

« *C'est bien simple, Monsieur, chez nous, tout est urgent !* » : Phrase incontestablement N°1 au hit-parade des aveux qui nous ont été faits lors de missions d'études.

Car il faut bien l'avouer, le manque de prévision et de planification rigoureuse des acquisitions est sans doute le frein essentiel à l'instauration d'un processus Achat de qualité. Rien de bon n'est fait dans l'urgence. Une édifiante palette des conséquences négatives de cet état de fait sera proposée dans une prochaine publication. Mais soyons en certain : « *le talent ne remplace pas le temps* »

Distinguons d'entrée ces 2 notions, prévision et planification :

- La prévision est l'acte **d'anticiper le besoin**
- La planification est l'acte de définir **l'instant pertinent de la satisfaction du besoin**. Cet instant pertinent définira par là-même la date nécessaire de rédaction des spécifications précises et la date du début des processus achat et passation. L'effort de planification induit une logique de ce que nous nommons les **rétro plannings** définis ci-après.

Le plus souvent, nous avons rencontré chez nos clients une politique de prévision à trois faces :

- Une face heureuse : les opérations qui sortent de l'ordinaire sont assez bien anticipées (grands marchés de travaux, lourds investissements informatiques, équipements techniques exceptionnels...). Le caractère événementiel de ces achats fait que l'on s'y implique de façon plus professionnelle.
- Une face neutre : les achats plus courants sont généralement moins bien prévus et moins bien planifiés. On assiste souvent à une simple reconduction d'enveloppes budgétaires.
- Une face douloureuse : certains achats dans une zone intermédiaire sont quant à eux ni prévus ni planifiés et deviennent les achats *parasites* qu'il faut réaliser sans s'y être préparé. Généralement on argue du caractère *imprévisible* du besoin alors qu'il est souvent tout simplement *imprévu*. Cette zone neutre est souvent hélas importante et constitue la partie polluante du processus Achat.

D'une façon générale, il est très rare de voir instaurés au sein des personnes publiques des plans prévisionnels des achats exhaustifs et leur traduction en plan annuel des marchés à instruire au sein d'un exercice.

Le manque de prévision et de planification souvent constaté fait que très souvent **certains achats sont plus *subis* qu'ils ne sont *maîtrisés***. Un dossier chasse souvent l'autre, parfois sans recul.

**Trois grandes familles de risques** sont décelées du fait d'une politique lacunaire de prévision : les risques fonctionnels, les risques juridiques et les risques financiers. Quelles sont les origines de ces risques ?

- Les origines du risque fonctionnel : comme il faut rattraper le temps perdu, on gagne souvent du temps sur des phases essentielles du processus Achat qui font justement leur qualité : la **spécification** précise des besoins qui demande parfois maturation, la **rédaction** de bons cahiers des charges qui demande des échanges de vues et des relectures entre personnels techniques et administratifs, une **analyse** complète des offres pour produire des rapports d'analyse complets qui ne se limitent pas à de simples classements non argumentés.... Ce manque de temps de traitement du dossier d'achat a des conséquences néfastes.

- Les origines du risque juridique : le manque de consolidation des besoins entre les différents services fait souvent que les **règles de seuil** ne sont pas respectées et que, par la même, on enclenche des **procédures de consultation incorrectes**. On peut également constater que les procédures de consultation sont choisies uniquement pour leur souplesse d'instruction, notamment leurs délais, et non pas pour les avantages procéduraux qu'elles pourraient procurer (exemple : choix d'un appel d'offres ouvert au lieu d'un dialogue compétitif). On entre également parfois pour gagner du temps dans la **pratique de la photocopie automatique du CCAP**. Cette segmentation des achats, ce mauvais cadre contractuel et la rigidité d'une procédure de consultation choisie malheureusement, orientent vers des terrains juridiques hasardeux (audition des entreprises sur appel d'offres, avenants hasardeux, modifications des spécifications...)

- Les origines du risque financier : le manque de consolidation des besoins et la multiplication des procédures grèvent le coût final des achats par les coûts d'instruction importants, une **multiplication des fournisseurs** et des **prix obtenus moins intéressants**. Autrement dit la multiplicité des actes et les achats spontanés coûtent cher.

Pour autant, nous sommes lucides, tout n'est pas prévisible ni planifiable. Mais si nous sommes lucides nous savons aussi que :

- Ce qui est imprévu n'est pas forcément imprévisible
- Si un service des marchés gère 100 marchés dans l'année et que simplement 5 marchés sont imprévus ou simplement mal anticipés, cet état de fait ne posera pas de problème. Mais si nous passons de 5 marchés à 40 marchés imprévus ou mal anticipés alors il ne faudra pas s'étonner de la mauvaise qualité finale des achats et des problèmes juridiques et sociaux internes et externes qui peuvent survenir.