



## [Tribune] La gestion des risques achats à 360° : L'acheteur public, du respect du droit à la maîtrise du risque

📅 30/10/2025    👤 Olivier Fauconnier

« La cartographie des risques à 360° prend désormais tout son sens ». Selon Olivier Fauconnier, (CEO APTILIS), cet outil, bien utilisé, permet d'analyser chaque segment d'achat non plus seulement selon son coût ou sa nature, mais selon sa criticité. « Elle rend visible ce qui, sans cela, resterait diffus ou implicite ».



L'achat public a profondément changé. Pendant longtemps, il s'agissait surtout d'appliquer des procédures, de vérifier des seuils, de publier des avis et de s'assurer que tout était

conforme. L'acheteur était perçu comme un garant de la légalité, un technicien du Code. Aujourd'hui, cette vision est dépassée. L'acheteur public n'est plus un simple exécutant : l'acheteur public s'impose aujourd'hui comme un levier stratégique au service de l'efficacité, de la transparence et du développement territorial.

## **Un monde plus incertain et des achats plus exposés**

Les crises successives ( sanitaire, énergétique, géopolitique, climatique) ont profondément bouleversé nos chaînes d'approvisionnement. Elles ont rappelé à quel point la dépendance à certains fournisseurs ou à certaines zones du monde pouvait fragiliser nos missions de service public.

Le Code de la commande publique fixe un cadre clair et solide. Mais la réalité du terrain est souvent plus complexe que les textes. Inflation, défaillances d'entreprises, tensions sur les matières premières, obligations RSE... autant de situations que le droit ne peut pas toujours anticiper. C'est donc à l'acheteur qu'il revient d'exercer un vrai jugement professionnel mais en gardant une vision pratique et responsable.

La Stratégie nationale des achats durables (SNAD) et la loi AGECE ont fait évoluer le rôle de l'acheteur public. Désormais, il ne s'agit plus seulement de « pouvoir » intégrer des critères environnementaux ou sociaux, mais d'y être tenu. L'acheteur doit mesurer l'impact global de ses choix : carbone, insertion, économie circulaire, innovation. Il devient un véritable pilote de la transition écologique.

Dans ce nouveau paysage, la cartographie des risques achats devient un outil clé. Elle permet de repérer les fragilités, de prioriser les actions, d'anticiper les incidents et de démontrer la valeur ajoutée de la fonction achat. L'acheteur public porte désormais une responsabilité élargie. Pour y parvenir, il lui faut une boussole : la cartographie des risques à 360° réunit la vision juridique, financière, écologique et opérationnelle de l'achat en intégrant l'ensemble des parties prenantes, internes et externes. C'est cette démarche, à la fois lucide et constructive, que cette tribune propose d'explorer.

## Le rôle stratégique de l'acheteur public

« *L'acheteur public n'est plus celui qui est au bout de la chaîne, il en est le maillon stratégique.* »

Il y a peu encore, la fonction achat public se résumait à une mécanique procédurale : appliquer le Code, sécuriser les procédures, veiller à l'égalité de traitement. L'acheteur était un exécutant, souvent perçu comme un gardien « tatillon » des règles, davantage qu'un acteur de stratégie publique. Mais les crises se sont succédées, percutant la commande publique avec une brutalité inédite : pandémie, pénuries, inflation, cyberattaques, tensions géopolitiques, dérèglement climatique.

Ces crises ont fait basculer la perception du rôle de l'acheteur. Là où hier, il veillait simplement à la conformité d'une procédure, il est désormais appelé à garantir la continuité du service public. Depuis 2020, la commande publique navigue dans un contexte d'incertitude permanente. Inflation incontrôlée, hausses soudaines de l'énergie, dépendance à des fournisseurs uniques, manque de concurrence, ruptures de stock... Autant de réalités que les textes ne peuvent anticiper totalement.

L'acheteur doit donc s'outiller. Il doit identifier les signaux faibles, cartographier les risques et apprendre à raisonner en termes de scénarios. Le risque, autrefois perçu comme une menace, devient un élément à part entière de la décision. Le réflexe n'est plus de demander « *Avons-nous respecté le Code ?* », mais « *Avons-nous pris en compte tous les risques ?* ».

“ Le réflexe n'est plus de demander « *Avons-nous respecté le Code ?* », mais « *Avons-nous pris en compte tous les risques ?* » ”

La pandémie a bouleversé les paradigmes. Quand les masques manquaient, quand les respirateurs se faisaient rares, quand la chaîne logistique mondiale se grippait, ce sont les acheteurs publics qui ont, souvent dans l'urgence, tenu la ligne de front. Ils ont improvisé, mutualisé, innové. Ils ont prouvé que l'achat public pouvait être rapide, agile et créatif, sans perdre son intégrité.

Aujourd'hui le spectre du risque s'est élargi : il inclut désormais les risques environnementaux, sociaux, financiers, opérationnels et techniques. Un marché public mal défini peut générer un coût environnemental, par le gaspillage des

ressources ou l'obsolescence des produits. Un contrat mal exécuté peut produire un coût social, en alimentant la précarité ou le non-respect des clauses d'insertion. Un fournisseur défaillant peut exposer la collectivité à un risque d'image, voire à une atteinte à l'éthique publique. L'acheteur public devient ainsi un régulateur. Il veille à l'équilibre fragile entre efficacité économique et exemplarité publique. Il incarne la promesse d'acheter au moindre coût dans le respect de la continuité de service.

C'est ici que la cartographie des risques à 360° prend tout son sens. Cet outil, bien utilisé, permet d'analyser chaque segment d'achat non plus seulement selon son coût ou sa nature, mais selon sa criticité. Elle rend visible ce qui, sans cela, resterait diffus ou implicite. Elle éclaire la décision publique : que vaut une économie de 2 % sur un marché si elle se traduit par une rupture de service ? Le véritable enjeu, au fond, n'est pas la technique de la cartographie, mais la culture du risque.

“ Le véritable enjeu, au fond, n'est pas la technique de la cartographie, mais la culture du risque ”

L'acheteur public 3.0 n'est plus seulement un gestionnaire ; il se distingue des profils classiques par une approche plus globale. Sa capacité à comprendre, anticiper et hiérarchiser les risques détermine la solidité et la pertinence de son action. Il incarne la nouvelle génération de la fonction achat, passant d'un rôle purement transactionnel et axé sur la passation de procédures de marché à une mission hautement stratégique et multifonctionnelle.

L'acheteur public 3.0 n'est plus seulement l'exécutant du Code de la Commande Publique, mais un manager de flux et de risques. Son profil se caractérise par une polyvalence juridique, économique et technique.

L'approche à 360° couvre tous les aspects critiques de la commande publique :

- **Risque juridique et de conformité** : Il est le premier rempart contre l'irrégularité. Il ne se contente pas d'appliquer le droit, il l'anticipe. Il sécurise chaque étape de la procédure (rédaction des pièces, choix de la procédure, attribution) pour prévenir les recours, les contentieux et les mises en cause de la responsabilité de l'entité publique.

- Risque fournisseur et opérationnel : Il évalue la solidité financière, technique et éthique des soumissionnaires. Il met en place des outils de sourcing et de veille qui limitent le risque de défaillance pendant l'exécution du marché, garantissant la continuité du service public.
- Risque éthique : Dans un contexte de transparence accrue des deniers publics, il est le gardien de l'image de son administration. Il intègre des clauses RSE et des exigences de probité, gérant ainsi le risque d'atteinte à la réputation lié à des pratiques de fournisseurs non conformes.
- Risque économique et budgétaire : Il ne cherche pas l'économie ponctuelle, mais la gestion optimisée du Coût Global d'Acquisition (CGA). Il minimise les dépenses imprévues liées à la mauvaise qualité, à la maintenance ou à la fin de vie des produits, assurant la meilleure valeur pour l'argent public.

## **La méthode du risque à 360°**

*« Pour piloter, il faut voir ».*

L'acheteur public a grandi dans le giron du droit. Son premier réflexe de prévention du risque a toujours été la conformité : respecter le Code, éviter le favoritisme, prévenir le contentieux. Ce réflexe reste vital, mais il ne suffit plus.

Le risque juridique demeure la matrice : erreur de procédure, défaut de publicité, mauvaise définition du besoin, modification substantielle en cours d'exécution, ou clauses discriminantes peuvent encore coûter cher.

Cartographier le risque juridique consiste à dresser la topographie des fragilités procédurales :

- Les segments d'achat où la complexité juridique accroît la probabilité d'erreur (marchés globaux, concessions, BEA, DSP) ;
- Les points de tension récurrents dans les clauses (pénalités, révision de prix, sous-traitance) ;
- Les contentieux passés et leur typologie.

Derrière chaque contrat, il y a un modèle économique, souvent fragile. L'explosion des coûts de l'énergie, des matières premières ou des transports a montré combien un contrat public pouvait se déséquilibrer du jour au lendemain.

Cartographier le risque financier, c'est d'abord reconnaître l'incertitude économique. Cela implique :

- D'évaluer la sensibilité des segments d'achat à l'inflation ;

- D’anticiper les variations d’indices ;
- De modéliser les impacts budgétaires d’une imprévision ;
- Et de mesurer le risque de défaillance fournisseur.

Chaque marché public devrait comporter une analyse d’exposition financière : quelle part du portefeuille fournisseurs est constituée de PME fragiles ? quels sont les marchés à faible concurrence ? ...

L’acheteur public porte aujourd’hui une responsabilité morale autant que légale. Les textes (article L. 3-1 du CCP, Stratégie nationale des achats durables) ont donné un cap.

Mais l’obligation de moyens est devenue une obligation de résultats. Cartographier le risque RSE revient à poser trois questions clés :

1. Pertinence : les clauses sociales et environnementales sont-elles cohérentes avec le besoin ?
2. Mesurabilité : leur mise en œuvre est-elle objectivable ?
3. Contrôle : les indicateurs sont-ils suivis ?

Cette cartographie révèle les écarts entre le discours et la réalité : trop souvent, des clauses vertes ou sociales restent purement déclaratives. Une approche 360° impose un suivi des partenaires internes et externes. C’est ainsi que la RSE cesse d’être un risque pour devenir une opportunité d’innovation et de sens.

**Le risque opérationnel**, c’est le risque le plus concret et souvent le plus négligé : celui qui menace la continuité de service. Il se niche dans les dépendances techniques, les processus internes, les failles de coordination entre prescripteurs, juristes et acheteurs. La pandémie a révélé à quel point la dépendance à un fournisseur unique ou à une zone géographique pouvait paralyser une mission publique.

Mais le risque opérationnel ne se limite pas à la chaîne d’approvisionnement, il concerne également le processus interne de gestion des achats : la compétence interne, la clarté des processus et des responsabilités, la qualité et la fiabilité des données. Un achat mal préparé, un cahier des charges mal rédigé, un relais d’exécution mal défini : autant de “micro-risques” qui, cumulés, deviennent systémiques.

**Les risques techniques** prennent une dimension stratégique. Ils concernent à la fois la qualité et la fiabilité des systèmes d’information achats, la maîtrise et l’exploitation des données,

ainsi que l'interopérabilité entre les outils utilisés par les différents services de l'organisation.

La qualité des outils de cartographie, de reporting, de gestion contractuelle ou d'interface financière est désormais un facteur clé de maîtrise des risques. Ces outils doivent être fiables, interconnectés, sécurisés et alimentés par une donnée de qualité.

**Les risques fournisseurs** englobent l'ensemble des vulnérabilités liées aux relations entretenues avec les prestataires. Une mauvaise maîtrise de ces risques peut fragiliser la continuité d'activité ou générer des surcoûts

Cartographier les risques, c'est aussi écouter les acteurs. Le ressenti des agents, les alertes des gestionnaires, les signaux faibles du terrain sont souvent les premiers indicateurs d'un dysfonctionnement latent. Chaque acteur (juriste, acheteur, prescripteur, financier) apporte son prisme et enrichit la compréhension globale.

Cette approche participative change la culture interne : elle crée une communauté d'attention autour de la commande publique. Elle valorise la parole de ceux qui vivent le risque au quotidien, souvent avant qu'il ne se matérialise.

Une cartographie des risques réussie suit trois étapes clés :

1. Identifier : repérer les événements susceptibles d'affecter les objectifs de l'achat (retard, surcoût, rupture, non-conformité, atteinte à l'éthique).
2. Évaluer : mesurer la probabilité (P) et l'impact (I), puis hiérarchiser les risques selon une échelle commune (de 1 à 4).
3. Piloter : définir un plan d'action, mesurer son efficacité, ajuster dans le temps.

Toute stratégie de réponse au risque s'articule autour des "4 T" :

- Tolérer : accepter le risque lorsqu'il est faible et que le coût de la mitigation serait disproportionné
- Transférer : déléguer le risque
- Traiter : réduire le risque par des actions ciblées (formation, redéfinition du besoin, diversification fournisseurs).
- Terminer : supprimer le risque en renonçant ou en réorientant l'achat.

L'acheteur ne se contente plus de dire "il faut faire", il démontre "pourquoi et comment le faire en sécurité". La réussite tient moins à la technicité qu'à la capacité à faire parler ensemble des univers différents.

“ La réussite tient moins à la technicité qu'à la capacité à faire parler ensemble des univers différents. ”

Le juriste parle conformité, le financier parle coût, le prescripteur parle besoin, l'élu parle impact politique. Le rôle de l'acheteur est de traduire. L'objectif ultime de la cartographie n'est pas le document, mais la culture du risque. Cette culture se construit dans la durée : par la formation, la communication interne, l'exemplarité. Elle transforme la commande publique en un écosystème d'apprentissage permanent.

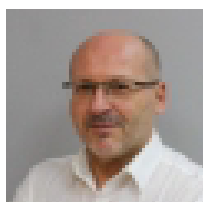
## Conclusion

*"L'art d'acheter : piloter par l'anticipation"*

En définitive, la performance de l'acheteur public 3.0 ne se mesurera plus à l'aune des dossiers traités ou de la seule conformité juridique. La maîtrise du risque à 360° est le socle de cette nouvelle excellence. Elle transcende la simple sécurisation des procédures de passation des marchés pour devenir une véritable stratégie de résilience.

Acheter est donc un acte profondément stratégique. Pour réussir, il exige la lucidité et le courage d'anticiper et de préparer le terrain pour un service public optimisé.

## à propos de l'auteur



**Olivier Fauconnier**  
CEO - APTILIS