

ROYAUME DU MAROC



TRESORERIE GENERALE DU ROYAUME



المملكة المغربية



الخزينة العامة للمملكة

Les innovations de la réforme des marchés publics

NOUREDDINE BENSOUDA

Trésorier Général du Royaume

Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc

Casablanca, le 03 octobre 2013

Monsieur le Directeur Général ;

Mesdames et Messieurs ;

Je voudrais remercier la Chambre Française de Commerce et d'Industrie du Maroc (CFCIM) et particulièrement son Directeur Général Monsieur Philippe CONFAIS de m'avoir invité à cette rencontre qui témoigne de l'excellente coopération entre nos deux institutions.

Les marchés publics sont, depuis quelques années, au cœur des réformes en finances publiques qui visent à rationaliser les dépenses publiques. Il ne s'agit nullement de moins dépenser mais de mieux dépenser pour assurer un **service public de qualité**.

L'Etat, en tant qu'agent économique, ouvre grâce à la commande publique des opportunités de création de richesse par les entreprises.

A cet effet, il doit veiller à **l'égalité des chances** entre elles en mettant une réglementation au standard international mais adaptée au contexte du Maroc. C'est justement l'objet du décret des marchés publics du 20 mars 2013 qui entrera en vigueur le 1^{er} janvier 2014.

Présenter les innovations de la réforme des marchés publics revient à répondre à quatre questions :

Pourquoi cette réforme ?

Comment a-t-elle été conçue ?

Quels sont ses apports ?

Quels sont les préalables pour sa mise en œuvre ?

Et pour terminer par quelques interrogations qui se posent au niveau international sur lesquelles un débat pourrait être engagé.

Mesdames et Messieurs ;

Pourquoi une réforme des marchés publics ?

Le Maroc a certes réformé sa réglementation des marchés publics en 1998 et 2007. Ces deux réformes ont renforcé les principes de concurrence, de transparence et d'efficacité de la commande publique. Elles ont développé plus de garanties aux entreprises concurrentes.

Néanmoins, les opérateurs économiques ont considéré dès 2009 que l'entreprise nationale notamment la petite et moyenne entreprise (PME) n'est pas suffisamment prise en compte face à l'ouverture du marché marocain sur l'international.

Ils décriaient la multiplicité des textes régissant les marchés publics.

Ils réclamaient la simplification du dossier administratif des concurrents.

Ils persistaient à dire que les critères d'appréciation, d'évaluation, de notation des offres des soumissionnaires n'étaient pas très clairs.

Ils dénonçaient le conflit d'intérêt pouvant exister entre les membres des commissions des appels d'offres et les intérêts directs ou indirects qu'ils pourraient avoir dans les entreprises soumissionnaires.

Ils critiquaient l'annulation de certains appels d'offres sans en préciser les motifs.

Ils reprochaient à certains départements d'être en même temps régulateur, client et opérateur.

Ce ne sont là, mesdames et messieurs, que quelques insuffisances que je voulais relater.

Par ailleurs, le domaine des marchés publics poursuivait son évolution permanente au niveau international dans le cadre de l'organisation mondiale du commerce (OMC), la Banque Mondiale, la Commission des Nations Unies pour le Droit Commercial International (CNUDCI), la Banque Africaine de Développement, l'Union Européenne et l'organisation pour le commerce et le développement économique (OCDE).

Ces différentes institutions ont insisté sur la nécessité de rapprochement entre notre réglementation et les standards internationaux notamment, en matière de gouvernance, de recours non juridictionnel et de lutte contre le conflit d'intérêt.

Sur un plan de la doctrine, nous sommes, que l'on veuille ou non, sous l'influence du courant de la nouvelle gestion publique (new public management) née en 1970.

Deux auteurs célèbres **Ted Gaebler et David Osborne**, pour ne citer qu'eux, ont publié en 1992 un ouvrage qui s'intitule : « réinventer le gouvernement, comment l'esprit d'entreprise est entrain de transformer le secteur public »¹.

J'ai retenu pour ma part deux principes fondamentaux de cet ouvrage en relation directe avec le sujet des marchés publics :

- « orienter l'action du gouvernement vers la **recherche des résultats** ou outcomes et non en fonction des divers éléments pesant sur les décisions publiques, ou inputs » ;
- « Chercher à **satisfaire les besoins de l'utilisateur** du service public plutôt que ceux de la bureaucratie »².

En fait, le new public management préconise que les Etats qu'ils soient de courant néokeynésien ou néolibéral ne peuvent assurer un **développement durable** que s'ils repensent les formes classiques d'organisation de l'Etat où une **mobilisation conjointe du privé et du public** s'impose et où **la concertation et la recherche de la qualité totale sont les maîtres mots**.

¹ Ted Gaebler et David Osborne, Reinventing government, how entrepreneurial spirit is transforming the public sector, Reading (MA, USA) Addison-Welsey, 1992, 427p.

² Paroles d'experts, études sur la pensée institutionnelle du développement, sous la direction de Jean-François Barré, Karthala éditions, 1 janvier 2006, 444p, p. 143.

Comment a donc été conçue la réforme ?

Tout d'abord, je dois rappeler que l'Etat par la commande publique injecte dans l'économie une enveloppe budgétaire de près de 180 milliards de dirhams entre l'Etat, les établissements publics et les collectivités territoriales.

Un enjeu de taille qui ne peut pas laisser indifférent un **homo oeconomicus** avec lequel il faut obligatoirement se **concerter** afin de réussir la réforme.

La démarche du **management par la qualité totale** (total quality management) inspirée du mode de gestion privée implique :

- la **participation active** de l'ensemble des acteurs : le citoyen, l'opérateur économique, l'acheteur public et les organismes internationaux ;
- et une **stratégie globale** où l'Etat³ doit tout mettre en œuvre pour satisfaire ses bénéficiaires du service public en termes de **qualité, coût et délai, paramètres** qui vont constituer la trame de fonds de la réforme.

Les citoyens sont ainsi considérés comme des consommateurs de services publics pour lesquels l'Etat doit rendre le meilleur service au moindre coût.

C'est dans cette optique qu'un colloque national sur les marchés publics a été organisé par la Trésorerie Générale du Royaume en **avril 2009** dont l'objectif est la refondation de la réglementation des marchés publics afin de répondre aux attentes de l'environnement.

Ce colloque, auquel ont pris part les acteurs de la commande publique qu'ils soient opérateurs économiques, société civile, acheteurs publics ou partenaires internationaux, a permis de tracer les axes majeurs de la réforme.

³ L'Etat tout entier y compris les collectivités territoriales et les établissements et entreprises publiques.

La Trésorerie Générale du Royaume en coordination avec les principaux partenaires a élaboré un projet de décret dans ce sens qui a pris en considération les attentes des acteurs nationaux et les engagements du Maroc pris dans le cadre d'accords d'association ou de libre échange.

Le processus de concertation a été consolidé par la publication le **18 février et le 12 novembre 2010** du projet de décret sur le site web du Secrétariat Général du Gouvernement, comme étant **le premier projet de texte** qui a été soumis à la consultation publique en application du décret du 21 mai 2009 qui prévoit l'obligation de publication des projets de textes d'ordre financier.

Durant plus de trois années, le processus de concertation a été engagé dans le cadre d'une série d'ateliers tenus à ce sujet, en particulier avec les fédérations professionnelles, l'ordre national des architectes, les départements ministériels, notamment le ministère de l'intérieur pour les spécificités des collectivités territoriales et quelques établissements publics.

Cette démarche a été d'un grand intérêt pour l'enrichissement du projet de décret par des propositions à forte valeur ajoutée qui se rapportent notamment à l'accès à l'information et à la publication des documents d'appel à la concurrence.

Ce projet a également pris en compte les principes édictés par la nouvelle constitution du premier juillet 2011 concernant la bonne gouvernance, la responsabilité, la reddition des comptes et le droit à l'information.

Mesdames et Messieurs ;

Quels sont les apports de la réforme ?

Le nouveau décret sur les marchés publics a introduit des innovations majeures en matière de préparation, de passation et de gestion de la commande publique.

Nous ne sommes plus uniquement dans la recherche de la qualité interne correspondant à l'amélioration du fonctionnement interne de l'Etat.

Il s'agit d'atteindre la qualité externe en visant la satisfaction des citoyens et partenaires en mettant en œuvre une réforme qui répond à leurs attentes :

1. Unicité du cadre réglementaire

L'unicité du cadre juridique organisant la commande des organismes publics a été au cœur du nouveau dispositif réglementaire. Le décret du 20 mars 2013 s'applique désormais aux marchés lancés par les administrations de l'Etat, les collectivités territoriales et les établissements publics ainsi qu'aux prestations architecturales.

L'objectif de cette unicité étant de permettre à l'entreprise candidate à la commande publique de disposer d'un même référentiel et mettre ainsi fin au « mille-feuilles administratif » où se superposent différents textes et pratiques à l'échelon de l'Etat, des collectivités territoriales et des établissements publics.

L'unicité du cadre réglementaire a été récemment consolidée par la signature le 31 mai 2013 à Marrakech d'un accord avec la Banque Africaine de Développement visant l'utilisation de la réglementation nationale pour les marchés financés par cette institution.

Cette unicité a été également consolidée par l'unification des canaux d'information des concurrents en recherche d'opportunités d'affaires, en consacrant un seul portail fédérateur pour la diffusion de tous les appels d'offres de l'administration publique.

2. Simplification et clarification des procédures

Les innovations introduites à ce niveau portent sur :

- La simplification du dossier administratif des concurrents, dès lors que les attestations fiscale et de la CNSS ainsi que le certificat d'inscription au registre de commerce ne seront demandés qu'au concurrent auquel l'administration envisage d'attribuer le marché ;
- La clarification et la simplification des modalités d'appréciation des offres anormalement basses ou excessives et des prix anormalement bas.

Désormais, la référence est l'estimation établie par le maître d'ouvrage et non plus la moyenne arithmétique de cette estimation et des offres des autres soumissionnaires appliquée actuellement ;

- La clarification des modalités d'examen et d'attribution des lots pour les marchés allotis.

Le maître d'ouvrage procède :

- soit à l'ouverture et à l'examen des offres concernant chaque lot et à l'attribution des lots dans l'ordre de leur énumération dans le dossier d'appel d'offres ;
 - soit à l'ouverture et à l'examen de l'ensemble des offres et à l'attribution des lots sur la base de la meilleure combinaison des offres ;
- L'extension de la durée des marchés cadre à cinq ans au lieu de trois ans, actuellement en vigueur.

Il s'agit des marchés portant sur certaines prestations, notamment la location de longue durée des véhicules et l'acquisition du matériel informatique en tenant compte de la durée optimale d'amortissement de l'investissement consenti.

- La précision de l'offre économiquement la plus avantageuse en fonction de la nature de la prestation :
 - pour les marchés de travaux et de services, l'offre la plus avantageuse correspond à l'offre la moins-disante présentée par des concurrents techniquement admissibles, au regard de leurs dossiers techniques ;
 - pour les marchés des prestations d'étude, c'est l'offre ayant obtenue la meilleure note technico- financière ;
 - pour les marchés de fournitures, l'offre la plus avantageuse est l'offre la moins-disante, en tenant compte du coût monétaire global portant sur le prix d'acquisition et le coût d'utilisation ou de maintenance des fournitures pendant une période déterminée.

C'est une recommandation de la Banque mondiale qui consiste à introduire l'évaluation des offres sur la base du coût monétaire.

Il s'agit de consacrer la notion du mieux disant au lieu du moins disant qui se base uniquement sur le prix le plus bas offert par les concurrents.

Ce décret permet, également, aux acheteurs publics d'intégrer dans leur démarche d'évaluation des offres, la notion de qualité globale, qui recouvre l'ensemble des paramètres liés à la qualité, en tenant compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux de l'acte d'achat public.

3. Renforcement de la transparence, de la concurrence et de l'égalité de traitement des candidats

La réforme a introduit à cet effet les innovations suivantes :

- la précision du contenu et des modalités de publication du programme prévisionnel des marchés à lancer par le maître d'ouvrage.

Ce programme qui est publié au plus tard avant la fin du premier trimestre de l'année, doit désormais contenir l'objet de l'avis d'appel à la concurrence, la nature de la prestation, le lieu d'exécution de la prestation, le mode de passation envisagé, et la période prévisionnelle de la publication de l'avis d'appel à la concurrence des marchés objet du programme prévisionnel.

L'objectif étant de faire de ce programme un véritable outil de programmation des appels à la concurrence pour le donneur d'ordre et de préparation des offres pour les concurrents selon leurs capacités et leurs plans de charges au titre de l'année budgétaire considérée.

- La détermination préalable des besoins dans le processus d'achat public, qui ne se limite plus à la seule référence aux normes et spécifications techniques (performance et capacité requises) sans mentionner de marques commerciales.

Elle porte également sur la consistance des prestations objet du marché en termes de quantité et de qualité, de délai d'exécution et des prix pratiqués sur le marché (prix d'acquisition des mêmes prestations par d'autres donneurs d'ordre).

- L'introduction du mécanisme d'appel à manifestation d'intérêt pour les prestations particulières, complexes et qui nécessitent une identification préalable des concurrents potentiels (solutions progiciels, prestations de haute technologie...).

L'avis d'appel à manifestation d'intérêt est publié dans le portail des marchés publics qui fait connaître notamment l'objet de la prestation, les pièces à produire par les concurrents, le lieu de dépôt des candidatures).

- La prévision des **marchés de conception-réalisation** (marchés clé en main) pour les prestations portant notamment, sur des procédés spéciaux et des processus de fabrication étroitement intégrés ou des travaux d'un type spécifique qui nécessitent l'association du concepteur et du réalisateur du projet.
- L'institution du collectif d'achat (achats groupés) en vue d'une plus grande optimisation des dépenses publiques et d'incitation à la réalisation d'économies de gestion par la mutualisation des achats entre des administrations.

Pour ce faire les donneurs d'ordre constituent par le biais d'une convention le collectif d'achat qui leur permet de lancer un même appel d'offres sous l'autorité du coordonnateur du collectif indiqué dans la convention.

Une fois la procédure du choix de l'attributaire achevée, les donneurs d'ordre membres du collectif signent chacun un marché avec l'attributaire à hauteur des quantités commandées et prévues dans le cahier des prescriptions spéciales.

- la publication de **l'estimation des coûts des prestations**, qui va leur permettre aux concurrents de connaître l'importance des marchés lancés par les maîtres d'ouvrage et de préparer leurs offres en conséquence.

Cette estimation était jusqu'à présent tenue secrète jusqu'à l'ouverture des offres financières des candidats retenus.

- l'obligation de l'établissement, en cas d'annulation d'un appel d'offres, d'une décision dûment motivée par l'autorité compétente, avec obligation de sa publication au portail des marchés publics et sa communication aux membres de la commission de jugement des offres;
- la clarification de la mise en commun des moyens en cas de groupement d'entreprises:
 - Pour le marché de travaux soumis à un système de qualification et de classification, le mandataire du groupement doit justifier de la ou les qualifications et la classe requises, les autres membres doivent justifier chacun au moins la ou les qualifications exigées et à défaut la classe immédiatement inférieure à la classe requise;
 - Pour le marché de travaux non soumis à un système de qualification et de classification, chacun des membres du groupement doit produire les attestations de réalisation similaires à celles objet du marché.
- la précision et l'enrichissement du contenu du rapport établi et signé par le maître d'ouvrage à l'issue d'une procédure négociée.

Ce rapport fait état désormais, de la liste des candidats qui ont été invités à négocier, du contenu des négociations, des montants de leurs offres et des motifs ayant présidé au choix du concurrent retenu... ;

- l'institution d'un délai de trois mois après réception définitive des prestations, pour la préparation du rapport d'achèvement de l'exécution des marchés qui dépassent un million de dirhams, avec précision des autorités destinataires dudit rapport.

Le délai et les autorités destinataires du rapport ne sont pas précisés par le texte actuel.

Ce rapport est adressé, selon le cas, au ministre concerné, au président du conseil d'administration pour l'établissement public et au ministre de l'intérieur pour les collectivités territoriales.

Il fait état notamment du bilan physique de l'exécution du marché (variation éventuelle dans la masse des travaux, révision des prix, avenants ..), du délai d'exécution des prestations (dates de commencement et date d'achèvement), en justifiant les dépassements éventuels du délai initialement prévu.

- la précision du contenu du rapport d'audit des marchés qui s'inspire des rapports élaborés par les juges des comptes, la fixation des seuils des marchés qui sont soumis à cet audit, ainsi que la publication de la synthèse de ce rapport dans le portail des marchés publics.

Il indique notamment, la régularité des procédures, l'appréciation de la réalité et la matérialité des prestations, la réalisation des objectifs assignés à la prestation, l'appréciation des résultats obtenus au regard des moyens utilisés l'opportunité et l'utilité des projets et prestations objet du marché.

Les marchés publics soumis à l'audit sont :

- les marchés négociés dont le montant est égal ou supérieur à un million de dirhams ;
 - les marchés des collectivités territoriales dont le montant est égal ou supérieur à trois million de dirhams ;
 - les marchés de l'Etat et des établissements publics dont le montant est égal ou supérieur à cinq millions de dirhams.
- la saisine directe de la commission des marchés par le concurrent ou le candidat qui s'estime lésé dans les différentes étapes de la procédure de passation et d'attribution des marchés publics, alors qu'actuellement il ne peut la saisir qu'après avoir adressé sa requête qu'au maître d'ouvrage (juge et partie) et au ministre concerné.
 - L'introduction d'un délai d'attente de 15 jours (stand still) après l'affichage du résultat des travaux de la commission d'appel à la concurrence, délai pendant lequel, le maître d'ouvrage ne peut pas approuver le marché, laissant ainsi la possibilité aux concurrents d'intenter les recours éventuels.
 - La consécration juridique des mécanismes de dématérialisation de la commande publique notamment :

- La soumission électronique (dépôt des offres par voie électronique),
- la base de données des fournisseurs (dématérialisation des dossiers administratifs et techniques des concurrents);
- les enchères électroniques inversées pour les fournitures courantes (mise en concurrence électronique des fournisseurs et attribution du marché au moins disant).

A ce sujet, la plateforme marocaine de dématérialisation de la commande publique a été choisie par le réseau MENA des marchés publics pour servir de support de passation et d'exécution de la commande publique.

4. Mesures en faveur de la petite et moyenne entreprise

Sur ce plan, la réforme préconise :

- que le maître d'ouvrage est tenu de réserver à la petite et moyenne entreprise, 20% du montant prévisionnel des marchés qu'il compte lancer, au titre de chaque année budgétaire.

A ce titre, le maître d'ouvrage indique dans l'avis d'appel à la concurrence que le marché est réservé aux PME, et indique les justifications que celles-ci doivent produire conformément à la loi (montant du chiffre d'affaires, nombre d'employés ...)

- qu'il peut décider l'allotissement du marché, lorsque cet allotissement est de nature à permettre à la petite et moyenne entreprise d'accéder à la commande publique;
- qu'il peut également prévoir dans le règlement de consultation, que le titulaire du marché est tenu de choisir une PME de droit marocain comme sous-traitant, lorsque l'attributaire dudit marché est une entreprise étrangère et qu'il décide de sous traiter une partie du marché ;
- et qu'il peut enfin prévoir une clause relative à la compensation industrielle (offset), notamment pour les marchés intéressant la défense nationale.

Il s'agit d'une clause en vertu de laquelle le donneur d'ordre demande des prestations que le prestataire doit rendre en plus de celles objet du marché (formation du personnel, construction d'un centre de formation, sous-traitance, délocalisation d'une partie de l'activité industrielle dans le pays...).

Quelles sont les mesures pour la mise en œuvre de la réforme ?

La Trésorerie Générale du Royaume a préparé un ensemble de mesures d'accompagnement pour assurer l'entrée en vigueur du décret sur les marchés publics en collaboration avec ses partenaires notamment la commission des marchés. Il s'agit :

- des arrêtés d'application du nouveau décret à savoir :
 - l'arrêté fixant la rémunération relative à la remise des plans et documents techniques.

Ces plans et documents sont ceux établis par l'architecte et les bureaux de contrôle technique relatifs à la construction de l'ouvrage d'art ou du bâtiment objet du marché et qui devront servir pour les soumissionnaires pour établir leurs offres financières et techniques;

 - l'arrêté fixant les modalités de publication des documents dans le portail des marchés publics ;
 - l'arrêté fixant les modèles des pièces exigées des concurrents (l'acte d'engagement, le cadre du bordereau des prix, le cadre du bordereau des prix pour approvisionnements, le cadre du détail estimatif ,le cadre du bordereau des prix-détail estimatif ...etc.) ;
 - l'arrêté relatif aux modalités d'application des mesures en faveur de la petite et moyenne entreprise ;
 - l'arrêté **relatif au contrat d'architecte.**

Le contrat d'architecte s'effectuera sur la base d'une consultation ou d'un concours. Il clarifie davantage les modalités d'exécution des prestations architecturales en termes de conception, de suivi ou de maîtrise d'œuvre ainsi que les modalités de rémunération desdites prestations.

- la refonte des cahiers des clauses administratives et générales (CCAG) relatifs aux marchés de travaux et aux marchés d'études et de maîtrise d'œuvre, ainsi que l'élaboration du CCAG fournitures.

Mesdames et Messieurs ;

Selon l'expérience internationale, la refonte du cadre juridique et réglementaire de la commande publique est un processus continu, mais l'encadrement juridique à lui seul n'est pas suffisant pour une mise en œuvre efficace de la réforme.

Il faut appuyer ce processus par des systèmes d'information dédiés à la passation et à l'exécution des marchés publics.

C'est pourquoi la Trésorerie Générale du Royaume a veillé à intégrer les changements induits par cette réforme au niveau du système de gestion intégrée des dépenses de l'Etat.

Elle a fait de même pour le secteur public local dans le cadre de l'extension du système de gestion intégrée de la dépense aux collectivités territoriales.

Elle a également veillé à ce que les collectivités territoriales adoptent un système de comptabilité générale en convergence avec les normes comptables de l'Etat.

Il faut également faire accompagner le cadre juridique par une stratégie de formation appropriée à même d'assurer l'amélioration de la capacité de gestion des différents acteurs de la commande publique.

A ce titre, la Trésorerie Générale du Royaume a organisé des cycles de formation et de sensibilisation des services gestionnaires de l'Etat au niveau central et déconcentré ainsi que des services des collectivités territoriales.

Il faut en outre consolider la réforme du cadre juridique par une mise à niveau organisationnelle et fonctionnelle des institutions en charge de la gestion et du contrôle de la commande publique.

Une stratégie efficace de communication est aussi un gage de réussite de la mise en œuvre de cette réforme.

Il en est de même de la dimension de la promotion des valeurs d'intégrité et d'éthique devant prévaloir au niveau du comportement des intervenants dans le processus d'achat public (prévention de la corruption des conflits d'intérêts, délits d'initiés et ententes illicites...etc).

Mesdames et Messieurs ;

Pour conclure mon propos, je voudrai partager avec vous trois interrogations qui se posent à l'international et qui méritent réflexion et débat.

La première interrogation concerne le choix entre un modèle de gestion centralisé, et un mode déconcentré de gestion des achats publics.

Trois modèles de gestion des achats publics sont ainsi adoptés à l'international :

- Un modèle centralisé pour les marchés dépassant des seuils déterminés. Il s'agit de l'Italie (Centrale d'achat dite CONSIP expliquer le sigle) et de la Corée du Sud (Public Procurement Service : PPS);
- Un modèle d'achat déconcentré (France, Espagne...etc).
- Un modèle mix de centralisation et de déconcentration des achats (Chine) ;

Le Maroc adopte jusqu'à présent un modèle déconcentré de gestion des marchés publics. Il s'oriente vers un système mixte à travers le mécanisme de collectif d'achat sachant qu'il a connu en 1974 une expérience non concluante de centrale d'achat (Direction Centrale des Achats Publics).

A ce propos et d'après les débats de la réunion du réseau MENA-OCDE des marchés publics tenue à Séoul les 26 et 27 septembre 2013, il n'existe pas d'organisation modèle à ce sujet.

Le choix du modèle dépend de l'importance économique des achats publics, de leur volume, de l'organisation administratrice du pays, de l'étendue de son territoire et de la nature du tissu de ses entreprises.

La deuxième interrogation a trait aux mesures d'encouragement de la PME en matière d'accès à la commande publique, qui connaît des pratiques différentes à l'international.

Ainsi et si les Etats Unis d'Amérique accordent une place de choix à la PME à travers le « Small Business Act », l'Union Européenne ne prévoit pas, par contre, de mesures spécifiques à cet effet.

De même, les modalités d'opérationnalisation de la part des marchés publics réservée à la PME pose des difficultés d'ordre pratique dans tous les pays qui ont adopté cette mesure.

La troisième interrogation est liée à la problématique de professionnalisation de la fonction achat public qui n'est pas normalisée à l'international du fait de la difficulté de définition du profil de l'acheteur public et de la place des services en charge des marchés publics dans les organigrammes des administrations.

Mesdames et Messieurs ;

Une politique des marchés publics c'est en définitive une affaire d'action, de réflexion continue, de planification rigoureuse et surtout, de conviction des acteurs concernés.

Elle fait partie des « grandes choses » ~~que~~ qui, pour les « accomplir », Anatole France avait recommandé qu'« il ne suffit pas uniquement d'agir, mais aussi de rêver ; pas seulement de planifier mais aussi d'y croire »⁴.

⁴ « Pour accomplir de grandes choses, il ne suffit pas uniquement d'agir, mais aussi de rêver ; pas seulement de planifier mais aussi d'y croire ».