

**L'impact de la professionnalisation des acheteurs publics sur
l'efficacité de la commande publique : cas des sous ordonnateurs
au Maroc**

**The impact of the professionalization of public purchasers on the
efficiency of the public order: the case of the sub-ordinators in
Morocco**

Abdelkader EL AMRY

Docteur en Sciences économiques et gestion

Laboratoire de Recherche en Sciences de Gestion des Organisations

Université Ibn Tofaïl, Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales -Kenitra,
Maroc

Résumé

Au Maroc comme ailleurs, la professionnalisation des acteurs du processus achat est une priorité indispensable pour l'optimisation des achats de l'Etat, surtout que la commande publique au Maroc atteint aujourd'hui l'équivalent de 17,4% du PIB, et sujette aux défis de la concurrence et de transparence.

L'objet de notre article est d'évaluer l'impact de la professionnalisation des acheteurs publics sur l'efficacité de la commande publique au Maroc, à travers l'enquête réalisée auprès de six sous-ordonnateurs relevant de la ville de Meknès. Les résultats ont révélé que la professionnalisation des acheteurs publics est un déterminant primordial de l'efficacité de la commande publique.

Mots clés : Efficacité, Professionnalisation, Dématérialisation, Transparence, Concurrence

Abstract

In Morocco, as elsewhere in the world, the professionalization of actors of the purchasing process is an essential priority to optimize the state's purchases. Today, the public order in Morocco reaches 17.4% of the GDP and is subject to the challenges of competition and transparency. Henceforth, the purpose of this article is to evaluate the impact of the professionalization of public buyers in Morocco regarding the efficiency of public procurement. For this aim, a survey was carried out among six sub-administrators belonging to the city of Meknès. The results of the present study reveal that the professionalization of public buyers is a key determinant of the effectiveness of public procurement.

Keywords: Efficiency, Professionalization, e-procurement, Transparency, Compétition.

Introduction

La passation des marchés publics est régie par des règles, des normes et procédures dont l'application revient, au final, aux individus. Le facteur humain joue un rôle capital car le processus ne peut être complètement automatisé. L'intervention humaine dans le processus ouvre la porte à toute sorte d'éventualités dans l'attribution du marché. Sans présumer de quoi que ce soit, la personne en charge peut, consciemment ou inconsciemment, volontairement ou involontairement, sous influence ou non, avec ou sans compétence, modifier la trajectoire d'un projet ou d'un organisme lors de l'acquisition de biens ou services ou dans la construction d'infrastructures. De plus, les conséquences sur l'administration publique peuvent être positives ou néfastes.

Afin de bien encadrer la fonction d'acheteur public et de s'assurer que les responsables des marchés publics de l'État soient compétents, soient sensibilisés à l'éthique professionnelle et occupent le poste par mérite et non par d'autres considérations (appartenance politique, clientélisme, favoritisme etc...), le gouvernement marocain a décidé de professionnaliser ce métier via le lancement du Pacte de Bonne Gouvernance depuis 1995(cité dans Beth & Hrubic,2008, p.28), qui engage l'administration à la rationalisation de la gestion publique, la moralisation de l'administration, et l'ouverture de l'administration pour une meilleure écoute des citoyens. Avoir un personnel bien qualifié et compétent dans les achats publics est une condition primordiale de la bonne gouvernance dans les marchés publics.

Dans cette perspective, la professionnalisation du métier d'acheteurs publics est primordiale afin de développer des compétences spécifiques et une meilleure compréhension de la réglementation.

Néanmoins, le manque de professionnalisation des acheteurs publics a été cité parmi l'un des principaux obstacles au développement d'un système transparent et efficace de marchés publics au Maroc, et cela tant, par les acheteurs publics eux-mêmes, que par le secteur public ou privé. A cet effet, pour pallier cet entrave, l'établissement public est appelé à développer des formations spécifiques aux acheteurs publics afin de garantir une meilleure gestion des deniers publics. En l'occurrence, ce n'est que très récemment que les établissements publics ont pris la mesure de la pluridisciplinarité inhérente au métier d'acheteur public. Cette constatation a donc amené les établissements publics à distinguer les compétences juridiques nécessaires à la passation des procédures sécurisées de celles, plus économiques, permettant à l'acheteur public de déterminer la procédure la plus efficace.

En pratique, il convient que les acheteurs publics au sens strict du terme soient de véritables professionnels ou en tout cas que l'établissement qui les emploie leur donne la possibilité de le devenir.

A cet effet, la professionnalisation des acheteurs publics demeure au Maroc, l'une des voies pour diminuer les risques et les retombées négatives dans l'attribution de contrats. Raison pour laquelle, les administrations publiques sont appelées aujourd'hui plus qu'hier de recourir de plus en plus à des acheteurs publics compétents en matière de maîtrise des connaissances relative à la réglementation des marchés publics pour mener avec perfectionnement ses missions.

Soucieux de l'intérêt des facteurs conditionnant l'efficacité dans la réalisation des commandes publiques ainsi qu'une bonne utilisation des deniers publics, **notre article s'interroge sur la question suivante : *Comment la professionnalisation des acheteurs publics peut-elle participer à la consécration des pratiques d'efficacité de la commande publique ?***».

Pour répondre à cette problématique, nous avons adopté le plan suivant:

1. Fondements théoriques de l'impact de la professionnalisation sur l'efficacité de la commande publique : une revue de littérature

- 1.1. Contexte général de la professionnalisation dans le cadre de la commande publique
- 1.2. Définition de la professionnalisation
- 1.3. Objectifs de la professionnalisation dans le cadre de la commande publique
- 1.4. Dématérialisation catalyseur efficace à la professionnalisation des acheteurs publics

2. Etude empirique sur la professionnalisation des acheteurs publics

- 2.1. Méthodologie et hypothèses de recherche
- 2.2. Résultats et discussion de l'étude empirique
- 2.3. Les recommandations
- 2.4. Les perspectives

1. Fondements théoriques de l'impact de la professionnalisation sur l'efficacité de la commande publique : une revue de littérature

1.1. Contexte général de la professionnalisation dans le cadre de la commande publique

La professionnalisation est un sujet au cœur des préoccupations politiques et fait l'objet de nombreux débats tant dans les milieux du travail que ceux de formation. De même, ce thème rencontre aujourd'hui un vif succès non seulement dans le champ de la formation mais aussi dans celui du travail, du fait qu'il frappe par son omniprésence dans les discours et dans les pratiques. Dans ce sens et selon Wittorski (2008), les premières origines de l'utilisation du terme de professionnalisation sont apparues successivement dans des espaces et à des époques différentes (groupes sociaux dès la fin du 19^{ème} siècle, entreprises et milieu de la formation depuis quelques décennies, singulièrement en France) pour signifier des intentions variées qu'on peut le repérer au moins dans trois sens à savoir :

- La constitution d'un groupe autonome social autonome (« *la professionnalisation comme constitution des professions* ») ;
- L'accompagnement de la flexibilité du travail (« *la professionnalisation comme efficacité du travail* ») ;
- Le processus de fabrication d'un professionnel par la formation (« *la professionnalisation-formation* »). (Wittorski, 2008, p15)

Selon Rey, A (cité dans Barraud, 2013), le mot « *professionnalisation* » provient de l'anglais to professionalize, plus précisément ce concept émane de la sociologie fonctionnaliste qui désigne l'action qui permet de prétendre à la maîtrise d'une profession ou d'une activité professionnelle. Il est souvent opposé au concept de qualification et souvent associé à la notion de compétence.

Le renforcement de l'intégrité pour améliorer la performance du système des marchés publics, implique que les fonctionnaires qui travaillent dans le domaine des marchés publics bénéficient d'un statut professionnel à part entière. A cet effet, l'Organisation de Coopération et de Développement Economique(OCDE) recommande qu'il faut :« *Accorder aux fonctionnaires qui travaillent dans le domaine des marchés publics le statut de profession à part entière est essentiel pour mieux résister à la mauvaise gestion, au gaspillage et à la corruption. Les pouvoirs publics devraient investir en conséquence dans les marchés publics et offrir des incitations adéquates pour attirer des fonctionnaires hautement qualifiés. Ils devraient également veiller à une mise à niveau régulière du savoir et des compétences des fonctionnaires concernés pour tenir compte des évolutions en matière de réglementation, de*

gestion et de technologie. Les fonctionnaires devraient avoir connaissance des normes d'intégrité, et être en mesure d'identifier tout conflit potentiel entre leurs intérêts privés et leurs missions publiques, susceptible d'avoir une influence sur la prise de décision publique.
» (2010, p. 36).

C'est à cette condition que les cadres chargés des marchés publics pourront éviter la mauvaise gestion, le gaspillage, et résister aux tentations de corruption. En conséquence, les administrations publiques devraient s'atteler à offrir au secteur des marchés publics des incitations adéquates qui permettent d'attirer des candidats hautement qualifiés aux fonctions disponibles. En outre, les cadres publics en charge des marchés publics devraient constamment faire l'objet d'une mise à niveau de leurs connaissances et leurs compétences en la matière, pour tenir compte des évolutions de la réglementation et des technologies. La professionnalisation des acteurs passe aussi, d'après l'OCDE, par une mobilité des cadres publics, des échanges entre le secteur public et le secteur privé pour un enrichissement mutuel en talents et en savoir-faire professionnel.

1.2. Définition de la professionnalisation

Dénicher une définition précise au concept de la professionnalisation n'est pas une chose aisée, du fait qu'elle renvoie à une notion polysémique. Dans ce sens, nous avons choisi de vous présenter plusieurs définitions car chacune d'entre elles amène un décalage dans l'appréhension de la notion et donc son enrichissement. Puis, nous nous arrêterons plus particulièrement sur la définition universelle de la professionnalisation en matière de marchés publics.

Selon Barrier (cité dans Lac & Ratinaud, 2005, p.68), a défini l'approche anglo-saxonne et francophone de la professionnalisation comme suit:

- ✓ **Approche anglo-saxonne de la professionnalisation :** La professionnalisation, dans son acception anglo-saxonne, désigne « *le processus de naissance et de structuration de groupes organisés, autonomes, et défendant leurs intérêts, notamment en contrôlant l'accès à la profession et à son exercice* ».
- ✓ **Approche francophone de la professionnalisation :** En Europe, en France en particulier, elle renvoie également à la notion de formation des individus dans l'objectif de leur insertion dans un champ professionnel donné. Cette approche met l'accent sur les notions de changement, d'évolution, de structuration de connaissances spécifiques, ainsi que sur la dimension de réflexivité sur les pratiques.

Selon Sorel (cité dans Barraud, 2013, p.19) : La professionnalisation correspond à une intention énoncée de rapprocher les personnes et des situations de travail, en vue de permettre le développement articulé des compétences et des processus d'action spécifiques aux situations de travail concerné – plan de la transformation des savoirs et savoir-faire, l'enjeu étant la mise en place d'une professionnalité dont l'attribution requiert des mises en reconnaissance de la part des individus, des collectifs ou des organisations (plan de la socialisation professionnelle et des transactions identitaires).

Selon le Centre National de ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), « *la professionnalisation est l'état, caractère de ce qui est rendu professionnel, le fait de devenir un professionnel.* » (Cité par Kieran, 2013, p.4).

Selon le Groupement d'Intérêt Public (GIP) ALFA CENTRE, « *la professionnalisation regroupe l'ensemble des actions et des démarches qui permettent à des activités professionnelles en émergence et en construction de se structurer en véritable métier, de s'inscrire dans des filières professionnelles et de se faire reconnaître dans des référentiels de formation, de qualification et de certification professionnelle.* » (GIP ALFA CENTRE, 2013, p.444).

Dans le cadre de la commande publique, la professionnalisation regroupe l'ensemble des compétences, formations, capacités, connaissances, savoirs et expériences détenue par l'acheteur public dans le domaine des marchés publics qui lui permet de maîtriser la gestion des dépenses publiques et de développer une stratégie d'achat public plus cohérente et plus efficace favorisent le métier, en pleine expansion, d'acheteur public, qui allie l'opérationnel et l'expertise juridique et économique. Autrement dit, la professionnalisation de l'acheteur public renvoie à une personne spécialisée, qualifiée, expert, autonome, animé par des valeurs d'engagement et de responsabilité dans le domaine d'achat public.

1.3. Objectifs de la professionnalisation dans le cadre de la commande publique

Dans un contexte marqué par des profondes mutations au niveau des marchés publics, la professionnalisation des acheteurs publics au Maroc est devenue une nécessité substantielle, pour disposer d'une fonction achat efficace, impliquée dans les projets stratégiques et fondée sur l'adhésion de tous les services

Dans cette perspective, la maîtrise des techniques de management en passation des marchés publics est indispensable pour assurer la déclinaison des procédures de marchés publics dans un but de sécurisation juridique et d'efficacité économique. Pour atteindre cette finalité, la professionnalisation a pour finalité de :

- Promouvoir chez l'ensemble des acheteurs publics de la fonction publique, le flair d'optimiser les achats publics dans le cadre d'un respect total des principes fondamentaux de la commande publique. Les leviers d'optimisation des achats peuvent être activés par un acheteur public, dans le sens de : la mise en concurrence équitable, le renforcement de la transparence, la définition précise et exacte des besoins, la gestion du panel fournisseurs, le benchmarking de performances, l'analyse des coûts et la rationalisation des flux notamment monétaires.
- Promouvoir les acheteurs à la bonne rationalisation des achats via le renforcement des compétences dans les fonctions recensées ci-dessous :
 - Fonction réglementaire: connaissance des procédures de marchés publics, maîtrise de la conception et du suivi des marchés, maîtrise des processus réglementaire des Appels d'Offres, maîtrise de la veille juridique.
 - Fonction économique: maîtrise de l'analyse du besoin, maîtrise de la négociation, des techniques de l'achat, de l'approvisionnement, des concepts de prix et de leur évolution, de la veille économique, maîtrise des concepts de contrôle de gestion appliqués à l'achat.
 - Fonction financière: maîtrise des concepts de gestion d'un budget, maîtrise des processus de suivi comptable.
 - Fonction management: maîtrise des concepts stratégiques de la fonction achat, des processus d'organisation de l'achat, du pilotage de l'achat (Héron, 2013, p, 2).
- Développer les compétences des acheteurs publics en matière d'intériorisation des techniques de gestion des marchés publics via notamment :
 - Maîtrise totale de la réglementation des marchés publics ;
 - Plus grande polyvalence (identification des besoins, élaborations des cahiers de charges, maîtrise de négociation, suivi des marchés, engagement des marchés ; ordonnancement des marchés...etc.) ;
 - Capacité accrue à s'adapter avec les nouvelles technologies de l'information et communication (dématérialisation ; système gestion intégré de la dépense)
 - Plus grande autonomie et capacité à prendre des décisions dans les situations d'incertitude.
 - Rapidité de réagir aux différentes situations telles que celle relatives au contentieux (résiliation, litiges et conflits...etc.).

En somme, il ressort de ce qui précède que la professionnalisation des acheteurs publics est devenue une nécessité obligatoire dans les administrations publiques pour maîtriser et optimiser leurs dépenses.

1.4. Dématérialisation catalyseur efficace à la professionnalisation des acheteurs publics

Le décret n° 2-12-349 du 8 jourmada Ier 1434 (20 mars 2013) relatif aux marchés publics a essayé de doter les gestionnaires des marchés des instruments susceptibles de les aider à réaliser leurs missions dans les meilleures conditions et aux meilleurs résultats, du fait de l'intégration de "*la dématérialisation*" et l'utilisation d'une plateforme commune appelé "*système de gestion intégrée de la dépense*" comme de nouveaux instruments facilitant le traitement des dossiers et l'échange d'information entre les acheteurs publics et la Trésorerie Générale du Royaume en temps opportun et d'une manière efficace.

Le finalité escompté de l'instauration de ces nouveaux instruments au profit de l'acheteur public ayant pour objectifs stratégiques la consécration de la transparence des procédures, la simplification des procédures et la modernisation des processus d'exécution de la dépense publique d'une part, la nécessité perpétuelle de développer une stratégie d'achat public plus cohérente et plus efficace favorisent le métier, en pleine expansion, d'acheteur public d'autre part.

Dans ce contexte et selon Boutaqbout(2008), l'acheteur public devient progressivement un véritable « manager des achats », qui prend en compte de nouveaux paramètres, tels que la programmation des achats, une meilleure connaissance des fournisseurs, ou encore la faculté de négocier lors de la consultation lorsque le Code des Marchés Publics le permet, etc.

De plus, l'acheteur public, conscient du positionnement à assumer, est devenu le garant de l'efficacité de la commande publique et de la préservation des deniers publics à travers le respecte des grands principes de la commande publique.

2. Etude empirique sur la professionnalisation des acheteurs publics

2.1. Méthodologie et hypothèses de recherche

Le questionnaire proposé dans cette étude vise à valider, ou rejeter l'hypothèse suivante: la professionnalisation des acheteurs publics contribuerait à l'efficacité de la commande publique ?

Avant tout, il convient d'évoquer que l'efficacité de la commande publique regroupe quatre principes indispensables et indissociables qui sont comme suit :

- **H1** : La dématérialisation de la commande publique

- **H2** : La professionnalisation des acheteurs publics
- **H3** : La transparence
- **H4** : Le libre jeu de la concurrence

L'ordre de classement de ces hypothèses n'est pas arbitraire, mais il est mu par l'importance de chaque phase. En effet, la dématérialisation est un élément qui illustre la détermination du pays à assurer la transparence et à lutter contre la corruption. De même, elle constitue -à notre avis - la méthode la plus efficace pour accroître la transparence, la concurrence et la contribution dans une large mesure au professionnalisme des cadres en la matière en leur permettant de mieux gérer et de maîtriser les techniques informatiques de cette plateforme.

Pour s'assurer de la fiabilité des quatre hypothèses précitées, entant que déterminants indispensables à l'efficacité de la commande publique, une enquête sur le terrain au niveau de la région de Meknès a été menée sous forme d'un questionnaire déposé auprès de 06 sous ordonnateurs jugés qualifiés dans le domaine de la professionnalisation des acheteurs publics relevant de la ville de Meknès à savoir :

- Le sous ordonnateurs de la Direction Régionale de l'Agriculture Meknès Tafilalet
- Le sous ordonnateurs de la Direction Régionale des Impôts de Meknès
- Le sous ordonnateurs de la Direction Provinciale de l'Equipement du Transport de Meknès
- Le sous ordonnateurs de la Direction Régionale du Moyen Atlas (Haut-Commissariat aux Eaux et Forêts et à la Lutte Contre la Désertification)
- Le sous ordonnateurs de la Délégation du Ministère de la santé de Meknès
- Le sous ordonnateurs de la Délégation régionale de tourisme de la région de Meknès,

Ces derniers et en vertu de l'article 4 de la Loi n° 61-99 relative à la responsabilité des ordonnateurs, et sous ordonnateur ont les mêmes responsabilités au niveau de toutes les régions et sont réellement soumis à des méthodes statiques encadrés par le décret de 20 mars 2013. De même, ils ont été interpellés et invités à s'exprimer sur l'apport de la professionnalisation des acheteurs publics à l'efficacité de la commande publique. Par ailleurs ces mêmes échantillons ont été sollicités pour donner leurs avis sur la relation entre de la professionnalisation des acheteurs publics (**H2**) et les autres déterminants à savoir la dématérialisation (**H1**), la transparence (**H3**), le libre jeu de la concurrence (**H4**), et comment ils contribuent en commun à l'efficacité de la commande publique.

2.2. Résultats et discussion de l'étude empirique

En somme, le tableau ci-dessous récapitule les questions ayant un rapport direct avec les 04 hypothèses précitées dont le but escompté est d'évaluer le degré de faisabilité des hypothèses sur la réalité (contexte marocain) :

Tableau 1- Matrice de passage relative à la professionnalisation

Les hypothèses	Réponses (%) (La moyenne)
H2 :Pensez-vous que la professionnalisation des acheteurs publics peut-elle participer à la consécration des pratiques d'efficacités de la commande publique ?	R :100%
H2/ H1 : La professionnalisation des acheteurs publics participe-elle à l'utilisation facile de la plate-forme de dématérialisation de la commande publique?	R :100%
H2/H3 :Pensez-vous que la professionnalisation des acheteurs publics contribue –elle à la transparence de la commande publique ?	R :100%
H1/H4 : Généralement, pensez-vous que la professionnalisation des acheteurs publics garant –elle le libre jeu et le renforcement de la concurrence de la commande publique ?	R :100%
H2/H1/H3/H4 A votre avis, la professionnalisation des acheteurs publics constitue-elle un moyen efficace pour ? <ul style="list-style-type: none"> ➤ La dématérialisation ➤ La transparence ➤ La concurrence 	R :100%

Source :élaboré par nos soins

L'analyse des résultats du tableau ci-dessus affirme d'une manière probante que la professionnalisation des acheteurs publics constitue réellement un déterminant de l'efficacité de la commande publique, de même participe à l'efficacité de la commande publique. De plus, l'hypothèse **H2** constitue un moyen incontournable pour la réalisation des autres hypothèses à savoir :

- **H2/H1** : 100% des réponses de sous ordonnateurs affirment que la professionnalisation des acheteurs publics est le garant de la manipulation facile de la plate-forme de dématérialisation de la commande publique.

- **H2/H3** : 100% des réponses de sous ordonnateurs affirment que la professionnalisation des acheteurs publics est élément inévitable pour assurer la transparence de la commande publique.
- **H2/H4** : 100% des réponses de sous ordonnateurs affirment que la professionnalisation des acheteurs publics est le garant efficace du libre jeu de la concurrence de la commande publique.
- **H2/H1/ H3/H4** : 100% des réponses de sous ordonnateurs affirment que les quatre hypothèses susmentionnées sont des déterminants indispensables à l'efficacité de la commande publique.

2.3. Les recommandations :

Dans un contexte marqué par des profondes mutations au niveau des marchés publics, la professionnalisation des acheteurs publics au Maroc est devenue une nécessité substantielle, pour disposer d'une fonction achat efficace, impliquée dans les projets stratégiques et fondée sur l'adhésion de tous les services

Dans cette perspective, la professionnalisation des acheteurs publics mérite un renforcement dans la mesure où elle est le garant de l'efficacité de la commande publique et de la préservation des deniers publics à travers le respect des grands principes de la commande publique. En plus, elle participe à la maîtrise de la dépense publique et son optimisation qui sont une priorité plus prégnante que jamais. Dans ce contexte, le secteur public est appelé à professionnaliser ses services achats en injectant du sang neuf, et des compétences adaptées à ses ambitions d'optimisation et de rationalisation de la dépense publique. Pour ce faire, il y a lieu de :

- Confier la gestion des marchés publics à des agents professionnels possédant une expertise avérée dans le domaine des marchés publics et au besoin engager des consultants extérieurs pour appuyer les autorités contractantes dans le processus contractuel. En outre, Il serait souhaitable de renforcer le professionnalisme dans les marchés publics, en créant par exemple une fonction d'acheteur public. (poste spécifique à un cursus identifié).
- Prévoir des formations spécifiques aux acheteurs publics organisées par l'administration, en coopération avec des experts en la matière. Cela permettrait une mise à jour régulière du profil de compétences par rapport aux dernières évolutions réglementaire et technologique, notamment dans le cadre de la mise en œuvre du portail électronique. A cet effet, une formation appropriée des acheteurs publics

s'avère nécessaire afin de maîtriser et se familiariser avec l'utilisation de ces nouveaux outils qui s'imposent par la force des choses pour accompagner efficacement ce processus dans sa mise en œuvre.

- Les acheteurs publics relevant de l'administration, des établissements publics doivent être imprégnés d'une grande probité pour ne jamais échanger leurs services contre des gains en espèces ou en nature, n'engager aucune négociation n'ayant trait aux aspects financiers des offres autres que celles prévues par la réglementation et veiller à entretenir une bonne image de l'administration en observant:
 - Une intégrité et une moralité irréprochables dans le traitement des dossiers;
 - Une utilisation sans gabegie des fonds publics;
 - Un traitement équitable de tous les soumissionnaires.
- Ils sont également tenus de signaler toute situation qui les mettrait en position de conflit d'intérêt et de notifier leur désistement de manière formelle.
- Les acheteurs publics sont tenus de limiter le recours aux marchés de gré à gré et les appels d'offres en procédure d'urgence aux seuls cas prévus par la réglementation.

2.4. Les perspectives :

Pour que le régime marocain des marchés publics soit performant :

- Premièrement, il doit être renforcé par des résultats prompts et rigoureux, en plus d'être excellent par rapport à la réglementation en vigueur. Pour cela, il doit bannir une fois pour toutes les mauvaises pratiques telles : le détournement de deniers publics, l'inobservation des clauses des marchés, les manœuvres frauduleuses de corruption et bien d'autres irrégularités pouvant entacher sa bonne mise en œuvre.
- Deuxièmement, il faudrait désormais s'orienter vers une approche qui privilégie l'équilibre entre l'opportunité et l'efficacité de la décision dans les marchés publics, le respect des normes qui encadrent la matière, et surtout, la formation et le pari sur les hommes. Pour ce faire, il conviendrait de procéder à une sensibilisation des acteurs du processus de passation et de contrôle de l'exécution des marchés publics et dépolitiser les nominations aux postes de responsabilité.
- Troisièmement, il devrait par ailleurs consolider l'intégrité dans les marchés publics. A cet effet, il convient d'envisager le renforcement des capacités des acteurs. Ces derniers devraient subir des formations sur différentes questions relatives aux marchés publics dans le but de ne pas sombrer dans les irrégularités et surtout de maîtriser les procédures, les techniques et les délais en la matière. Ce renforcement

de l'expertise humaine devrait se faire par des recyclages, des formations continues, des séminaires d'imprégnation en faveur de ces acteurs.

- Quatrièmement, le gouvernement marocain, doit concentrer ses efforts sur l'idée de professionnaliser le régime de passation des marchés, notamment en incluant les marchés publics comme discipline au programme dans les grandes écoles de formation des cadres de l'administration, en définissant des critères objectifs de sélection du personnel de passation des marchés en termes de formation et d'expérience, et en professionnalisant également les métiers complémentaires, notamment ceux qui participent au suivi et au contrôle de l'exécution des marchés.
- et pour clore, la passation des marchés doit désormais être considérée comme une activité stratégique, plutôt que comme une simple fonction administrative. De ce fait, le personnel en charge des marchés publics doit être doté des compétences, d'une expérience et des qualifications actuelles qui leur permettent de prévenir les risques de mauvaise gestion et de corruption. Ainsi, des conditions de qualification doivent être bien orientées et des actions de formation portant sur les nouvelles technologies ou sur des situations spécifiques, telles que la passation de marchés ayant un caractère d'urgence.

Conclusion

L'une des lacunes phares du décret n° 2-12-349 du 8 jourmada Ier 1434 (20 mars 2013) relatif aux marchés publics est la négligence du principe de professionnalisation des acheteurs publics dans les textes du décret susdit. A cet effet, le gouvernement marocain, doit concentrer ses efforts sur l'idée de professionnaliser le régime de passation des marchés, notamment en incluant les marchés publics comme discipline au programme dans les grandes écoles de formation des cadres de l'administration, en définissant des critères objectifs de sélection du personnel de passation des marchés en termes de formation et d'expérience, et en professionnalisant également les métiers complémentaires, notamment ceux qui participent au suivi et au contrôle de l'exécution des marchés.

Pour clore, la passation des marchés doit désormais être considérée comme une activité stratégique, plutôt que comme une simple fonction administrative. De ce fait, le personnel en charge des marchés publics doit être doté des compétences, d'une expérience et des qualifications actuelles qui leur permettent de prévenir les risques de mauvaise gestion et de corruption. Ainsi, des conditions de qualification doivent être bien orientées et des actions de

formation portant sur les nouvelles technologies ou sur des situations spécifiques, telles que la passation de marchés ayant un caractère d'urgence.

Références bibliographiques :

Article de revue

France Lac, M. & Ratinaud, P. (2005). La professionnalisation approche d'un processus représentationnel. *Journal International sur les Représentations Sociales*, 2(1), 68-75.

GIP ALFA CENTRE, La Professionnalisation, Région Centre, 2013, http://www.alfacentre.org/lr_ncnq/PROFESSIONNALISATION/Professionnalisation.htm, [En Ligne], [Consulté le 12/03/2018]

Héron, J-M. (2013). Le métier d'acheteur, selon l'association des acheteurs publics, http://www.aapasso.fr/upload/aact_dans_la_presse/20131024_metier_acheteur_d_apres_IAA_P.pdf, [En Ligne], [Consulté le 17.09.2018]

Wittorski, R. (2008). La professionnalisation. *Revue Savoirs*, 17, 9-36. P1.

Thèses

Barraud C. (2013) : « Professionnalisation des étudiants infirmiers et construction identitaire : une approche par les représentations du métier et sous l'angle de la catégorisation sociale inter IFRSI » Thèse de Doctorat en sciences de l'Éducation Université de Bordeaux Segalen France, file:///C:/Users/USER/Downloads/These_Catherine_Barraud.pdf, [En Ligne], [Consulté le 20.08.2018]

Boutaqbout A. (2008) : « Le management des marchés public au Maroc » Mémoire du Cycle Supérieur en Gestion Institut Supérieur de Commerce et D'Administration des Entreprises Casablanca

Kieran P. (2013) : « Quid de la professionnalisation des infirmiers et des infirmières » Mémoire de fin d'études UE 5.6 S6 à l'Institut Formation en Soins Infirmiers Rambouillet

Rapports

Beth, E. & Hrubin, A. (2008). Renforcer l'intégrité dans les marchés publics : Etude d'apprentissage mutuel au Maroc. Document interne, Direction de la Gouvernance publique et du développement territorial. OCDE, Paris. <http://www.oecd.org/governance/ethics/41548926.pdf>. Consulté le 20.09.2018, [En Ligne], [Consulté le 14.07.2018]

Organisation de Coopération et de Développement Economique. (2010). Principe de l'OCDE pour renforcer l'intégrité dans les marchés publics. Edition : OCDE.

Textes de lois

Décret n° 2-12-349 du 8 jourmada Ier 1434 (20 mars 2013) relatif aux marchés publics, GIP

Dictionnaire

REY A. (1998). Dictionnaire historique de la langue française. Le Robert. P17.