



Etude 20250901



ACHAT PUBLIC : DES DÉFIS D'HIER AUX SOLUTIONS DE DEMAIN

**Transformer les contraintes en
opportunités pour une commande
publique performante et responsable**

Réalisé par Jennifer DAMON
jennifer.damon@lumina-achat-conseil.fr
www.lumina-achat-conseil.com





SOMMAIRE

1 Mots de l'éditrice

2 Remerciements

3 Introduction

4 Analyse des résultats de l'étude

5 Freins rencontrés dans les achats publics et leviers d'amélioration

- 5.1 – Manque de temps et surcharge opérationnelle
 - 5.2 – Insuffisance des outils de pilotage et de données fiables
 - 5.3 – Insécurité juridique et complexité réglementaire
 - 5.4 – Formation et montée en compétences
 - 5.5 – Relation avec les fournisseurs et manque de concurrence
 - 5.6 – Intégration difficile des critères RSE
 - 5.7 – Angles morts de la commande publique : entre rigidité, pragmatisme et responsabilité
-

6 Conclusion

1 - MOTS DE L'ÉDITRICE

« Je ne perds jamais. Soit je gagne, soit j'apprends. »

Nelson Mandela

“Cette citation illustre parfaitement ma conviction profonde : chaque difficulté rencontrée par la fonction achat public n'est pas une fatalité, mais une occasion d'apprendre et de progresser.

Pour moi, l'achat public est bien plus qu'un ensemble de règles ou de procédures. C'est une fonction essentielle, au service de l'intérêt général, qui relie les besoins — des organismes publics et privés soumis au code de la commande publique — aux solutions du marché. Pourtant, trop souvent, cette fonction est perçue comme complexe, fastidieuse, inaccessible.

Mon engagement est simple : contribuer à rendre l'achat public plus clair, plus humain et plus accessible. Je crois que chacun — qu'il soit acheteur, prescripteur ou prestataire — peut s'y retrouver, à condition que les méthodes soient adaptées, que les outils soient compréhensibles et que la dimension responsable soit intégrée en amont.

À travers mon travail, je souhaite œuvrer pour un achat public qui ne soit plus vécu comme un frein, mais comme un levier de transformation, capable de simplifier le quotidien, de créer de la valeur durable et de renforcer la confiance entre les acteurs.

Je suis convaincue que l'avenir de la fonction achat public se construira dans cette direction : une commande publique structurée, performante, mais avant tout accessible à tous.”



Jennifer DAMON

Experte achat public responsable
Fondatrice de Lumina Achat Conseil

2 - REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes celles et ceux qui ont pris le temps de répondre à mon sondage et de partager leur expérience. Vos retours, sincères et concrets, ont été déterminants pour nourrir cette étude et lui donner toute sa légitimité.

Je souhaite également remercier mes proches pour leur soutien constant, leur patience et leurs encouragements au quotidien. Leur présence est une véritable force pour mener à bien mon travail de recherche.

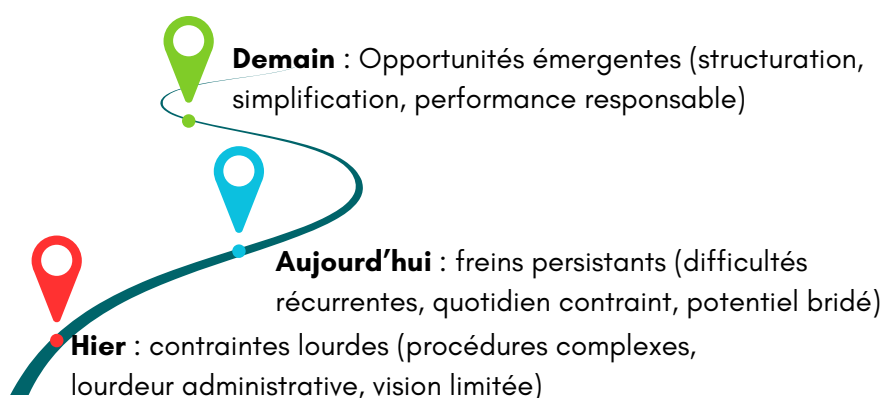
Enfin, je pense avec reconnaissance à mes collègues, anciens et nouveaux, qui m'accompagnent dans ce parcours. Leur confiance, leurs échanges et leur solidarité sont autant de repères qui m'inspirent et me poussent à aller plus loin.

À vous toutes et tous, un immense merci.

3 - INTRODUCTION

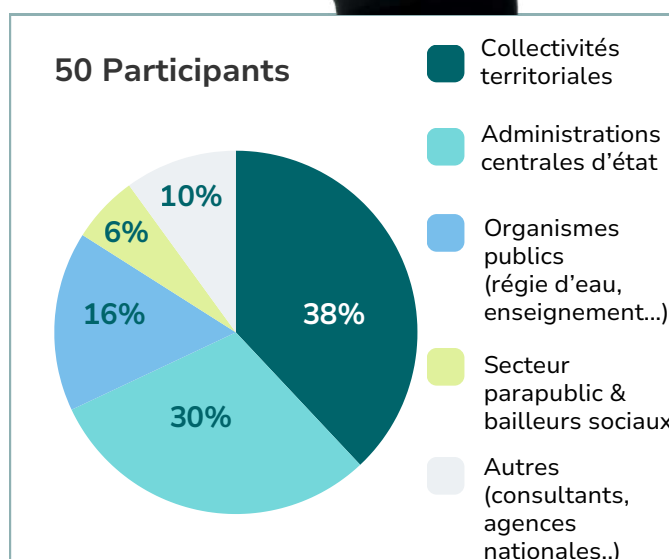


Depuis de nombreuses années, les acteurs de l'achat public composent avec des contraintes bien connues : procédures exigeantes, délais contraints, données parfois incomplètes, ressources limitées, etc. Ces réalités ne sont pas nouvelles ; elles traversent le temps et font désormais partie intégrante du quotidien des services achats. Pourtant, derrière cette impression de « déjà vu » se cache une opportunité : celle de tirer des enseignements de ces expériences passées pour construire une fonction achat publique plus solide, plus claire et porteuse d'avenir.



Afin de mieux comprendre ces freins récurrents, un sondage qualitatif a été mené auprès d'un panel diversifié de professionnels de la commande publique : responsables achats, juristes marchés, acheteur...

À travers leurs réponses, les participants ont désigné la difficulté qui leur paraît la plus significative, offrant un éclairage concret sur les enjeux actuels de la commande publique.



Cette étude propose de mettre en lumière ces freins, non pour en dresser une liste figée, mais pour les comprendre et en dégager des pistes d'action concrètes.

Car ce qui a parfois constitué un obstacle hier peut devenir, demain, un levier de performance et de responsabilité. L'enjeu n'est pas seulement de constater les difficultés, mais d'ouvrir la voie à un achat public qui gagne en simplicité, en clarté et en impact. Un achat public qui trouve toute sa place comme fonction stratégique.

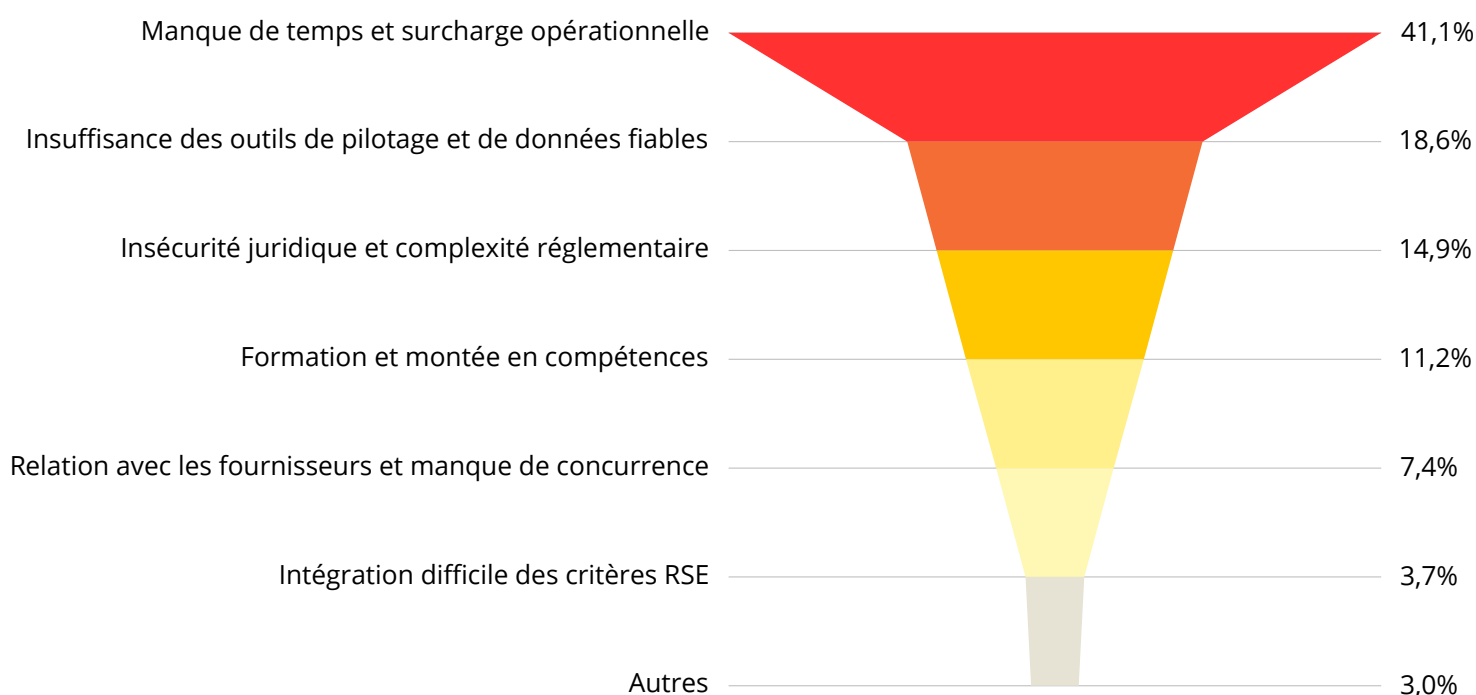
4 - ANALYSE DES RÉSULTATS DE L'ÉTUDE



L'analyse des réponses recueillies met en évidence un panorama clair des freins qui entravent encore la pleine maturité de la fonction achat public. Ces difficultés ne sont pas nouvelles : elles se répètent depuis des années, parfois sous des formes différentes, mais traduisent toutes la même réalité : la fonction achat publique dispose de leviers stratégiques majeurs, mais peinent encore à les exploiter pleinement faute de moyens, de reconnaissance ou de méthodes partagées.

Le classement qui émerge de cette enquête illustre à la fois des blocages structurels (manque de temps, absence d'outils fiables, complexité juridique) et des enjeux plus culturels (formation insuffisante, croissance modérée de la relation fournisseur, intégration encore timide de la RSE).

Cartographie des principales difficultés rencontrées dans l'achat public



Réalisée par Jennifer DAMON
01/09/2025



5 - FREINS RENCONTRÉS DANS LES ACHATS PUBLICS ET LEVIERS D'AMÉLIORATION



5.1 - MANQUE DE TEMPS ET SURCHARGE OPÉRATIONNELLE



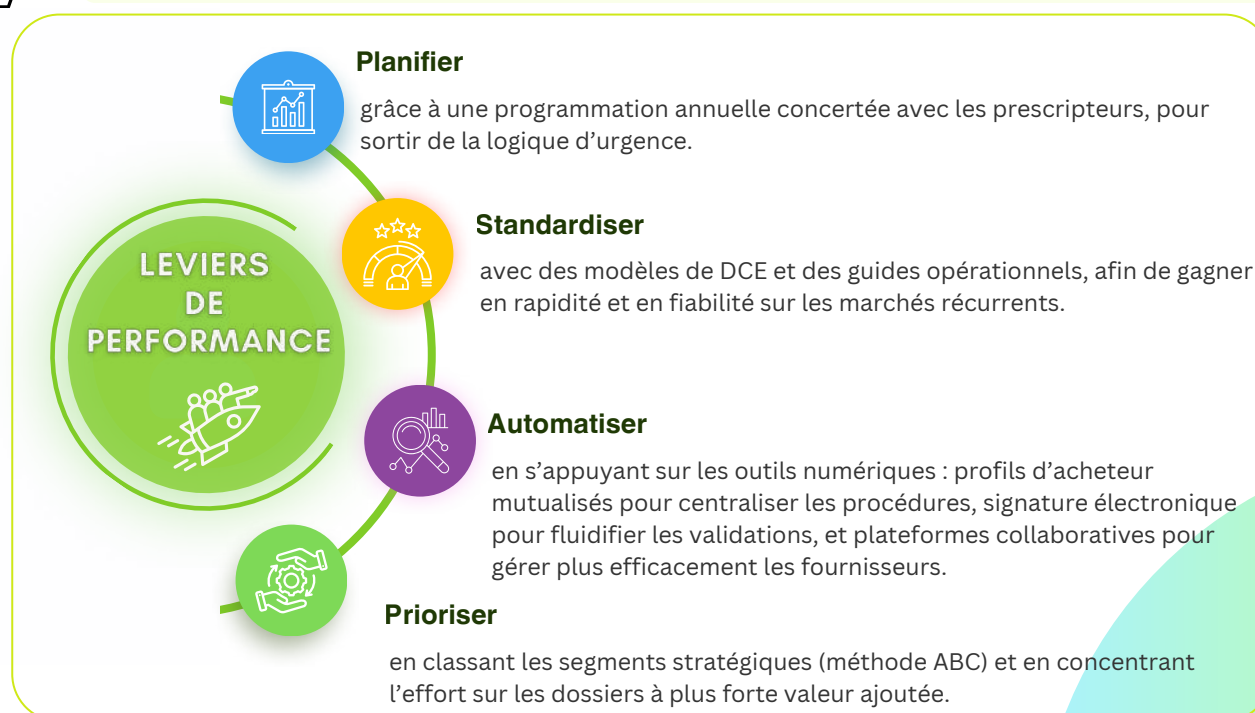
CONTEXTE : Depuis longtemps, la fonction achat public est confrontée à une contrainte récurrente : le manque de temps. Les services achats, souvent en effectifs réduits, doivent jongler entre de multiples sollicitations internes et des procédures exigeantes. Cette pression constante enferme les acheteurs dans une logique de réaction plutôt que d'anticipation.



IMPACT : Cette organisation centrée sur l'urgence fragilise la qualité des marchés. Les dossiers sont parfois montés dans la précipitation, ce qui accroît le risque d'erreurs, retarde les procédures et favorise les reconductions automatiques plutôt que l'ouverture à la concurrence. Le temps qui devrait être consacré à l'analyse du marché, au sourcing ou à la réflexion sur critères responsables est absorbé par l'opérationnel. En conséquence, la fonction achat peine à exprimer tout son potentiel et reste souvent perçue comme un simple service support, au lieu d'un levier de transformation.



AMÉLIORATIONS : Demain, ce frein peut devenir un levier si l'on combine plusieurs pratiques complémentaires :



5 - FREINS RENCONTRÉS DANS LES ACHATS PUBLICS ET LEVIERS D'AMÉLIORATION



5.2 - INSUFFISANCE DES OUTILS DE PILOTAGE ET DE DONNÉES FIABLES



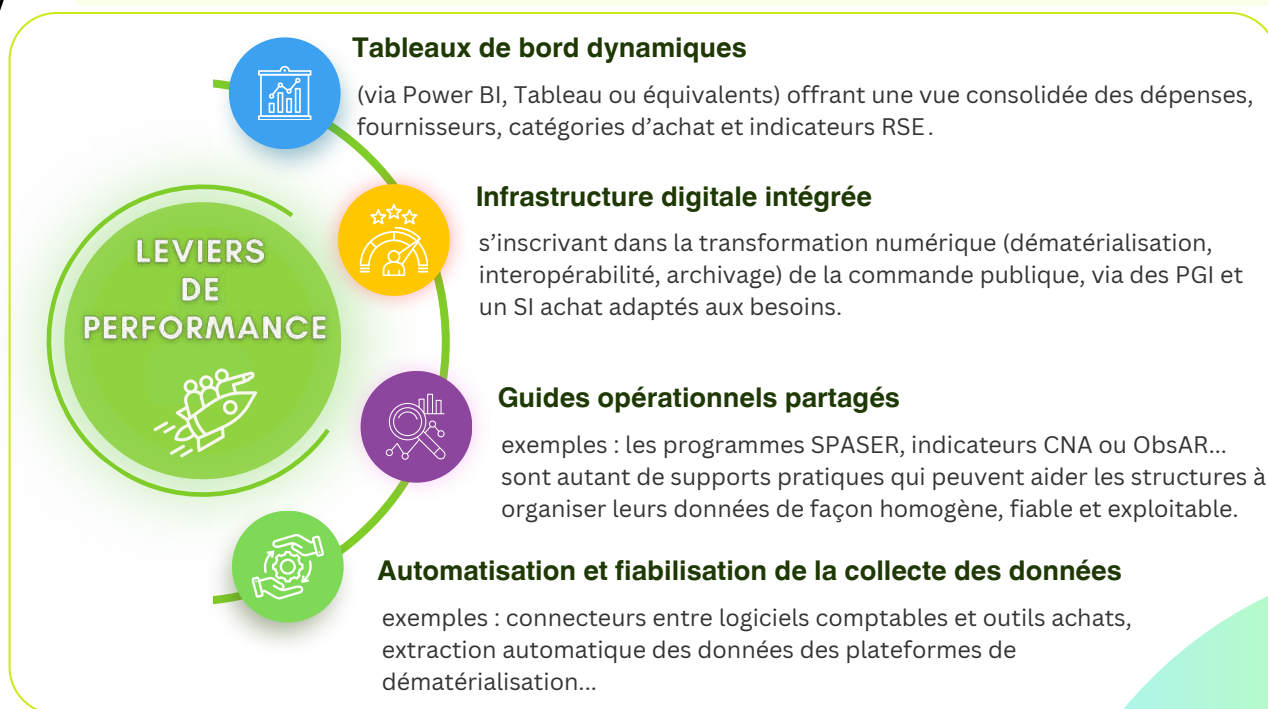
CONTEXTE : Depuis des années, la fonction achat public peine à se doter d'outils adaptés pour piloter efficacement. Les données essentielles — dépenses consolidées, performance fournisseurs, critères RSE — sont souvent éparpillées ou peu accessibles. En conséquence, les services naviguent à vue, sans vision claire ni capacité d'analyse dynamique, ce qui entrave leur aptitude à piloter la performance et à valoriser leurs gains.



IMPACT : Sans données fiables ni tableau de bord, les décisions se font sur des bases fragiles. Le pilotage budgétaire manque de visibilité, les arbitrages se font sans chiffres, et les objectifs de performance (notamment RSE) restent symboliques, faute de suivi mesurable. L'achat public, malgré son potentiel stratégique, peine à convaincre et à démontrer sa valeur.



AMELIORATIONS : Demain, l'achat public peut gagner en pertinence en s'appuyant sur des outils modernes et structurés, tels que :



Ces leviers facilitent la montée en puissance de la fonction achat : en structurant l'accès à l'information, en enrichissant le pilotage opérationnel, et surtout, en permettant à la fonction d'incarner une vision stratégique responsable et performante.

5 - FREINS RENCONTRÉS DANS LES ACHATS PUBLICS ET LEVIERS D'AMÉLIORATION



5.3 - INSÉCURITÉ JURIDIQUE ET COMPLEXITÉ RÉGLEMENTAIRE



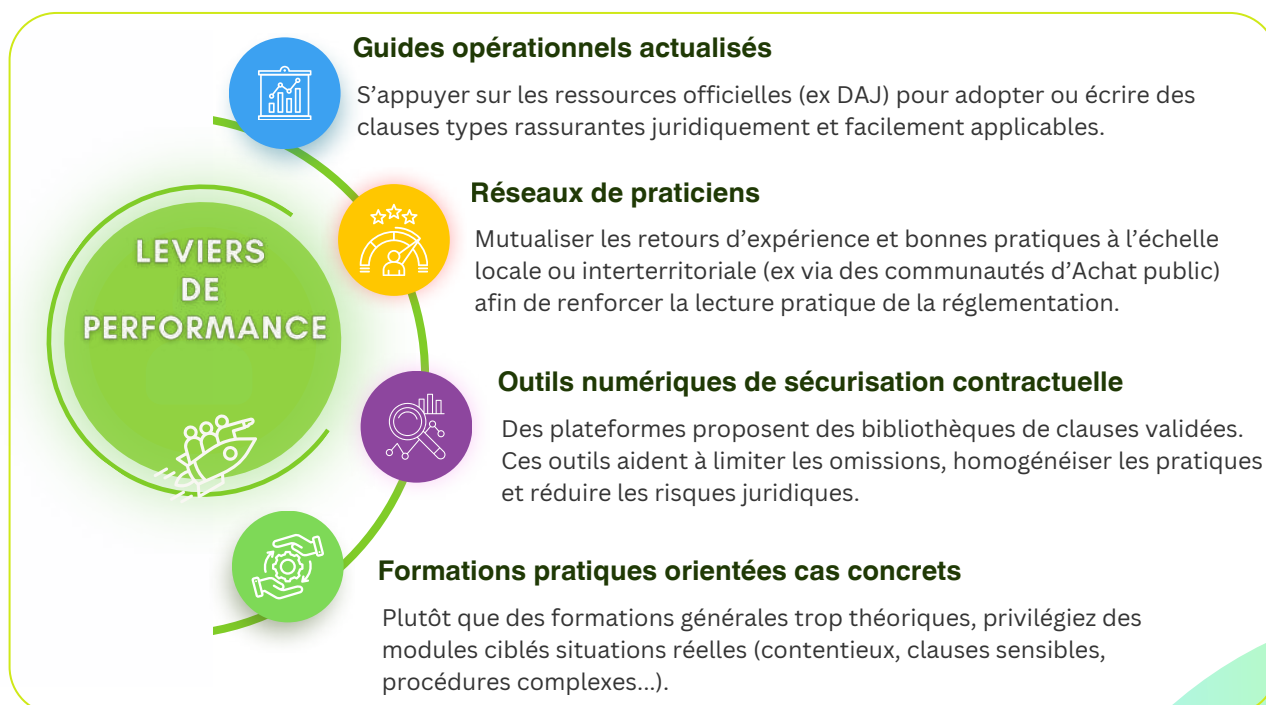
CONTEXTE : Depuis longtemps, la fonction achat public est freinée par une réglementation dense et changeante, difficile à interpréter sans expertise juridique. Face à la crainte d'erreurs susceptibles de déclencher des contentieux, les acheteurs adoptent parfois des choix sécuritaires par défaut, au détriment de la créativité et de l'efficacité opérationnelle.



IMPACT : Cette insécurité génère des procédures sur-formalisées, allonge les délais, et enferme l'acheteur dans une posture prudente et peu agile. La possibilité d'innover, d'adapter les marchés aux réalités locales ou d'intégrer des clauses responsables s'en trouve réduite, limitant la valeur ajoutée stratégique de la fonction achat.



AMELIORATIONS : Pour transformer ces cadres contraignants en opportunités, plusieurs pratiques éprouvées peuvent être mises en œuvre :



En appliquant ces leviers, les organismes peuvent gagner en confiance, accélérer leurs procédures et introduire davantage de flexibilité, sans renoncer à la sécurité juridique.

5 - FREINS RENCONTRÉS DANS LES ACHATS PUBLICS ET LEVIERS D'AMÉLIORATION



5.4 - FORMATION ET MONTÉE EN COMPÉTENCES



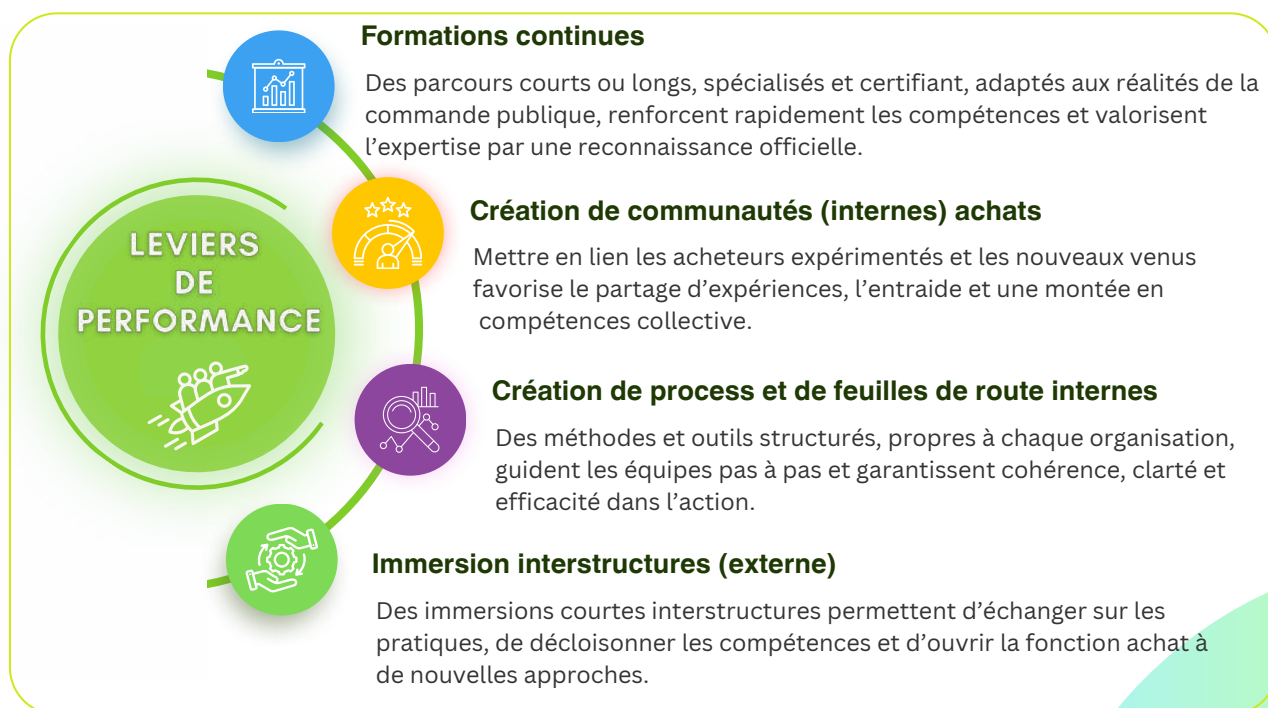
CONTEXTE : Même si des cursus supérieurs spécialisés en achats publics existent, beaucoup d'acteurs de la commande publique arrivent dans la fonction sans parcours dédié ou sans accompagnement spécifique. Par ailleurs, la formation continue, pourtant essentielle, reste souvent limitée ou trop généraliste, alors même que les équipes expriment un fort désir d'apprendre et de progresser.



IMPACT : Cette situation fragilise la professionnalisation des services : les acheteurs manquent de repères pratiques pour sécuriser leurs procédures, intégrer des clauses responsables ou négocier avec assurance. À terme, cela alimente une dépendance à l'externalisation, ralentit l'évolution des pratiques et limite la reconnaissance de la fonction achat comme rôle stratégique.



AMELIORATIONS : Pour répondre à ce besoin de montée en compétences, plusieurs leviers peuvent être activés :



5 - FREINS RENCONTRÉS DANS LES ACHATS PUBLICS ET LEVIERS D'AMÉLIORATION



5.5 - RELATION AVEC LES FOURNISSEURS ET MANQUE DE CONCURRENCE



CONTEXTE : Depuis de nombreuses années, la commande publique se heurte à un tissu concurrentiel souvent limité : certains segments ne suscitent pas assez de candidatures, notamment parce que les documents sont trop complexes, peu accessibles ou peu visibles. Ce déficit de concurrence freine l'accès des PME/TPE, barricade l'innovation et confine la fonction achat à un exercice de repli plutôt que d'ouverture.



IMPACT : Sans une concurrence élargie, les acheteurs publics se trouvent parfois contraints de renouveler les marchés avec les mêmes acteurs, parfois à prix ou qualité sous-optimaux. L'innovation peine à émerger et les alternatives plus durables ou économiques restent inexplorées. En outre, cela fragilise indirectement le développement des entreprises locales et l'adhésion au projet d'achat responsable.



AMELIORATIONS : Pour transformer ce frein en facteur d'ouverture et de valeur, voici des pratiques à envisager :



5 - FREINS RENCONTRÉS DANS LES ACHATS PUBLICS ET LEVIERS D'AMÉLIORATION



5.6 - INTÉGRATION DIFFICILE DES CRITÈRES RSE



CONTEXTE : Dans de nombreux organismes, les critères environnementaux, sociaux ou éthiques restent à ce jour rarement plus qu'un vœu pieux. En effet, la réglementation impose déjà leur inclusion (ex la loi Climat et Résilience de 2021). La difficulté ne réside pas dans un manque d'engagement, mais plutôt dans un déficit d'expertise pratique : les équipes ne disposent pas toujours des ressources nécessaires pour transformer les objectifs RSE en leviers concrets d'achat.



IMPACT : Faute d'intégration claire des critères RSE, les achats privilégient encore le prix immédiat au détriment du coût global, générant des surcoûts cachés et un impact environnemental ou social limité. Les objectifs stratégiques (climat, ESS, bilan carbone, etc) restent souvent symboliques, car difficilement traduits en clauses mesurables. Résultat : baisse de crédibilité, attractivité réduite des consultations pour les acteurs engagés et risques juridiques liés à des exigences mal définies ou peu suivies. De plus, les acheteurs, déjà surchargés, les considèrent parfois comme une tâche de plus, difficile à traduire concrètement et sans réelle valeur ajoutée.



AMELIORATIONS : Pour redonner toute sa force à l'achat responsable, quatre leviers concrets peuvent être activés dès aujourd'hui :



5 - FREINS RENCONTRÉS DANS LES ACHATS PUBLICS ET LEVIERS D'AMÉLIORATION



5.7 - ANGLES MORTS DE LA COMMANDE PUBLIQUE : ENTRE RIGIDITÉ, PRAGMATISME ET RESPONSABILITÉ



CONTEXTE : Au-delà des freins majeurs déjà identifiés, plusieurs participants ont mis en évidence des difficultés spécifiques : rigidité perçue des règles (seuils, négociations), manque de pragmatisme, double responsabilité éthique, tension entre conformité et performance économique. À cela s'ajoute aujourd'hui un nouveau défi : l'intégration de l'intelligence artificielle dans les pratiques d'achat public. Si l'IA offre des perspectives intéressantes (automatisation, analyse prédictive, etc), elle soulève aussi des questions de fiabilité, de transparence et de sécurité des données, accentuant la prudence déjà présente dans le secteur.



IMPACT : Ces irritants alimentent une complexité croissante de la commande publique, découragent l'innovation et renforcent une vision défensive du métier. Les évolutions technologiques, comme l'IA, ajoutent de nouvelles attentes et interrogations (fiabilité, sécurité, transparence), contribuant à une pression supplémentaire pour des acheteurs déjà soumis à de fortes exigences réglementaires et éthiques.



AMELIORATIONS : Pour répondre à ces points sensibles, plusieurs leviers peuvent être activés :



6 - CONCLUSION

SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE



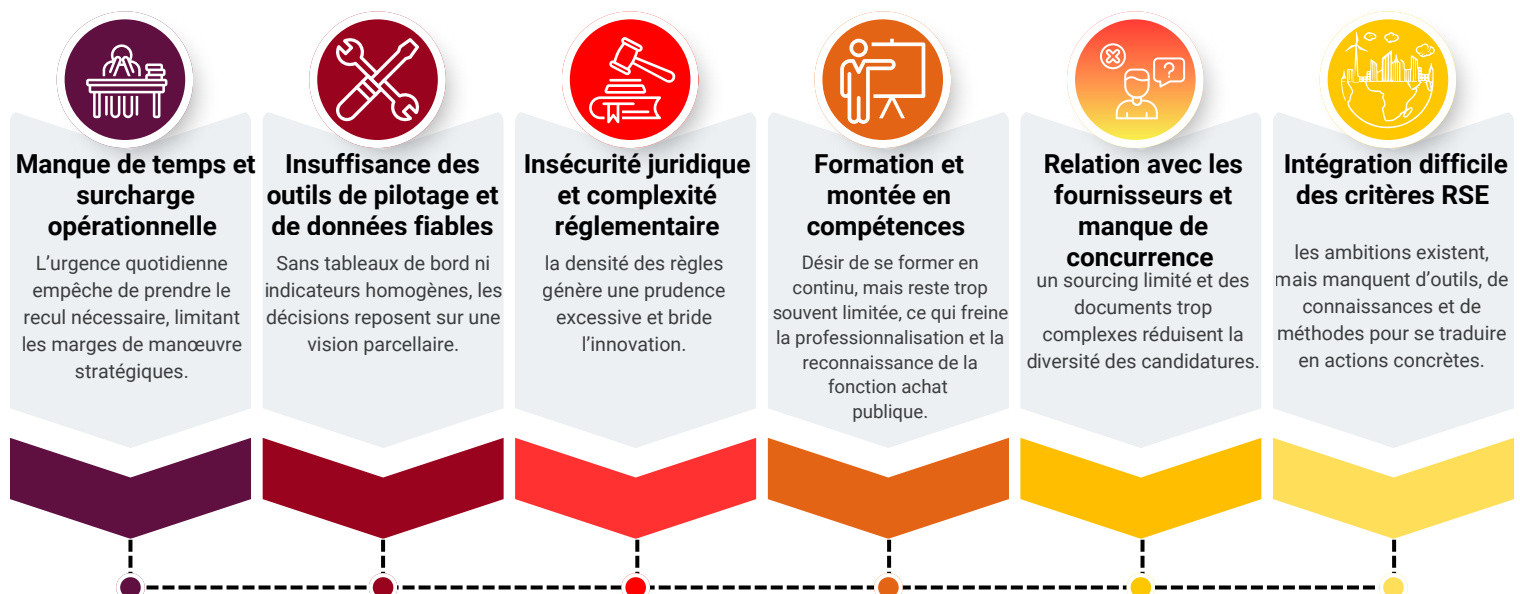
POURQUOI CETTE ÉTUDE ?

La fonction achat publique, pourtant au cœur de la dépense publique et de la performance des organisations, reste trop souvent perçue comme technique et secondaire. Ce paradoxe interroge : comment un levier économique aussi majeur peut-il encore manquer de reconnaissance et d'attractivité ?

C'est pourquoi il était important de donner la parole aux acteurs de terrain, ceux qui vivent au quotidien les contraintes et les réussites de la commande publique. Leur témoignage ont permis non seulement d'identifier des difficultés concrètes rencontrées, mais aussi d'analyser les causes de ce déficit d'attractivité afin de déterminer des leviers pertinents et de dessiner des pistes d'amélioration pour l'avenir.

CE QUE NOUS AVONS OBSERVÉ

Les réponses recueillies mettent en évidence 6 freins majeurs, chacun révélant une facette des défis structurels et organisationnels auxquels l'achat public doit encore faire face :



ET POUR DEMAIN...

Si l'achat public a longtemps été perçu comme une fonction support, il a aujourd'hui l'opportunité de devenir un moteur de transformation. Les témoignages recueillis, loin de refléter un découragement, traduisent une énergie et une envie de progresser. En simplifiant, en partageant et en valorisant les réussites, la fonction achat publique pourra demain s'affirmer comme un véritable levier de performance durable et stratégique.



Lumina Achat Conseil
accompagne les acteurs des
organisations publiques et
privées dans la structuration
et la valorisation de leurs
pratiques d'achat responsables.
À travers des conseils, du
coaching et des formations e-
learning, nous vous donnons
les clés pour bâtir une
fonction achat
performante, durable et
créatrice de valeur.



Expert achat & RSE
www.lumina-achat-conseil.fr



LUMINA ACHAT CONSEIL



ALIGNÉE SUR LES 7 CRITÈRES
DU REFERENCIEL NATIONAL

Rejoignez notre communauté
Conseils, coulisses, et bonnes
pratiques à suivre sur
LinkedIn & YouTube.

