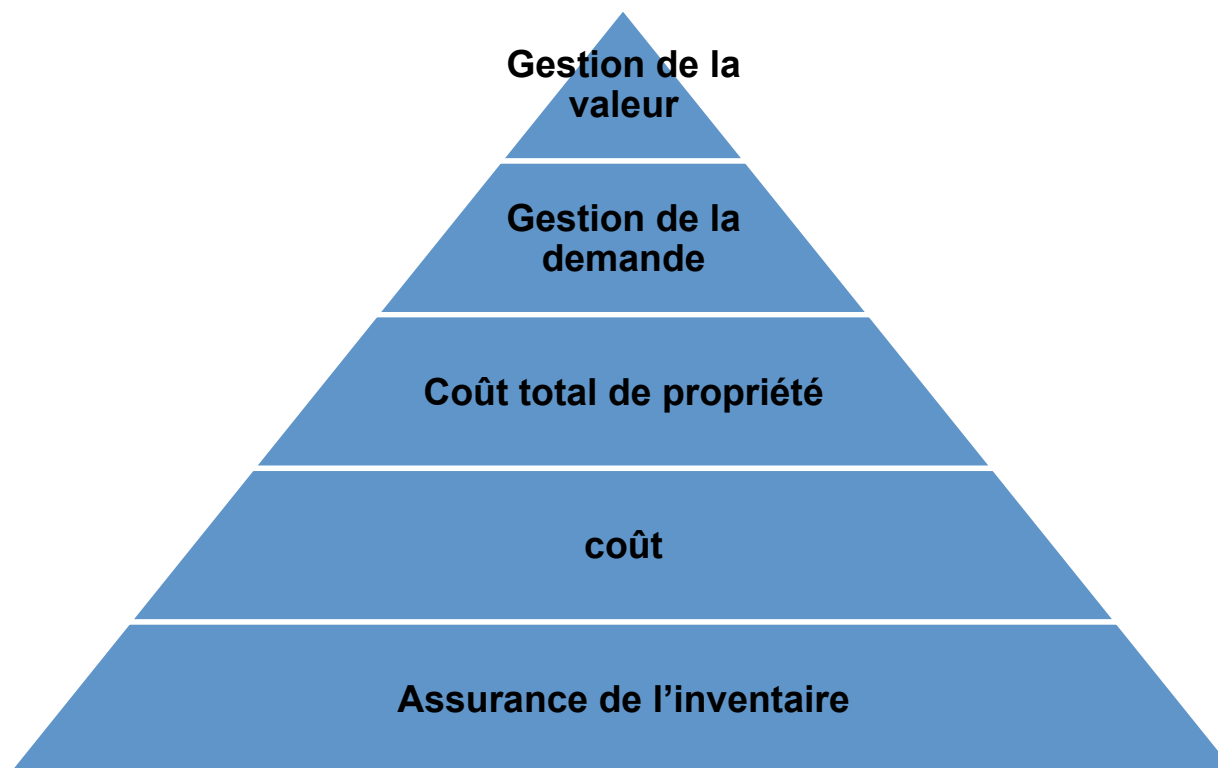
Proposition de valeur pour l'approvisionnement



Source: A look into the future of procurement, Gerard Chick and Robert Handfield, Supply Chain Quarterly, Quarter 1 2016



Cinq caractéristiques des organisations d'approvisionnement de première classe



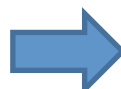
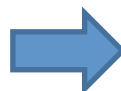
Source: The Hackett Group, Five Characteristics of World-Class Procurement Organizations, 2014



Principales priorités en matière d'approvisionnement dans l'industrie

Priorités de l'approvisionnement

Réduire et éviter les dépenses d'achat	85%
Élever le rôle de l'approvisionnement à celui de conseiller de confiance	81%
Augmenter la visibilité des dépenses	76%
Augmenter notre agilité	74%
Augmenter la satisfaction des parties prenantes	70%
Réduire le risque continu de l'approvisionnement	68%
Renforcer l'influence sur les catégories complexes de dépenses indirectes	65%
Renforcer/protéger notre réputation	63%
Prendre avantage de l'innovation des vendeurs	55%
Réduire les risques de non-conformité réglementaire	51%



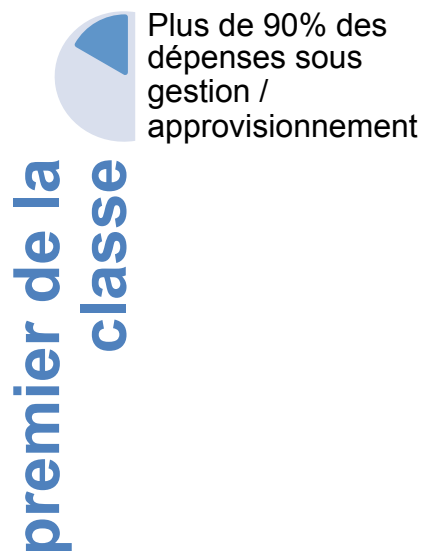
Domaines d'investissement

Gestion par catégorie	85%
Acquisition spécialisée	83%
Gestion des talents	76%
Gestion des relations avec les vendeurs	74%
Analyse de données et rapportage	67%
Intelligence du marché d'approvisionnement	51%
Approvisionnement de logiciels	51%
Centre d'expertise en approvisionnement	45%
Services partagés	37%
Amélioration continue (ex : « Lean Six Sigma »)	35%

Source: The Hackett Group, Key Issues Study, 2016



Analyse des dépenses et analyse des performances et maturité des dépenses



Les principales organisations ont obtenu des avantages:

- Réduction de 2 à 12% des coûts de matériel grâce à un approvisionnement informé
- Réduction de 50% des dépenses hors contrat
- 20-70% de réduction des stocks
- 5-50% de réduction des coûts d'inventaire
- Réduction de 20% des pièces et matériaux redondants ou inutiles

Source: Aberdeen Group, Spend Analysis: Working Too Hard for the Money 2007



Évolution de la gestion des dépenses

Visibilité, analyse et au-delà...

Intégration de la chaîne d'approvisionnement, des fournisseurs et des clients

- Intégration transversale de la chaîne logistique avec activation des jeux d'outils
- intégration profonde des fournisseurs et des clients
- Tirer parti des modèles de prestation de services partagés

Meneur de l'industrie

Acquisition stratégique et approvisionnement

- Influence et concentration des organisations
- Concentration sur le TCO de l'offre

Majorité

Gestion par catégories

Intégration de la chaîne de valeur

Gestion de portefeuille et de catégorie

- se concentrer sur l'intégration de l'offre et de la demande
- Concentrer sur le coût total de possession de bout en bout

Acquisition Stratégique

Tirer les dépenses pour créer de la valeur

- Concentrer sur l'analyse des dépenses pour les opportunités de création de valeur
- Comprendre les dépenses à des fins de levier

Analyse des dépenses

Visibilité des dépenses

Visibilité des dépenses et approvisionnement général

- Générer une visibilité des dépenses à l'échelle de l'organisation avec une fonctionnalité d'exploration
- Comprendre comment et où l'organisation dépense

Création de la chaîne de valeur% des dépenses

14%
+
8-12%
3-8%
0-3%

Innocence

Conscience

Compréhension

Compétence

Excellence

Création de la chaîne de valeur% des dépenses



L'ASFC aujourd'hui

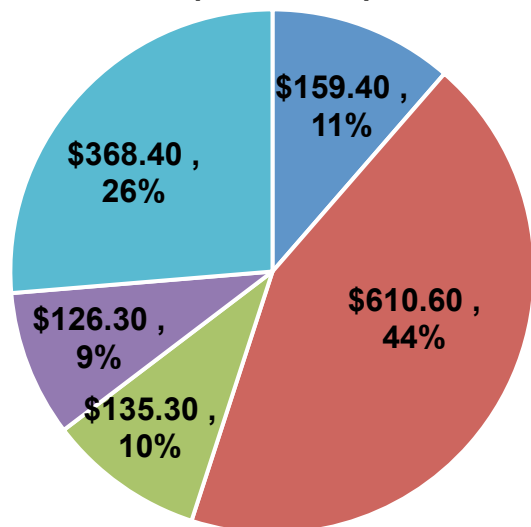


L'environnement de l'approvisionnement





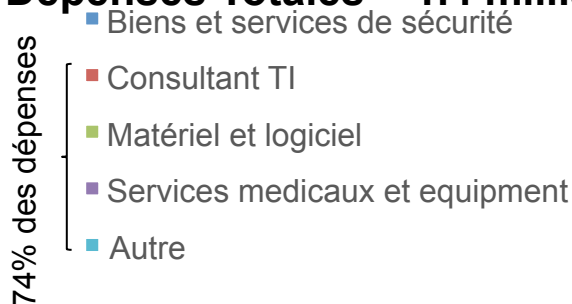
Dépenses contractuelles au cours des derniers 5 ans (millions)



Résultats clés

- ⊙ Environ 1700 transactions, plus leurs modifications, sont créées chaque année. 50% des transactions sont pour moins de 10 000 \$, ceci représente une grande partie des efforts consacrés à priorités autres que celles de l'Agence.
- ⊙ L'absence de consolidation et le nombre limité de responsables de commodités mène à un volume élevé de transactions et à des processus inefficaces.
- ⊙ La réduction des besoins pour éviter de faire appel à SPAC ou à SPC mène à la création de multiple contrats à court terme pour des besoins récurrents.
- ⊙ Le manque de planification déclenche de nombreuses demandes de dernière minute et crée un environnement réactif.
- ⊙ L'absence de politique, de procédures et d'outils entraîne des pratiques commerciales incohérentes et de nombreuses frustrations.
- ⊙ En règle générale, 500 à 700 fournisseurs uniques sont utilisés chaque année. Les 25 principaux fournisseurs (ou 3 à 5% des fournisseurs) représentent 65% des dépenses. Les normes de l'industrie serait d'avoir 80% des dépenses avec 20% des fournisseurs. Nous ne mettons pas à profit nos besoins opérationnels et ne développons pas suffisamment d'arrangements stratégiques.

Dépenses Totales = 1.4 milliard





Déclaration du problème

- Comment réduire le volume de travail de 40%?
- Comment respecter les normes de service 80% du temps?
- Comment s'aligner sur les priorités de l'Agence?
- Comment construire une équipe performante?



La stratégie de transformation de l'ASFC



VISION

Transformer l'approvisionnement en un organisation de première classe, allégée, agile et innovatrice, considérée comme partenaire stratégique et catalyseur permettant de soutenir les objectifs et les initiatives de l'agence.

MISSION

Servir, soutenir, collaborer avec les acteurs clés pour appliquer les méthodes d'approvisionnement, de vision des affaires, de connaissance du marché et de perspective mondiale afin de fournir les biens, les services et les solutions innovantes à l'Agence.

Transformer l'approvisionnement en un conseiller de confiance



Évolution de l'approvisionnement

Rôle transactionnel

- Connaissance du processus d'approvisionnement
- Déconnecté de la stratégie commerciale
- Moins de technologie activée
- Axé sur les transactions
- Relations fournisseurs unidimensionnelles
- Centré sur le court terme
- Priorités portées par la communauté technique



Rôle Stratégique

- Connaissances multidimensionnelles
- Centre d'expertise sur les matières premières / marchés
- Fort usage de la technologie
- Agit en tant que consultant
- Gestion complète des relations
- Forte compréhension analytique / financière
- Axé sur le long terme
- Négociateur
- Offres complexes
- Influence / changement de direction



Modèle de prestation de service à la clientèle

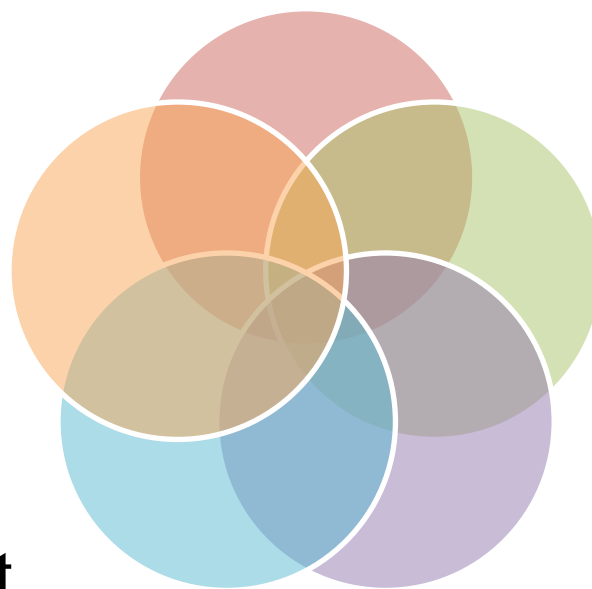
Engagement
avancé

Orienté vers
l'action

Collaboration

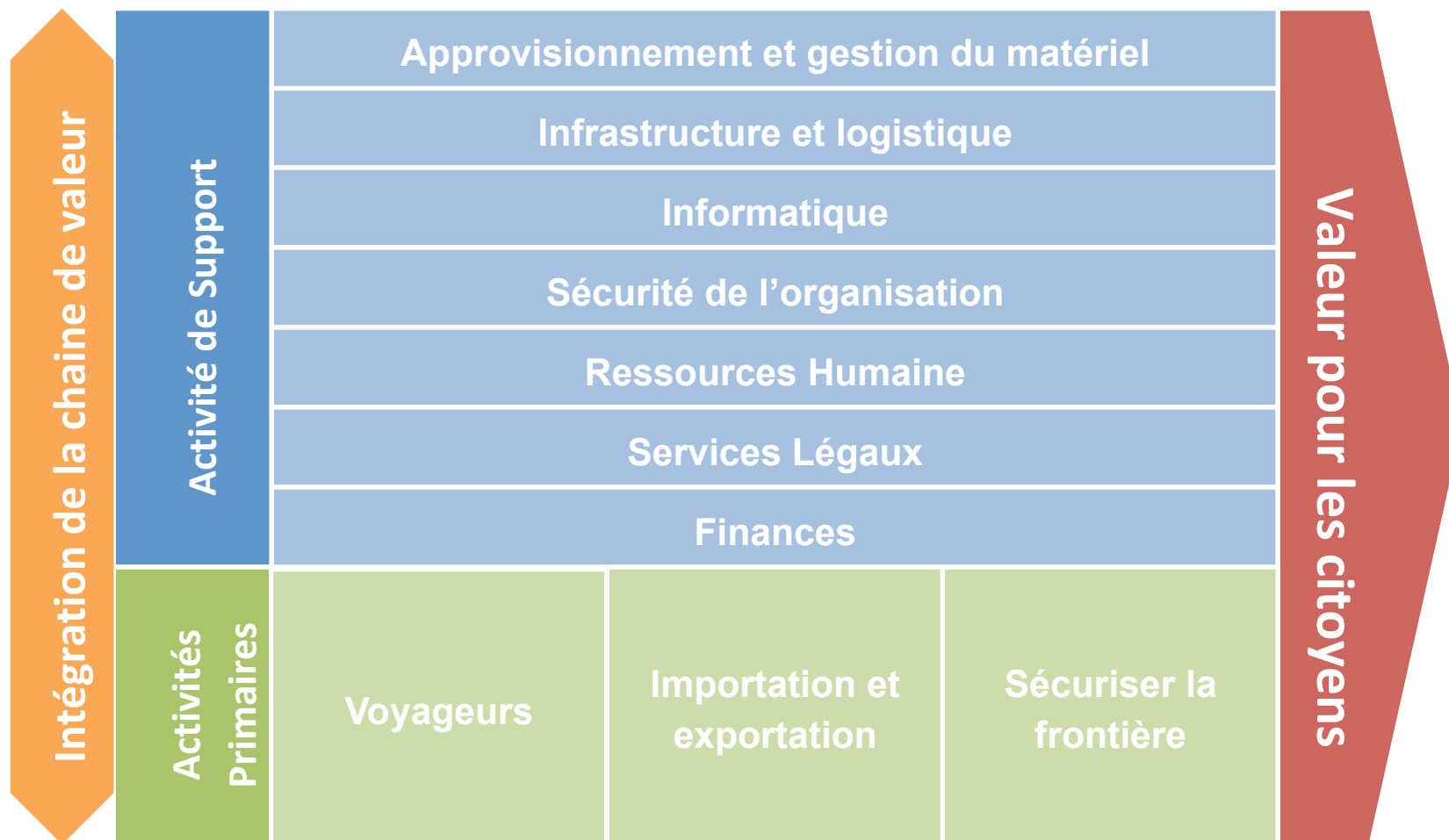
Consistent

Connaissant





Intégration de la chaîne de valeur





LIGNES DIRECTIVES

ACQUISITION RÉGIONALE

Biens fonciers
Services médicaux
Transport et logistique
Services d'impression
Meubles et équipement
Équipement audiovisuel
Uniformes
Entraînement
Communications

ACQUISITION NATIONALE

Services informatiques
Services professionnels
Matériel et logiciel
Les télécommunications
Biens et services de sécurité
Services RH (sauf formation)

PLANIFICATION ET RAPPORTS

Planification d'organisation intégrée
Analyse des dépenses
Obligations de rapport
Conformité et surveillance des systèmes
Gestion des fournisseurs et des parties prenantes
Tableaux de bord, IPC et fiches d'évaluations

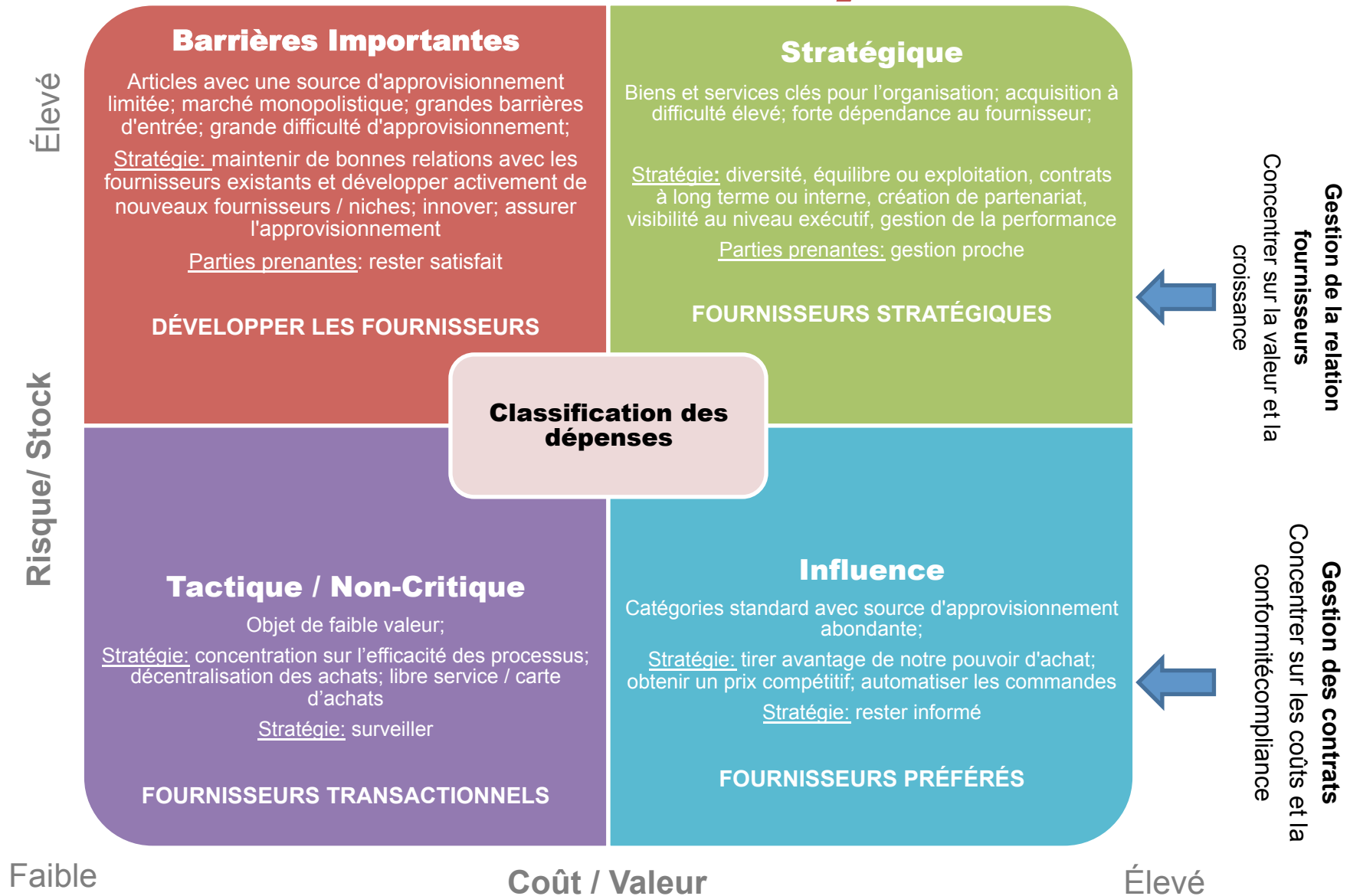
POLITIQUES ET RENFORCEMENT DES CAPACITÉS

Politiques, outils et modèles
La formation et le développement
Recrutement et rétention
Embarquement des employés
Gouvernance et contrôle de la qualité
Surveillance et suivi des politiques
Renseignements généraux

CAPACITÉ DE GESTION DE PROJETS D'APPROVISIONNEMENT

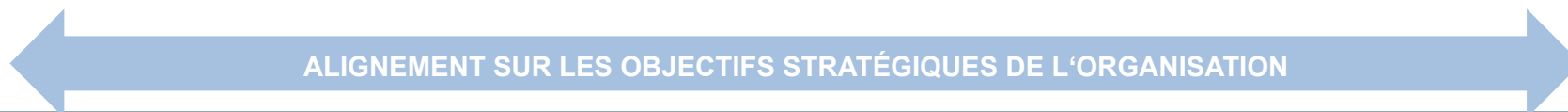
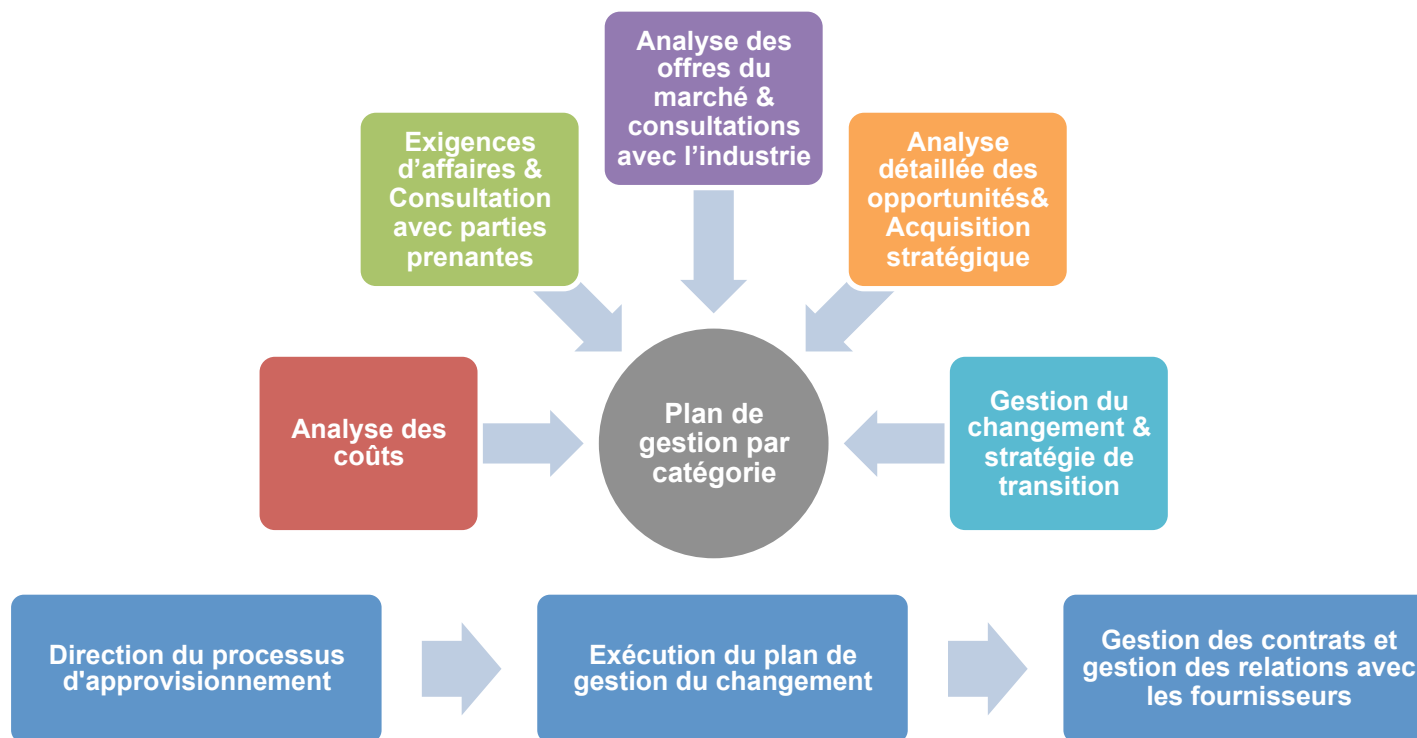
Gestion de projet et des risques Équipes inter-fonctionnelles dédiées Priorités ministérielles Autofinancées

Le modèle Krajic



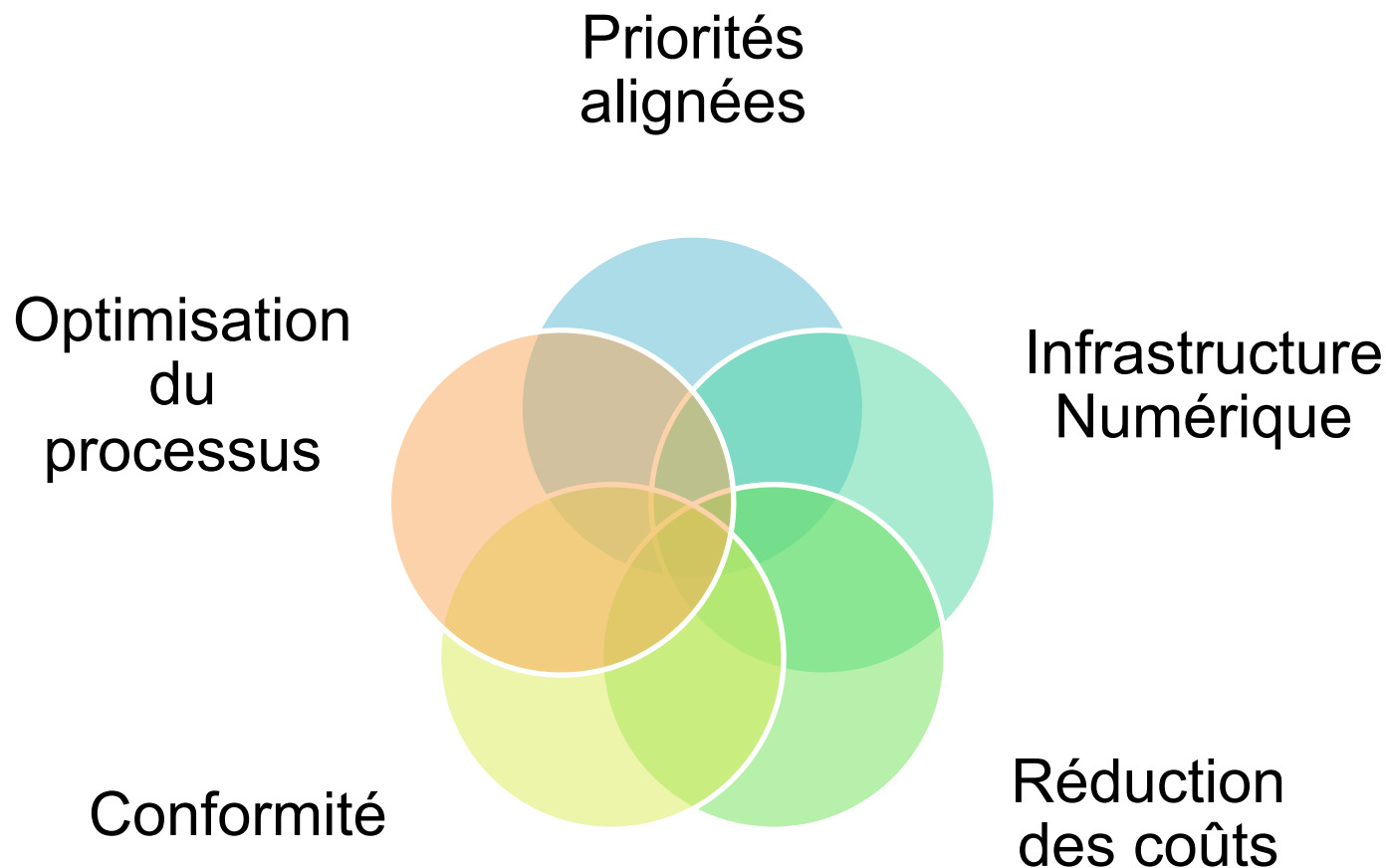


Modèle d'approvisionnement stratégique





Facteurs clés pour la transformation





Optimisation du processus

- Documenter le processus pour rationaliser les opérations et développer la capacité pour appuyer le processus
- Supprimer les activités sans valeur ajoutée, dont déléguer aux clients les achats à faible valeur, à volume élevé et à faible risque
- Augmenter la productivité en réduisant le volume de travail
- Consolider les besoins opérationnels pour réduire le volume de travail et améliorer les activités de planification
- Collaborer avec les principales parties prenantes pour optimiser les processus opérationnels de bout en bout



L'alignement des priorités

- Améliorer la planification grâce à des activités de planification officielles et à l'identification des priorités
- Aligner les priorités d'approvisionnement avec celles de l'Agence
- Avoir une collaboration régulière et continue avec les principales parties prenantes
- Rechercher l'engagement de la direction et de la haute direction
- Avoir une place à la table tôt dans le processus de planification pour soutenir et influencer la stratégie commerciale



Numérisation

- À la recherche d'opportunités pour automatiser les processus répétitifs
- Mise en œuvre de signatures électroniques pour améliorer les processus et la capacité de travailler à domicile
- Investir dans la connectivité numérique pour une meilleure collaboration sur le réseau
- Exploiter la fonctionnalité AaP pour augmenter les fonctions libre-service
- Amélioration de notre outil de gestion de la charge de travail (WMT) pour obtenir de meilleures capacités de génération de rapports
- Investir dans des solutions d'analyse des coûts afin d'améliorer les fonctions de conformité et de création de rapports ainsi qu'identifier de nouvelles opportunités d'approvisionnement stratégique



Conformité

- L'analyse des dépenses est une clé du succès pour améliorer nos fonctions de surveillance et de conformité
- Développement d'un tableau de bord et d'indicateurs de performance d'approvisionnement
- Obtenir une visibilité à 100% des dépenses, afin de maximiser les opportunités et identifier les problèmes, dont les commandes d'achat, la confirmation des commandes, les cartes d'achat et les paiements sans référence à une commande



Réduction des coûts

- La mise à jour des processus peut permettre de réaliser des économies importantes, de 25 à 75% dans de nombreux cas.
- La consolidation des besoins de l'organisation peut permettre de réaliser des économies d'ordre administratif et financier considérables en optimisant les économies d'échelle, par exemple, 20-30% d'économies en consolidant les exigences matérielles au lieu d'achats uniques
- L'application d'une approche de gestion par catégorie peut aider à identifier de meilleures opportunités d'économies et de réduction des coûts tout en améliorant la valeur pour les Canadiens.



Modernization Roadmap

Introduction Années 1-2

Réduire la complexité, mené à l'efficacité

- Restructurer l'organisation pour s'aligner sur les priorités de l'Agence
 - Renforcer la gouvernance, la gestion et la responsabilisation en matière d'approvisionnement
 - Augmenter le niveau de délégations des clients pour des articles peu complexes et à faible risque
 - Recrutement et développement
 - Prise en charge des employés
 - Standardiser et optimiser les processus
 - Renforcer la politique, les outils et les modèles
 - Sensibilisation, engagement et collaboration
 - Services de nationalisation
 - Construire une solution de flux de travail
 - Commencer les activités de planification des achats
- ✦ Des objectifs de réduction des coûts en consolidant les besoins de l'agence et en rationalisant la base d'approvisionnement

Croissance Années 3-4

Excellence opérationnelle et intendance financière

- Capacités d'approvisionnement stratégique, de gestion des catégories et d'analyse des dépenses
 - Solution de flux de travail intégrée et centrée sur le client
 - Fonctions de planification robuste
 - Mesurer les résultats à l'aide de rapports dynamiques, d'indicateurs de performance et de tableaux de bord
 - Recrutement et développement en cour
- ✦ Des objectifs de réduction des coûts grâce à la réalisation d'initiatives d'approvisionnement stratégiques.

Maturité Année 5

Conseiller de confiance et facilitateur clé

- Fonctions matures
 - Modèle de prestation de services allégé, agile et innovateur
 - Processus automatisés
 - Recrutement et développement constant
- ✦ Des objectifs de réduction des coûts grâce aux processus automatisés



Priorités clés pour les années 19 et 20

- Augmenter les fonctions de libre service des clients pour les achats à faible risque et complexité
- Optimisation des processus et standardisation des opérations
- Améliorer la collaboration et l'engagement des parties prenantes
- Établir des capacités de planification de l'approvisionnement
- Renouveler nos politiques, outils et modèles d'approvisionnement
- Explorer des approches stratégiques d'approvisionnement
- Restructurer les opérations d'approvisionnement en ligne avec les meilleures pratiques de l'industrie en utilisant une approche par catégorie
- Renforcer le recrutement, la rétention et le développement des capacités
- Nationaliser les fonctions d'approvisionnement



Questions?

Josephine Dahan

Josephine.Dahan@cbsa-asfc.gc.ca

Matthew Woods

Matthew.Woods@cbsa-asfc.gc.ca