

1.2 Conséquences sur le processus Achat de la non prévision et non planification des achats

Faisons maintenant un panorama des **risques encourus du fait d'une politique insuffisante de prévision et de planification.**

Les dysfonctionnements à impacts négatifs sur la qualité des achats que nous rencontrons très souvent dans nos missions sont les suivants :

- Des rédactions insatisfaisantes de cahiers des charges techniques et administratifs (incomplets ou erronés) du fait de leur rédaction en accéléré.
- Des fournitures d'informations incomplètes aux candidats et/ou aux assistants à maîtrise d'ouvrage qui entraînent de fréquents allers-retours d'échanges d'informations complémentaires impliquant des prolongations de délais. On assiste de ce fait à des informations fournies « au fil de l'eau » ne pouvant engendrer du premier coup une qualité de réponse optimale.
- De faibles qualités d'analyses des candidatures qui se limitent au constat des documents administratifs demandés et non aux compétences, références et moyens du fait de l'urgence d'instruction.
- De faibles qualités d'analyses des offres et d'éventuels tests et des offres du fait d'un problème de temps insuffisant.
- Des négociations trop rapides ou à un seul tour du fait d'un calendrier tendu.
- Des délais trop courts donnés aux candidats, notamment sur les MAPA, ce qui entraîne des réponses de plus faibles qualité, voire même des offres en nombre limité si ce n'est nul.
- Un déplacement (un défaussement ?) du problème de la gestion des délais de l'opération vers les autres acteurs qui y sont associés – A eux de rattraper le temps ! Par exemple, trop peu de temps laissé au maître d'œuvre pour la fourniture d'un document fruit d'une de ses missions.
- Des choix de procédures erronés de type MAPA uniquement du fait de la possibilité de raccourcir des délais quitte à s'exonérer de règles juridiques.
- Des choix de procédures uniquement du fait des délais qu'elles imposent quitte à s'exonérer de la pertinence procédurale. Par exemple, choisir un appel d'offres ouvert plutôt qu'un dialogue compétitif malgré le besoin des spécificités de la procédure avec dialogue.
- Des saucissonnages de marchés avec multiplication de MAPA gérés au fur et à mesure de la survenance du besoin quitte à s'exonérer de règles juridiques.

- Une multiplication de procédures formalisées gérés au fur et à mesure de la survenance du besoin quitte à se passer des bénéfices économiques qui pourraient résulter d'une procédure globale. (mauvais prix sans économies d'échelle).
- Un coût de traitement global interne de l'achat trop élevé du fait de la multiplicité des procédures.
- Des dépassements de budget du fait des mauvais prix obtenus du fait de la multiplicité des procédures.
- Des impacts sur les choix budgétaires déjà arrêtés avec un effet domino annulant certains projets pourtant budgétés.
- Des décalages avec les ressources financières externe, par exemple des pertes de subventions du fait d'un dépassement de calendrier.

- Une augmentation de la charge de travail des personnels affectés à l'achat du fait de la multiplicité des actes et de la gestion d'un plus grand nombre de fournisseurs.
- Des indisponibilités éventuelles des différentes équipes internes du fait de plannings non coordonnés).
- Des indisponibilités éventuelles des fournisseurs (consultation en périodes de pleines charges).
- Des problèmes d'adéquation entre la période du besoin de disponibilité des travaux, fournitures ou services à acheter et la période de disponibilité des services achats et marchés pour instruire le dossier. Génère fréquemment des actions en francs tireurs de la part des services techniques prescripteurs s'ils disposent de budgets propres (avec risques économiques et juridiques associés).
- Des oublis de relancer des procédures reconductibles. Citons le standard : l'oubli de relancer des marchés à bons de commande qui entraîne la multiplication d'avenants hors cadre juridique et autres tentatives de justifications d'actes contractuels illégitimes du fait d'un besoin fonctionnel impérieux qui lui est légitime.
- Des achats de produits hétérogènes du fait de procédures multiples entraînant des problèmes d'exploitation et des frais de maintenance supplémentaires.
- Des risques de rupture de stock.
- Des exécutions réalisées avant notification de marchés ou d'avenants.

- L'instauration d'un mauvais climat en interne créant une culture de l'urgence.
- Une mauvaise appréciation de la Personne Publique par les fournisseurs et assistants à maîtrise d'ouvrage.
- Une perte de crédibilité des services Achats et Marchés de la part des services prescripteurs entraînant repli sur soi et manque de collaboration.

• ...

⊗ On peut à ce stade se poser la question du coût de la non prévision et de la non planification. Faut il uniquement se focaliser sur le prix d'achat ?

Méthode A.S.A.P.P. Michel MADAR