

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**L'influence du contrôle juridictionnel sur l'évolution des
pratiques en marchés publics : cas de trois administrations
communales wallonnes**

Auteure : AVIANSOU Houefa Sandria I.
Promotrice : Prof. SCHIFFINO-LECLERCQ Nathalie
Lecteur : ALOMAR Mohamad Amin
Année académique 2022-2023
Master [120] en Sciences Politiques à finalité spécialisée

« Mieux vaut la fin d'une chose que son commencement ».

Ecclésiaste, 7 : 8

Résumé

L'évolution de la législation et de la jurisprudence en marchés publics présuppose des modifications dans les pratiques des administrations soumises à l'obligation de respecter ladite législation. L'objectif de cette recherche est de comprendre de quelle manière les gestionnaires de marchés publics, agents de première ligne dans la gestion de ces marchés, sont impactés par cette évolution. Cette recherche qui propose d'analyser cela sous l'angle théorique du changement organisationnel - avec ses freins - et de l'apprentissage, avec trois administrations communales wallonnes comme empirie, met en évidence l'existence d'une relation en chaîne : la modification d'une loi en la matière, est suivie d'une augmentation des recours devant les juridictions compétentes, qui précisent l'interprétation de cette loi dans des arrêts qui font jurisprudence. Cette jurisprudence influe à son tour sur les pratiques des gestionnaires de marchés publics qui, pour se conformer à celle-ci, se retrouvent dans un processus d'apprentissage continu qui amène à un changement organisationnel au sein des services/cellules dans lesquels ils travaillent.

Les marchés publics étant régis d'abord par des directives européennes puis par des législations nationales, cette étude cherche à démontrer un impact, par ricochet, des choix et décisions du niveau supranational sur le niveau local, presque individuel.

Remerciements

Je tiens en premier lieu à remercier ma promotrice Mme Nathalie Schiffino-Leclercq pour avoir accepté ce rôle. Merci pour votre disponibilité et vos conseils.

Mes remerciements vont ensuite à tous les enseignants qui ont partagé leurs savoirs avec moi tout au long de ces trois riches années. Vous m'avez nourrie de vos enseignements.

Merci également à Laurent B., Pascal T., Dylan S., Christophe F. et Shauny C. de m'avoir accordé une partie de leur temps de travail avec le sourire. Je salue votre disponibilité.

Merci à Monsieur J-L Lambrechts d'avoir ouvert la porte vers les personnes précitées.

Merci enfin à ma famille et à mes amis particulièrement à Tania, Ousmane et Terry. Vos encouragements et votre aide m'ont accompagnée tout au long de ce périple. Vous êtes ma richesse.

Shallys et Kieran, tout ceci est pour vous mes bébés. Ma révolution porte vos noms.

Ce n'est pas par ma force ni par mon intelligence, mais par Ton Esprit. AKPE* (Merci*) !

Table des matières

Liste des abréviations utilisées.....	7
Liste des annexes.....	8
Introduction.....	9
Première partie : Approche Théorique.....	11
Concepts.....	11
Le changement organisationnel.....	11
La résistance au changement.....	16
L'apprentissage.....	19
Deuxième partie : marchés publics : notions, contexte historique et juridique.....	26
Notions.....	26
Principes de droit applicables aux marchés publics.....	29
Procédures de passation.....	31
Cycle de vie d'un marché public.....	32
De l'évolution de la législation vers l'évolution ou le changement de pratiques.....	33
Cadre national.....	33
Impacts européens.....	34
Contrôle administratif et juridictionnel ou contrôle juridictionnel de l'action publique.....	42
Contrôle administratif de tutelle.....	43
Conseil d'Etat (CE).....	43
Juge judiciaire.....	44
Evolution jurisprudentielle et incidence sur les pratiques de marchés publics.....	46
Troisième partie : Etude de cas.....	51
Méthodologie.....	51
Incidence de la législation sur les pratiques.....	52
Influence du contrôle administratif et juridictionnel sur les pratiques de marchés publics.....	54
Liens directs entre jurisprudence et évolution des pratiques en marchés publics.....	56
Quid du changement organisationnel ?.....	57
Résistance au changement.....	60
Apprentissage.....	62
Quatrième partie : Discussion.....	65
Conclusion.....	69
Bibliographie.....	70
Annexes.....	74
Annexe 1 – Grille d'entretien.....	75
Annexe 2 – Entretien P.T.....	77
Annexe 3 – Entretien B.L.....	95

Annexe 4 – Entretien D.S.	121
Annexe 5 – Entretien C.F.....	134
Annexe 6 – Entretien S.C.....	147

Liste des abréviations utilisées

- **AR** : Arrêté royal.
- **BCE** : Banque carrefour des entreprises.
- **CDLD** : Code de la démocratie locale et de la décentralisation.
- **CE** : Conseil d'Etat.
- **CSC** : Cahier spécial des charges.
- **GRH** : Gestion des ressources humaines.
- **MP** : Marchés publics.
- **PME** : Petites et moyennes entreprises.
- **PNSPP** : Procédure négociée sans publication préalable.
- **PV** : Procès-verbal.
- **TVA** : Taxe sur la valeur ajoutée.

Liste des annexes

Annexe I : Guide d'entretien	P. 75-76
Annexe II : Transcription entretien P.T.....	P. 77-94
Annexe III : Transcription entretien B.L.....	P. 95-120
Annexe IV : Transcription entretien D.S.....	P.121-133
Annexe V : Transcription entretien C.F.....	P. 134-146
Annexe VI : Transcription entretien S.C.....	P. 147-151

Introduction

La mission fondamentale de l'Autorité publique est de faire fonctionner les services publics. Elle dispose pour cela d'un éventail de moyens. Ainsi, elle peut agir par voie d'autorité ou de commandement. Bien souvent cependant, l'Administration préfère en appeler au consentement des personnes ou des entreprises pour obtenir leur collaboration en dehors de tout lien de subordination. Elle commande des travaux, achète ou loue des biens mobiliers ou encore se procure des services dans le cadre d'un contrat de marché public. Des obligations naissent ainsi entre un pouvoir public et son cocontractant, et elles sont exécutées conformément à l'accord des parties (Noël & Dardenne, 2001, p. 23). Bien que tous les actes unilatéraux de l'administration présentent les mêmes caractéristiques qui sont considérées comme inhérentes à l'action publique et une condition de son efficacité, simple conséquence des privilèges du préalable et de l'action d'office, ce n'est que dans le champ des marchés publics qu'a plané une suspicion de « malhonnêteté », très au-delà d'une illégalité (Durviaux, 2010, p. 209).

Le contrôle des actes de l'Autorité publique a été confié à la justice administrative qui est essentielle. Elle est celle qui protège le citoyen face aux pouvoirs exorbitants dont est dotée l'administration, à qui revient de réaliser ce que l'intérêt général commande (*Viseur et al.*, 2015). La réglementation des marchés publics étant très rapidement dévolue à la Communauté puis à l'Union européenne, elle est devenue une source de difficulté en soi. D'une part, le droit communautaire (européen) est un droit en éternel devenir compte tenu de l'activisme jurisprudentiel de la Cour de Justice. Les techniques d'interprétation fonctionnelle et finaliste de ce droit appliquées par la Cour de Justice sont un facteur d'insécurité certain et aboutissent très souvent à des interprétations contraires au texte clair des directives. D'autre part, le droit national reste fondamentalement formaliste. Il s'est construit depuis 1963 par une intégration maladroite et imparfaite de la jurisprudence du Conseil d'Etat, empreinte d'une logique de contrôle des actes unilatéraux, identifiés de manière artificielle dans le processus de passation des marchés publics (Durviaux, 2010, p. 206).

Les agents gestionnaires de marchés publics sont en première ligne dans la mise en place et la mise en œuvre de ces marchés pour les diverses administrations et comme indiqué plus haut, il y a une suspicion marquée sur leur pratiques. Ainsi, les décisions qu'ils prennent sont sujettes à contrôle et peuvent être sanctionnées. C'est dans ce contexte que nous nous sommes demandée : « comment les décisions de l'appareil de contrôle juridictionnel peuvent-elles influencer sur les pratiques des gestionnaires au sein des cellules/services marchés publics ? ».

Nous postulons que, les dispositions successives en la matière, combinées à l'évolution de la jurisprudence de la Cour européenne de justice et du Conseil d'Etat modifient les pratiques des gestionnaires de marchés publics en les maintenant dans un processus de changement organisationnel et d'apprentissage permanent.

L'intérêt pour le sujet et la question de recherche est tout d'abord personnel, notre passion pour le sujet venant d'un cours de droit administratif lors de notre précédent cursus en droit. Il est ensuite professionnel, notre passion nous ayant finalement poussée à en devenir praticienne. Par ailleurs, bien que nous ne nous targuons pas d'une lecture exhaustive des publications sur le sujet, les écrits sur la question globale des marchés publics n'abordent pas précisément l'angle que nous nous proposons d'explorer à savoir : le changement organisationnel avec ses éventuels freins et l'apprentissage.

Cette recherche se compose de quatre parties : un focus sur l'approche théorique choisie avec la définition des concepts mobilisés et une revue de la littérature spécifique, suivie d'une contextualisation historique et juridique des marchés publics avec la définition de notions clés, une mise en perspective de l'évolution de la législation en la matière, un regard sur les organes de contrôle et sur l'évolution de la jurisprudence. Pour cette dernière, nous nous focalisons sur celle des années 2017, 2019 et 2021, soit après la dernière « grande » réforme législative en la matière en 2016. Le cas pratique est traité dans la troisième partie. Après un bref aperçu de la méthodologie utilisée dans le cadre de la recherche empirique et du panel formant cette empirie, vient une analyse discursive basée sur des thèmes abordés dans les entretiens. Une dernière partie est consacrée à une discussion où l'hypothèse de départ est confronté aux résultats de l'analyse des entretiens et à la théorie. Les limites et potentiels de la recherche sont abordés à la fin de la discussion.

Première partie : Approche Théorique

Une approche théorique est une manière de voir ou d'approcher un objet d'étude qui en fait ressortir des traits particuliers au détriment d'autres, en mettant l'accent sur certaines échelles d'analyse, certains acteurs, certains facteurs, certaines variables, certains types de relations, ou certains processus, au détriment d'autres. Chaque approche théorique comporte des caractéristiques propres, comme l'influence de disciplines connexes, un type de raisonnement particulier, une approche épistémologique, des concepts mobilisés, et une relation privilégiée avec certaines méthodes (*Méthodes de la science politique*, 2016, p. 50).

Nous avons choisi comme axe théorique pour cette recherche des concepts issus de la théorie des organisations, notamment de son école des relations humaines. L'école des relations humaines se définit progressivement comme ce qu'on appelle aujourd'hui l'étude du comportement organisationnel. Lewin, Likert, Leavitt, Mac Gregor, Argyris et Herzberg font partie des chercheurs qui prolongent encore de nos jours les travaux de cette école (Rouleau, 2011, p. 23).

Dans cette première partie, nous allons donc poser le cadre conceptuel de notre recherche en définissant et explicitant les concepts que nous nous proposons de mobiliser à savoir : le concept de changement organisationnel de Collerette et al., qui est essentiellement basé sur le modèle de Lewin, le concept de résistance au changement, l'un semblant aller de pair avec l'autre, ainsi que le concept d'apprentissage d'Argyris et Schön.

Concepts

Le changement organisationnel

Le changement, nous dit la physique, est le passage d'un état A à un état B. Cette définition est aussi statique que peu apte à rendre compte de la complexité même du changement¹. Tous les changements, qu'ils soient désirés, subis, vécus de manière anodine ou perçus comme de véritables drames, ont en commun leur dynamique propre et répondent aussi à une logique : une recherche d'amélioration de la situation initiale (Marsan, 2008a, pp. 14-15). Comprendre le changement, c'est tenter de comprendre un ensemble complexe de phénomènes, de mouvements, parmi d'autres mouvements et c'est en fait tenter d'expliquer un processus

¹ Point de vue partagé par Philippe Bernoux ; Voir Bernoux P., *Sociologie du changement*, Paris, PUF, 2000.

continu qui se situe au centre de la réalité des organismes vivants et qu'il est difficile d'arrêter pour en prendre un cliché (Collerette et al., 1997, p. 19).

Orgogozo et Serieyx (1989) font la distinction entre le changement imposé « du haut vers le bas », le changement demandé « du bas vers le haut » et le changement demandé par le bas et facilité par le haut « du bas grâce au haut » (Ferar, 2020). La dernière approche semble la plus adaptée et équilibrée dans le jeu du pouvoir entre la base et le sommet bien que la première approche reste la plus dominante. À côté du concept de changement organisationnel, il conviendrait d'adjoindre son corollaire, le changement comportemental qui vise à enrichir le développement du concept de changement par l'apport de la dimension comportementale. L'étude scientifique du changement comportemental remonte aux travaux du psychologue Kurt Lewin (1951) qui considère que le changement comportemental signifie une attitude visant à déséquilibrer le *statu quo* constitué d'un ensemble d'habitudes acquises ou innées qui résistent au changement (Ferar, 2020, p. 72).

Des courants aussi divers que l'écologie des populations (Hannan et Freeman, 1977, 1989), l'approche configurationnelle (Miller et Friesen, 1982), l'approche stratégique (Stopford et Baden Fuller, 1990) et la théorie de l'équilibre ponctué (Tushman et Romanelli, 1985) s'interrogent d'une part sur la nécessité de changer² et ensuite sur la nature du changement³. Pour ces différents courants, le changement ne peut être conduit que par le dirigeant de l'entreprise, à la suite d'un diagnostic environnemental et organisationnel poussé. Mais cette littérature sur le changement est remise en cause par un courant alternatif qui introduit la notion d'émergence, dans un monde où il est difficilement envisageable de prévoir et d'anticiper l'avenir (Autissier & Moutot, 2015, p. 6).

Mintzberg (1982) remet en cause l'idée de planification en montrant que la stratégie ne se réalise que très rarement comme prévu, notamment parce que des phénomènes émergents viennent perturber la mise en œuvre des plans initiaux. Burgelman (1991) montre que les phénomènes émergents peuvent trouver leur origine au sein même de l'entreprise et conduire à une réévaluation des orientations stratégiques des dirigeants. Quinn (1980), met en évidence les bénéfices d'un changement plutôt progressif qui se construit pas à pas dans l'entreprise. Ces auteurs redonnent du poids aux acteurs organisationnels doués de capacité créatrice et

² Interrogation du courant de l'écologie des populations.

³ Les autres courants : approche configurationnelle, approche stratégique et équilibre ponctué.

rejoignent, sur ce point, d'autres courants de la sociologie ou de la théorie des organisations, s'intéressant à l'innovation et à l'action ordinaire (Autissier & Moutot, 2015, p. 7).

Il n'est plus possible de parler du changement en évoquant le passage d'un état A à un état B⁴. La situation ordinaire de l'organisation devient celle du mouvement et le changement est alors permanent. Si l'intérêt de la conduite du changement fait de moins en moins débat, la question de « qui fait » reste très présente. Initialement réalisée par des consultants externes, celle-ci fait de plus en plus l'objet de dispositifs de gestion internalisés avec des processus, des outils, des offres, et des personnes dotées de compétences sur le sujet (Autissier & Moutot, 2015, pp. 7-8).

Une des situations de changement les plus marquantes pour les collaborateurs est l'arrivée d'un nouveau dirigeant, dans la mesure où ce dernier va chercher à reconfigurer l'organisation en fonction de son projet stratégique mais également de variables individuelles (formation, parcours, personnalité...). La façon dont les collaborateurs vont adhérer ou pas à ce changement organisationnel et culturel dépend bien souvent de l'autorité, et de son corollaire la légitimité dont le dirigeant va réussir à se doter lors de sa prise de fonction (Barabel et al., 2012, p. 81). La notion de légitimité fait ainsi référence à une autorité qui est acceptée, reconnue et justifiée (Accardo, Corcuff, 1986 as cited in Barabel et al., 2012).

La notion de changement organisationnel occupe le champ stratégique-managérial depuis une trentaine d'années avec des paradigmes instrumentaux et collaboratifs. Les précédentes publications d'Autissier et al. (2019)⁵ font mention de 5 grands paradigmes qui ont structuré le champ du changement organisationnel :

. L'approche sociologique de Lewin dans les années 1950, qui a mis en lumière les phénomènes de résistance au changement qui peuvent être levées en faisant dialoguer les membres des groupes concernés sur les modalités d'application ;

. L'approche instrumentale de Kanter dans les années 1970/1980 qui traite du changement comme objet gestionnaire avec comme proposition, l'utilisation de leviers d'accompagnement du changement tels que la communication ou la formation ;

. L'approche managériale de Kotter dans les années 1990/2000 qui se focalise sur les managers acteurs du changement et qui préconise de former les managers à leur rôle d'agent du changement au travers de son modèle en 8 étapes afin qu'ils soient des relais du changement ;

⁴ Autissier & Moutot rejoignent le point de vue d'Alter, 2010.

⁵ As cited in Autissier, 2020.

. L'approche collaborative et internalisée depuis les années 2000 qui met en évidence les limites des démarches descendantes et l'intérêt des démarches de co-construction et le fait d'internaliser la compétence changement ;

. L'approche transformation pour une vision plus macro où la gestion du changement, pensée pour accompagner un changement micro est complétée par la gestion de la transformation qui vise à s'assurer de l'ancrage des projets et de leur cohérence (Autissier, 2020, p. 40).

Le changement est tout passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable. Par extension, le changement organisationnel constitue toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système (social). Il suffit qu'une modification soit observée, donc observable, pour qu'on parle de changement. La valeur de ce changement n'est pas prise en compte. On peut considérer le changement chez l'individu à partir de plusieurs perspectives, entre autres, psychologiques ou sociologiques. Les théories qui expliquent les phénomènes de changement organisationnel abordent le sujet soit d'un point de vue macroscopique soit en utilisant l'individu dans son milieu comme unité d'analyse (Collerette et al., 1997, pp. 20-22).

Pierre Collerette (1995), tout en s'inspirant du modèle de Lewin (1947) qui prônait un processus en trois phases dans le changement d'attitude d'un individu (décristallisation, transition, recristallisation), pose que pour comprendre la problématique du changement organisationnel, il faut examiner l'expérience des acteurs qui vivent le changement et pour cela, il faut comprendre comment ceux-ci s'adaptent à la réalité quotidienne qui comporte des pressions au changement. En s'appuyant sur le constructivisme et le systémisme, il met en évidence quatre grandes phases dans le processus de changement : l'éveil, la désintégration, la reconstruction et l'intégration. Le processus de changement fait référence, ici, aux différentes phases vécues par le système social qui doit intégrer le changement. Il se déroule donc au niveau de l'expérience personnelle de ceux qui vivent le changement (qui n'en sont pas forcément les promoteurs) (Collerette et al., 1997, pp. 23-25).

Le constructivisme, qui traite de la construction de « la » réalité au moyen d'un langage propre à un groupe, attire l'attention sur la place centrale que joue la communication dans l'exercice sociale de l'acteur ; le systémisme pour sa part permet d'extraire de cette expérience une compréhension fine et utilisable pour l'action, une compréhension plus proche de l'expérience quotidienne que ne le faisaient les théories mécanistes, en situant l'ensemble des interactions

dans un contexte d'influence entre les sous-systèmes d'un organisme (Collerette et al., 1997, p. 24).

Dans sa formulation, le processus de changement - donc de reconstruction du réel – prôné par Collerette et al. (1997), n'est pas très éloigné du modèle classique de Lewin. L'éveil et le début de la désintégration correspondraient à la cristallisation, la majeure partie de la désintégration et toute la reconstruction se déroulent pendant la transition et enfin, l'intégration engloberait toutes les activités de recristallisation.

L'éveil est cette activité mentale qui consiste, en présence d'une pression visant un changement, à s'interroger sur l'utilité de prêter attention à cette pression. La désintégration consiste à déterminer quels sont les aspects jugés non adaptés dans le système de représentation et dans les pratiques qui en découlent, pour les écarter ou en réduire la valeur relative. Cette phase ne conduit pas nécessairement au changement car le système peut commencer une désintégration, puis décider de reconstruire rapidement son univers dans la forme qui prévalait auparavant. Dans la phase de reconstruction, le système se met à la recherche de significations nouvelles qui l'aideront à réagir de façon satisfaisante aux situations qui se présentent. La reconstruction s'opère en fonction des possibilités qu'entrevoit le système, celles-ci étant jugées à partir des intérêts poursuivis par le système, et, lorsque les rapports de pouvoir sont déstabilisés par l'effort de reconstruction du réel, celle-ci s'opère également et en même temps, au niveau des interactions entre les membres du système. Il y a alors une sorte de renégociation des significations partagées qui se met en œuvre entre les membres du système social. Lorsque les nouvelles significations et les comportements qui en découlent se stabilisent, la phase d'intégration(recristallisation) s'enclenchent graduellement. L'intégration devra se faire aussi bien sur le plan intrasystémique⁶ que sur le plan inter systémique⁷ (Collerette et al., 1997, p. 25-36).

Bien qu'il nous semble important de mentionner les étapes du processus de changement organisationnel selon Collerette et al., l'objectif de ce travail n'est en aucun cas d'identifier ces

⁶ L'intégration intrasystémique pour Collerette et al. (1997), signifie que le nouveau comportement aura été intégré à l'intérieur du système, c'est-à-dire qu'il aura été « harmonisé » avec les caractéristiques des autres sous-systèmes de façon à éliminer les sources de conflits ou de dissonance. Ce n'est pas parce qu'un système adopte un nouveau comportement que celui-ci peut d'emblée coexister avec les autres composantes du système, il est même possible que ce nouveau comportement soit relativement incompatible avec d'autres sous-systèmes.

⁷ L'intégration intersystémique pose la question de savoir jusqu'à quel point le système qui a changé sera désormais soutenu par les autres systèmes avec lesquels il est en contact. L'intégration intersystémique sera réussie dans la mesure où le système qui vit le changement aura réussi à intégrer l'élément nouveau dans ses rapports avec son environnement.

différentes étapes dans le(s) changements organisationnels que nous pourrions identifier dans notre cas d'étude. Notre but est d'identifier s'il y a changement(s) ou non et, dans l'affirmative, si cela est dû, comme nous le postulons, à l'évolution de la législation et de la jurisprudence. Sur la base de Collerette, nous allons privilégier une approche constructiviste et systémique dans l'analyse du discours des différents interviewés.

La résistance au changement

La constante de tout changement, c'est qu'il implique une remise en cause et un renouvellement des pratiques, des habitudes, des comforts, des repères et c'est principalement ce point qui constitue la pierre d'achoppement (Marsan, 2008a). Etymologiquement, « résister » renvoie au latin « resistere », issu de « sistere », « s'arrêter ». Ce sont les sciences physiques qui ont d'abord permis la clarification du concept : il désigne un phénomène physique qui s'oppose à une action ou à un mouvement. La résistance d'un matériau se mesure alors à sa dureté, à sa solidité ou à sa fermeté. En botanique, la résistance d'une plante réside dans son aptitude à supporter les intempéries (Marsan, 2008b, p. 96).

Lorsqu'elle concerne une personne, la résistance signifie que celle-ci supporte bien la fatigue ou les privations, qu'elle peut fournir un effort intense et soutenu et le terme devient alors synonyme d'endurance et vue comme une qualité (Bareil, 2004, as cited in Marsan, 2008b, p. 96). Mais en matière de changement organisationnel, la résistance est perçue négativement car, lorsque les directions veulent implanter un changement, elles se heurtent assez systématiquement à des réactions du personnel, qui souvent sont perçues essentiellement comme négatives. La représentation communément partagée par les directions et le management est que « la résistance est un phénomène irrationnel, contre-productif, mené par une minorité de travailleurs au détriment de l'évolution de l'entreprise (Marsan, 2008b, p. 99).

La résistance au changement est l'expression implicite ou explicite de réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement. Dans le langage du modèle des champs de force, on dirait qu'il s'agit de l'émergence de nouvelles forces restrictives en vue de limiter la tentative de changement ou d'y faire obstruction. La résistance au changement devrait être perçue comme une réaction légitime, voire même fonctionnelle. On pourrait dire jusqu'à un certain point que les résistances au changement imposent un ajustement des perceptions au degré réel de perméabilité du système à l'égard du changement. Il ne s'agit pas de les ignorer et encore moins de tenter de les dénigrer, mais bien d'apprendre à les utiliser et à s'en servir comme levier de changement. Compagnon paradoxal du changement, la résistance, tout en étant une

expression de vitalité du système, agit en quelque sorte comme garde-frontière, et elle plane constamment au-dessus de l'action de l'agent de changement (Collerette et al., 1997, p. 94).

La violence managériale à l'œuvre dans l'imposition des nouvelles normes, la redéfinition des postes et des fonctions et la définition technocratique de « bonnes pratiques » censées conduire à l'excellence engendrent en complémentarité symétrique des blocages, des rigidifications et des résistances qui font ressurgir les conflictualités par définition déniées par et dans l'imaginaire du *reengineering* et de la gouvernance postmoderne. L'urgence proclamée du changement supposé nécessaire à l'adaptation aux lois du marché, à la concurrence et à la compétitivité transforme la revendication d'excellence en mise sous terreur et les réorganisations supposées fonctionnelles en institution de l'emprise sur les professionnels (Diet, 2013, p. 21).

Toute circonspection, toute objection et toute critique sont immédiatement stigmatisées comme pathologiques symptômes de misonéisme, de ringardise, de rigidité ou de paresse, voire de trahison. Les sujets de l'organisation se trouvent interdits de mémoire et de pensée, souvent jusqu'à l'éviction réelle des témoins du passé et des porteurs et transmetteurs de l'expérience acquise. Les références à l'histoire institutionnelle ou à la culture d'entreprise, au lieu d'étayer le travail de transformation, sont immédiatement disqualifiées comme résistances au changement, et ceux qui le rappellent, très rapidement isolés, placardisés, harcelés ou licenciés sous différents prétextes, mais parfois sous l'accusation directe de leur refus de s'intégrer à l'Ordre Nouveau, tel que le management totalitaire travaille à l'instaurer. En effet, lorsque le management se fait totalisant à partir d'un problème spécifique et prétend régler d'un même geste des difficultés ressortissant à des registres, des logiques, des champs ou des situations différentes, effaçant du même coup les singularités et les conflictualités, il devient de facto totalitaire dans un mouvement paradoxal qui conjugue confusion et déliaison (Diet, 2013, p. 22).

Bien entendu, les transformations des moyens et des rapports de production, les mutations technologiques et géopolitiques exigent effectivement de nouvelles adaptations, une modification des organisations et de leurs pratiques et induisent une profonde remise en cause des relations de travail et au travail.(...) La fétichisation du changement et la volonté de vouloir du passé faire table rase masquent mal les attaques méthodiques contre la transmission culturelle – notamment professionnelle –, la disqualification des savoir-faire traditionnels, la transgression systématique du code et du droit du travail, la mise en place d'un management qui, procédural ou non, vise à réduire les sujets à l'état agentique, à désinstitutionnaliser et à

désymboliser ce qui donnait sens et cadre symbolique à l'activité professionnelle (Diet, 2013, pp. 22-23).

Dans la littérature plus spécialisée sur le changement organisationnel, la réponse apportée à la maîtrise du changement se lit en termes de résistances au changement. Elles s'expliquent par le sentiment de crainte que suscite le changement, aussi bien chez les acteurs opérationnels que chez les managers intermédiaires. Ces situations entraînent des réactions parfois imprévues qui peuvent remettre en cause le bon déroulement du processus de changement : attitude de retrait, passivité, résistance, etc (Vandangeon-Derumez et al., 2018, p. 9).

Mais alors, quid des situations comme dans les marchés publics où le changement n'est pas dicté par les dirigeants de l'organisation et qu'il doit en outre obligatoirement s'opérer, notamment lorsqu'il est dicté par un changement de norme, un renversement de la jurisprudence ou encore une (nouvelle) directive européenne ?

Argyris (1995) ou Nonaka (1994) apportent des éléments de réponse qui s'accordent mieux aux changements qui interviennent dans la pratique des MP, en remettant en cause la position ci-dessus. Ils montrent que le changement ne peut être abordé comme une période particulière de la vie des organisations. Au contraire, il fait partie intégrante de la vie de l'organisation et s'assimile à un processus continu d'apprentissage favorisant l'innovation. Le changement ne peut être maîtrisé par les dirigeants même si sa mise en œuvre est planifiée et pensée afin de limiter les phénomènes de résistances. Les dirigeants doivent donc donner plus de liberté aux acteurs de l'organisation, afin qu'ils puissent être en mesure de porter le changement et de créer de nouveaux savoirs (Vandangeon-Derumez et al., 2018, p. 9).

Contrairement à une idée largement répandue, les résistances ne s'expriment pas toujours de façon explicite par l'hostilité ou le refus. Souvent la résistance se manifeste par des voies indirectes telles que : remettre en question de façon tatillonne les moindres détails du projet de changement, s'abstenir de coopérer au processus d'implantation, ralentir le rythme de travail, discréditer les initiateurs du changement, amplifier les avantages de la situation existante, etc. Certaines de ces manifestations sont dirigées directement vers l'objet du changement, d'autres le sont indirectement mais avec le même effet, mettre en péril les chances de succès de l'entreprise de changement. Pour les auteurs, assez souvent, pour parler de résistance au changement, on utilisera l'expression « résistance passive ». La résistance passive est une résistance au changement qui, au lieu de s'exprimer ouvertement et directement à l'égard de l'intention au changement, s'exprime par des voies indirectes ou en sourdine. C'est souvent là

le mode utilisé lorsque les individus se sentent impuissants à réagir ouvertement que ce soit parce qu'ils n'ont pas le pouvoir suffisant pour le faire, ou parce qu'ils se sentent menacés ou encore parce qu'ils manquent d'audace (Collerette et al., 1997, pp. 95).

Au-delà du caractère désagréable des résistances pour l'agent de changement, celles-ci contiennent des informations qui auront avantage à être décodées. D'abord, le degré de résistance renseigne sur l'importance que le système (ou sous-système) accorde à la cible du changement. L'intensité de la réaction négative du système peut constituer un bon indice du degré de centralité de la cible du changement. Par ailleurs, les résistances renseignent sur le degré de perméabilité ou d'ouverture du système à l'égard du changement. Elles peuvent également informer de certains effets systématiques⁸ qu'on aurait peu ou pas pressentis et cette information à elle seule pourrait amener l'agent à ajouter des éléments imprévus au diagnostic. Enfin, elles peuvent révéler à l'agent des erreurs qu'il aurait commises dans l'élaboration du projet de changement ou dans l'approche utilisée pour le mettre en œuvre. A cet égard, devant des résistances au changement, il est important de s'interroger sur le mérite réel de son intention (Collerette et al., 1997, pp. 93-96).

Les sources de résistances au changement sont de trois catégories : les résistances liées à la personnalité (1) qui incluent les habitudes, la peur de l'inconnu, le principe de la répétition du succès, la préférence pour la stabilité, la perception sélective, la satisfaction des besoins ainsi que l'identification à la situation existante ; les résistances liées au système social (2) dans lesquelles on retrouve la conformité aux normes, la cohérence du système, les intérêts et les droits acquis, le caractère sacré de certaines choses et le rejet de ce qui est étranger ; les résistances liées au mode d'introduction du changement (3) dont les sources sont, le respect des personnes et des compétences, le temps et les moyens fournis pour s'adapter au changement ainsi que la crédibilité de l'agent (Collerette et al., 1997, p. 98-101).

L'apprentissage

Il y a encore un quart de siècle, l'apprentissage organisationnel était une idée neuve, au même titre que d'autres notions voisines comme l'apprentissage « sociétal », « public » et institutionnel », qui se trouvaient reléguées au rang de la littérature populaire consacrée aux changements de la société. Hormis les travaux de quelques adeptes comme Michel Crozier, Philip Herbst et Herbert Simon, l'apprentissage organisationnel était alors largement absent des publications consacrées à la recherche organisationnelle. A l'aube du 3^e millénaire, plus

⁸ Effets sur d'autres sous-systèmes non directement visés.

personne ne conteste l'idée que toutes les entreprises, les gouvernements, les organisations non gouvernementales, les écoles, les services de santé, les régions, voire nations et institutions supranationales, doivent s'adapter à des environnements en perpétuelle mutation. Le consensus est quasi unanime sur l'idée que nous sommes tous soumis à un « impératif d'apprendre » (Argyris, 2002, p. 7).

En général, les institutions intéressées à l'apprentissage ont tendance à le concevoir tel un phénomène personnel qui se manifeste à l'intérieur d'une durée bien précise. Il est dissocié des activités courantes de l'individu et il est indubitablement le produit d'un enseignement. Une autre perspective proposée par la théorie des communautés de pratique, est celle qui situe l'apprentissage dans le contexte d'une expérience de participation vécue dans le monde, qui propose une conception de l'apprentissage sous l'angle d'une participation sociale. En ce sens précis, la participation ne se limite pas à un engagement dans certaines activités courantes avec d'autres personnes, elle réfère également au processus plus englobant de « collaboration actives aux *pratiques* d'une communauté sociale » et de la construction *d'identités* en lien avec elle (Wenger, 2005, p. 1-2).

Mettre l'accent sur la participation a un impact profond sur la façon d'interpréter et de favoriser l'apprentissage : *pour les individus*, cela signifie que l'apprentissage est une question d'engagement et de participation aux pratiques des communautés ; *pour les communautés*, cela signifie que l'apprentissage consiste à redéfinir les pratiques en cause et à faciliter l'insertion d'une nouvelle génération de membres ; *pour les organisations*, cela signifie que l'apprentissage consiste à entretenir les liens existant entre les communautés de pratique (Wenger, 2005, p. 5).

Le terme « apprentissage » fait référence soit à un *produit* (quelque chose qui a été appris), soit à un *processus* permettant d'obtenir ce produit. Dans le premier sens, on parle du « Qu'avons-nous appris ? » en faisant référence à une accumulation d'informations sous la forme de connaissances ou de compétences ; dans le deuxième sens, il s'agit du « Comment apprenons-nous ? » qui fait référence à l'acte même d'apprendre, qui peut être bien ou mal effectué. Lorsque l'on parle de « tirer des leçons de l'expérience », par exemple, ces « leçons » sont implicitement considérées comme le produit d'un apprentissage, tandis que l'acte de « tirer des leçons » évoque un processus d'apprentissage (Argyris, 2002, p. 24). Dans le cadre de notre écrit, nous nous intéresserons essentiellement à l'apprentissage dans son deuxième sens, à savoir, l'apprentissage comme processus.

L'apprentissage est un processus permettant de détecter et de corriger les erreurs, lesquelles représentent l'écart entre les conséquences attendues des actions engagées et leurs résultats réels. La correction de ces erreurs peut produire deux types d'apprentissages en fonction de l'endroit où l'on agit sur le cycle lui-même (Autissier et al., 2018, p. 34). Au sens général, on peut dire qu'une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques ou pratiques). Le schéma générique de l'apprentissage organisationnel comprend : un contenu d'informations ou produit d'apprentissage ; un processus d'apprentissage qui consiste à acquérir, traiter et stocker l'information ; et un apprenant à qui le processus d'apprentissage profite (Argyris, 2002, p. 24).

Ce schéma générique appliqué à notre cas d'étude donnerait par exemple : la conception d'un cahier spécial des charges (CSC) comme « produit d'apprentissage », une formation – interne ou externe à l'organisation – permettant au gestionnaire de MP d'acquérir, de traiter et de stocker les informations relatives à la conception du CSC, comme « processus d'apprentissage », et le gestionnaire ou le service MP comme « apprenant » à qui le processus d'apprentissage profite. L'apprentissage peut être attribué à un agent au sein ou à l'extérieur de l'organisation, voire même à l'organisation elle-même, comme dans le cas où l'on constate que de « nouvelles idées envahissent une organisation » (Argyris, 2002, p. 25).

Partant du principe que les organisations sont des collectivités constituées d'individus, on pourrait considérer qu'elles apprennent quelque chose lorsque leurs membres, isolément ou en nombre substantiel, apprennent cette chose. Mais il se peut que ce qui a été appris, ne soit pas diffusé à l'ensemble de l'organisation (Argyris, 2002, p. 29). Dans le cadre de notre étude, même si ce qui a été appris par les gestionnaires de MP n'est pas diffusé à l'ensemble de l'organisation – l'administration communale -, nous considérerons que c'est le cas, à partir du moment où la diffusion est effective au sein du service dans lequel évolue ces gestionnaires.

L'idée d'action organisationnelle précède celle de l'apprentissage organisationnel dans la mesure où apprendre, penser, savoir ou se souvenir, sont des formes d'action, et parce que l'accomplissement d'une action observable et nouvelle pour une organisation constituera en lui-même la meilleure preuve que l'on se situe bien dans le domaine de l'apprentissage organisationnel. Par ailleurs, c'est en établissant des procédures réglementées à propos de la prise de décisions, des questions de délégation et de définition des critères d'adhésion, qu'une collectivité devient capable d'agir. Il y a une distinction à faire entre une organisation éphémère, qui peut apparaître spontanément

en réponse à une crise et disparaître à la fin de celle-ci, et une « agence », qui est un regroupement de personnes qui prend des décisions, délègue l'autorité d'agir et contrôle les critères d'adhésion des membres, sans interruption d'activité. Ces agences comprennent entre autres, des entités considérées plus familièrement comme des organisations : entreprises commerciales, églises, écoles, armées, fabriques, syndicats, services publics ou administratifs. Ces organisations officiellement identifiées comme des personnes légales, ont des *task systems* complexes et possèdent à des degrés variés les propriétés que Max Weber attribuait aux bureaucraties : une distinction très nette entre les personnes et le rôle qu'elles exercent, un agencement complexe et détaillé des rôles et des règles, des *task systems* assujettis à des procédures, une autorité répartie selon une hiérarchie pyramidale stricte⁹. Ces *task systems* répondent tous aux critères de base définis par Argyris en matière d'action organisationnelle : ce sont des systèmes coopératifs gouvernés par les principes constitutifs d'une *polis* à savoir, être un véhicule identifiable au service de décisions et d'actions collectives. Une organisation étant politique avant toute autre chose, car c'est en tant qu'entité politique que la collectivité peut passer à l'action organisationnelle. Il appartient ensuite aux individus de décider et d'agir, mais c'est au nom de la collectivité qu'ils le font, à titre d'agents de celle-ci. (Argyris, 2002, pp. 30-33).

Une fois les conditions en termes d'organisation et d'action organisationnelle remplies et que les membres de l'organisation ou collectivité peuvent agir pour elle, on peut dire que celle-ci apprend quand ses membres apprennent pour elle, se livrant en son nom à un processus d'investigation qui aboutira à un produit d'apprentissage. L'investigation ici étant à prendre au sens où l'entend John Dewey dans ses travaux (1938), c'est-à-dire : l'alliance de la pensée et de l'action qui, partant du doute, parvient à la résolution du doute. L'investigation devient organisationnelle lorsqu'elle est entreprise par des individus fonctionnant en tant qu'agents d'une organisation et se conformant aux rôles et aux règles en vigueur (Argyris, 2002, p. 33).

L'approche d'Argyris présente l'intérêt notamment lorsqu'on traite du changement, d'inscrire l'apprentissage dans l'action. Le modèle d'Argyris et Schön met en évidence deux niveaux d'apprentissage : simple boucle et double boucle. Pour les auteurs, les deux sont susceptibles d'engendrer du changement mais seule l'apprentissage en double boucle, produit un changement durable et efficace (Vandangeon-Derumez et al., 2018, p. 33).

⁹ Weber dans A. M. Henderson et Talcott Parsons, 1957, as cited in Argyris, 2002.

Le processus d'action des individus ou des organisations serait basé sur ce que les auteurs appellent des théories d'action (composées des théories affirmées et des théories d'usage) qui leur sont propres et sont enregistrées dans leur mémoire, ces théories constituant la base des stratégies d'action qu'ils mettent en œuvre pour identifier et résoudre un problème ou encore pour évaluer la solution trouvée au dit problème (Vandangeon-Derumez et al., 2018, p. 35).

Les théories d'action sont un ensemble de connaissances organisationnelles, qui peuvent être assimilées à des convictions guidant les actions des individus et des organisations. Ainsi, face à une situation donnée, une entreprise puise dans ses théories d'action pour produire une stratégie capable d'atteindre le résultat souhaité (Argyris et Schön, 2002, as cited in Vandangeon-Derumez et al., 2018, p. 34).

Qu'est-ce qui pourrait être considéré comme théories d'action dans un service marchés publics ?

Comme dans un projet informatique, le processus d'un marché public implique l'établissement d'un cahier des charges avec la description des exigences techniques minimales obligatoires, la définition des critères de sélection et d'attribution, des livrables ou des prestations, des délais à respecter, etc. Suivant la définition des auteurs, l'une des théories d'action des gestionnaires de marchés publics serait donc l'importance de l'établissement d'un cahier des charges qui définisse bien les attentes et obligations du pouvoir adjudicateur.

Il y a apprentissage lorsque l'individu est capable de voir la différence entre le résultat attendu et le résultat réel de ses actions. Lorsque face à cette différence, l'individu modifie son comportement (stratégies d'action) sans modifier les processus ancrés qui sont la base de sa stratégie d'action, on parle d'apprentissage simple boucle. L'apprentissage en double boucle intervient lorsque l'individu bouleverse, questionne, modifie ses théories d'action.

Quand a-t-on apprentissage simple boucle et apprentissage double boucle dans un service MP ?

On pourrait se retrouver en situation d'apprentissage double boucle dans un tel service, lorsque par exemple, après la promulgation d'une nouvelle loi sur les marchés publics, un gestionnaire se basant sur les pratiques « anciennes » pour concevoir son cahier des charges et attribuer un marché, se retrouve avec un recours en annulation devant le CE et un arrêt en défaveur du pouvoir adjudicateur. C'est, à notre sens, un des moments où l'administration, se retrouve obligée de changer en profondeur à la fois ses théories et stratégies d'action. Elle est alors amenée à mettre en place une veille juridique (jurisprudentielle), faire suivre des formations à

ses agents, se renseigner sur les pratiques des autres pouvoirs adjudicateurs, changer en profondeur la rédaction de ses CSC, etc.

Dans la plupart des situations, les organisations ont recours à l'apprentissage simple boucle à cause du développement de théories d'usage et de routines défensives au niveau des individus et au sein de l'organisation. L'auteur distingue deux ensembles de théories d'usage : celles ne permettant qu'un apprentissage simple boucle et celles favorisant l'apprentissage double boucle (Vandangeon-Derumez et al., 2018, p. 37). Les premières théories d'usage donnent des stratégies d'action comme : « défendre votre position ; évaluer les pensées et les actes d'autrui (ainsi que les vôtres) ; assigner des causes à tout ce que vous essayez de comprendre » (Argyris, 1995, p. 69, as cited in Vandangeon-Derumez et al., 2018, p. 38).

En utilisant ce type de stratégies, les individus font des suppositions, des attributions ou des évaluations sans chercher à les vérifier ou les justifier, afin de garder, à *minima*, le contrôle de la situation pour obtenir le résultat escompté. Mais l'utilisation à elle seule de ces théories d'usage n'explique pas le blocage de l'apprentissage double boucle. A cela, s'ajoutent les routines défensives à savoir : « toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes. Les 'routines défensives' font obstacle à l'apprentissage (anti-learning) et sont surprotectrices. » (Argyris, 1995, p. 29, as cited in Vandangeon-Derumez et al., 2018, pp. 38-39). Elles apparaissent et s'auto-renforcent dans des contextes organisationnels spécifiques (Vandangeon-Derumez et al., 2018).

Deux situations sont souvent à l'origine du développement de telles routines. La première concerne la responsabilité du salarié vis-à-vis de la direction générale, où masquer les problèmes devient un moyen pour le salarié d'éviter toute confrontation désagréable avec sa hiérarchie. La seconde concerne la responsabilité du dirigeant vis-à-vis des salariés de l'entreprise. Ici, le changement constitue une prise de risque considérable pour le dirigeant car il nécessiterait une remise en cause de ce qui a été engagé antérieurement afin d'identifier les axes de progrès possibles. Ce qui conduit les dirigeants à favoriser un apprentissage simple boucle ou le *statu quo*, et par là même, le renforcement des routines défensives de l'organisation¹⁰ (Vandangeon-Derumez et al., 2018, p. 39).

Si l'individu veut s'engager dans un cycle d'apprentissage en double boucle, il doit mobiliser les deuxièmes théories d'usage qui font référence à des valeurs directrices telles que : des

¹⁰ Processus d'auto renforcement.

informations validées, des choix libres réalisés en connaissance de cause et constituant un engagement personnel. Elles donnent lieu à des stratégies d'action qui mettent clairement en lumière comment les acteurs ont établi leurs évaluations ou leurs attributions et comment ils les présentent de façon à encourager autrui à les examiner ou à les vérifier (Argyris, 1995, p. 72, as cited in Vandangeon-Derumez et al., 2018, p. 40). En adoptant un tel raisonnement, constructif, les individus acceptent d'affronter les problèmes embarrassants ou menaçants, diminuant ainsi l'effet des routines défensives. C'est ainsi que ces théories d'usage permettent à l'individu de surmonter les routines défensives et de se lancer dans un cycle d'apprentissage en double boucle. Il est surtout important que les individus gardent le choix entre les deux apprentissages. Ce choix étant essentiel pour développer la capacité à changer des individus et des organisations (Vandangeon-Derumez et al., 2018, p. 40).

Deuxième partie : marchés publics : notions, contexte historique et juridique

Dans cette section, nous faisons une synthèse de ce que sont les marchés publics en définissant tout d'abord le terme ainsi que quelques notions et « théories » qui y sont attachées, puis nous abordons les principaux principes y applicables, avant de faire un bref focus sur les procédures de passation, pour finir par un schéma du cycle de vie d'un marché public. Bien qu'il est possible que les lecteurs soient familiers de la matière, il nous semble essentiel, de la contextualiser ici, avant de nous focaliser sur l'évolution de la législation et de la jurisprudence ainsi que sur les changements possible qu'ils ont pu entraîner dans la pratique concrète des praticiens de marchés publics.

Notions

On peut dire en première analyse et de façon fort élémentaire que les marchés publics forment une catégorie particulière des dépenses publiques, celles-ci pouvant être ventilées sous quatre rubriques :

- Les traitements, salaires et charges sociales des agents des services publics, fonctionnaires et assimilés ;
- Les subventions et aides diverses ;
- Les opérations purement financières comme les paiements des intérêts des dettes, les remboursements des emprunts, les prises de participation, les contributions aux pertes des entreprises publiques ou semi-publiques, ... ;
- Les travaux publics et les achats de biens et services (Bastien, 1985, p. 4).

Lorsqu'on parle de marchés publics, on fait référence à la dernière catégorie de la liste : les travaux publics et les achats de biens et services. La condition première de tout marché public est l'existence d'un contrat. La définition du marché public apportée par la directive 2004/18¹¹, que c'est un contrat à titre onéreux conclu par écrit entre un ou plusieurs opérateurs économiques et un ou plusieurs pouvoirs adjudicateurs et ayant pour objet l'exécution de travaux, la fourniture de produits ou la prestation de services. L'élément prépondérant qui permet de distinguer un marché public d'un simple contrat de service, fourniture ou de travaux

¹¹ Directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services, J.O.U.E. n° L 134 du 30 avril 2004, p. 0114. As cited in « La distinction droit privé – droit public et le droit des marchés publics », Wauters, K., Cambier, T., Annales de Droit de Louvain, vol. 72, 2012, n° 2.

qui n'est pas soumis à la directive 2004/18, demeure la présence d'un pouvoir adjudicateur afin que la réglementation sur les marchés publics s'applique. La nature de ce pouvoir adjudicateur conditionne, au niveau national, la qualité du contrat. La qualité du contrat détermine les règles applicables au contrat : droit privé ou droit public (Wauters & Cambier, 2012, p. 152).

La loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, publiée le 17 juin 2016, dont la définition est un peu plus précise que celle de la directive précitée, définit le marché public comme « le contrat à titre onéreux conclu entre un ou plusieurs opérateurs économiques et un ou plusieurs adjudicateurs et ayant pour objet l'exécution de travaux, la fourniture de produits ou la prestation de services, en ce compris les marchés passés en application du titre 3 par les entreprises publiques visées au 2° et les personnes bénéficiant de droits spéciaux ou exclusifs, visées au 3° ; » (L. du 17/06/2016, art. 2, 17°). Le contrat étant entendu comme la rencontre de deux ou plusieurs volontés qui est destinée à produire des effets juridiques. Le terme « titre onéreux » induisant comme objectif, l'obtention d'un avantage économique, le plus souvent, on prévoit un prix.

Les différentes notions comprises dans la définition d'un marché public ont également été définies par la loi :

- Opérateur économique : toute personne physique, toute personne morale de droit public ou de droit privé ou tout groupement de ces personnes, y compris les associations temporaires d'entreprises, qui offre, respectivement, la réalisation de travaux, d'ouvrages au sens du 19°¹², des fournitures ou de services sur le marché. Il s'agit, selon les cas, d'un entrepreneur, d'un fournisseur ou d'un prestataire de services ; (art. 2, 10°).
- Adjudicateur : les pouvoirs adjudicateurs exerçant des activités visées au titre 2 et les entités adjudicatrices (art. 2, 5° de la loi); Cette définition renvoie à un large panel d'intervenants à savoir : l'Etat, les Régions, les Communautés et les autorités locales, les organismes de droit public et personnes, tels que définies par l'article 2, 1°, C) de la loi du 17/06/2016, les associations formées par un ou plusieurs de ces pouvoirs adjudicateurs, les entreprises publiques (L. du 17/06/2016, art. 2, 2°) ainsi que les personnes bénéficiant de droits spéciaux ou exclusifs au sens du point 3° du même article¹³.

¹² Ouvrage : le résultat d'un ensemble de travaux de bâtiment ou de génie civil destiné à remplir par lui-même une fonction économique ou technique ; (art. 2., 19° de la loi).

¹³ La personne exerçant une activité visée aux articles 96 à 102 de la loi et bénéficiant de droits spéciaux ou exclusifs. Les droits spéciaux ou exclusifs sont les droits accordés par l'autorité compétente au moyen de toute

Ce qui différencie les marchés des autres dépenses est qu'eux seuls gardent aux pouvoirs publics la décision quant à la destination économique finale à donner aux masses financières concernées. Dans le domaine des marchés, tant la répartition des budgets par secteurs économiques que la décision d'entamer ou de ne pas entamer tels ou tels travaux, éventuellement de les suspendre, d'acquiescer tels ou tels biens ou services, plutôt que tels ou tels autres, ainsi que le choix du moment restent dans les compétences des pouvoirs publics (Bastien, 1985, p. 4).

Le marché public constitue un contrat d'une nature particulière par cela qu'il est un contrat administratif. Il s'agit d'un contrat régi en grande partie par les principes et les règles du droit civil, comme le sont les contrats privés. Toutefois, c'est un contrat conclu par l'Autorité et celle-ci, en tant que gardienne de l'intérêt général, dispose de prérogatives particulières, même si en contrepartie, elle est tenue de respecter des règles strictes dans la passation de ses marchés (Noël & Dardenne, 2001, p. 23-24). La finalité d'intérêt général poursuivie par le pouvoir adjudicateur impose que des règles particulières gouvernent tant la passation que l'exécution du contrat, afin d'éviter que le service public ne soit interrompu. Ainsi, des prérogatives exorbitantes du droit commun sont accordées au pouvoir adjudicateur, qui peut, par exemple, unilatéralement modifier le marché. A titre de compensation, l'adjudicataire (celui qui exécute le marché) bénéficie par exemple de la possibilité de demander la révision du contrat à son avantage si de telles modifications sont demandées, ou si des circonstances imprévisibles en perturbent l'exécution (Ben Messaoud et al., 2014, p. 11). Pour contrebalancer les privilèges de l'autorité publique, il y a trois théories qui viennent protéger le cocontractant d'un contrat administratif. Il s'agit de la théorie de l'imprévision, de la théorie des sujétions imprévues et de la théorie du fait du prince.

La théorie de l'imprévision impose à l'autorité administrative de fournir une aide à son cocontractant pour éviter que l'exécution du contrat ne soit compromise. On peut imaginer que postérieurement à la signature du contrat, il y a des circonstances imprévisibles, étrangères à la volonté des parties qui viennent bouleverser les données du contrat, l'autorité publique doit prêter une certaine assistance au cocontractant pour lui permettre de continuer à honorer le contrat, prêter le service auquel il s'est engagé. Exemple : hausse anormale du prix du pétrole qui agirait sur la construction de x kilomètres d'autoroute ou de voie ferrée, le cocontractant

disposition législative, réglementaire ou administrative ayant pour effet de réserver à une ou plusieurs entités l'exercice d'une activité visée au titre 3 et d'affecter substantiellement la capacité des autres entités d'exercer cette activité.

pourrait sur la base de la théorie de l'imprévision obtenir une certaine aide auprès de l'autorité (Trybulowski, 2020)¹⁴.

La théorie des sujétions imprévues est un peu voisine de la théorie de l'imprévision. Selon cette théorie, il y a lieu de prévoir une adaptation et un réajustement du prix convenu au départ, lorsque lors de l'exécution du contrat, il y a des difficultés d'ordre techniques ou géologiques qui existaient avant la conclusion du contrat, mais qu'un entrepreneur normalement prudent et diligent n'a pas pu raisonnablement déceler¹⁵.

La théorie du fait du prince prévoit une compensation à octroyer au cocontractant pour rétablir l'équilibre financier du contrat si l'autorité administrative, dans l'exercice de sa fonction réglementaire, prend des mesures générales et abstraites qui nuisent à son cocontractant. Exemple : l'autorité après la conclusion d'un marché de travaux, adopte un règlement qui augmente le salaire des ouvriers, cela a une incidence sur la marge bénéficiaire du cocontractant qui doit payer plus ses ouvriers, du coup on va obliger l'autorité à compenser cette diminution de marge bénéficiaire à cause de ce fait du prince, cette décision unilatérale qui vient nuire à son cocontractant. A noter que ceci s'applique à tous les contrats administratifs, indépendamment de leur qualification, marchés publics, contrat de concession ou concession domaniale¹⁶.

Principes de droit applicables aux marchés publics

Les différents principes applicables aux marchés publics qui viennent en appui au juge en cas de litige : (1) le principe de la concurrence, (2) l'exigence du respect du droit social, environnemental et du travail, (3) le principe du forfait et (4) le principe du service fait et accepté.

Le principe de la concurrence est un principe fondamental en marchés publics. C'est véritablement un carrefour, un prisme par lequel toutes les réglementations, normes, procédures de marchés publics doivent être examinées. Il implique que les marchés publics soient attribués selon les procédures les plus concurrentielles possible, dans le respect de l'égalité, de la transparence et de la proportionnalité qui sont fondamentalement liées à l'exigence de concurrence (Renders et al., 2021, p. 30). C'est en s'assurant d'une concurrence libre, loyale et entière qu'on va être certain que l'argent public est bien alloué, s'assurer que l'autorité opte

¹⁴ Synthèse notes de cours de Droit administratif, Année académique 2019-2020.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

pour les meilleurs services, fournitures, ouvrages réalisés. Ce principe trouve toutefois un tempérament dans le cadre de marchés publics de travaux lorsqu'il y a une exigence d'agrément. Dans de tels marchés, seuls les entrepreneurs dits « agréés » sont susceptibles de se voir attribuer le marché public, à l'exclusion de ceux qui ne le sont pas (Renders et al., 2021, p. 32).

L'exigence du respect du droit social, environnemental et du travail est un principe qui exige que les opérateurs économiques respectent l'ensemble de la réglementation sociale, environnemental et du travail, établie par le droit de l'Union européenne, le droit national, les conventions collectives de travail et certaines dispositions internationales (Renders et al., 2021, p. 33). Le pouvoir adjudicateur ne pourra pas contracter un marché public avec un opérateur économique qui ne respecte pas cela.

Le principe du forfait signifie que le prix d'un marché public est en principe fixé de manière forfaitaire et que c'est donc le cocontractant qui prend tous les risques à sa charge, que ce risque résulte de l'importance réelle de la prestation qu'il va effectuer, qu'il découle d'éventuelles difficultés d'exécution, qu'il découle du coût des matériaux et de la main d'œuvre, etc. L'idée de base, c'est le forfait mais cela ne signifie pas rigidité absolue, dans le sens où le caractère forfaitaire d'un marché public ne fait pas obstacle à ce que les parties prévoient une révision des prix en fonction de facteurs déterminés d'ordre économiques, sociales. Mais il faut que ces clauses de révision du marché soient introduites dans les documents du marché de manière claire, précise et univoque (Renders et al., 2021, pp. 34-36).

Le principe du service fait et accepté : le pouvoir adjudicateur n'est tenu de payer son cocontractant que pour un service qui a été réalisé et réceptionné par le maître de l'ouvrage. On ne peut donc pas prévoir de paiement anticipé mais on peut prévoir dans les documents du marché, un paiement échelonné au fur et à mesure de l'avancement des prestations (Renders et al., 2021, p. 37).

A ces principes, s'ajoutent trois principes complémentaires : la confidentialité, le recours aux moyens de communication électronique et l'obligation faite au pouvoir adjudicateur d'estimer le montant du marché. Il est important de noter que d'autres principes attachés aux droits belge¹⁷ et européen¹⁸ peuvent trouver à s'appliquer en la matière (Renders et al., 2021, p. 29).

¹⁷ Principe de bonne administration.

¹⁸ Principe fondamental des droits de la défense, notamment lorsque l'administration se propose de prendre à l'encontre d'une personne un acte lui faisant grief, tel qu'une décision d'exclusion adoptée dans le cadre d'une procédure de passation de marché.

Procédures de passation

La loi du 17 juin 2016 distingue quant à elle, les « procédures de passation » du marché des « techniques et instruments » de passation du marché. Cette distinction n'existait pas sous l'empire de la loi du 15 juin 2006, qui organisait des « modes de passation » et des « marchés et procédures spécifiques ou complémentaires », sans recourir aux notions de « technique » et d'« instrument ». Par ailleurs, la loi de 2016 abandonne deux notions bien connues sous l'ancienne législation : l'adjudication et l'appel d'offres. Le pouvoir adjudicateur peut désormais attribuer un marché public par procédures ouverte et restreinte, par procédures avec négociation, par dialogue compétitif ou par partenariat d'innovation. Les marchés de faible montant font, quant à eux, l'objet d'une procédure de passation particulière (Renders et al., 2021, p. 53-54).

Les procédures ouvertes et restreintes sont les techniques d'achat ordinaires pour les adjudicateurs relevant des secteurs classiques. Autrement dit, il n'est pas nécessaire pour eux de justifier d'une manière quelconque le fait d'y recourir. Ces procédures présentent une caractéristique commune : elles ne permettent pas la négociation des offres ou des conditions du marché. La procédure ouverte se déroule en une phase tandis que la procédure restreinte se déroule nécessairement en deux temps : la phase de sélection d'une part et la phase d'attribution d'autre part, avec par conséquent des décisions distinctes également dans le temps, à chacune de ces phases. Pour l'une et l'autre de ces procédures, l'adjudicateur peut soit faire usage d'un critère d'attribution unique : le prix, soit de plusieurs critères : le prix, le coût ou le meilleur rapport qualité-prix. Il peut également faire usage du coût du cycle de vie dans chacune de ces procédures (Dubois, 2017, p. 70).

On a ensuite des procédures négociées : la procédure concurrentielle avec négociation (art. 38), la procédure négociée directe avec publication préalable (art. 41) et la procédure négociée sans publication préalable (art. 42). Il s'agit dans les 3 cas de procédures dans lesquelles le pouvoir adjudicateur va pouvoir négocier avec les opérateurs économiques pour pouvoir trouver la solution la plus optimale pour répondre à ses besoins. Ces procédures se différencient entre elles quant aux hypothèses dans lesquelles on peut y recourir, quant aux modalités concrètes. Par exemple entre la deuxième et la troisième, il y a cette notion de publicité qui est là ou pas. Dans celle avec publicité, l'autorité publie un avis dans lequel il énonce ses besoins, suite à cela des opérateurs économiques vont se manifester et l'autorité pourra négocier en tant que tel. Dans celle négociée sans publicité préalable, il n'y a pas d'avis publié. L'autorité va d'initiative s'adresser à des opérateurs économiques de son choix, demander directement une offre et

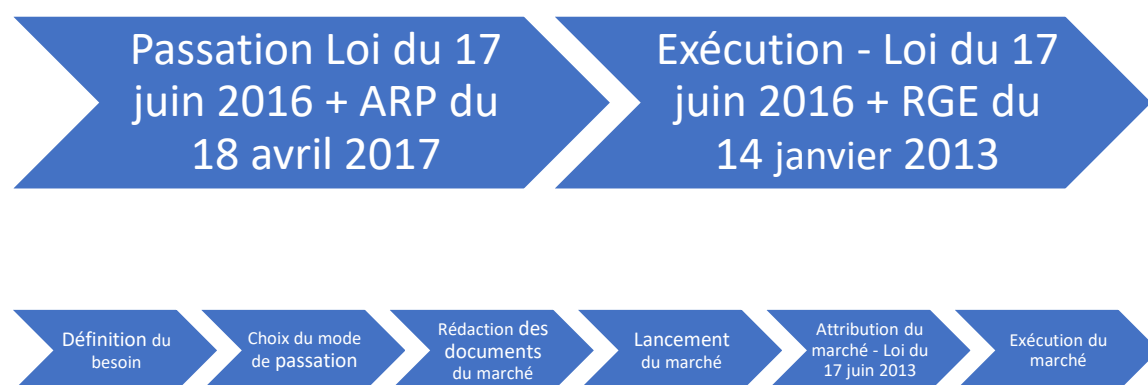
négocier les conditions économiques du marché avec un ou plusieurs d'entre eux. S'il n'y a pas de publicité, les règles et principes de la concurrence sont extrêmement restreints. C'est pour cela que cette procédure ne peut s'appliquer que de manière exceptionnelle dans des cas limitativement énumérés par la loi (art. 42). Avec la concurrentielle avec négociation, on est aussi dans des hypothèses limitées. Exemple d'hypothèse : celle dans laquelle l'autorité a d'abord lancé une procédure ouverte ou restreinte, qu'elle n'a reçue aucune offre régulière et acceptable et donc elle peut recourir à celle concurrentielle avec négociation¹⁹.

Le dialogue compétitif (art. 39) a été introduit pour la première fois dans la loi du 15 juin 2006 (Renders et al., 2021). L'idée est de mettre en place un dialogue entre l'opérateur et l'autorité. On a des besoins extrêmement complexes, des solutions techniques à définir, la solution technique à apporter à un problème, et donc on va dialoguer avec un opérateur économique pour réussir à définir les besoins de l'autorité et ensuite y apporter des réponses.

Le partenariat d'innovation (art. 40) n'est pas très éloigné du dialogue compétitif. L'idée est à nouveau d'apporter une réponse à un besoin relatif à des produits, services et travaux innovants. Il permet d'englober dans le marché tout le processus de recherche et développement d'une part et l'achat de biens et services auquel le processus abouti, d'autre part.

La procédure de faible montant (art. 92), quant à elle, vise les marchés de moins de 30.000 € HTVA. C'est un montant qui s'adapte chaque année suivant l'indexation.

Cycle de vie d'un marché public



¹⁹ Synthèse de cours de droit administratif, Trybulowski, Année académique 2019-2020.

De l'évolution de la législation vers l'évolution ou le changement de pratiques

Notre postulat indiquant un lien possible entre l'évolution de la législation et celle des pratiques en marchés publics, il nous semble opportun de faire état de cette évolution dans cette section. Dans les prochaines lignes, nous allons évoquer les différentes réglementations nationales qui régissent la matière de 1846 à nos jours ainsi que l'impact de l'Europe sur l'évolution de ces normes au niveau national.

Cadre national

Les premières dispositions légales en matière de marchés publics ont été inscrites dans la loi du 15 mai 1846 sur la comptabilité de l'Etat, particulièrement en ses articles 21 et 22. Ces dispositions inspirées de la législation française de l'époque, avaient deux objectifs : éloigner toute supposition de fraudes et d'intrigues dans le choix des adjudicataires (1), obtenir les économies les plus importantes possibles dans le prix des travaux adjugés. Les principes majeurs de la réglementation sur les marchés publics, à savoir la concurrence et le forfait, datait déjà de cette époque puisque l'article 21 de la loi du 15 mai 1846 stipulait que « tous les marchés passés au nom de l'Etat, sont faits avec concurrence, publicité et forfait, sauf les exceptions établies par la loi ». Mais sur base de celle-ci l'Etat ne disposait que de deux modes de conclusion des marchés : l'adjudication publique et le gré à gré (Noël & Dardenne, 2001, pp. 28-29). La loi de 1846 n'envisage les marchés publics que sous l'angle des « fournitures, transports et travaux » ; il n'y est pas encore question de « services » même si la notion de « transports » couvrait en partie de telles prestations. Pour les communes et les provinces, la matière était organisée de manière tout aussi sommaire par les dispositions de l'article 81 de la loi communale du 30 mars 1836 et des articles 75 et suivants de la loi provinciale du 30 avril 1936 (Cabuy et al., 2019, p. 58).

Dans le contexte de la mise en œuvre du Marché Commun, il est vite apparu que la Belgique connaissait le régime le plus rigide en matière de marchés publics avec les seules deux procédures ci-dessus, les autres Etats de la Communauté européenne ayant fait évoluer leur « gamme » de procédures, notamment avec l'adjudication restreinte et d'appel d'offres. C'est ainsi qu'est intervenue, la loi du 4 mars 1963, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1965 (Noël & Dardenne, 2001, p. 29). L'influence croissante des marchés publics sur la conjoncture économique, l'évolution de la législation dans nos pays voisins ainsi que diverses considérations pratiques liées à l'évolution du secteur de la construction justifiaient une modification de la loi (Cabuy et al., 2019, p. 59). Celle-ci, tout en maintenant les principes

fondamentaux en vigueur – concurrence et forfait -, a consacré quatre nouveaux modes de passation : l'adjudication publique, l'adjudication restreinte, l'appel d'offres général ou restreint et le gré à gré. Elle introduit donc deux grandes classes de procédure : celles avec adjudication – publique ou restreinte – avec comme le *prix* comme critère prédominant, et celles où le libre choix de l'Administration se déterminera d'après *l'offre la plus avantageuse*. Elle remplace par ailleurs, la notion trop restrictive de « transports » de la loi de 1846 par celle plus large de marchés « de services » (Noël & Dardenne, 2001, pp. 29-30).

Impacts européens

Contexte et incidence en matière de marchés publics

Les principes de base du Traité de Rome du 25 mars 1957 sont : la libre circulation des marchandises et l'interdiction de restrictions quantitatives et de toutes mesures d'effet équivalent à l'importation et à l'exportation, la libre circulation des personnes et des services²⁰, ainsi que la non-discrimination en raison de la nationalité²¹. Bien que ne contenant aucune disposition spécifique aux marchés publics, ce traité influe sur la matière en ce que ses principes sont d'application (Noël & Dardenne, 2001, p. 33). L'article 288 du Traité de Fonctionnement de l'Union Européenne – TFUE- permet à l'Union d'adopter des règlements, des directives, des décisions, des recommandations et des avis. Les trois premiers étant contraignants pour les Etats membres.

A partir des années 1970, le législateur par le biais de directives européennes exerça une influence importante sur la réglementation des marchés publics des Etats membres (Cabuy et al., 2019) en vue d'atteindre son objectif d'un marché unique. L'objectif du droit européen des marchés publics est (donc), avant tout, dans une perspective de réalisation du marché intérieur européen, d'œuvrer à la suppression des obstacles au commerce entre les Etats membres²² (Slautsky & Braeckvelt, 2014).

Evolution

²⁰ Article 3

²¹ Ancien article 7 devenu l'article 12 à la suite du Traité d'Amsterdam du 2 octobre 1997.

²² S. ARROWSMITH, « The Purpose of the EU Procurement Directives : Ends, Means, and the Implications for National Regulatory Space for Commercial and Horizontal Procurement Policies », *The Cambridge Yearbook of European Legal Studies* 2011 – 2012, pp. 34 à 40 ; K. WAUTERS, « Overheidsopdrachten », in *Gemeentelijke verzelfstandiging en intergemeentelijke samenwerking*, sous la direction de J. Dujardin et W. Somers, Bruges, Die Keure, 2013, p. 223, as cited in Slautsky & Braeckvelt, 2014.

Les premières directives européennes de coordination des procédures de passation²³ de 1971 et 1976 ainsi qu'un rapport en 1974 du Comité supérieur de Contrôle demandée à la suite de « *l'affaire RTT* »²⁴ (Cabuy et al., 2019) ont entraîné la promulgation de la loi du 14 juillet 1976 relative aux marchés publics de travaux, fournitures et services, entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1978, qui est venue remplacer celle du 4 mars 1963, tout en maintenant intact les principes fondamentaux sur lesquels reposent les marchés publics depuis la première réglementation en Belgique ainsi que le régime de modes de passation multiple établi par la précédente. Les objectifs de cette loi étaient, entre autres, d'étendre le champ d'application de la réglementation jusque-là limité à l'Etat, à toutes les personnes de droit public et en outre, de renforcer et d'uniformiser le contrôle des marchés publics, de fixer des incompatibilités pour la passation des marchés, d'interdire les ententes entre entrepreneurs et entre fournisseurs, d'adapter la législation aux directives des Communautés européennes relatives à la coordination des procédures de passation des marchés, de réglementer les marchés dits « de promotion » et les marchés de concession de travaux et enfin, de régler la matière des marchés conjoints (Noël & Dardenne, 2001, p. 31). La loi de 1976 a été assortie de plusieurs mesures d'exécution²⁵.

Des modifications furent apportées aux premières directives européennes à la suite de la mise en œuvre du « Livre Blanc » de la Commission européenne de 1985 avec l'adoption des directives 88/295/CE du 22 mars 1988 relative aux marchés de fournitures – qui élargissait la notion de marchés publics de fournitures – et 89/440/CE du 18 juillet 1989 relative aux marchés de travaux – qui étendait la notion de marchés publics de travaux et élargissait le champ d'application rationae personae de la réglementation en y incluant la notion d'organismes de droit public –, dont la transposition en droit belge s'est faite respectivement par les arrêtés royaux du 8 décembre 1988²⁶ et du 1^{er} août 1990.

²³ Directive 71/305/CEE du Conseil du 26 juillet 1971 portant coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, J.O. du 16 août 1971, L 185., et Directive 77/62/CEE du Conseil du 21 décembre 1976 portant coordination des procédures de passation des marchés publics de fournitures, J.O. du 15 janvier 1977, L 13.

²⁴ Ce rapport avait pour objet l'étude du fonctionnement des marchés publics, des marchés de gré à gré et des commandes de l'Etat en général. Quant au scandale de la RTT (Régie des Télégraphes et des Téléphones), cet organisme d'utilité publique avait conclu de gré à gré certains « marchés de promotion » (soit des marchés qui ont en vue en même temps le financement et la réalisation de travaux de construction) sans aucune forme de mise en concurrence. Si une budgétisation était ainsi créée, la façon dont ces contrats avaient été conclus s'avérait des plus inquiétantes. Voy. Pour le détail de l'affaire : J. Francis, *Affaire vous concernant ! Texte du rapport sur les scandales de la RTT*, Bruxelles, Louis Musin, 1974.

²⁵ Entre autres, l'arrêté royal du 22 avril 1977 relatif aux marchés publics de travaux, de fournitures et de services.

²⁶ Modifié par l'arrêté royal du 20 octobre 1992 (MB du 29 octobre 1992).

Les années 1990 ont vu une « européanisation » certaine de la matière imposant une ouverture toujours plus large des marchés publics au sein de l'espace économique communautaire. Cet objectif que certains ont pu décrire avec raison comme « obsessionnel » des autorités européennes a été de dresser dans un domaine traditionnellement très protectionniste un droit fonctionnel dont le but vise à faire jouer une concurrence libre et égale dans la passation et l'attribution des commandes publiques et cela, indépendamment de toutes considérations financières et économiques (Cabuy et al., 2019, p. 64). On y voit là encore l'objectif principal de l'Union, la mise en œuvre d'un marché intérieur unique avec une concurrence effective entre les entreprises des Etats membres et une réelle liberté de circulation des biens, des services et des personnes.

C'est ainsi qu'une directive n° 92/50/CE du 18 juin 1992 portant coordination des procédures de passation des marchés publics de services et trois directives, tous secteurs confondus et toutes datées du 14 juin 1993, ont été publiées au JOCE n° L. 209 du 24 juillet 1992 et n° L. 199 du 9 août 1993. Il s'agissait, pour les trois dernières, des directives n° 93/36/CE portant coordination des procédures de passation des marchés publics de fournitures, n° 93/37/CE portant coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux et n° 93/38/CE portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des télécommunications.

La transposition en droit belge de ces directives donna vie à la loi du 24 décembre 1993, publiée au *Moniteur belge* et entrée en vigueur le 1^{er} mai 1997 - et à ses arrêtés d'exécution - appelée à remplacer la loi du 14 juillet 1976. Cette loi permit entre autres, d'introduire des définitions plus précises du champ d'application quant aux personnes (*ratione personae*) et quant à la matière des marchés publics (travaux, fournitures, services) (*ratione materiae*) et se caractérisa principalement par le choix – purement politique- de présenter le moins de distinctions possible entre les marchés pour lesquels la réglementation européenne est d'application et les marchés purement belges (Cabuy et al., 2019, p. 66). Elle introduit aussi une distinction entre les secteurs classiques et ceux spéciaux et fut modifiée par divers arrêtés royaux²⁷. Après cette loi, il y eut une accalmie au niveau législatif en la matière en Belgique.

Suite à l'adoption par la Commission européenne le 27 novembre 1996 du Livre vert *Les marchés publics dans l'Union européenne – pistes de réflexion pour l'avenir* - proposée par le Commissaire Monti – et à divers travaux à la suite de celle-ci, le Parlement européen et le

²⁷ Notamment les arrêtés royaux suivants : 10 janvier 1996 (MB du 26 janvier 1996) – Livre Ier – Titre IV ; 18 juin 1996 (MB du 25 juillet 1996) – Livre II ; 10 janvier 1999 (MB du 14 janvier 1999) – Livre Ier

Conseil des ministres adoptèrent un nouveau « paquet législatif » sur les marchés publics sous la forme de deux directives²⁸. La transposition de ces directives dont la volonté était de « simplifier » et modifier le cadre juridique général dans le but d'en améliorer la lisibilité, imposa à nouveau une révision du droit belge des marchés publics qui fit l'objet de deux chantiers de réformes menés en parallèle : le premier conduisant à la publication au Moniteur belge du 15 février 2007 des lois des 15²⁹ et 16 juin 2006³⁰, le second menant à la loi du 24 décembre 1993 et ses arrêtés royaux³¹ (Cabuy et al., 2019, pp. 67-72).

Avant l'entrée en vigueur de la loi du 15 juin 2006, la directive 2007/66/CE du 11 décembre 2007 réglant la matière des recours fut transposée en droit belge par la loi du 23 décembre 2009 introduisant un nouveau livre relatif à la motivation, à l'information et aux voies de recours dans la loi du 24 décembre 1993. Ce fut cette loi qui introduisit l'application d'un délai d'attente (*Standstill*).

In fine, la loi du 15 juin 2006 connut une entrée en vigueur complexe et fragmentée (Durviaux et al., 2014) et subit plusieurs modifications avant son entrée en vigueur dans sa globalité le 1^{er} juillet 2013 avec les arrêtés royaux du 15 juillet 2011 relatif à la passation des marchés dans les secteurs classiques et du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution dans les marchés publics pour l'ensemble des secteurs³². La loi du 17 juin 2013 relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics et de certains marchés de travaux, de fournitures et de services complète l'ensemble normatif applicable à cette réglementation (Ben Messaoud et al., 2014).

Le 15 janvier 2014 et le 11 février 2014, le Parlement européen et le Conseil adoptèrent deux nouvelles directives : la directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la Directive 2004/18/CE,

²⁸ La directive 2004/18/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 relative à la coordination des procédures de passation des marchés publics de travaux, de fournitures et de services, J.O.U.E. du 30 avril 2004, L 134/114 et la directive 2004/17/CE du Parlement européen et du Conseil du 31 mars 2004 portant coordination des procédures de passation des marchés dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux, J.O.U.E. du 30 avril 2004, L 134/1.

²⁹ Loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services.

³⁰ Loi du 16 juin 2006 relative à l'attribution, à l'information aux candidats et soumissionnaires et aux délais d'attente concernant les marchés publics et certains marchés de travaux, de fournitures et de services. Cette loi règle les modalités de la dernière étape de la passation d'un marché public, soit l'attribution proprement dite.

³¹ Cette loi visait une réforme minimaliste qui devait permettre de répondre aux obligations de transposition des nouvelles dispositions européennes dans l'attente d'une révision globale des textes.

³² Sauf pour les marchés visés par le titre IV de la loi du 15 juin 2006 qui ne sont pas soumis à l'application des règles générales d'exécution. Pour le détail, il est renvoyé à l'ouvrage : S. BEN MESSAOUD, F. VISEUR et al., *Le droit des marchés publics à l'Aune de la réforme du 1^{er} juillet 2013*, Coll. De la Conférence du Jeune Barreau de Bruxelles, Larcier, Bruxelles, 2014, p. 23.

J.O.U.E. du 28 mars 2014 (secteurs classiques), L 94/65 et la directive 2014/25/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 relative à la passation de marchés par entités opérant dans les secteurs de l'eau, de l'énergie, des transports et des services postaux et abrogeant la Directive 2004/17/CE, J.O.U.E. du 28 mars 2014, L 94/243 (secteurs spéciaux). Une troisième directive codifiant pour la première fois les contrats de concession fut également adoptée par les mêmes instances en 2014³³. Les trois directives entrèrent en vigueur le 17 avril 2016 et devaient être transposées par les Etats membres avant le 18 avril 2016 (Cabuy et al., 2019 pp. 75-76). Cette transposition a été effectuée en droit belge par le biais de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, publiée au Moniteur belge le 14 juillet 2016. Le tableau³⁴ ci-dessous fait la synthèse des principales nouveautés et/ou modifications apportées par cette loi.

Elément nouveau et/ou modifié	Portée/contenu
Champ d'application de la réglementation	La réglementation exclut de son champ d'application certains marchés publics de services (juridiques, avocats, emprunt...)=> n° 15 et s.
Services dits de l'Annexe III	Cette annexe reprend les services dits de faible importance et remplace la liste B. Jusqu'à 750 000 euros HTVA, une procédure négociée sans publication préalable peut être utilisée => n° 13 et 74
Collaboration publique-publique	La théorie « In House » et la théorie de la coopération publique-publique sont consacrées dans la Loi, avec des précisions et/ou modifications par rapport à la jurisprudence européenne => n° 31 et s.
Dénomination des procédures	Les procédures de passation sont renommées afin de coïncider avec la terminologie européenne => n° 116.
Recours à la procédure négociée « avec » publicité	Elle est facilitée, en ce sens que le législateur considère le recours à celle-ci comme moins suspect.
Recours à la procédure négociée « sans » publicité	Le seuil passe de 85 000 euros à 135 000 euros => n° 126.

³³ Il s'agit de la directive 2014/23/UE du 26 février 2014 sur l'attribution de contrats de concession publiée au J.O. du 28 mars 2014.

³⁴ Reproduction du tableau de l'ouvrage de C. DUBOIS & P. Thiel, *Marché conclu ! Le nouveau droit des marchés publics*, Vanden Broele, Wauthier-Braine, 2017, pp. 7-8.

Allotissement	Le pouvoir adjudicateur a l'obligation de réfléchir à la division d'un marché public en lots, en présence d'un contrat supérieur à 135 000 euros => n° 27.
Clauses d'exclusion	Le nombre de clauses d'exclusion (tant obligatoires que facultatives) augmente. Le candidat pourrait proposer des mesures correctrices pour éviter son exclusion => n° 76.
Critères de sélection	Le pouvoir adjudicateur pourra choisir d'exiger soit un critère de sélection économique, soit technique => n° 87.
Document Unique de Marché Européen (D.U.M.E.)	Ce document équivaut à une déclaration sur l'honneur pour les marchés supérieurs aux seuils européens. Dans certains cas, il autorise une vérification anticipée de la régularité des offres => n° 93.
Critères d'attribution	Est généralisée la possibilité d'utiliser des critères de sélection (expérience, composition d'équipe) au titre de critères d'attribution => n° 96.
Marché public de faible montant	Le seuil passe de 8 500 à 30 000 euros HTVA => n° 134.
Sous-traitance	Les R.G.E. encadrent la possibilité de sous-traiter les marchés publics en vue de lutter contre le dumping social => n° 225.
Modification des contrats en cours d'exécution	L'article 38 des R.G.E. rassemble les hypothèses autorisées de modification des contrats conclus. Il transpose la jurisprudence européenne existante sur ce point => n° 191.

Les marchés publics publiés à partir du 30 juin 2017 sont donc régis par la Loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services, par l'Arrêté royal du 18 avril 2017 relatif à la passation des marchés publics dans les secteurs classiques / Arrêté royal du 18 juin 2017 dans les secteurs spéciaux, par l'Arrêté royal du 14 janvier 2013 établissant les règles générales d'exécution des marchés publics et des concessions de travaux publics et enfin, par la Loi du 17 juin 2013 relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics et certains marchés de travaux, de fournitures et de services.

Notons que des directives européennes sont venues modifier les seuils pour les marchés de fournitures, de services et de travaux en 2021. Ce qui a entraîné une modification de la réglementation belge, notamment par le biais de l'Arrêté royal du 17 décembre 2021 – publié au *Moniteur belge* du 31 décembre 2021 - modifiant deux seuils dans la loi du 17 juin 2013 relative à la motivation, à l'information et aux voies de recours en matière de marchés publics, de certains marchés de travaux, de fournitures et de services et de concessions d'une part, et avec l'Arrêté ministériel du 8 décembre 2021 – publié au *Moniteur belge* du 23 décembre 2021 - adaptant les seuils de publicité européenne dans plusieurs arrêtés royaux exécutant la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics, la loi du 17 juin 2016 relative aux contrats de concession et la loi du 13 août 2011 relative aux marchés publics et à certains marchés de travaux, de fournitures et de services dans les domaines de la défense et de la sécurité.

Concernant les secteurs classiques, les seuils de publicité sont passés de 5.350.000 euros à 5.382.000 euros HTVA pour les travaux, de 139.000 euros à 140.000 euros pour les fournitures et services de certains pouvoirs adjudicateurs fédéraux et de 214.000 euros à 215.000 euros pour les fournitures et services des autres pouvoirs adjudicateurs. Le seuil de 750.000 euros HTVA est resté inchangé pour les services sociaux et autres services spécifiques de l'Annexe III. La modification des seuils de publication européenne a une conséquence sur l'application d'autres règles. Par exemple, le seuil applicable pour l'obligation d'envisager l'allotissement prévu à l'article 58 de la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics passe de 139.000 euros à 140.000 euros (Chronique des marchés publics, 2022, pp. 75-76).

Dernière modification en date, la loi « gouvernance dans les marchés publics », publiée au *Moniteur belge* le 16 février 2023. Il s'agit de la loi du 8 février 2023 modifiant la loi du 17 juin 2016 relative aux marchés publics et la loi du 17 juin 2016 relative aux contrats de concession, en ce qui concerne la gouvernance. Objectif de cette loi : assurer un monitoring de qualité des marchés publics par le biais d'une collecte plus structurée des données. Selon l'exposé des motifs³⁵, « un meilleur monitoring permet d'atteindre plus facilement les objectifs sous-jacents de l'article 83 et suivants de la directive 2014/24/UE ». La loi prévoit la généralisation de l'utilisation de plateformes électroniques pour l'introduction des offres à partir du 1^{er} septembre 2023, une généralisation de l'avis d'attribution qui s'étend aux marchés en-dessous des seuils européens dès le 1^{er} septembre 2023, la transmission, chaque année dès début 2025, des données clés de tous les marchés subséquents basés sur un accord-cadre et

³⁵ Doc. Parl., Ch., 2022-2023, doc. 55-3023/001, p. 4.

enfin, la transmission annuelle, également à partir de début 2025, des données clés concernant les marchés de faible montant³⁶.

Les différentes réformes du droit des marchés publics – entreprises, dans un contexte national, de 1846 à 1976 et depuis, dans le cadre de la construction européenne – se caractérisent par trois tendances : (1) l’extension du champ d’application au travers du paramètre organique (ou personnel) et des formules contractuelles visées et depuis les années 1990 au travers des secteurs - classiques, spéciaux, défense et sécurité – ; (2) la limitation du pouvoir discrétionnaire des commanditaires dans les modes de passation ordinaires et exceptionnels au nom des principes d’égalité de traitement et de transparence et dans la multiplication des modes particuliers de passation ; (3) le renforcement du contrôle juridictionnel de la passation par le biais d’obligations d’information post-attribution et de la mise en place de solutions spécifiques en matière de responsabilité extracontractuelle et en matière de recours juridictionnels, afin de renforcer « l’efficacité » de l’intervention du juge (*La réforme du droit des marchés publics*, 2014, p. 1-2).

L’évolution de la réglementation a vu l’émergence d’un mouvement d’amplification des sources de droit et des obligations au niveau européen. Jamais un tel niveau de contraintes et de complexité n’avait été atteint. L’action du législateur belge face à cette situation a été essentiellement réactive [du moins jusqu’en 2013] et visait à mettre fin aux procédures d’infraction visant la Belgique. Au final, si cette action a pu lui être bénéfique, elle laisse(ra) sans doute peu de bons souvenirs au praticien. Celui-ci a vécu une période de modifications incessantes des lois et arrêtés royaux, est resté frustré de ne pouvoir mettre en œuvre certaines possibilités de la loi du 15 juin 2006 qu’à partir du 1^{er} juillet 2013, vit dans l’anxiété que semble être devenue la matière. (Ben Messaoud et al., 2014, p. 45).

Au regard de l’évolution de la législation sur les marchés publics, on ne peut nier que l’Etat belge, à l’instar des autres pays de l’Union européenne et de par son appartenance à la Communauté européenne – Union européenne - a perdu de sa « souveraineté » concernant la réglementation au niveau national de la matière, en faveur de l’Union. Les lois successives, résultats de la transposition des diverses directives semblent induire des changements d’ordre pratique au niveau des processus de passation et d’attribution des marchés pour les pouvoirs adjudicateurs, que nous allons essayer de vérifier dans notre cas d’étude.

³⁶ Informations tirées du site internet bosa.belgium.be du SPF Stratégie et Appui.

Contrôle administratif et juridictionnel ou contrôle juridictionnel de l'action publique

Qui dit législation, dit contrôle de l'application de celle-ci. Comme toute interaction humaine au long cours, la relation pouvoir adjudicateur-fournisseur privé (ou public), n'exclut pas la survenance d'un contentieux. Le législateur a organisé en amont un contrôle « administratif » de tutelle pour les marchés publics dont le montant dépasse un certain seuil. Il appartient ensuite, soit au Conseil d'Etat, soit au juge judiciaire, de connaître des contentieux en la matière, et ce en général après conclusion du contrat.

Le contentieux de marchés publics fait l'objet d'une loi particulière : la loi du 17 juin 2013³⁷. Cette loi organise quatre procédures contentieuses qui peuvent être introduites contre les décisions prises par les autorités adjudicatrices. Il s'agit des recours suivants : le recours en annulation, le recours en suspension, la déclaration d'absence d'effets et les sanctions de substitution ainsi que le recours en dommages et intérêts (*La justice administrative*, 2015, p. 398).

Lorsque l'autorité décide de conclure un contrat, il y a deux éléments à distinguer : il y a d'abord la décision unilatérale de conclure un contrat et ensuite sa conclusion en tant que telle. Le CE est compétent pour vérifier la décision unilatérale de l'autorité de conclure un contrat. C'est cela la théorie de l'acte détachable. L'acte qui se détache du contrat préalable au contrat. Toute décision unilatérale de conclure un contrat peut faire l'objet d'un recours au CE. On peut critiquer non pas le contrat, mais la décision de l'autorité de conclure le contrat. Par contre, c'est toujours le juge judiciaire qui est compétent pour interpréter, pour assurer l'exécution ou pour contrôler la dissolution des contrats parce qu'on estime qu'un contrat est la mise en œuvre d'un droit subjectif et donc sur la base de l'article 144 de la Constitution, il appartient aux juridictions de l'ordre judiciaire de contrôler les contrats et non pas au CE (Trybulowski, 2020)³⁸.

Concernant les recours en annulation et en suspension, une distinction est faite en fonction de la qualité de l'autorité adjudicatrice ayant passé le marché, selon que celle-ci soit une autorité administrative au sens de l'article 14, § 1^{er}, des lois coordonnées sur le Conseil d'Etat ou non. En revanche, s'agissant des deux derniers recours, aucune distinction n'est faite, il appartient exclusivement au juge judiciaire de connaître de ces recours. Un dernier recours organisé par

³⁷ Voir la section sur l'évolution de la législation.

³⁸ Synthèse notes du cours de Droit administratif, année académique 2019-2020.

la même loi est la demande d'indemnité réparatrice (*La justice administrative*, 2015, pp. 398-399).

Contrôle administratif de tutelle

En Région wallonne, la décision d'attribution que prennent les communes, provinces, intercommunales dans le cadre des procédures de marchés publics, est soumise à une tutelle générale d'annulation organisée par les articles L 3121-1 et suivants du Code wallon de la démocratie locale et de la décentralisation (CDLD). La tutelle générale d'annulation est exercée par le Gouvernement wallon qui a délégué sa compétence au Ministre des Affaires Intérieures et de la Fonction publique. Toutefois, l'instruction du dossier est confiée à l'administration qui clôture son examen par un rapport de synthèse et un avis. Sur cette base, l'autorité de tutelle peut prendre une décision qui doit être formellement motivée (Durviaux & Fisse, 2009, p. 1-4).

La tutelle d'annulation est un mécanisme a posteriori, en ce sens qu'il ne va pas donner vie à l'acte, mais qu'il va, au contraire, intervenir postérieurement à celui-ci pour le sanctionner, le cas échéant. En effet, dès que le dossier a été transmis de manière complète aux autorités de tutelle, il peut en principe être valablement mis à exécution. L'annulation peut avoir lieu pour cause de violation de la loi ou lésion de l'intérêt général.

L'article L 3113-2, CDLD prévoit que dans le cadre de la tutelle générale d'annulation, le délai dans lequel l'autorité de tutelle doit se prononcer est en principe de trente jours à dater de la réception de l'acte et de ses pièces justificatives. Le Ministre peut proroger ce délai de quinze jours maximum, le délai étant suspendu entre le 15 juillet et le 15 août.

La décision d'attribution, dans la mesure où elle émane d'une autorité administrative, peut également faire l'objet d'un recours en annulation et en suspension devant le Conseil d'Etat (Durviaux & Fisse, 2009).

Conseil d'Etat (CE)

Le recours en annulation est la compétence contentieuse majeure du Conseil d'Etat (Pâques, 2007). La compétence du Conseil d'Etat est essentiellement déterminée par rapport à celle des pouvoirs législatif et judiciaire ainsi que par rapport à celle de l'administrateur actif (Donnay, 2009). A l'origine, le législateur avait doté le CE d'une compétence générale d'annulation des actes des autorités administratives et des décisions des juridictions administratives dont

l'organisation était « disparate » et « rudimentaire »³⁹. Après la réforme du Conseil d'Etat et la création d'un Conseil du Contentieux des étrangers en 2006⁴⁰, le CE se concentrait désormais sur sa mission de consultation confiée à la section de législation et ses missions juridictionnelles confiées à la section d'administration qui était devenu la section du contentieux administratif au 1^{er} juin 2007⁴¹ (Pâques, 2007, p. 202).

En 1946, le juge judiciaire n'avait pas encore exercé toute la compétence qu'il a aujourd'hui dans le contentieux administratif. La création du Conseil d'Etat s'inscrivait dans une perspective de subsidiarité. Le recours en annulation porté devant le Conseil d'Etat ne peut jamais tendre au règlement d'une contestation portant, à titre principal, sur un droit civil⁴². Le législateur voulait surtout créer une nouvelle catégorie de litiges : un contentieux, dit « objectif », dirigé contre les actes administratifs, fondé non pas sur la lésion d'un droit « subjectif », mais bien sur l'existence d'un intérêt à voir restaurer la légalité. Cette restauration se faisant par l'annulation, sans réformation, par le Conseil d'Etat (Pâques, 2007, p. 203).

Pour être recevable, le recours devant le Conseil d'Etat doit être introduit par toute personne justifiant d'un intérêt, dans le délai de 60 jours prévu à l'article 4, alinéa 3, de l'arrêté du Régent du 23 août 1948 déterminant la procédure devant la section du contentieux administratif du Conseil d'Etat et dans les formes prescrites par les lois coordonnées et par l'arrêté précité (Durviaux & Fisse, 2009, p. 13). Sur la base de l'article 14 des lois coordonnées sur le Conseil d'Etat, celui-ci n'est compétent que lorsque trois conditions sont réunies : il faut que le recours tende à l'annulation de l'acte attaqué (1), que celui-ci émane d'une autorité administrative (2) et qu'aucune action de nature à aboutir à un résultat équivalent à l'annulation par le juge de l'excès de pouvoir ne soit ouverte à l'intéressé devant une Cour ou un tribunal de l'ordre judiciaire (Donnay, 2009, p. 1).

Juge judiciaire

La compétence d'annulation du Conseil d'Etat doit être écartée chaque fois que les intéressés ont la possibilité d'introduire, devant une juridiction de l'ordre judiciaire, une action de nature à aboutir à un résultat équivalent à celui d'un recours pour excès de pouvoir (Donnay, 2009).

³⁹ A ce moment, le législateur n'établit pas encore de distinction nette entre ces deux compétences d'annulation réglées conjointement dans l'alinéa unique de l'article 7 de la loi de 1946 et confiées à la *section d'administration*.

⁴⁰ Loi du 15 septembre 2006.

⁴¹ Art. 227 de la loi précitée, mis en vigueur au 1^{er} juin 2007 par l'arrêté royal du 25 avril 2007 « modifiant divers arrêtés relatifs à la procédure devant la section du contentieux administratif du Conseil d'Etat », art. 99 et 100 (*Moniteur belge*, 30 avril 2007).

⁴² En revanche, selon Pâques (Année), il pourrait tendre au règlement d'une contestation portant sur un droit politique pour autant que le législateur l'ait prévu.

En 1831, le Congrès national constituait le pouvoir judiciaire et créait un contrôle diffus de la légalité des arrêtés et règlements généraux, provinciaux et locaux. L'article 159 de la Constitution permettait déjà au juge judiciaire de censurer les actes administratifs illégaux mais il ne le peut que si l'administré fait valoir au principal la lésion d'un droit civil et politique (Pâques, 2007, p. 203).

En même temps que se développait la jurisprudence du CE, les pouvoirs du juge ordinaire dans le contentieux administratif se sont progressivement étendus et la nécessité du recours en annulation a perdu sa netteté initiale. Tout d'abord, la présence d'un droit lésé demeure la condition nécessaire de la compétence du juge judiciaire mais la période contemporaine se caractérise par l'explosion des droits subjectifs dont il devient assez facile de faire considérer la lésion pour obtenir ensuite du juge judiciaire la censure de l'acte administratif. Si bien qu'un recours objectif, détaché de la lésion d'un droit demeure utile mais devient moins nécessaire. Ensuite, si l'administration qui a méconnu le droit subjectif disposait uniquement d'une compétence liée, le juge judiciaire peut aujourd'hui lui interdire de faire ce qu'elle ne pouvait pas faire et lui ordonner de prendre les mesures qui s'imposent pour restaurer ce droit lésé. La Cour de cassation a reconnu au juge la compétence de prévenir la lésion illicite d'un droit quel que soit l'auteur de la lésion⁴³. Ce pouvoir s'étend à la protection des intérêts légitimes⁴⁴ (Pâques, 2007, pp. 203-204).

Les articles 33 et 34 des lois coordonnées le 12 janvier 1973 permettent de déférer à la Cour de cassation tous les arrêts du Conseil d'Etat qui se prononcent au sujet de la compétence respective du pouvoir judiciaire et du Conseil d'Etat statuant au contentieux de l'annulation. Dès les premiers arrêts sur le sujet, la Cour de cassation a décidé qu'il convenait de vérifier, d'une part, si la requête introduite devant le Conseil d'Etat ne tendait pas à la protection d'un droit subjectif, tâche réservée aux cours et tribunaux judiciaires, et si, d'autre part, le moyen articulé au soutien de la demande d'annulation était bien pris de la violation de la disposition qui fondait le droit subjectif. La réunion de ces deux éléments est nécessaire avant de conclure à l'incompétence du CE en vertu des articles 144 et 145 de la Constitution (Donnay, 2009, p. 15) et par conséquent à la compétence du juge judiciaire.

⁴³ Cass., 21 octobre 1982, Pas., 1983, I, p. 251 ; Cass., 20 septembre 1990, R.J.C.B., 1993, pp. 618 et s. ; Cass., 21 mars 1985, J.T., 1985, pp. 697 et s.

⁴⁴ Dont les limites, selon l'auteur, sont indiqués dans l'œuvre de B. Jadot, « Les pouvoirs du juge judiciaire à l'égard de l'administration : le pouvoir d'injonction et la réparation en nature », in La responsabilité des pouvoirs publics, Bruxelles, Bruylant, 1991, pp. 441 et s., et sp. n° 7 et s.

Depuis le début des années nonante, l'Union européenne et les Etats membres ne cessent de « réformer » le droit des marchés publics et le contrôle juridictionnel de leur passation. Ce dernier n'est qu'un aspect particulier d'une question plus large et fondamentale pour nos démocraties modernes : le contrôle juridictionnel de l'action publique. Avant 1920, il existait un contrôle juridictionnel de l'action publique, le contentieux pénal. Dans le champ des marchés publics, des infractions dites de fonction existaient et les ententes étaient une réalité sanctionnée. Il existait également un contentieux très rare relatif à la validité du contrat dans ce contexte pénal particulier. La recrudescence d'affaires pénales dans ce champ constitue un retour en arrière saisissant. En matière de contrôle juridictionnel de l'action publique, la création du Conseil d'Etat marque le début de l'histoire, la vraie, celle qui allait commencer à s'inscrire dans la réalité concrète (Durviaux, 2010, pp. 201-207). Ce contrôle juridictionnel de l'action publique en lien direct avec l'évolution de la jurisprudence en matière de marchés publics, n'est vraisemblablement pas sans conséquences sur les pouvoirs adjudicateurs et leurs pratiques concrètes en la matière.

Evolution jurisprudentielle et incidence sur les pratiques de marchés publics

Les premiers arrêts du Conseil d'Etat ont trait d'une part, à la légalité de l'utilisation de la procédure de gré à gré et d'autre part, à la question de savoir si en adjudication, l'administration doit privilégier le critère du prix ou peut faire valoir d'autres éléments dans son choix, qui seraient qualifiés aujourd'hui de critères d'attribution. En l'absence de réglementation, le Conseil d'Etat avait pris le chemin de la création de la norme, sans en avoir l'air, ni la chanson. Le législateur l'a toujours suivi, assez servilement, parce que fondamentalement, les premiers

arrêts étaient pleins de bons sens et permettaient une amélioration des processus d'achat (Durviaux, 2010, p. 208).

En 2017, la Cour de Justice et le Conseil d'Etat se sont prononcés, entre autres, sur des recours ayant trait au contrôle des prix anormaux⁴⁵, à l'évaluation des offres⁴⁶, au cahier spécial des charges⁴⁷, à la possibilité de faire valoir les capacités financières et techniques d'autres entités et à l'exclusion de la participation à une procédure de passation⁴⁸, à des documents, pièces et informations manquants dans une offre⁴⁹, à la sélection qualitative⁵⁰, à la motivation formelle⁵¹ et aux offres irrégulières⁵²(Flamey, 2018).

⁴⁵ Raad van State, arrest nr. 237.102 van 19 januari 2017, NV RAF DE VRIESE ; Raad van State, arrest nr. 237.351 van 14 februari 2017, NV WEGEBO ; Raad van State, arrest nr. 237.572 van 7 maart 2017, AUDENAERT ; Raad van State, arrest nr. 237.869 van 30 maart 2017, BUGGENHOUTS TEGELHUIS, Raad van State, arrest nr. 238.195 van 16 mei 2017, VZW BODEMKUNDIGE DIENST VAN BELGIE ; Raad van State, arrest nr. 239.002 van 5 september 2017, VZW BODEMKUNDIGE DIENST VAN BELGIE ; Raad van State, arrest nr. 240.267 van 21 december 2017, NV VAN HULLE PAUL GRONDWERKEN ; Conseil d'Etat, arrest n° 237.619 du 10 mars 2017, SCRL BRUXELLES-ENERGIE ; Conseil d'Etat, arrêt n° 237.894 du 31 mars 2017, SA TRBA ; Conseil d'Etat, arrêt n° 237.984 du 24 avril 2017, VIABUILD ; Conseil d'Etat, arrêt n° 238.183 du 12 mai 2017, BAM CONTRACTORS ; Conseil d'Etat, arrêt n° 238.455 du 8 juin 2017, ENTREPRISES YVO RINALDI ; Conseil d'Etat, arrêt n° 238.961 du 21 août 2017, KÖSE CLEANING

⁴⁶ Raad van State, arrest nr. 239.937 van 23 november 2017, NV TNS DIMARSO ; Raad van State, arrest nr. 237.234 van 31 januari 2017, OPPS BV ; Raad van State, arrest nr. 237.296 van 7 februari 2017, MAZARS BEDRIJFSREVISOREN en GRANT THORNTON BEBRIJFSREVISOREN ; Raad van State, arrest nr. 237.304 van 7 februari 2017, NV LAMERIS GROUP ; Raad van State, arrest nr. 237.578 van 7 maart 2017, DECANOVA ; Raad van State, arrest nr. 239.863 van 14 november 2017, NV IVECO BELGIUM ; Conseil d'Etat, arrêt n° 237.907 du 6 avril, INTERMEDIANCE ; Cour de justice, arrêt du 20 décembre 2017, Office de l'Union européenne pour la propriété intellectuelle (EUIPO)c./ European Dynamics Luxemburg, affaire C-677/15 P

⁴⁷ Raad van State, arrest nr. 238.956 van 17 augustus 2017, LiveOP ; Hof van Justitie, arrest van 5 april 2017, Borta, zaak C-298/15 ; Raad van State, arrest nr. 238.580 van 20 juni 2017, NV DILLEN BOUWTEAM ; Conseil d'Etat, arrêt n° 239.799 du 7 novembre 2017, S.A. FRANKI e.a..

⁴⁸ Cour de justice, arrêt du 4 mai 2017, Esaprojekt, affaire C-387/14 ; Cour de justice, arrêt du 14 septembre 2017, Casertana Costruzioni, affaire C-223/16 ; Conseil d'Etat, arrêt n° 238.735 du 29 juin 2017, SOGEPAR CONSTRUCT ; Conseil d'Etat, arrêt n° 238.875 du 25 juillet 2017, SPRL VAEL ; Hof van Justitie, arrest van 5 april, Borta, zaak C-298/15 ; Hof van Justitie, arrest van 13 juli 2017, Ingsteel en Metrostav, zaak C-76/16

⁴⁹ Cour de justice, arrêt du 4 mai 2017, Esaprojekt, affaire C-387/14 ; Cour de justice, arrêt du 11 mai 2017, Archus et Gama, affaire C-131/16 ; Conseil d'Etat, arrêt n° 237.297 du 7 février 2017, UYTENDAELE e.a. ; Conseil d'Etat, arrêt N° 238.734 du 29 juin 2017, ALTIPLAN ; Conseil d'Etat, arrêt n° 239.867 du 14 novembre 2017, S.A. C.F.E. e.a.

⁵⁰ Raad van State, arrest nr. 237.392 van 16 februari 2017, NV RENOTEC en NV VIABUILD ; Raad van State, arrest nr. 237.624 van 10 maart 2017, BVBA TRENDHUIS ; Raad van State, arrest nr. 238.740 van 30 juni 2017, PLAYGROUNDS ;

⁵¹ Conseil d'Etat, arrêt n° 237.619 du 10 mars 2017, SCRL BRUXELLES-ENERGIE ; Conseil d'Etat, arrêt n° 237.777 du 24 mars 2017, INTERMEDIANCE & PARTNERS ; Conseil d'Etat, arrêt n° 237.939 du 13 avril 2017, INTERMEDIANCE ; Conseil d'Etat, arrêt n° 238.300 du 23 mai 2017, PRIMINFO ; Conseil d'Etat, arrêt n° 238.735 du 29 juin 2017, SOGEPAR CONSTRUCT ; Conseil d'Etat, arrêt n° 239.391 du 12 octobre 2017, SPRL CEMRE ; Conseil d'Etat, arrêt n° 237.984 du 24 avril 2017, VIABUILD ; Raad van State, arrest nr. 236.968 van 6 januari 2017, NV RECUTEX e.a. ; Raad van State, arrest nr. 237.029 van 12 januari 2017, THV RTS INFRA en NORREBEHAEGEL.

⁵² Conseil d'Etat, arrêt n° 237.039 du 16 janvier 2017, PATISSERIE RICHARD ; Conseil d'Etat, arrêt n° 237.283 du 3 février 2017, consortium "VICTORINE" ; Conseil d'Etat, arrêt n° 237.297 du 7 février 2017, UYTENDAELE e.a. ; Conseil d'Etat, arrêt n° 237.323 du 9 février 2017, FCA BELGIUM ; Conseil d'Etat, arrêt n° 238.734 du 29 juin 2017,

Outre les recours ayant trait aux prix anormaux⁵³, à l'évaluation des offres⁵⁴, aux offres irrégulières⁵⁵, à la motivation formelle⁵⁶, dont la proportion semble similaire à 2017, on note qu'en 2019, la Cour de justice et le Conseil d'Etat ont eu à connaître un plus grand nombre de recours ayant trait à l'exclusion de la participation à une procédure de passation⁵⁷ et à la sélection qualitative⁵⁸ – phase avant l'évaluation des offres proprement dite –, aux principes

ALTIPLAN ; Conseil d'Etat, arrêt n° 239.867 du 14 novembre 2017, S.A. C.F.E. e.a. ; Raad van State, arrest nr. 237.647 van 14 maart, IVU TRAFFIC TECHNOLOGIES ; Raad van State, arrest nr. 238.816 van juli 2017, VZW WERKEN GLORIEUX-RONSE e.a. ; Raad van State, arrest nr. 239.365 van 12 oktober 2017, NV RADECA.

⁵³ Raad van State, arrest nr. 243.580 van 31 januari 2019, BVBA ERFGOED EN VISIE EDITH VERMEIREN ARCHITECT ; Raad van State, arrest nr. 243.854 van 28 februari 2019, NV HEYRMAN-DE ROECK ; Raad van State, arrest nr. 244.040 van 28 maart 2019, NV ISS FACILITY SERVICES ; Raad van State, arrest nr. 244.194 van 5 april 2019, NV SWINNEN ; Raad van State, arrest nr. 244.455 van 9 mei 2019, TV WILLER en A.B.O.G. ; Raad van State, arrest nr. 244.491 van 16 mei 2019, BVBA STEENHAUT ; Raad van State, arrest nr. 244.492 van 16 mei 2019, NV BOUWBEDRIJF VMG – DE COCK ; Raad van State, arrest nr. 244.584 van 23 mei 2019, NV VANASSCHE FIREFIGHTING ENGINEERING ; Raad van State, arrest nr. 244.759 van 11 juni 2019, BVBA YES ; Raad van State, arrest nr. 245.243 van 26 juli 2019, NV HEYRMAN-DE ROECK ; Raad van State, arrest nr. 245.416 van 12 september 2019, NV POWERPACK ; Raad van State, arrest nr. 246.201 van november 2019, NV PEETERS DRIES GROND- EN INFRASTRUCTUURWERKEN.

⁵⁴ Raad van State, arrest nr. 243.734 van 19 februari 2019, BVBA INTERPROFESSIONEEL ARCHITECTENATELIER LICENCE TO BUILD ; Raad van State, arrest nr. 243.735 van 19 februari 2019, BVBA DELPAC INTERNATIONAL ; Raad van State, arrest nr. 244.136 van 2 april 2019, NV CGM LAB BELGIUM ; Raad van State, arrest nr. 244.713 van 6 juni 2019, NV KEYMACO ; Raad van State, arrest nr. 245.027 van 28 juni 2019, BVBA ADVOCATENKANTOOR CAROLINE EYKERMEN en BVBA DE DONK ; Raad van State, arrest nr. 245.121 van 9 juli 2019, NV CANON BELGIUM ; Raad van State, arrest nr. 245.364 van 5 september 2019, BVBA SDS ; Raad van State, arrest nr. 245.379 van 9 september 2019, Consortium ARK ; Raad van State, arrest nr. 245.589 van 1 oktober 2019, BVBA AGBB ; Conseil d'Etat, arrêt n° 243.857 du 28 février 2019, SPRL LOGISTIC MANAGEMENT DISTRIBUTION ; Conseil d'Etat, arrêt n° 244.263 du 23 avril 2019, S.A. VERBRAEKEN INFRA.

⁵⁵ Cour de justice, arrêt du 2 mai 2019, Lavorgna, affaire C-309/18 ; Conseil d'Etat, arrêt n° 243.687 du 14 février 2019, S.A. NETWORK RESEARCH BELGIUM ; Conseil d'Etat, arrêt n° 243.817 du 27 février 2019, S.A. LARCIN ; Conseil d'Etat, arrêt n° 243.819 du 27 février 2019, SPRL BUREAU VERS PLUS DE BIEN-ÊTRE ; Conseil d'Etat, arrêt n° 244.164 du 3 avril 2019, S.A. JETTE CLEAN ; Conseil d'Etat, arrêt n° 245.221 du 23 juillet 2019, S.A. Telecom-IT ; Conseil d'Etat, arrêt n° 245.253 du 31 juillet 2019, S.A. VENTURIS ; Conseil d'Etat, arrêt n° 245.297 du 12 août 2019, S.A. ENGIE FABRICOM ; Conseil d'Etat, arrêt n° 245.322 du 23 août 2019, S.A. SODEXO BELGIUM ; Conseil d'Etat, arrêt n° 246.130 du 20 novembre 2019, INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTION.

⁵⁶ Conseil d'Etat, arrêt n° 243.438 du 18 janvier 2019, S.A. PITAGONE ; Conseil d'Etat, arrêt n° 243.447 du 22 janvier 2019, S.C.R.L. INTERMEDIANCE & PARTNERS ; Conseil d'Etat, arrêt n° 243.687 du 14 février 2019, S.A. NETWORK RESEARCH BELGIUM ; Conseil d'Etat, arrêt n° 243.819 du 27 février 2019, S.P.R.L. BUREAU VERS PLUS DE BIEN-ÊTRE ; Conseil d'Etat, arrêt n° 243.940 du 14 mars 2019, S.A. VINCENT PIRONT ; Conseil d'Etat, arrêt n° 244.234 du 16 avril 2019, S.A. TAXI RADIO BRUXELLOIS ; Conseil d'Etat, arrêt n° 244.673 du 4 juin 2019, S.A. PIERRET PROJECT ; Conseil d'Etat, arrêt n° 245.000 du 27 juin 2019, DXC TECHNOLOGY BELGIUM ; Conseil d'Etat, arrêt n° 245.253 du 31 juillet 2019, S.A. VENTURIS ; Conseil d'Etat, arrêt n° 245.297 du 12 août 2019, S.A. ENGIE FABRICOM ; Conseil d'Etat, arrêt n° 245.322 du 23 août 2019, S.A. SODEXO BELGIUM ; Conseil d'Etat, arrêt n° 246.130 du 20 novembre 2019, INFRASTRUCTURE & CONSTRUCTION.

⁵⁷ Cour de justice, arrêt du 28 mars 2019, Idi, affaire C-101/18 ; Cour de justice, arrêt du 2 mai 2019, Lavorgna, affaire C-309/18 ; Cour de justice, arrêt du 19 juin 2019, Meca, affaire C-41/18 ; Cour de justice, arrêt du 3 octobre 2019, Delta, affaire C-267/18 ; Conseil d'Etat, arrêt n° 245.246 du 29 juillet 2019, S.A. DUTRY POWER.

⁵⁸ Hof van Justitie, arrest van 11 juli 2019, Telecom Italia, C-697/17 ; Raad van State, arrest nr. 243.914 van 8 maart 2019, NV AANNEMINGSBEDRIJF NORRE-BEHAEGEL ; Raad van State, arrest nr. 244.373 van 2 mei 2019, T.V. HYE – GHENT DREDGING ; Raad van State, arrest nr. 244.522 van 16 mei 2019, TV NV STADSBADER e.a. ; Raad van State, arrest nr. 245.242 van 26 juli 2019, NV ETEC ; Raad van State, arrest nr. 245.299 van 13 augustus 2019, T.V. BVBA ANPHI en BVBA LAMMERANT ; Raad van State, arrest nr. 245.300 van augustus 2019, NV DRÄGER SAFETY BELGIUM ; Raad van State, arrest nr. 245.341 van 2 september 2019, TV FRANKI CONSTRUCT –

d'égalité de traitement de non-discrimination, de transparence et de proportionnalité⁵⁹ et au champ d'application des directives marchés⁶⁰ (Flamey, 2020) publics par rapport à 2017.

En 2021, la Cour de justice (et le Tribunal de l'Union européenne) ont rendu le plus d'arrêts dans des recours ayant trait à la sélection qualitative et aux critères de sélection qualitative⁶¹. Quant au Conseil d'Etat, il a connu plus de recours en matière de passation de marché public, notamment concernant les procédures de passation⁶² et en matière de déroulement de la procédure, notamment concernant l'attribution du marché⁶³, la régularité des offres⁶⁴, la vérification des prix ou des coûts⁶⁵ et la méthode d'évaluation des offres⁶⁶.

On remarque qu'il y a, non seulement volume général de recours moindre en 2021 qu'en 2019 et 2017, mais également une diminution au sein même des « thématiques » jugées. En effet, que ce soit concernant l'attribution d'un marché, la régularité des offres, la vérification des prix ou l'évaluation des offres, la tendance semble être à la baisse quant au nombre de cas jugés. Certains types de recours ont quasiment disparu en 2021, notamment ceux ayant trait aux offres

FERROKONSTRUKT ; Raad van State, arrest nr. 245.425 van 12 september 2019, NV MONUMENT VANDEKERCKHOVE ; Raad van State, arrest nr. 246.182 van 26 november 2019, NV MERGROUPE.

⁵⁹ Cour de justice, arrêt du 4 avril 2019, Allianz Vorsorgekasse, affaire C-699/17 ; Conseil d'Etat, arrêt n° 245.398 du 11 septembre 2019, S.C.R.L. P& V ASSURANCES ; Hof van Justitie, arrest van 2 mei 2019, Lavorgna, C-309/18 ; Hof van Justitie, arrest van 11 juli 2019, Telecom Italia, C-697/17 ; Conseil d'Etat, arrêt n° 243.438 du 18 janvier 2019, S.A. PITAGONE ; Conseil d'Etat, arrêt n° 243.915 du 8 mars 2019, S.A. ENTREPRISE MARCEL BAGUETTE.

⁶⁰ Cour de justice, arrêt du 28 février 2019, SJ, affaire C-388/17 ; Cour de justice, arrêt du 21 mars, Rhein-Sieg-Kreis et Rhenus Veniro, affaires jointes C-266/17 en C-267/17 ; Cours de justice, arrêt du 21 mars 2019, Falck Rettungsdienste, affaire C-465/17 ; Cour de justice, arrêt du 6 juin 2019, P.M. e.a., affaire C-264/18 ; Cour de justice, arrêt du 3 octobre 2019, Irgita, affaire C-285/18 ; Cour de justice, arrêt du 24 octobre 2019, Trenitalia, affaire C-515/18.

⁶¹ Tribunal de l'Union européenne, arrêt du 21 avril 2021, Interling, Steinmüller Engineering e.a. c./ Commission européenne, affaire T-525/19 ; Cour de justice, arrêt du 7 septembre, Ecoservice, affaire C-927/19 ; Cour de justice, arrêt du 20 mai 2021, Sotsiaalministeerium, affaire C-6/20 ; Cour de justice, arrêt du 3 juin 2021, Rad service e.a., affaire C-210/20 ; Cour de justice, ordonnance du 6 octobre 2021, Monument Vandekerckhove, affaire C-316/21 ; Cour de justice, arrêt du 8 juillet 2021, Sanresa, affaire C-295/20.

⁶² C.E., arrêt n° 251.042 du 23 juin 2021, Groupement d'intérêt économique VECTEUR A ; C.E., arrêt n° 252.357 du 8 décembre 2021, s.a. NEWIN ; C.E., arrêt n° 250.338 du 19 avril 2021, s.c.r.l. F.A.C.T SECURITY ; C.E., arrêt n° 252.191 du 23 novembre 2021, s.c.r.l. INTERMEDIANCE & PARTNERS.

⁶³ C.E., arrêt n° 249.529 du 19 janvier 2021, s.r.l. &SENS ARCHITECTES et al. ; C.E., arrêt n° 249.862 du 22 février 2021, a.s.b.l. COHEZIO ; C.E., arrêt n° 250.338 du 19 avril 2021, s.r.l. F.A.C.T SECURITY ; C.E., arrêt n° 251.143 du 29 juin, s.a. WALRAVENS ; C.E., arrêt n° 251.491 du 14 septembre 2021, s.r.l. PRIVACY PRAXIS ; C.E., arrêt n° 251.866 du 15 octobre 2021, s.r.l. OUPEYE VOIRIE SERVICES.

⁶⁴ C.E., arrêt n° 250.271 du 30 mars 2021, s.a. DUCHÊNE et al. ; C.E., arrêt n° 251.502 du 16 septembre 2021, société de droit français CNMCO et al. ; C.E., arrêt n° 251.294 du 20 juillet 2021, s.r.l. BUREAU D'ARCHITECTES EMMANUEL BOUFFIOUX ; C.E., arrêt n° 251.664 du 29 septembre 2021, s.a. RENOTEC ; C.E., arrêt n° 251.666 du 29 septembre 2021, s.a. BEDIMO ; C.E., arrêt n° 252.355 du 8 décembre 2021, a.s.b.l. CENTRE INTERDISCIPLINAIRE BENCHMARKING ECONOMIE ET SANTE.

⁶⁵ C.E., arrêt n° 249.830 du 12 février 2021, s.p.r.l. PAUL TINTIN, HUISSIER DE JUSTICE ; C.E., arrêt n° 250.271 du 30 mars 2021, s.a. DUCHÊNE et al. ; C.E., arrêt n° 250.984 du 18 juin 2021, s.a. ENTREPRISES JACQUES PILOT ; C.E., arrêt n° 251.639 du 28 septembre 2021, s.r.l. ALAIN BORDET ; C.E., arrêt n° 252.091 du 9 novembre 2021, s.r.l. MONSIEUR PASCAL ARCHITECTES et al. ; C.E., arrêt n° 252.543 du 23 décembre 2021, s.a. ORANGE BELGIUM.

⁶⁶

irrégulières et à la motivation formelle. On peut raisonnablement penser qu'après la loi de 2017, le nombre de recours qu'ont eu à connaître la Cour de justice et le Conseil d'Etat ainsi que les arrêts qui en ont découlé, ont permis de préciser des éléments précis de la réglementation, poussé les parties prenantes aux marchés publics à se professionnaliser et ont, par voie de conséquence, entraîné une baisse des recours en matière de marchés publics.

Troisième partie : Etude de cas

Methodologie

Intriguée, puis passionnée par les marchés publics depuis que nous en sommes devenue praticienne, nous avons, il faut l'avouer, une première idée sur la question objet de notre recherche. Si notre opinion se reflète sans doute dans notre hypothèse de recherche, pour respecter les prescrits en termes de travail de recherche académique, nous avons toutefois essayé au mieux de garder une posture de recul dans l'analyse de notre cas d'étude.

Une revue de la littérature en matière de marchés publics, de changement organisationnel – combiné à la résistance à celui-ci - et d'apprentissage a été faite en utilisant les portails suivants : *Cairn*, *Google Scholar*, la bibliothèque en ligne de l'UCLouvain, *Stradalex*, *SPF Bosa*, ainsi qu'en mobilisant divers ouvrages issus de la bibliothèque de l'UCLouvain. Les mots clés utilisés sont « marchés publics », « évolution législation marchés publics », « jurisprudence marchés publics », « changement », « changement organisationnel », « résistance au changement », « apprentissage ».

Nous avons fait le choix dans notre cas d'étude de nous focaliser sur les gestionnaires de marchés publics qui, selon nous, sont les acteurs à même de nous donner une idée réelle de l'impact qu'a eu l'évolution de la législation et de la jurisprudence sur leurs pratiques et nous permettre de confirmer ou d'infirmer notre hypothèse selon laquelle cette évolution constitue un vecteur de changement et d'apprentissage constant des pratiques en la matière. Il nous semble important de préciser qu'au prime abord, nous avons sérieusement réfléchi à l'éventualité d'interviewer un ancien auditeur général du Conseil d'Etat ainsi qu'un expert en marchés publics, formateur et conseiller auprès de divers pouvoirs adjudicateurs mais il nous a semblé plus pertinent de laisser la place de choix aux praticiens d'administrations communales wallonnes.

Il avait été décidé dès le départ de réaliser des entretiens semi-directifs, auprès de gestionnaires de MP de trois ou quatre administrations communales wallonnes, pour le volet pratique de cette recherche. Notre choix s'est finalement porté sur trois d'entre elles. Un guide d'entretien -repris dans les annexes du présent travail - a été réalisé.

Concrètement, cinq entretiens⁶⁷ ont été réalisés mais nous avons fait le choix de n'en analyser que quatre, le cinquième ayant été jugé par nous comme « pauvre » en éléments analysable pour notre étude. Les personnes interviewées ainsi que les administrations communales dans lesquelles elles exercent ont été anonymisées en respect de l'accord verbal entre nous et celles-ci. Trois premiers entretiens ont été réalisés les 14, 19 et 27 juillet 2022 et les deux derniers – dont celui non mobilisé – l'ont été en date du 11 octobre 2022. Les entretiens ont été effectués en présentiel. L'objectif de ceux-ci étant de recueillir l'opinion d'autres praticiens de marchés publics sur leurs pratiques afin de confronter leurs discours à notre hypothèse de recherche pour, soit infirmer celle-ci, totalement ou partiellement, soit la confirmer, dans les mêmes proportions.

Il est important de préciser que les agents choisis ont une expérience des marchés publics de sept à plus d'une vingtaine d'années et ont tous connus, au moins, une grande réforme de la réglementation sur les marchés publics, notamment le passage de la loi de 2006 à celle de 2016.

Incidence de la législation sur les pratiques

Les discours des praticiens laissent apparaître une certaine incidence de la législation sur l'évolution des pratiques en marchés publics. La législation marchés publics apparaît comme complexe. « La réglementation sur les marchés publics est quelque chose d'extrêmement compliquée, comme le droit administratif dans sa globalité. c'est une réglementation qui a énormément d'impact. On ne se limite pas qu'au droit des marchés publics. Ça a énormément d'impact dans d'autres domaines du droit⁶⁸ ». Elle a évolué « en complexité, puisqu'avant, on savait moins ce qu'il y avait dans la législation et donc ce qu'on faisait, on le faisait plus par habitude, mais pas forcément pour se calquer sur la législation⁶⁹ ».

On note deux grandes réformes de la législation qui ont pu impacter sensiblement ces pratiques : la loi de 2006 entrée en vigueur en 2013 et la loi de 2016 entrée en vigueur en 2017. Parmi ces deux réformes, la loi de 2016 semble être celle qui a entraîné une certaine professionnalisation de la matière : « je sais pas pour quelle raison cette loi de 2016 a professionnalisé les choses mais en tout cas, il y a vraiment eu une évolution. Je pense que les communes, les Collèges par le biais du Directeur général se sont rendus compte que les marchés publics ce n'était pas un

⁶⁷ Transcription de tous les entretiens en annexe.

⁶⁸ Voir Annexe 3.

⁶⁹ Voir Annexe 2.

truc qu'il fallait faire de temps en temps mais que c'était quelque chose qui était là et qu'il fallait appliquer comme la comptabilité communale. Voilà, c'est là, il faut l'appliquer et on ne le fait pas à moitié quoi⁷⁰ ».

La professionnalisation est aussi induite par les entreprises soumissionnaires de ces marchés publics qui, par la force des choses, se sont aussi professionnalisées dans la matière au fil des réformes. « la deuxième difficulté, c'est que les entreprises, elles sont aussi au plus au courant de ce qu'il y a dans la législation et en tout cas les grosses sociétés. Elles ont des armadas de juristes qui étudient tout ce qui, toutes les décisions qui sont prises par les communes et les pouvoirs locaux et les pouvoirs régionaux et fédéraux, j'imagine aussi. Et donc forcément, puisqu'on a cette professionnalisation des entreprises par rapport aux marchés publics, nous étant à la base de ces marchés, ben il faut aussi qu'on se professionnalise. Parce que sinon on est, on est le petit poucet par rapport à l'ogre et si on ne connaît pas bien sa matière, ben forcément on va se faire manger. Et donc ça a vraiment complexifié les choses, mais ça a permis de professionnaliser les choses aussi je pense⁷¹ ».

L'influence de la législation sur les pratiques est aussi visible « ne fut-ce que par rapport aux remarques qu'on peut avoir sur les dossiers par les pouvoirs subsidiant, par rapport aux avis de la tutelle, par rapport aux contacts qu'on peut avoir avec certaines entreprises qui réclament de plus en plus les décisions d'attribution, qui n'ont pas peur de faire des remarques sur certaines choses qui ne seraient pas justes dans des cahiers des charges. Concernant les subsides, les contrôles, que ce soit de l'Europe, de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, se sont professionnalisés. Donc on a dû, par la force des choses, appliquer comme il fallait la législation des marchés publics pour pouvoir fournir les pièces justificatives qui étaient demandées dès le départ. Et donc les communes si elles voulaient obtenir des subsides, ont été obligées de se mettre en ordre par rapport au fonctionnement des marchés publics, ce qui n'était pas toujours le cas avant. Et on voit vraiment que les gens sont plus au fait de la législation et en tout cas, elle est plus connue, d'autant plus qu'ici, elle date quand même de 2016 et donc on est déjà dans une période, on n'est plus dans une période de “on apprend à la connaître et on l'exécute”. Non, maintenant, ça fait quand même 6 ans, même s'il y a eu des modifications au

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Voir annexe 2

niveau des arrêtés d'exécution, et cetera, c'est toujours la même législation et je pense qu'elle a le mérite d'être plus clair que celle d'avant, mieux répartie⁷² ».

La loi de 2016 semble globalement avoir poussé à la professionnalisation, tous les acteurs intervenant de quelque manière que ce soit et à quelque niveau que ce soit dans la matière. Mais au-delà de l'évolution de la loi et de l'influence des entreprises qui, en se professionnalisant, obligent les pouvoirs adjudicateurs à faire de même, on peut raisonnablement avancer que la première raison de cette professionnalisation se trouve dans le contrôle, peut-être plus accru, des actes de l'autorité publique. En effet, ce sont les décisions de l'appareil de contrôle juridictionnel qui offrent l'opportunité aux entreprises et forcément aux pouvoirs adjudicateurs, de changer leurs précédentes manières d'appréhender la passation et l'attribution des marchés publics. C'est donc, à notre sens, non seulement l'évolution de la législation, mais surtout celle de la jurisprudence qui sont vecteurs du changement des pratiques dans la matière étudiée.

Influence du contrôle administratif et juridictionnel sur les pratiques de marchés publics

Avec les réformes au niveau de la législation et la professionnalisation des entreprises évoquée plus haut, vient forcément une demande plus accrue de ces dernières concernant des marchés publics qu'elles jugeraient non-conformes à la législation. Ce qui entraîne plus de contrôle des décisions des pouvoirs adjudicateurs et une évolution dans les décisions du contrôle administratif et juridictionnel. « Il y a de plus en plus aussi de jurisprudence, fatalement⁷³ ».

Cette évolution semble avoir directement un impact sur la façon de travailler des agents en marchés publics : « chaque fois qu'un agent fait une délibération, et donc un point pour le Conseil communal, un cahier spécial des charges , etc., on a pris l'habitude, tout est centralisé chez un agent qui revérifie au niveau de la législation, si la législation est bien appliquée et logiquement quand ça sort d'ici, il ne devrait plus, il ne doit plus y avoir de problème. J'ai pas dit qu'il n'y en avait jamais eu hein, mais on essaye de limiter au maximum⁷⁴ ». On remarque une vérification accrue à divers niveaux par les pouvoirs adjudicateurs : « on ne peut pas dire qu'on a vraiment établi une check-list mais on sait quels sont les points essentiels à vérifier dans un marché de travaux [par exemple]. Déjà, de voir si l'agrégation s'applique ou s'il ne

⁷² Ibid.

⁷³ Annexe 2.

⁷⁴ Annexe 3.

s'applique pas. On vérifie les critères de capacité qui sont demandés au niveau technique. On vérifie s'il n'y a pas d'erreur de calcul dans les métrés parce que ça, ça peut parfois arriver. On vérifie qu'il n'y ait pas de références à certaines marques, à certaines photos qui pourraient provoquer une certaine distorsion de concurrence et qui pourraient à un moment donné nous porter préjudice. Donc, on vérifie que les documents qui nous sont fournis sont aptes à être traités⁷⁵ ».

Les changements de pratiques opérés par les pouvoirs adjudicateurs par le biais des gestionnaires ont pour objectif « d'éviter les recours pour éviter les frais notamment les frais d'avocat etc. ». Ce qui les pousse à parfois changer la configuration de leur équipe en y intégrant de nouveaux métiers, notamment les attachés spécifiques juristes. C'est le cas d'une des administrations enquêtées : « S., qui aura son master en droit au mois de septembre, deviendra, je souhaite l'amener à un statut d'attachée spécifique juriste au niveau des marchés publics, pour vraiment faire de l'analytique sur les dossiers, recherche de jurisprudence, recherche de législations, du droit comparé, pourquoi pas. On peut l'envisager aussi pour voir ce qui se fait dans d'autres pays justement en droit comparé, pour voir quels sont les décisions de la Cour de justice de l'UE et pour savoir comment on peut les transposer, comment on peut éviter justement les recours en fonction des décisions qui sont prises par la Cour de justice de l'UE et du Conseil d'Etat notamment⁷⁶ ».

Il nous semble important de noter que le caractère multiniveaux du contrôle administratif et juridictionnel en marchés publics est aussi gage de complexité dans la pratique de la matière au niveau jurisprudentiel. Pour certains dossiers, l'administration communale, comme évoqué plus haut, est d'abord soumise à un contrôle de la tutelle régionale qui peut, soit confirmer la décision et la dire exécutoire – même si dans les faits, les communes concluent la plupart des marchés dès l'envoi des documents justificatifs à la tutelle et ce, avant la réponse de celle-ci -, soit infirmer la décision et demander à l'administration d'annuler celle-ci et de prendre une nouvelle décision en conformité avec les exigences. Cette dernière possibilité n'étant pas toujours aisée à appliquer, surtout lorsque le marché a déjà été conclu et l'ordre de commencer envoyé à l'adjudicataire.

⁷⁵ Ibid.

⁷⁶ Op. cit. page précédente.

Avant la loi de 2016 et son application, il semble que la tutelle régionale ait contourné ce problème : « Je pense qu'à un moment donné, la tutelle examinait les dossiers, mais attendait la fin du délai de tutelle pour que la décision puisse être exécutoire, mais sans remettre un avis, quitte à arrêter clairement le marché. Je pense qu'il y a certaines décisions qui étaient prises par les collèges communaux et qui n'étaient pas bonnes dans leur ensemble et qu'ils auraient pu arrêter. Mais ça posait toujours ce problème des communes qui notifiaient avant de recevoir l'avis de la tutelle et donc forcément, il y avait l'acte détachable, on a déjà conclu le marché mais la décision a été arrêtée. Et donc ça, c'était compliqué quoi. Je pense que s'ils avaient fait ça pour tous les marchés qui n'étaient pas bons, ils auraient eu quelques difficultés⁷⁷ ». Depuis lors, la tutelle semble avoir été rappelée à l'ordre par les deux autres niveaux l'Europe et l'Etat fédéral « pour que tous les dossiers marchés publics qui sont soumis à leur étude, le soient de manière complète et correcte⁷⁸ ».

Par ailleurs, la vision des juges des juridictions nationales ne semble pas toujours synchronisée avec celle des juges européens de la Cour de justice. Ce qui demande alors des recadrages au niveau national. Il semble toutefois que les années aidant, au niveau national, régional ou communal, on se réfère plus rapidement aux décisions européennes en la matière pour prendre ses propres décisions.

Liens directs entre jurisprudence et évolution des pratiques en marchés publics

Il apparaît qu'il existe manifestement un lien entre la jurisprudence et l'évolution des pratiques en marchés publics. « Et le plus bel exemple, c'est l'accord-cadre. L'accord-cadre, on part de quelque chose qui est tout à fait flou, au départ. On ne sait pas très bien comment ça fonctionne, complet, incomplet, bilatéral, plurilatéral et puis au fil des pratiques, on s'est rendu compte que la Cour de justice de l'UE a défini certaines balises en disant oui, c'est très bien l'accord-cadre mais attention. Dans votre accord-cadre, il va falloir fixer des quantités maximales. Et là on voit justement via les différentes centrales de marché, que ce soit le SPW, la Province du Hainaut, etc., une évolution. C'est-à-dire que lorsqu'ils lancent un accord-cadre, dans la centrale de marché, ils demandent à tous leurs adhérents de faire connaître leurs besoins. Ce qui n'était pas le cas au début du lancement des centrales, on ne savait pas très bien vers quoi on allait. Ce qui fait qu'on sait que dans le cadre d'un accord-cadre, les soumissionnaires qui

⁷⁷ Annexe 2

⁷⁸ Ibid.

déposent prix, savent pertinemment bien que pour l'accord-cadre, il a un volume global d'autant qui ne pourra pas être dépassé. Et il y a un volume global de commandes qui n'est pas non plus garanti, mais qui permet si certains seuils ne sont pas atteints, de pouvoir avoir des indemnités. Et donc, ça c'est un exemple justement d'évolution de la jurisprudence (...) ⁷⁹ » qui a impacté la pratique.

Un autre exemple de lien direct entre jurisprudence et pratique, c'est la technique du '*In House*'. La Cour de Justice européenne, à l'occasion de son arrêt rendu dans l'affaire TECKAL, avait jugé qu'une procédure de passation ne devait pas être menée lorsqu'un pouvoir adjudicateur confie une mission à une entité (i) sur laquelle elle exerce un contrôle analogue à celui exercé sur ses propres services et (ii) pour autant que cette entité preste l'essentiel de ses activités au bénéfice de l'entité ou des entités qui la contrôlent (Dubois, 2017, p. 30). « S'il n'y avait pas eu cet arrêt, il n'y aurait jamais eu le '*In House*' qui à un moment donné était toléré. On ne savait pas trop comment ça fonctionnait mais maintenant, il fait partie intégrante de la loi sur les marchés publics. Il fait partie des exceptions. Ce qui n'était pas le cas avant. Ça aussi, c'est un exemple de l'évolution de la jurisprudence ⁸⁰ » dont l'impact a changé les pratiques dans la matière.

Quid du changement organisationnel ?

Si on considère que le changement organisationnel constitue toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système (social), qu'il suffit qu'une modification soit observée, donc observable, pour qu'on parle de changement, alors on peut indéniablement avancer qu'il y a changement organisationnel au sein du département, service ou cellule marchés publics des trois administrations communales enquêtées. Qu'il soit grand ou petit importe peu, la valeur de ce changement n'est pas prise en compte. Et ce changement organisationnel est d'abord induit par les réformes et les modifications de la réglementation des marchés publics au niveau européen puis au niveau national. On remarque que l'acteur principal qui influence les pratiques en la matière, est l'Europe. En effet, c'est la Communauté, puis l'Union européenne qui tient le gouvernail en matière de réglementation des marchés publics, notamment via les nombreuses directives qui sont à la base des révisions ou réformes de législations nationales.

⁷⁹ Annexe 3.

⁸⁰ Ibid.

Le changement organisationnel s'observe par exemple au niveau de la motivation de la décision du pouvoir adjudicateur d'attribuer le marché public à l'adjudicataire. Si avant « on faisait juste un appel comme ça, ou parfois uniquement par téléphone ou parfois, on le faisait même pas⁸¹ » et « s'il y avait un architecte avec qui on avait l'habitude de travailler, on disait qu'on l'avait consulté⁸² », que « ce n'était pas très formalisé⁸³ », aujourd'hui, il faut motiver toutes les décisions. Et cette motivation commence d'abord avec l'analyse des offres. « Avant, on se contentait de dire, considérant qu'on a fait appel à trois candidats, considérant qu'un tel a remis un meilleur prix, et hop, on attribuait le marché comme ça⁸⁴ ». Aujourd'hui, « il faut bien argumenter pour que ça passe⁸⁵ ». L'analyse de la jurisprudence 2017 et 2019 révèle bien qu'il y a eu quantité de recours devant les juridictions concernant la motivation de l'attribution des marchés de divers pouvoirs adjudicateurs. Celle de 2021 révèle en revanche la quasi disparition de ce motif dans les griefs contre les décisions de ces derniers. Ce qui en soit, tend à démontrer un certain lien entre la jurisprudence des juridictions de contrôle et le changement des pratiques des gestionnaires de marchés publics.

Pour permettre une bonne analyse des offres, c'est d'abord dans la première étape du processus de marchés publics qu'il faut la préparer. En effet, c'est à l'étape de création du cahier des charges qu'on détermine quels sont les critères de sélection et d'attribution sur base desquels les offres des soumissionnaires vont être évaluées. Les critères de sélection permettront d'écarter ou de retenir une offre que le pouvoir adjudicateur aura donc jugée irrégulière ou régulière. Notons rapidement que la décision de l'irrégularité des offres comptait parmi les décisions qui ont fait l'objet de nombreux recours en 2017 et 2019 et qu'elle était quasiment absente dans ceux de 2021. Les critères d'attribution, elles, permettront de coter les offres pour obtenir un classement de l'offre ayant la meilleure cote à celle ayant la plus basse et ainsi, déterminer l'offre la plus avantageuse pour le pouvoir adjudicateur. Si ces critères sont mal choisis ou mal explicités dans le cahier des charges, la qualité de la motivation de l'analyse des offres et par conséquent, celle de la décision d'attribution, s'en trouve amoindrie et est susceptible de faire l'objet d'un recours.

⁸¹ Annexe 4.

⁸² Op. cit. page précédente.

⁸³ Ibid.

⁸⁴ Ibid.

⁸⁵ Ibid.

C'est dans l'élaboration, la rédaction des cahiers des charges que nous situons le premier changement de pratiques en marchés publics. Le changement concernant la motivation des décisions, vient après et y est lié. « La phase la plus importante, parce que tout découle de ça, c'est la phase conception du projet. Plus le projet, au niveau technique mais aussi par rapport au fait de cerner le besoin qu'on a, est précis, plus la conception du cahier des charges au niveau forcément technique mais aussi administratif va être simple mais aussi précis. Et plus cette partie-là sera pensée et finalisée, plus la passation et l'exécution se passeront bien. On a plein de fois le cas comme ça, où on a des cahiers des charges qui n'ont pas été bien pensés du tout et donc au moment où on veut analyser les offres, par rapport aux critères d'attribution qu'on a pris de je ne sais quel modèle de cahier des charges parce qu'on trouvait qu'il était beau, on se rend compte que c'est super compliqué parce qu'on n'a pas toutes les informations, parce qu'en fait, on n'a peut-être parfois pas les compétences pour juger de certaines choses, parce qu'on impose certaines choses, mais on n'a pas les moyens de contrôle en interne pour contrôler ces choses, et donc déjà là, on a une difficulté parce que le cahier des charges n'a pas été bien pensé⁸⁶ ».

Un cahier des charges bien pensé est aussi un gage de bonne exécution du marché. Lorsque le besoin du pouvoir adjudicateur est bien précis, aussi bien au niveau administratif que technique, que ses attentes et exigences sont claires et que tout est bien « cadré » dans le cahier des charges, les soumissionnaires qui répondent le font en toute connaissance de cause et dans ce cas, sauf éventuelles surprises, l'exécution du marché public est plus aisée.

Un autre changement notable, c'est la dématérialisation des marchés publics. « Il y a déjà la différence de la dématérialisation grâce au site, à la plateforme e-procurement. Ça a déjà fait une très grande différence ». Cette dématérialisation est mise en œuvre depuis quelques années. Rendue obligatoire, depuis le 18 avril 2018, lorsque la valeur estimée du marché est égale ou supérieure aux seuils fixés pour la publicité européenne, elle est rendue obligatoire pour les marchés dont la valeur estimée est inférieure à ces mêmes seuils, au 1^{er} janvier 2020. Et, comme évoqué plus haut, la loi « gouvernance » de 2023 vient appuyer et étendre les obligations liées à cette dématérialisation. En pratique, le Service Marchés Publics du SPF Stratégie et Appui, en collaboration avec le Service Marchés Publics du SPF Chancellerie du Premier Ministre, met à disposition des pouvoirs adjudicateurs, un portail officiel « e-Procurement » permettant

⁸⁶ Annexe 2.

de réaliser en ligne la procédure de marché public. Ce portail est composé de différentes applications, chacune relative à une étape de la procédure⁸⁷. La plupart des gestionnaires en font usage, certains plus fréquemment que d'autres : « 95% des dossiers sont du Free Market. Donc tout passe par la plateforme. Pourquoi ? Pour avoir une sécurité juridique par rapport à la date de dépôt d'offre, avoir une certaine publicité parce que ça on y tient beaucoup et donc comme ça, on sait tout tracer⁸⁸ ». Au vu des éléments qui précèdent, on peut donc sans conteste dire, qu'il y a effectivement changements organisationnels dans les administrations enquêtées et que ces changements sont liés à l'évolution des lois et à la jurisprudence.

Résistance au changement

Est-ce qu'avec l'obligation de se conformer aux normes édictées par l'Europe et qui sont transposées au niveau national, il peut y avoir résistance à des changements induits par ces mêmes normes ? S'il est avéré, que pour répondre à de nouvelles règles en matière de marchés publics, l'administration doit changer son organisation, sa manière de travailler, ses agents peuvent-ils résister à ce changement ? Et dans l'éventualité d'une telle résistance, comment s'y prendraient-ils ? De quelle manière cette résistance pourrait-elle être mise en œuvre ?

A l'analyse du discours des gestionnaires de MP interviewés, il apparaît que, s'il y a résistance aux changements induits par l'évolution de la législation ainsi que celle de la jurisprudence, celle-ci n'est pas frontale. Ce qui rejoindrait l'idée que, « contrairement à une idée largement répandue, les résistances ne s'expriment pas toujours de façon explicite par l'hostilité ou le refus. Souvent la résistance se manifeste par des voies indirectes » (Collerette et al., 1997). Tous s'accordent à dire qu'il faut se conformer aux lois et à la jurisprudence afin d'éviter des situations de recours qui sont préjudiciables à l'administration dont ils sont agents. Toutefois, nous percevons une forme de résistance ne serait-ce que dans le discours de l'un des interviewés. Faire « essentiellement des procédures négociées sans publication préalable⁸⁹ » ou des « marchés de faibles montants⁹⁰ » peut constituer une manière de contourner le changement, d'abord parce que cette procédure permet au pouvoir adjudicateur de choisir lui-même les trois firmes -minimum- à consulter et de diminuer ainsi le risque de faire appel à des firmes « étrangères » qui ne lui conviendraient peut-être pas. Notons que cette utilisation préférentielle

⁸⁷ UVCW, 2019, article en ligne sur uvcw.be.

⁸⁸ Annexe 3

⁸⁹ Annexe 5.

⁹⁰ Ibid.

de la procédure négociée sans publication préalable semble être étendue à d'autres administrations : « on a beaucoup de PNSPP dans les pouvoirs locaux⁹¹ », « on se facilite la tâche en utilisant la procédure négociée et la facture acceptée parce qu'on est en-dessous des seuils ».

Ensuite, selon que les montants n'excèdent pas 75.000 euros HTVA pour des travaux et 40.000 euros HTVA pour des fournitures et services, la décision d'attribution de tels marchés en procédure négociée sans publication préalable échappent à l'obligation de transmission pour contrôle de la tutelle générale d'annulation. Les marchés de faibles montants quant à eux, échappent d'office à ce même contrôle et ne requièrent d'ailleurs pas de formalisme précis. Enfin, les seuils pour recourir à ces procédures pouvant être jugés « dérisoires » par la majorité des firmes, celles-ci, seraient peut-être moins tentées d'introduire un recours devant les juridictions lorsque le marché ne leur a pas été attribué et ce, même si elles jugeaient cette décision irrégulière. Le gain à percevoir en cas de recours en leur faveur pourrait être jugé lui-même dérisoire par rapport aux frais à engager pour arriver à un tel résultat.

Une autre stratégie d'évitement du changement pourrait être dans la non-mobilisation d'un logiciel de gestion des marchés publics. Dans les trois administrations enquêtées, toutes ont en leur possession un tel logiciel de gestion mais il apparaît que tous ne s'en servent pas : « on a le logiciel 3P. J'avoue que nous, on ne l'utilise pas. On l'a mais aux travaux par exemple, ils l'utilisent beaucoup. Nous, on a appris à travailler sans et maintenant on a du mal. Il y a une demande de la direction pour qu'on s'y mette mais on a parfois un peu de mal à travailler avec. On voit tout l'encodage, tu vois ? On voit plus les points négatifs ». Cette stratégie d'évitement s'assimile, à notre sens, à une forme de résistance passive liée à la personnalité, notamment aux habitudes dans le modèle de Collerette et al. (1997).

Toutefois, on note que globalement, les gestionnaires interviewés se sont tous bien adaptés aux changements organisationnels vécus et les ont même trouvés positifs : « Moi personnellement, je trouve que ça a facilité les choses..., je pense que c'était un peu plus complexe, que du coup ici, je trouve que c'est plus simple.⁹² », « ce n'est qu'après qu'il y a vraiment une loi sur l'information qui apparaît, qui cadre bien tout ce qui est juridique avec les recours, tous les types de recours possibles, la manière d'informer, etc. Donc c'est encore une évolution positive

⁹¹ Annexe 3.

⁹² Annexe 4.

(...) et puis, on a encore une nouvelle refonte du droit avec la nouvelle réglementation qui est en vigueur où là, je vais dire, c'est encore une avancée⁹³ ». La non-résistance aux changements, tient peut-être, ici aussi, à la personnalité des agents, notamment à leur capacité d'adaptation, « c'est peut-être le fait de m'être adapté très vite qui me donne aussi cette vision de facilité », ou peut-être à l'approche utilisée pour introduire le changement : « quand la loi a changé, notre responsable nous a bien préparés à ça et on s'est bien préparé... on n'a pas eu peur du changement qu'au contraire, on s'est adapté très vite⁹⁴ ». On remarque dans le discours, une certaine appropriation des changements par ces gestionnaires. Et, pour qu'un changement survive et s'intègre dans les mœurs de l'organisation, il faut que les destinataires se l'approprient (Armenakis et al., 2007b; Armenakis et Harris, 2009; Bareil, 2004; Bareil et Savoie, 1999, 2003, as cited in Colletette, 2013).

Apprentissage

Nous sommes tous soumis à un « impératif d'apprendre » (Argyris, 2002, p. 7). Cette obligation d'apprentissage est encore plus présente dans l'administration publique en général et dans les services qui gèrent les marchés publics, en particulier. En marchés publics, « il faut de la formation continue, il faut des agents qui ont envie de se former continuellement. Ce qui tue dans notre métier, c'est l'habitude. Si vous commencez à vous installer dans une routine, c'est la mort. Il faut chaque fois se former et se former et aller en recyclage tout le temps⁹⁵ ». Ce qui est également clair, c'est qu'il n'y a aucun cursus universitaire précis qui mène comme « débouché », à la gestion de marchés publics pour un pouvoir adjudicateur et les cours qui abordent la matière, notamment ceux de droit administratif et de droit public et européen de l'économie restent très basique, théorique, en surface de la matière. « Il faut quand même reconnaître que, que ce soit à Louvain, que ce soit à Liège ou à Namur, il y a très peu de matières. Le cours à l'université dans les marchés publics, il est quand même réduit à peau de chagrin. Il n'y a pas grand-chose⁹⁶ ».

Compte tenu de l'inexistence de tels cursus à l'université ou dans les écoles, la gestion des marchés publics s'apprend « sur place » et par le biais de formations hors « enseignement classique » : « quelle que soit la personne qui arrive, il y a quand même toujours une espèce de

⁹³ Annexe 3.

⁹⁴ Op. Cit.

⁹⁵ Ibid.

⁹⁶ Ibid.

formation en interne, un écolage. Il y a cet écolage qui est important, des formations spécifiques par rapport à certains domaines de la législation qui sont plus compliquées que d'autres, et puis il y a beaucoup de pratiques. Et c'est au fur et à mesure de la gestion des dossiers, qu'on apprend aussi⁹⁷ ». Si la formation apparaît comme centrale dans le discours des différents interviewés « moi j'ai suivi en parallèle, toutes les formations par ESIMAP⁹⁸ », il s'agit non seulement d'une formation ciblée sur des éléments de la matière mais surtout, d'une formation continuée : « chaque année je vais faire un recyclage dans la matière des marchés publics sur des thématiques qui sont plus précises. Chez nous quand on fait une formation, c'est plus une formation qui est ciblée sur une thématique bien précise. En général une fois par an, on va en recyclage sur l'évolution jurisprudentielle etc.⁹⁹ », « c'est une matière très complexe. Il y a toujours à apprendre¹⁰⁰ ».

A l'analyse des différents discours, il apparaît que l'apprentissage ne se situe pas seulement au niveau des formations ou de la pratique, mais aussi dans une forme de mentorat, de coaching des novices par ceux plus expérimentés – comme l'écolage évoqué plus haut - ou encore dans des échanges de points de vue entre collègues « des formations c'est toujours nécessaire et ce qui est bien aussi dans notre bureau, c'est que quand on a un doute sur quelque chose, on en parle, on en discute. On a des fois des avis divergents, alors ce qu'on fait, c'est qu'on demande aussi l'avis à la tutelle. Voilà, on envoie un mail pour avoir aussi l'avis de la Région wallonne » ; ou encore au niveau des différents échanges avec les entreprises soumissionnaires et d'autres administrations : « Il y a de plus en plus d'avis et de partage d'expériences avec les autres communes et avec ne fut-ce que les sociétés aussi, hein, quand on discute avec elles¹⁰¹ ». A cela, on peut aussi ajouter l'auto-apprentissage par le biais de la documentation sur la matière : « on a tous les bouquins¹⁰² », « on a toujours notre législation près de nous..., on a pas mal de bouquins¹⁰³ ».

Si on peut dire qu'une organisation apprend lorsqu'elle acquiert de l'information sous toutes ses formes, quel qu'en soit le moyen (connaissances, compréhensions, savoir-faire, techniques ou pratiques) et que le schéma générique de l'apprentissage organisationnel comprend : un

⁹⁷ Annexe 2

⁹⁸ Op. cit.

⁹⁹ Op. cit. page précédente

¹⁰⁰ Annexe 4.

¹⁰¹ Annexe 2.

¹⁰² Annexe 3.

¹⁰³ Ibid.

contenu d'informations ou produit d'apprentissage ; un processus d'apprentissage qui consiste à acquérir, traiter et stocker l'information ; et un apprenant à qui le processus d'apprentissage profite (Argyris, 2002, p. 24), on peut vraisemblablement dire que toutes les administrations enquêtées apprennent et ce, de manière régulière, continue.

On peut également dire, qu'au regard des changements de pratiques initiés par l'évolution de la législation et de la jurisprudence, l'apprentissage de ces administrations est plus souvent de type double boucle, que simple boucle. Même si, à l'analyse des discours, on note dans une des administrations enquêtées, une tendance à suivre le strict minimum en matière de formation ainsi qu'une tendance globale à modifier son comportement (stratégie d'action) sans modifier les processus ancrés qui sont la base de sa stratégie d'action. Ce qui situerait cette administration plus dans des processus d'apprentissage simple boucle, que double boucle.

Quatrième partie : Discussion

Dans cette partie, nous allons confronter notre hypothèse de recherche aux résultats empiriques obtenus via l'analyse des entretiens et à la théorie. Nous aborderons ensuite les limites de notre recherche et finirons par les potentiels pistes de recherche en extension de celle que nous avons menée.

Notre question de recherche étant « comment les décisions de l'appareil de contrôle juridictionnel peuvent-elles influencer sur les pratiques des gestionnaires au sein des cellules/services marchés publics ? », nous postulons que, les dispositions successives en la matière, combinées à l'évolution de la jurisprudence de la Cour européenne de justice et du Conseil d'Etat modifiaient les pratiques des gestionnaires de marchés publics en les maintenant dans un processus de changement organisationnel et d'apprentissage permanent.

Nous devons donc d'abord vérifier, qu'il y avait évolution au niveau de la législation et de la jurisprudence, puis qu'un changement organisationnel était observable dans les pratiques des gestionnaires et que ceux-ci étaient dans un processus d'apprentissage permanent et enfin, qu'il existait un lien entre tout cela.

Il apparaît qu'il y a bien une évolution de la réglementation en marchés publics entre 1846 et 2023 avec un impact important de l'Europe – d'abord Communauté européenne - sur la législation interne, dès les années 1971. Cette « européanisation » de la matière s'étant intensifiée pour devenir quasiment totale aujourd'hui¹⁰⁴. On note également une évolution de la jurisprudence en la matière. En effet, selon l'année, certaines nouvelles thématiques apparaissent dans les recours et d'autres en disparaissent¹⁰⁵. Un lien peut être trouvé entre la promulgation d'une nouvelle loi sur une thématique précise et l'augmentation du nombre de recours sur la même thématique les années qui suivent l'entrée en vigueur de la loi, le temps que les différents acteurs en jeu se l'approprient. Une fois la loi « assimilée », le nombre de recours sur la thématique diminue sensiblement.

Le changement étudié est donc celui induit, non pas à la base par un « agent de changement » interne à l'organisation, en l'occurrence ici l'administration communale, mais par une organisation ou un système externe à celle-ci. En effet, les marchés publics sont régis d'abord par des directives européennes puis par des législations nationales. On peut donc dire que les pratiques de marchés publics sont organisées au niveau européen puis au niveau national. Aussi

¹⁰⁴ Renvoi vers la partie évolution de la législation.

¹⁰⁵ Voir évolution jurisprudentielle.

bien les procédures à utiliser que la passation ou encore le suivi de l'exécution des marchés, sont paramétrés par les deux niveaux. Ces « paramétrages » sont réajustés au fil du temps par de nouvelles directives, lois, jurisprudence, ce qui se répercute directement sur les agents « gestionnaires » de marchés publics qui changent leurs comportements en réponse, ces nouveaux comportements pouvant être à l'origine de nouvelles directives, lois, recours et jurisprudence. On peut donc dire qu'il y a des liens d'interdépendance et d'ajustements constants entre les différents acteurs du « système ».

Par ailleurs, si les changements proviennent de normes nationales et européennes, l'adoption de ces normes et leur mise en œuvre sont le résultat du choix des acteurs européens et nationaux. Les propos d'un des gestionnaires interviewés soulignent bien cela, ne serait-ce que pour le niveau national : « au niveau national, il y a les objectifs nationaux où il faut reconnaître qu'il y a encore de gros lobby en Belgique notamment au niveau de la FEB, le VOCA, UCM, donc le patronat est quand même fort représenté. Et il y a aussi une impulsion du patronat qui fait qu'il y a certains articles qui sont modifiés plutôt que d'autres ». Si les modifications de certains articles sont influencées par des lobby au niveau national, par extension, on peut raisonnablement penser que c'est également le cas au niveau de l'Europe et de ses diverses directives.

Tous les gestionnaires font état d'un changement dans leurs pratiques. Celui-ci est parfois important, notamment à la suite d'une réforme générale de la législation en vigueur, parfois moins. La valeur du changement n'étant pas pris en compte pour déterminer s'il y a un changement organisationnel pour Collerette et al., nous pouvons en déduire qu'un tel changement est bien présent dans chacune des administrations qui forment notre empirie. L'impact des différents changements vécus semble être positif sur la plupart des gestionnaires. Nous avons toutefois noté l'éventualité d'une certaine forme de résistance passive dans le discours d'un des gestionnaires¹⁰⁶. On peut difficilement introduire un changement sans rencontrer de résistances et l'absence de résistances explicites [chez les gestionnaires qui déclarent accueillir positivement les changements] peut cacher des résistances passives qui sont parfois plus dommageables (Collerette, 2013). D'un autre côté, tous les gestionnaires déclarent avoir eu en leur possession, tous les moyens nécessaires pour faire face aux changements. Ce qui peut expliquer leur ouverture à ceux-ci. De façon générale, on devrait observer moins de résistances si l'on fournit aux destinataires des moyens pour les aider à s'adapter au changement, notamment en leur permettant de maîtriser rapidement les nouvelles pratiques attendues

¹⁰⁶ Nous en parlons plus haut.

(Collerette, Schneider et Legris, 2007, as cited in Collerette, 2013, p. 145). Ajoutons que, signe de vitalité du système, la résistance au changement devrait être perçue comme une réaction légitime, voire même fonctionnelle (Collerette et al., 1997).

Parmi les gestionnaires interviewés, tous sont engagés dans un processus de formation continue qu'ils jugent important pour la pratique de la matière, l'apprentissage ne se faisant pas seulement via la participation à des formations spécifiques, comme indiqué plus haut. Nous avons noté que dans une des administrations, les agents ne suivaient que le strict nécessaire à ce niveau : « parfois il arrive que ce soit la DG qui dise, voilà une formation qui pourrait vous intéresser. Maintenant, on ne nous l'impose pas quoi. Et nous on choisit un peu, c'est pas qu'on y va souvent ». Ce qui diffère des autres administrations où on note que la participation à des formations est plus régulière. On note également, et ce de manière généralisée, une certaine diffusion de ce qui a été appris par chaque agent, au service entier dans lequel ils évoluent, par le biais de débats par exemple. Ce qui nous fait dire que toutes les organisations enquêtées apprennent au sens d'Argyris.

Des liens ont été faits par tous les gestionnaires entre l'évolution de la législation et de la jurisprudence et des modifications dans leur façon de travailler : vérification systématique de certains points à différents moments de la procédure de passation et d'attribution des marchés publics, argumentation plus poussée dans la motivation de la décision d'attribution, choix des critères de sélection et d'attribution plus soigneux, etc., pour éviter les recours devant les juridictions. Un lien est également fait entre cette évolution et l'obligation d'apprentissage régulier pour se « professionnaliser » et se (re)mettre à jour concernant la matière.

A la question de savoir de quelle façon les décisions de l'appareil de contrôle juridictionnel influent sur l'évolution des pratiques des gestionnaires de marchés publics ? On peut répondre : en induisant un changement organisationnel au sein des services de marchés publics qui, pour répondre, se conformer à l'évolution de la législation et de la jurisprudence, doivent régulièrement apprendre, se former, se professionnaliser. En définitive, en sanctionnant les décisions des pouvoirs adjudicateurs dans le cadre des procédures de marchés publics, le contrôleur juridictionnel oblige l'administration via ses agents, à se former régulièrement et à changer sa manière de travailler, pour se conformer aux décisions juridictionnelles et ainsi éviter d'autres recours.

On peut raisonnablement déduire de tout ce qui précède, que l'hypothèse de départ de notre travail de recherche est vérifiée. On ne peut toutefois pas en déduire une généralisation, compte tenu du panel restreint. Ce qui nous amène aux limites et potentiels de la recherche.

A notre sens, les potentiels et limites de notre travail sont liés. La première limite de notre recherche est assez évidente : le panel. Nous aurions pu étendre l'échantillon à un plus grand nombre d'administrations de tailles différentes afin de permettre une certaine généralisation des résultats. Une comparaison entre administrations de deux ou des trois régions nationales aurait pu également enrichir les résultats de la recherche. L'axe théorique du changement organisationnel et des freins qui y sont liés pourrait être mobilisé pour une future recherche en se focalisant sur le pilotage d'un changement-clé par exemple, la dématérialisation des marchés publics et sa généralisation future, évoquée plus haut, avec la loi « gouvernance » publiée en 2023, sur base d'une analyse thématique et ce, dans un plus grand nombre d'administrations.

Conclusion

Dans l'exercice de sa mission de gestion du fonctionnement des services publics, l'Autorité publique est appelée à conclure des contrats d'une nature particulière : les marchés publics. Elle dispose en ce sens de prérogatives « exorbitantes » qui sont tempérées par le respect de certaines règles qui évoluent dans le temps. Le contrôle de la conformité à ces règles est assuré par des juridictions administratives spécifiques.

L'étude de l'influence des décisions de l'appareil de contrôle juridictionnel sur les pratiques des gestionnaires de marchés publics a montré une modification de celles-ci en réponse à des changements dans la législation en la matière qui eux-mêmes entraînent une évolution de la jurisprudence. La réglementation des marchés publics est régie d'abord par des directives européennes puis par les lois nationales qui transposent ces directives. Par conséquent, ces changements de législation sont le résultat de choix politiques aussi bien au niveau européen que national. Ces choix politiques ont de prime abord complexifié l'exercice de la matière par rapport à ses débuts, avant d'essayer de le simplifier. Cette complexification a poussé les différents acteurs du « champ marchés publics » à se professionnaliser et à changer leurs anciennes pratiques pour de nouvelles, qu'ils doivent régulièrement réajuster.

Bien que positivement accueillis, en général, au sein des administrations communales qui forment notre empirie, les changements organisationnels induits par la modification, l'ajustement ou la précision de la législation et de la jurisprudence ont donc exigé de ces administrations, l'insertion dans un processus d'apprentissage continu. Les changements de pratiques opérés par les pouvoirs adjudicateurs avec pour objectif d'éviter les recours et par extension des pertes économiques les pousse à changer la configuration de leur équipe en y intégrant de nouveaux métiers, notamment les attachés spécifiques juristes. Cette étude démontre un impact considérable, par ricochet, des choix et décisions du niveau supranational sur le niveau local, presque individuel.

Bibliographie

- Argyris, C., 1923-... (2002). *Apprentissage organisationnel : Théorie, méthode, pratique*. De Boeck. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/841312>
- Autissier, D. (2020). Le changement politique pour une efficacité sociétale. *Question(s) de management*, 29(3), 39-44. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0039>
- Autissier, D., & Moutot, J.-M. (2015). 1. La rupture : Passage de la conduite du changement instrumentalisée à la conduite du changement expérientielle. In *Le changement agile* (p. 5-36). Dunod. <https://le-changement-agile--9782100726127-p-5.htm>
- Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I., & Vas, A. (2018). Chapitre 2. Chris Argyris. In *Conduite du changement : Concepts clés: Vol. 3e éd.* (p. 33-41). Dunod; <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0033>
- Barabel, M., Meier, O., & Soparnot, R. (2012). Chapitre 4. Autorité et légitimité dans un contexte de changement organisationnel. In *Management du changement* (p. 81-102). Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.meier.2012.02.0081>
- Bastien, A. (1985). Les marchés publics en Belgique. Analyse de certains aspects fonctionnels, juridiques et économiques. *Courrier hebdomadaire du CRISP*, 1089(24), 1-51. <https://doi.org/10.3917/cris.1089.0001>
- Ben Messaoud, S., Viseur, F., 19...-....., avocat, Belmessieri, M., 1985, Cambier, B., De Roy, D., & Jeune Barreau de Bruxelles.. Colloque (2014 : Bruxelles). (2014). *Le droit des marchés publics à l'aune de la réforme du 1er juillet 2013*. Larcier. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/1770270>
- Collerette, P., 1951-... (2013). *Le pilotage du changement* (2e éd.). Presses de l'Université du Québec. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/2070835>
- Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel : Théorie et pratique*. PUQ.

- Diet, E. (2013). Changement catastrophique, acédie et résistance... Au changement. *Revue de psychothérapie psychanalytique de groupe*, 61(2), 19-40.
<https://doi.org/10.3917/rppg.061.0019>
- Donnay, L. (2009). Le recours en annulation devant le Conseil d'Etat : Évolutions législatives et jurisprudentielles récentes. *Actualités du Contentieux administratif*.
- Dor, V., Cabuy, Y., 19..-....., archéologue, Dereau, G., & Vansnick, J.-F. (2019). *Le droit des marchés publics en Belgique : De l'article à la pratique : Liber amicorum Yves Cabuy* (2e éd.). Larcier. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/2045154>
- Dubois, C. (2017). *Marché conclu ! : Le nouveau droit des marchés publics*. Vanden Broele.
<https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/1975462>
- Durviaux, A. L. (2010). Conclusions générales sur la journée d'étude consacrée au contrôle juridictionnel de la passation des marchés publics. *Entreprise et le Droit*.
- Durviaux, A. L., 1968-2021, & Thirion, N. (2014). *La réforme du droit des marchés publics*. Bruylant. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/1763569>
- Durviaux, A. L., & Fisse, D. (2009). De la tutelle administrative sur les marchés publics en Région wallonne et autres réflexions sur le contrôle juridictionnel de la passation des marchés publics. *Chronique des Marchés publics 2008-2009*.
- Ferar, D. (2020). Quel changement et quelle crise ? Une enquête exploratoire. *Question(s) de management*, 29(3), 71-94. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0071>
- Flamey, P. (2018). *Marchés publics—Jurisprudence 2017 : Jurisprudence Cour de justice et Conseil d'Etat = Overheidsopdrachten—Rechtspraak 2017 : : Rechtspraak Hof van Justitie en Raad van State*. Kluwer.
<https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/2004768>
- Flamey, P. (2020). *Overheidsopdrachten : Rechtspraak Hof van Justitie en Raad van State, samenvatting van de arresten gewezen in 2019 = Marchés publics : Jurisprudence*

- Cour de justice et Conseil d'Etat, résumé des arrêts rendus en 2019.* Wolters Kluwer.
<https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/2074755>
- Marsan, C. (2008a). Chapitre 1. Qu'entend-on par changement ? In *Réussir le changement* (p. 11-41). De Boeck Supérieur. <https://reussir-le-changement--9782804156282-p-11.htm>
- Marsan, C. (2008b). Chapitre 3. La résistance au changement. In *Réussir le changement* (p. 75-108). De Boeck Supérieur. <https://reussir-le-changement--9782804156282-p-75.htm>
- Méthodes de la science politique : De la question de départ à l'analyse des données.* (2016). De Boeck supérieur.
- Noël, J., & Dardenne, C. (2001). *Les marchés publics : Droits belge et européen : Principes et applications.* Quorum.
- Pâques, M. (2007). Le recours en annulation. *Administration Publique: Revue du Droit Public et des Sciences Administratives*, 4.
- Renders, D., 1971-..., Delforge, C., 19...-, & Polet, K. (2021). *Principes élémentaires du droit des marchés publics* (2e édition, Vol. 43). Larcier.
<https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/2129946>
- Rouleau, L. (2011). *Théories des organisations : Approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde.* Puq.
- Slautsky, E., & Braeckvelt, N. (2014). Droit européen des marchés publics, quasi-régies et coopérations entre pouvoirs publics : L'apport des nouvelles directives (European Public Procurement Law, In-house Procurement and Cooperation between Public Bodies : Analysis of the New Directives). *Marchés et Contrats Publics*, 1.
- Vandangeon-Derumez, I., Vas, A., Johnson, K. J., 1982-..., & Autissier, D. (2018). *Conduite du changement : Concepts clés : 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs* (3e édition). Dunod. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/2032526>

- Visieur, F., 19..-...., avocat, Belleflamme, F., 1976, Belmessieri, M., 1985, Ben Messaoud, S., Philippart, J., & Conférence du Jeune Barreau de Bruxelles.. Colloque (2015 : Bruxelles). (2015). *La justice administrative*. Larcier.
<https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/1836570>
- Wauters, K., & Cambier, T. (2012). La distinction droit privé—Droit public et le droit des marchés publics. *Annales de Droit de Louvain*, 72(2).
- Wenger, É., 1952-... (2005). *La théorie des communautés de pratique*. Presses universitaires de Laval. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/1417852>

Annexes

Annexe 1 – Grille d’entretien

Informations générales sur la personne de l’interviewé : âge, formation/cursus, diplôme(s), fonctions successives, ancienneté dans la fonction actuelle, tâches dévolues à la fonction, etc.

Questionnement sur le fonctionnement général de l’administration et sur la définition des besoins annuels de celle-ci : Qui définit ces besoins ? Le chef de service MP est-il intégré dans le processus ?

Informations sur le service Marchés publics : fonctionnement habituel, organigramme, nombre d’agents dans le service, profil des agents, etc.

Gestion des dossiers MP : Comment se fait la répartition des tâches au sein du service ? Un dossier MP se traite-t-il dans son entièreté (ou pas) par un même agent (détails) ? Autonomie des agents ou pas ? Quel(s) mécanisme(s) de contrôle interne au service ? Comment est concrètement organisé le suivi des dossiers MP ?

Procédures de MP : Quelles sont les plus utilisées ? Pourquoi (efficience ou contournement des exigences d’autres procédures) ? Qui décide de la procédure à utiliser ? Comment se calcule en général la valeur des marchés (phase estimation) ? A quoi les agents doivent-ils faire attention dans la préparation de la passation des marchés ? Quelle(s) phase(s) des différentes procédures demande(nt) plus de vigilance ? Pourquoi ? Contrôle (qui, quand, comment) ? Une fois les offres reçues comment se passe les procédures d’attribution (évaluation des offres, vérifications, attribution) ? Standstill toujours respecté à l’attribution du marché lorsque la procédure le prévoit ? Si non, dans quel cas n’est-il pas respecté ?

Evolution des pratiques : dans quelle mesure le travail des agents a-t-il évolué (ou pas) au cours des (10 ou 5 dernières) années ? Si évolution il y a, identification des éléments du travail qui ont évolué. Pourquoi cette évolution ? Existe-t-il des liens entre celle-ci et la législation, la jurisprudence de Conseil d’Etat et/ou des cours et tribunaux ordinaires ? Si liens, ceux-ci impactent-ils le travail quotidien et en général des agents ? Ou bien cet impact est juste périodique/ciblé (détails, le cas échéant) ?

Formation des agents : politique de formation continue ou pas ? Obligatoire ou à la demande de l'agent ? Valorisée ou non ? Si oui, de quelle manière ?

Avis personnel de l'interviewé(e) : quelle est sa vision de la gestion des MP ? Qu'est-ce qui devrait-être mis en place ou amélioré pour faciliter le travail des gestionnaires de MP ? Quel est le bon profil d'un agent MP au vu des exigences en la matière ?

Annexe 2 – Entretien P.T.

Transcription

M : Je vais te demander alors de me parler de ton parcours.

P.T. : Déjà je suis rentré à la commune en 2004, j'étais engagé au sein de l'Agence de développement local, donc qui était un service subsidié par la Région wallonne et donc qui n'était pas, je n'étais pas employé communal à part entière puisque le service ça existait uniquement parce qu'il y a des subsides de la région.

M : Ok.

P.T. : Et donc là en fait, on faisait du développement local, donc socialement, développement de commerce, animation, des choses comme ça. Puis la région wallonne a décidé de réorganiser ce type de service et on devait s'organiser en ASBL communal ou en régie communal ce que la commune n'a pas voulu qu'on fasse donc en fait, ils ont fait sauter le service et ils m'ont réengagé comme employé communal.

M : D'accord.

P.T. : Et là j'ai travaillé sur toute une série de dossiers. En fait, j'ai repris un petit peu, c'est ce qu'ils ont appelé le Bureau économique. Ils ont pris toute une série de matières qui étaient gérées par l'Agence de développement local et c'était repris par le Bureau économique. Le Bureau économique, c'était moi et donc je me suis occupé de santé, je me suis occupé de contentieux, je me suis occupé de gros dossiers de subsides comme le dossier de M. la bibliothèque. Donc en fait, c'était un peu un service fourre-tout.

M : D'accord

P.T. : Et j'ai fait pas mal de choses là-dedans et notamment j'ai eu à me confronter aux marchés publics, ne fut-ce que par rapport à la bibliothèque et le gros dossier européen à M., puisque là en fait, on a coordonné avec la Fédération Wallonie-Bruxelles, les marchés d'auteurs de projet et les marchés de travaux, en collaboration avec la cellule marchés publics qui existait déjà à la Commune. En 2015, mon collègue, qui était avant à la cellule marché public est tombé malade et il a été absent de longue durée. Et comme le service marchés publics ne tournait absolument plus, donc en fait tout ce qui arrivait était mis sur le côté, les États d'avancement et cetera, ils m'ont demandé si je pouvais reprendre le service. Donc en ayant pas vraiment de bagage

marchés publics puisque j'avais juste suivi ça un petit peu de loin. Pour les deux gros dossiers dont je viens de parler, et donc j'ai été largué dans la cellule marchés publics et avec 2 autres collègues qui eux étaient plutôt administratifs. Et voilà donc je suis rentré en début 2015

M : d'accord

P.T. : Et puis au fur et à mesure, je me suis formé à la pratique et par ben les formations qu'on peut trouver un petit peu partout. Et voilà donc maintenant, ça fait quand même 7 ans que j'y suis.

M : D'accord. Ok.

P.T. : Et donc voilà, au départ, j'ai pas un bagage marchés publics, c'est vraiment quelque chose que, j'ai pas un bagage non plus juridique puisque je n'ai pas cette formation du tout au départ puisque je suis plutôt marketing au départ.

M : Oui, oui, oui. Marketing, ça, tu m'avais dit ouais, ok. Hum, je vais quand même te la poser, hein ! Quel est le fonctionnement habituel de ton service ? Je dirais est-ce que le fonctionnement du service a changé depuis que tu es dedans ? Ou c'est le même fonctionnement que maintenant ? Et si c'est le même fonctionnement que maintenant, dis-moi quel est le fonctionnement habituel de ton service ?

P.T. : Je pense qu'il y a quand même eu une évolution parce que quand je suis arrivé dans le service de mon collègue que j'ai remplacé, lui était, il était ingénieur à la base, ingénieur industriel et donc lui, par rapport à toute une série de dossiers, avait les compétences techniques pour pouvoir déjà avancer sur tout ce qui était descriptions techniques de certains cahiers des charges et par contre il y avait la dame que tu as remplacée et que tu n'as pas connue, Maggie C.

M : Non, je l'ai pas connue.

P.T. : Qui, elle était, venait de l'urbanisme, mais elle était essentiellement chargée des tâches administratives. Et donc ça veut dire que lui traitait les dossiers, mais s'il fallait envoyer un courrier, en fait, il y avait une secrétaire entre guillemets, en gros, c'était un peu ça.

M : Ok.

P.T. : Et donc elle, elle s'occupait, elle était essentiellement chargée de tâches bien précises, par exemple, envoyer les invitations à remettre offre, envoyer des avis de non-attribution, demander des justifications de prix mais sans connaître du tout le dossier dans son ensemble. Et donc quand je suis arrivé, forcément elle était un peu, je vais pas dire perdue, mais moi je voyais pas du tout ce fonctionnement. En plus, bon quand je suis arrivé, j'étais pas du tout chef de service, j'étais au même niveau qu'elle, et au contraire, elle était même chef de niveau C et donc elle était un grade au-dessus, mais elle n'avait pas du tout, je veux dire j'avais plus de compétences qu'elle alors que je n'en avais jamais fait finalement. Et donc au départ, moi j'ai essayé de voir avec elle pour que les dossiers soient suivis de A à Z pour que ce soit plus cohérent, en tout cas dans le suivi de dossiers, qu'on ait chacun un peu des tâches...

M : Oui, oui, oui.

P.T. : Récurentes et qu'on puisse chaque fois pallier à l'absence de l'autre puisqu'on pouvait connaître en tout cas le fonctionnement d'un marché public dans son ensemble. Et donc elle s'est occupée plus de petits marchés, facture acceptée et petit marché de stock et elle s'est un peu spécialisée je dirais là-dedans pour que euh, Comment ? Pour que tous ces petits dossiers, ben puissent être suivis par elle et ben forcément, qu'on ne passe pas de l'un à l'autre. Et moi je me suis plutôt occupé des plus gros dossiers et à l'époque quand je suis rentré, il y avait aussi un autre collègue, mais qui venait d'arriver, ça faisait peut-être un an qu'il était là, et lui, il s'occupait de dossiers, plus de travaux parce qu'il avait un bagage, aussi, un bagage technique. Il a eu un autre poste, c'est pour ça qu'il n'est pas resté. En fait, il faisait des études en parallèle, un peu comme toi en fait. Ils faisaient des études en parallèle de son travail, mais pour des études techniques en bâtiment en fait. Et une fois qu'il a réussi ses études, il a eu l'opportunité de partir pour travailler vraiment dans le bâtiment, mais au niveau technique. Et donc ben comme on ne l'a pas repris au niveau technique au niveau de l'administration communale, il est parti, il aimait bien ce qu'il fait au marchés publics, mais il aurait voulu être plus sur le terrain.

M : ouais

P.T. : Et donc il est parti et Laura l'a remplacé comme ça en fait.

M : D'accord.

P.T. : Donc, Laura aussi est arrivé avec un bagage 0 en marchés publics et...

M : Ok, elle s'est formée.

P.T. : Voilà. Et donc par rapport au fonctionnement de maintenant, ou enfin, ma vision des choses, c'est plutôt, on a chacun des dossiers, on est gestionnaire des dossiers et on s'occupe de toutes les, la... Comment ? La coordination de ces dossiers avec les différents services qui peuvent intervenir en sachant qu'effectivement on a chacun des compétences différentes et des envies différentes et j'essaie de répartir le travail pour que, en fonction des compétences de chacun, on s'y retrouve aussi et qu'on ne soit pas sur des dossiers qui soient trop compliqués parce qu'on n'a pas l'habitude et peut être des sujets qui, qui ne plaisent pas puisqu'on touche un peu à tout. Donc voilà, je sais que ben Laura est moins à l'aise avec certains dossiers, que toi tu préfères certaines autres choses et pas dire que je prends le reste, mais voilà. On sait bien qu'il faudrait peut-être encore même une personne en plus, si on avait plus de techniciens, ça ne serait pas inutile.

M : Ouais. bon, je vais dire que t'as déjà répondu à la question de la répartition des tâches plus ou moins, euh...

P.T. : Ben en tout cas, moi je préfère fonctionner comme ça. Maintenant c'est, c'est mon avis, parce que tu vois par rapport à mon parcours où j'étais... donc, que ce soit dans l'agence de développement local ou que ce soit le bureau économique ou même après d'autres matières que j'ai traités, j'ai toujours traité les matières dans leur globalité puisque j'ai toujours été un service transversal. Et je trouve que c'est beaucoup plus, enfin, on a un rôle de coordinateur aussi, et donc si tu veux coordonner les différents services, il faut connaître le dossier et, quelqu'un qui démarre avec Euh, la conception d'un cahier des charges et puis après passer le relais pour la passation et l'analyse des offres à un autre service ou à un autre, même pas un autre service, un autre gestionnaire et puis après de nouveau lors de l'exécution..., c'est compliqué parce que ça veut dire que chaque personne doit se replonger dans ce qui a été fait avant et saisir l'essence du projet pour pouvoir le suivre correctement. En tout cas moi c'est, c'est ma conception. Et je trouve que c'est beaucoup plus compliqué à ce moment-là d'avoir un bon suivi. Maintenant, j'imagine que dans les grosses Communes peut-être enfin, t'as certainement eu le cas de, dans ce que tu as eu comme entretiens, c'est de se dire que voilà, on se spécialiste dans plutôt des tâches, et donc des parties dossiers, et effectivement il y a un passage de relais. Mais alors, si le passage de relais est bien organisé, pourquoi pas, mais je pense que dans une petite commune comme la nôtre, que c'est pas utile.

M : Ouais, d'accord. Bon, je vais demander quand même par rapport à l'autonomie des agents, enfin je veux dire, on fait toujours comme si j'étais pas d'ici, est-ce que tes agents travaillent de manière autonome et si oui, quel est le mécanisme de contrôle qui est mis en place en interne ?

P.T. : Moi, je dirais qu'il y a quand même une certaine autonomie dans le sens où chaque agent gère son dossier comme il veut, mais avec quand même un cadre. Et en fait, il y a des contrôles, mais qui sont des contrôles dus à la structure de l'administration, ne fut-ce que les points de collège qui sont préparés par les agents mais forcément ils doivent être validés par le chef de service et par le directeur général. Donc là déjà un point qui est présenté, s'il y a des incohérences ou un point qui ne devrait pas être présenté alors qu'il l'est, il y a quand même déjà un premier contrôle de... Comment ? De la tâche. Euh ensuite, moi, ce que j'essaie aussi de vérifier, c'est les cahiers des charges, même si effectivement, je ne suis pas à la conception mais plutôt à la relecture et donc c'est toujours difficile à un moment donné, on voit des choses, on peut faire corriger, on peut faire rectifier, mais la conception globale du marché, je ne la mets pas en question sauf s'il y a vraiment des, des comment ? Des lacunes par rapport à ce que j'imagine dans l'exécution comme ici, c'était un petit peu le cas pour le coordinateur sécurité santé, où j'avais, je ne dis pas que c'est la bonne de nouveau hein, j'avais une vision du dossier et quand j'ai lu le dossier, c'était pas ce que j'imaginais et je voyais que c'était trop proche de ce qu'on avait fait avant et ça méritait d'être un peu restructuré et donc à ce moment-là, je ferais changer. Maintenant, voilà, je pense que la plupart des cahiers des charges au niveau de la structure, je laisse un peu tel qu'il a été conçu par l'agent. Voilà donc globalement, je pense qu'il y a quand même une certaine autonomie de chaque agent, euh, jusqu'au jour où il y a un problème évidemment. Mais bon ça, je pense que, de nouveau, on est une petite Commune, on discute beaucoup et donc quand il y a une question, on n'attend pas 5 jours avant de la poser et on se voit quand même tous les jours et voilà. Parce qu'on règle les problèmes relativement vite.

M : Alors, il y a maintenant le point des procédures de marchés publics. En fait bon, il y avait la question de quels sont les procédures qui sont le plus utilisés dans nos marchés ? Et pourquoi est-ce qu'on choisit ces types de procédure là ? C'est une question d'efficacité, ou alors c'est plutôt pour on va dire Ça comme ça, contourner un petit peu les difficultés d'autres procédures ?

P.T. : Ben moi je dirais que par rapport aux projets qui sont initiés par le collège communal et le conseil communal, on a beaucoup de projets qui sont en-dessous du seuil de la procédure négociée et très peu qui imposent de prendre des procédures classiques. Donc le fait d'avoir

déjà ces projets qui euh, qui permettent d'utiliser la procédure négociée ou la facture acceptée, nous, nous..., on se facilite la tâche en utilisant la procédure négociée et la facture acceptée parce qu'on est en-dessous des seuils. Comme ça, c'est clair que c'est un choix, parce que ça permet déjà de choisir les entreprises qu'on veut consulter, ça permet au collège communal de pouvoir ajouter des sociétés auxquelles on n'aurait pas pensé, mais que eux connaissent par leur réseau d'adresses et parfois, juste politiquement, c'est intéressant de pouvoir rajouter certaines firmes qui, même si elles ne répondent pas, ne sont pas dans les meilleurs au niveau financier, mais on les a au moins consultées et je pense que ça, ça joue aussi par rapport à ça. Puis, ces procédures permettent aussi, à partir du moment où on a un service technique qui n'est pas encore efficace, de pouvoir avoir cette possibilité de négocier au moment où on reçoit les offres, même si c'est quelque chose qu'on fait pas souvent puisque, ben ça prend du temps et qu'on est souvent pris par des délais qui sont en cours. Donc je dirais que les procédures les plus utilisées, c'est ces deux-là.

Maintenant je pense qu'on on a goûté aussi un petit peu à la procédure ouverte de manière plus régulière parce qu'on a eu quelques gros projets et finalement elles ne sont pas plus complexes que la procédure négociée puisque finalement elles sont plus cadrées et qui dit plus de cadre, dit moins de motivation puisque de toute façon, le cadre est déjà là. Tandis que la procédure négociée, forcément, il faut quand même bien motiver certains actes et certaines prises de décisions et certains choix qui sont moins difficile à motiver dans le cadre d'une procédure ouverte. Voilà, moi ce qui m'embête avec la facture acceptée, c'est que, il faut quand même la cadrer et que notre cadre n'est pas encore tout à fait au point. Donc ça, c'est quelque chose que j'aimerais bien qu'on, sur lequel on travaille. Sinon, la procédure négociée, là c'est possible de rester simple, c'est facile.

M : Ok. Est-ce que selon toi, il y a dans l'élaboration du marché public ou dans son ensemble, toutes phases comprises, est-ce qu'il y a des moments-clés où il faut vraiment être plus vigilant ? Que ce soit dans la conception, dans la passation de marché, est-ce qu'il y a des phases qui demandent un peu plus de vigilance ? Qui sont peut-être un peu plus complexes ? dans toutes les procédures, hein, toutes les procédures. Est-ce qu'il y a des phases qui demandent beaucoup plus de vigilance et si oui, quelles sont ces phases-là et pourquoi plus de vigilance dans ces phases-là justement ?

P.T. : Moi, je dirais que la phase la plus importante, parce que tout découle de ça, c'est la phase conception du projet. Plus le projet, au niveau technique mais aussi par rapport au fait de cerner

le besoin qu'on a, est précis, plus la conception du cahier des charges au niveau forcément technique mais aussi administratif va être simple mais aussi précis. Et plus cette partie-là sera pensée et finalisée, plus, je pense, que la passation et l'exécution se passeront bien. On a plein de fois le cas comme ça, où on a des cahiers des charges qui n'ont pas été bien pensés du tout, et donc au moment où on veut analyser les offres par rapport aux critères d'attribution qu'on a pris de je ne sais pas quel modèle de cahier des charges parce qu'on trouvait qu'il était beau, quand on devait faire l'analyse, on se rend compte que c'est super compliqué parce qu'on a pas toutes les informations, parce que en fait, on a peut-être pas parfois les compétences pour juger de certaines choses, parce qu'on impose certaines choses, mais on n'a pas les moyens de contrôle en interne pour contrôler ces choses, et donc déjà là on a une comment ? Une difficulté parce que le cahier des charges n'a pas été bien pensé. Et une fois qu'on a attribué, qu'on rentre dans l'exécution, ben là aussi on se rend compte aussi qu'on n'a pas pensé à certaines choses. On est dans des situations par rapport à des entreprises ou des fournisseurs pour lesquelles il n'y a rien de prévu. Et donc là, qu'est-ce qu'on fait ? Puisque c'est pas prévu, il faut prévoir au moment où c'est parfois trop tard et ça devient compliqué. Donc pour moi vraiment la..., c'est vraiment la conception sur laquelle on devrait passer plus de temps et qui permettrait d'en passer moins par la suite. Euh de nouveau je reviens sur la conception, il y a la conception technique, mais on oublie toujours que les techniciens doivent aussi être capables de nous dire sur quoi ils veulent juger les offres reçues.

Et donc la... Comment ? La définition des critères de sélection et des critères d'attribution sont hyper importants aussi puisque c'est là-dessus qu'on va voir si les offres vont correspondre à ce qu'on veut ou pas. Et alors tout l'aspect suivi de l'exécution et ben ces fameuses clauses de réexamen qu'on utilise pas suffisamment, mais qui finalement au fur à mesure des dossiers qu'on lance, nous on se rend compte qu'on a rencontré des difficultés sur certains dossiers mais si on avait prévu des clauses de réexamen clairs, on aurait pu ne pas avoir ces problèmes quoi.

Voilà donc moi je pense que c'est vraiment la phase la plus importante. Après effectivement, il faut être attentif ben lors de l'examen des offres et de la transmission des informations aux sociétés. Toujours garder le respect des grands principes des marchés publics, hein. Et puis, au moment de l'exécution, là, euh, ce qui est vraiment important, c'est d'avoir une bonne collaboration avec soit les auteurs de projets, soit les surveillants de chantier en interne. Pour qu'on ne se retrouve pas non plus avec des décisions qui sont prises en exécution mais qui ne sont pas validées par la législation des marchés publics et par le collège communal, quand c'est nécessaire. Et là c'est toujours un peu compliqué. Je pense que ça marche bien actuellement

parce qu'on a bien cadré la personne qui s'en occupe actuellement, Sylvia, pour ne pas la citer, mais dès qu'il y a une nouvelle personne ou un auteur de projet, il faut aussi arriver à avoir cette collaboration et en tout cas ne pas avoir peur d'exprimer ce qu'on a besoin.

Comme je disais encore il n'y a pas longtemps, et encore ce matin, il faut pas oublier que par rapport aux entreprises, on est le client et à partir du moment où on est le client, c'est nous qui pouvons exiger certaines choses. Maintenant il ne faut pas exiger des choses qui ne cadrent pas avec le marché public qui a été lancé évidemment, mais il ne faut pas avoir peur de, si ça a été bien énoncé, ben voilà, ça a été dit, vous avez remis offre, vous devez faire ça. Il n'y a pas de raison qu'ils ne fassent pas quoi !

M : Oui, donc qu'est-ce que tu pourrais me dire par rapport à l'évolution ou non, hein, des pratiques ? De 2015 à maintenant qu'est-ce qui a changé dans ... ? Est-ce que quelque chose a changé déjà ? Et si ça a changé, qu'est-ce qui a changé dans les pratiques de marchés publics ? dans la façon par exemple de..., enfin, je vais rester large comme ça, tu peux...

P.T. : Ben, moi je dirais que le plus gros changement qu'il y a eu, c'est avec la nouvelle loi de 2016 puisque quand je suis arrivé, c'était encore la loi de 2006 et il y avait encore des dossiers qui étaient sur la loi précédente et je pense que cette loi de 2016 a imposé, mais je sais-je sais pas comment expliquer ça puisque la législation existait déjà, mais cette loi a rendu les choses plus officielles. C'est bizarre de dire que ça, puisqu'une loi est quand même toujours officiel, mais dès que cette loi est parue avec les nouveaux arrêtés d'exécution, l'arrêté de passation, l'arrêté d'exécution, je pense que, les communes,... Il y a une deuxième chose, je pense que ce qu'il a fait aussi, c'est, tous les dossiers subsidiés, où il y en a eu quand même pas mal, et où les contrôles, que ce soit de l'Europe, de la Région wallonne et de la Fédération Wallonie-Bruxelles, se sont professionnalisés. Et donc on a dû par la force des choses appliquer comme il fallait, la législation des marchés publics pour pouvoir fournir les pièces justificatives qui étaient demandées dès le départ. Et donc les communes si elles voulaient obtenir des subsides, ont été obligées de se mettre en ordre par rapport au fonctionnement des marchés publics, ce qui n'était pas toujours le cas avant.

En tout cas moi, quand je suis rentré dans la cellule marchés publics, j'ai vu des choses et on a fait des choses qui, qui nous semblaient tout à fait correctes. Mais parce qu'on les faisait avec un regard très large sur la législation, et on n'allait pas on vraiment en profondeur dans ce que celle-ci permettait ou pas, et d'autant plus qu'on a beaucoup de dossiers, on avait beaucoup de dossiers qui ne devaient pas aller à la tutelle et donc on n'avait pas vraiment de contrôle par

rapport à ça. Moi je parle de tout ce qui était facture acceptée, et faire des demandes de prix, on faisait trois demandes de prix, hein, pour justifier un petit peu comme on voulait et ça passait. Et je pense aussi au niveau de la tutelle, ils ont été rappelés à l'ordre par rapport, en tout cas, la région a été rappelée à l'ordre par l'Europe et par le fédéral, probablement pour que tous les dossiers marchés publics qui sont soumis à leur étude, le soient de manière complète et correcte. Je pense qu'à un moment donné, la tutelle examinait les dossiers, mais attendait la fin du délai de tutelle pour que la décision puisse être exécutoire, mais sans remettre un avis, même si on avait qui auraient dû être mis de manière beaucoup plus, comment ? Quitte à arrêter clairement le marché selon moi. Je pense qu'il y a certaines décisions qui étaient prises par les collèges communaux et qui n'étaient pas bonnes dans leur ensemble et qu'ils auraient pu arrêter. Mais ça posait toujours ce problème des communes qui notifiaient avant de recevoir l'avis de la tutelle et donc forcément, il y avait l'acte détachable, on a déjà conclu le marché mais la décision a été arrêtée.

Et donc ça, c'était compliqué quoi. Je pense que s'ils avaient fait ça pour tous les marchés qui étaient pas bons, ils auraient eu quelques difficultés.

M : Ok.

P.T. : Pour moi, ça c'est vraiment les, je sais pas pour quelle raison cette loi de 2016 a professionnalisé les choses mais en tout cas, il y a vraiment eu une évolution. Je pense que les communes, ou en tout cas les, je vais pas dire les collèges mais si, les collèges par le biais du directeur général se sont rendus compte que les marchés publics c'était pas un truc qu'il fallait faire de temps en temps mais que c'était quelque chose qui était là et qu'il fallait appliquer comme la comptabilité, si j'arrive à le dire, communale. Voilà, c'est là, il faut l'appliquer et on ne le fait pas à moitié quoi.

M : Ok et donc du coup ça a changé, ça a évolué mais en quoi réellement ? Par rapport à ton... ?

P.T. : En complexité, en complexité puisque avant, on savait moins ce qu'il y avait dans la législation et donc ce qu'on faisait, on le faisait plus par habitude, mais pas forcément pour se calquer sur la législation. Et bah la deuxième difficulté, c'est que les entreprises, elles sont aussi au plus au courant de ce qu'il y a dans la législation et en tout cas les grosses sociétés. Elles ont des armadas juristes qui étudient tout ce qui, toutes les décisions qui sont prises par les communes et les pouvoirs locaux et les pouvoirs régionaux et fédéraux, j'imagine aussi. Et donc

forcément, puisqu'on a cette professionnalisation des entreprises par rapport aux marchés publics, nous étant à la base de de ces marchés, ben il faut aussi qu'on se professionnalisme. Parce que sinon on est, on est le petit poucet par rapport à l'ogre et si on ne connaît pas bien sa matière, ben forcément on va se faire manger et on va savoir au niveau des recours, au niveau des décisions qu'on prend. Et donc ça a vraiment complexifié les choses, mais ça a permis de professionnaliser les choses aussi je pense.

M : Ok.

P.T. : Je ne sais pas comment ça se passe dans les petites communes parce qu'on on est une moyenne commune avec quand même un service de trois personnes mais je connais des petites communes où ils sont 5000 habitants, ils ont un agent marchés publics qui ne fait pas que du marché public, qui fait aussi d'autres choses. Donc je ne sais vraiment pas comment ils font. Euh, ça doit quand même pas être simple.

M : Donc du coup clairement, il y a pour toi un impact de la législation ou en tout cas de son évolution sur les pratiques qui sont maintenant en marchés publics ? Et donc sur le travail quotidien des agents ?

P.T. : Ouais oui tout à fait oui, puisque, enfin ne fut-ce que par rapport aux remarques qu'on peut avoir sur les dossiers par les pouvoirs subsidiant, par rapport aux avis de la tutelle, par rapport aux, ne fut-ce qu'aux contacts qu'on peut avoir avec certaines entreprises qui réclament de plus en plus les décisions d'attribution, qui n'ont pas peur de faire des remarques sur certaines choses qui ne seraient pas juste dans des cahiers des charges. Et on voit vraiment que les gens sont plus au fait de la législation et en tout cas, elle est plus connue, d'autant plus qu'ici, elle date quand même de 2016 et donc on est déjà dans une période, on est plus dans une période de on apprend à la connaître et on l'exécute. Non, maintenant, ça fait quand même 6 ans, même s'il y a eu des modifications au niveau des arrêtés d'exécution, et cetera, c'est toujours la même législation et je pense qu'elle a le mérite d'être plus clair que celle d'avant, mieux répartie.

Et je pense que les gens commencent à la maîtriser, en tout cas ceux qui sont tout le temps dedans, commencent à la maîtriser et à partir du moment où on la maîtrise, ben forcément ça a un impact puisqu'on sait quand on prend une décision, quand on pose un acte, on sait de quelle manière on le fait et on se rend compte que voilà, il faut pas oublier certaines choses et qu'avant, on le faisait à moitié et qu'il ne faut pas oublier de le faire comme ça. Il y a de plus en plus aussi de jurisprudence, fatalement. Il y a de plus en plus d'avis et de partage d'expériences avec

les autres communes et avec ne fut-ce que les sociétés aussi, hein, quand on discute avec elles. Et donc ben on se rend compte qu'il y a des choses qui doivent être améliorées au fur et à mesure quoi.

M : Ok, d'accord. Pour, allez, niveau formation des agents, est-ce que, je pose la question, est-ce qu'il y a une politique de formation continue dans l'administration ou alors c'est laisser un petit peu le choix ou aux agents qui veulent se former ou ne pas se former ? Comment ça se passe ?

P.T. : Malheureusement, il n'y a pas de politique de formation continue claire et précise au sein de l'administration. Comme je dis toujours en fait notre service GRH, c'est vraiment un service du personnel et pas un service GRH. Donc elle n'a pas cette tâche, on va dire, de proposer aux agents, en fonction de leurs attributions, et en fonction du souhait des chefs de bureau et du directeur général, de proposer des formations. Donc du coup, le directeur général est toujours favorable à la formation, mais n'a pas non plus cette volonté d'apporter à ses agents, en fonction des situations de terrain, une offre de formation qui pourrait justement apporter un plus pour tous les services.

Donc malheureusement ça n'existe pas. Ce qui fait que chaque service finalement, travaille en autonomie et soit les agents ont envie de se former et voient des formations, le proposent au chef de service qui valide ou pas, et en parle ensuite à la direction générale, soit ils n'ont pas envie, si le chef de bureau n'a pas envie non plus de chercher des formations pour ses agents parce que tout fonctionne bien, ... et donc il ne se passe rien. Donc ça dépend. Moi je dirais que ça dépend vraiment des services, hein. Je sais qu'il y a des services qui, on m'en a déjà parlé, où la formation, elle n'est pas bien vue quoi.

M : D'accord, OK.

P.T. : Et donc les agents n'osent pas demander de se former parce que bah, c'est pas utile.

M : Ok, donc s'il n'y a pas de politique de formation continue, j'entends donc qu'il n'y a pas une certaine valorisation de la formation.

P.T. : Non.

M : Ok.

P.T. : Non, parce que même tu vois les formations en droit administratif, où il y a un manque d'information vis-à-vis des agents. Bon, là on sort un peu du cadre des marchés publics puisque c'est plus de formations, enfin de, un fonctionnement global de l'administration. Chaque agent qui rentre dans l'administration devrait savoir où elle se situe et quelles sont ses possibilités d'évolution dès le départ. Et après, forcément l'agent prend ou ne prend pas. Mais à partir du moment où t'es informé, tu sais vers quoi tu peux aller et vers quoi tu ne pourras jamais aller. Mais à partir du moment où t'es informé aussi, s'il y a des formations qui se présentent, il faudrait que le service du personnel informe qu'il y a des formations qui sont organisées, qui permettent d'évoluer en carrière. Et ici, c'est plutôt, enfin maintenant je ne dis pas qu'elles ne le font pas du tout, hein. Elles le font de temps en temps, mais c'est pas généralisé et y a pas vraiment de politique claire et précise. Mais si elle existait, ça serait quand même beaucoup plus simple. Ici, moi, c'est parfois, je pense que c'est des agents qui se rendent compte que voilà sont bloqués à la même échelle depuis 5 ans et il dit, mais tiens, comment je peux faire pour évoluer ? Et c'est à ce moment-là qu'ils apprennent que s'ils font une formation de 60 h, ils peuvent peut-être gagner une échelle ou voilà quoi.

M : Hum, d'accord, OK.

P.T. : C'est dommage quoi.

M : Et si je reviens aux marchés publics, dans les différentes phases du marché, est-ce que par exemple, quand chaque agent a un dossier de marché public, est-ce qu'il traite le dossier, je veux dire dans toute son entièreté, ça, on a discuté tout à l'heure, mais je parle après l'attribution, que se passe-t-il ?

P.T. : Après l'attribution. Alors là, ça dépend vraiment des dossiers puisque, et des dossiers qui, si on va prendre un dossier par exemple, un marché de fourniture, à priori, le service marchés publics n'a, une fois qu'il est attribué, la fourniture va être livrée au service qui doit être livré, qui ont fait la réception et on vérifie juste qu'au niveau de la facturation, ben tout s'est passé correctement. Finalement on a très peu de travail en exécution par rapport à certains dossiers. Par contre y a des dossiers, des services, où la cellule marchés publics doit aussi malheureusement faire, je dis malheureusement parce que ça, ça ne devrait pas être notre rôle, mais faire le suivi de l'exécution avec les auteurs de projets parce qu'on n'a pas de techniciens et on n'a pas de personnes qui coordonnent certains projets. Et nous on joue aussi un petit peu le rôle de coordinateur. Et donc là c'est assez au cas par cas, je dirais.

M : Ok.

P.T. : Là, pff, je dirais, il y a deux visions des choses hein, c'est soit on a une cellule marchés publics forte avec beaucoup d'agents et qui sont chargés aussi de faire le suivi de l'exécution comme s'ils étaient techniciens, donc je dirais une cellule marchés publics avec un bureau d'études qui soit organisé comme ça, et à ce moment-là on a vraiment un service transversal qui s'occupe de A à Z jusqu'au moment où le dossier est exécuté, soit on a une cellule marchés publics qui se focalise sur la passation du marché et donc qui reçoit les informations, constitue le cahier des charges, passe le marché public attribue et à la limite, passe les décisions administratives relatives à l'exécution, mais on ne s'en occupe pas.

Ici on est un peu dans un service qui est entre les deux puisque pour certains dossiers, c'est un peu ce qui se passe. On coordonne et on va un peu plus loin que ce qu'on pourrait faire, et pour d'autres dossiers bien effectivement, une fois que l'attribution est passée, on en entend quasiment plus parler quoi.

M : Hum, OK. Est-ce qu'en tant que chef de service de marchés publics, tu es intégré plus ou moins dans le processus de définition des besoins ? Annuel je veux dire.

P.T. : De plus en plus. De plus en plus parce que en fait, au départ, je suppose que tu veux parler de la constitution du budget notamment.

M : C'est ça.

P.T. : En tout cas au niveau de l'extraordinaire, la constitution du budget, il y a, je dirais, 5-6 ans, elle était essentiellement organisée entre les services finances, donc la direction financière et la comptabilité. Entre donc le service finance et le collège communal. Et donc, ils se réunissaient, faisaient des réunions, ils pensaient à des projets et voyaient avec le service des travaux pour avoir des estimations pour cadrer certaines choses et puis après ils constituaient le budget extraordinaire, c'était voté au Conseil communal et Cetera. Et de plus en plus, on s'est rendu compte que c'était bien, forcément de discuter avec le collège communal, puisque c'est eux qui décident et qui valident les grandes lignes de l'organisation du budget, mais qu'en même temps, certains dossiers devaient être plus transversaux parce que ça allait avoir un impact ne fût-ce que par rapport, je prends l'exemple de la construction d'un bâtiment, ben il y a un permis d'urbanisme, il y a peut-être des subsides et il y a au niveau de la conception peut être un auteur de projet à désigner. Et donc, à une époque on allait mettre au budget construction d'une bibliothèque 3 000 000 d'euros au budget 2021, alors qu'en fait avant ça, il aurait fallu mettre

honoraire d'auteur de projet avec un certain montant, puisque c'est l'année où on allait le désigner, et donc il était inutile de mettre déjà un budget pour la construction d'une bibliothèque puisqu'on savait très bien qu'on allait d'abord devoir désigner un auteur de projet, ensuite demander un permis d'urbanisme. Mais c'est seulement au moment où toutes les études étaient faites qu'on aura un budget clair pour la bibliothèque.

Et le fait de, on a eu plusieurs cas comme ça, donc au fur et à mesure le service finances et le collège ont accepté que certains intervenants puissent participer à la constitution du budget plutôt comme expert, je vais dire, pour pouvoir dire, attention, si on met ceci, il faut penser à ça, mettre ça, ça sert à rien parce que il faut d'abord penser à ça, la manière dont le libellé du projet a été réalisé n'est pas suffisante parce que si vous voulez après rajouter telle chose, faudrait que le nom change...

Je prends un exemple hein. Remplacement des tentures à l'école R., c'est bien mais après, si on se rend compte en cours de marché qu'on avait suffisamment d'argent pour le mettre aussi à l'école du W., ben le libellé n'est pas bon et donc autant mettre remplacement des tentures des écoles communales, même si on ne fait que l'école R. au final.

M : Ouais oui.

P.T. : Et ça permet justement de pouvoir, à un moment donné, recadrer certaines choses et pouvoir avoir plus de flexibilité dans la gestion des projets, quoi. Et donc voilà, je dirais que de plus en plus, on a un mot à dire en tout cas, un cadrage à faire par rapport à ce qui est prévu au budget et encore plus au moment où les modifications budgétaires et les reports, puisque là on intervient aussi par rapport à des dossiers qui sont en cours et qu'on sait que certains montants financiers ne sont pas suffisants ne fut-ce que par rapport à des révisions, des prix ou des choses comme ça. Et donc on n'arrive plus à un moment donné, avec une dernière facture en disant il y a plus assez d'argent, on essaie de participer quand même beaucoup plus quoi.

M : Ok, d'accord.

P.T. : Je ne sais pas si ça répond à ta question

M : Oui, ça répond très bien ma question, oui. C'est quoi pour toi un, Au vu de toutes tes années d'expérience, c'est quoi pour toi un bon profil ou le profil d'un gestionnaire de marchés publics ? Quand je parle profil, je parle formation, mais je parle aussi profil dans sa globalité.

P.T. : Moi, je dirais qu'il y a des compétences mais aussi des qualités qui sont importantes. Les compétences, je dirais qu'il faut être capable de pouvoir lire un texte juridique puisque forcément on est tout le temps dans la législation, donc il faut pouvoir le lire et le comprendre. Et ben c'est pas toujours évident parce que parfois juste des mots peuvent avoir une influence sur la manière dont on va interpréter le texte, il faut avoir des compétences transversales de gestion donc, c'est pas vraiment des compétences, enfin si, c'est des compétences mais forcément comme on traite aussi les dossiers de A à Z, on passe de la conception à la réalisation et donc enfin la conception, la passation et l'exécution sont quand même trois choses fort différentes et ne fut-ce qu' à passation, on a très peu de contacts avec les entreprises mais, lors de l'exécution on en a quand même beaucoup et donc, il faut aussi être à l'aise avec ça et pouvoir justement discuter avec les entreprises, discuter avec les fournisseurs. Donc là c'est un aspect que voilà, certains n'aiment pas. Malheureusement, ici on fait tout donc cette partie-là, il faut aussi pouvoir la gérer. Par rapport aux qualités, moi je dirais justement qu'il faut être capable de s'adapter facilement puisque on touche vraiment à tout hein.

On peut acheter des bureaux, comme on va refaire une route, on va construire un bâtiment, comme on peut refaire une toiture, on va changer les châssis et puis on va rénover des sanitaires donc c'est très vaste. Il faut pouvoir s'adapter. Alors je vois une autre qualité, c'est de ne pas avoir peur de la technique puisque au départ, on ne l'a pas. Mais il faut quand même, je dirais, un peu comme le texte législatif, il faut quand même apprendre à comprendre ce qu'il y a dans les aspects techniques et donc de nouveau on ne nous demande pas d'être des techniciens. Mais si on ne comprend pas tout à fait ce qu'on détermine comme besoin, c'est difficile de concevoir un cahier des charges correct ne fût-ce que par rapport aux critères d'attribution et aux critères de sélection et à la manière dont l'exécution doit se passer puisque tout ça va dépendre du besoin qui est cerné.

Donc il faut quand même un minimum de compréhension de la structure, déjà communale et des besoins qui sont parfois pas toujours très clairs au niveau du projet. Donc il y a tout un travail d'arriver à décortiquer le projet, arriver à discuter avec les autres services qui n'ont pas toujours cette image de la cellule marchés publics, qu'est-ce qu'ils font celui-là ? Et donc qui ne se rendent pas compte que ben on dépend d'eux aussi, fatalement. Et donc il faut creuser quoi.

M : D'accord.

P.T. : Donc je ne sais pas s'il y a vraiment un profil type puisque ça dépendra aussi du fonctionnement des communes, hein. Je pense qu'il y a les communes qui comme on disait tout

à l'heure, si on se focalise plus sur la partie marché public, législation, ben toutes ces qualités-là ne sont pas nécessaires. Il faut plus avoir alors avoir un profil de juriste et de pouvoir prendre des décisions par rapport à la législation mais sans avoir cet aspect bureau d'étude qu'on a parfois un petit peu quoi.

M : Mais si c'est par rapport à notre administration ici ? Ce n'est pas plutôt par rapport aux autres, mais vraiment à notre niveau.

P.T. : Ouais, enfin je pense que, je ne vais pas dire qu'un profil de droit est intéressant puisque moi je ne l'ai pas et je pense que je peux m'en sortir, tu vois. Ça irait peut-être mieux si j'ai un profil de droit mais ce n'est pas le cas tu vois, mais par contre, arriver à s'intéresser et à ne pas avoir peur justement de poser des questions et de s'intéresser et de se remettre en question par rapport à certaines choses qu'on faisait et qu'on ne devrait plus faire, et alors moi il y a surtout tout cet aspect transversal de savoir que voilà, on va pas être à son bureau et travailler en autarcie. On doit vraiment aller vers les techniciens et vers les autres services, vers les entreprises quand il faut. Et vers le collège communal, quand il faut remonter certaines informations, vers voilà.

M : Donc si je. Si je rassemble tout ce que tu dis en même temps, donc la formation est nécessaire parce qu'il y a plusieurs types de profils professionnels qui arrivent dans les marchés publics et donc du coup, la formation est quand même nécessaire, il faut...

P.T. : Oui, d'office, moi je dirais, enfin, maintenant, il y a formation et formation, hein ! Je pense que quand tu es arrivée et quelle que soit la personne qui est arrivée, il y a quand même toujours une espèce de formation en interne ne fut-ce que par rapport aux outils informatiques qui sont...

M : Hum. Un écolage.

P.T. : Qui sont utilisés et donc voilà, c'est plus un écolage. Puisqu'en fait travailler dans les marchés publics, c'est pas un métier, c'est une fonction dans l'administration mais qui ne demande pas d'avoir spécifiquement une formation par rapport à ça. Après, la législation, elle est là, on ne l'invente pas. Maintenant, ça ne sert à rien de l'étudier. Pour la connaître qu'il faut la pratiquer. Et donc je pense qu'il y a cette écolage qui est important, des formations qui soient spécifiques par rapport à certains domaines de la législation qui sont plus compliquées que d'autres. Et puis il y a beaucoup de pratiques. Et c'est au fur et à mesure de la gestion des dossiers, qu'on apprend aussi.

M : Donc, est-ce que.

P.T. : Maintenant on peut pas se lancer tout seul dedans comme ça, sans avoir des informations précises, hein.

M : Oui, oui, mais alors donc, est-ce que c'est plutôt un cycle d'apprentissage un peu..., Allez, ce que je veux dire...

P.T. : C'est permanent en fait, on apprend tous les jours. Parce que tu vois les, je prends l'exemple ici en interne, Florent qui est notre juriste, il est juriste mais par contre, il n'a pas de compétences, en marchés publics. Mais s'il se mettait du jour au lendemain dans cette législation, il aurait probablement certaines facilités pour appréhender la matière. Par contre, est-ce qu'il a les qualités pour être un bon gestionnaire de marchés publics, ça, c'est une autre question. Moi je ne l'ai jamais, je l'ai jamais vu pratiquer, je ne sais pas. Il est tout à fait capable de rédiger des délibérations de Collège et de Conseil, il est tout à fait capable de comprendre la législation, maintenant, la pratiquer, c'est encore différent quoi. Parce qu'il y a aussi dans notre fonction, il y a cet aspect pratiquer la législation des marchés publics, mais il y a aussi toute une série d'aspects qui n'est pas propre à la législation quoi. Justement, la conception d'un marché, ben là, on est plus dans la création, je veux dire, dans l'étude.

M : Ouais.

P.T. : Et là, est-ce que être, cadré comme un juriste est utile ? Je ne sais pas.

M : Mais en fait si on sort du cadrage juridique et tout ça, ce que j'essaie en fait de savoir, c'est est-ce qu'en travaillant par exemple dans un service marchés publics, on est peut-être un peu plus amené par rapport à d'autres services à être un peu dans une boucle d'apprentissage en fait ? qui finalement... Au fil des années que tu as passées, tu as quand même dû te former, tu as parlé tout à l'heure de professionnalisation et tout ça, donc c'est plutôt dans ce sens-là.

P.T. : Euh oui, mais en fait au fur et à mesure que tu pratiques la législation, tu te rends compte qu'il y a des choses ou enfin des parties, on va dire, qui sont plus obscures que d'autres, et qu'on ne pratique pas forcément bien. Et donc, c'est à force de pratique qu'on se rend compte qu'on a besoin d'être formés parce qu'on se rend compte qu'il y a vraiment moyen d'améliorer. Allez l'exemple, c'est les accords-cadres où on sait que ça existe depuis longtemps, on en a fait depuis longtemps mais j'ai l'impression qu'à force de les pratiquer et à force de lire des choses, on se rend compte qu'il y a vraiment moyen de faire mieux et que ça pourrait vraiment nous être utile

pour toute une série de choses donc... Maintenant, c'est une volonté aussi, hein, de vouloir se former. On pourrait tout à fait se dire, on a toujours fait comme ça. On va continuer à faire comme ça, ça marche bien quoi.

M : D'accord, OK Ouais. D'accord, je pense qu'on a pour le moment fait un peu le tour de ce dont je voulais parler. De toute façon, je vais utiliser pour le moment le matériau que je récupère dans les entretiens. Et puis, s'il y a encore des questions qui reviennent, des choses, des parties que je trouve que je n'ai pas assez abordé, je, enfin, de toute façon, je travaille avec toi. Donc avec toi, ce sera beaucoup plus facile d'avoir une réunion, un entretien qu'avec d'autres personnes, donc je reviendrai vers toi pour peut-être un autre entretien.

Donc merci. Je vais quand même couper celui-ci déjà pour être sûr d'avoir bien enregistré, voilà.

Annexe 3 – Entretien B.L.

Transcription

M : Voilà, je vais vous demander de vous présenter. Vous êtes Monsieur...

BL : Je suis Monsieur BL. Je suis entré à la Ville de C. le 1^{er} avril 98 justement pour mettre en place ce qu'on appelait à l'époque la nouvelle loi sur les marchés publics qui n'avait plus été revue depuis 70, depuis les années 70, je pense et donc le 1^{er} mai 97 la nouvelle loi est entrée en application avec les arrêtés royaux et ça a posé pas mal de difficultés à l'administration communale pour se conformer à cette nouvelle loi. Donc moi mon parcours scolaire, j'ai fait à l'époque ce qu'on appelait un graduat en sciences juridique à Charleroi, à l'UT. Je suis rentré dans ce cadre-là. J'étais tout seul à l'époque pour m'occuper... j'avais, mon chef de service et moi donc nous étions deux à nous occuper des marchés publics à l'administration communale de C.. Je suis rentré à l'époque dans un service qu'on appelait le « Team ». le Team ça voulait dire quoi ? ça veut dire, ça concernait les travaux, partie administratif, l'environnement, les affaires économiques, les marchés publics. À ça par la suite, est venu s'ajouter par la suite le tourisme et l'urbanisme. Donc ce qui m'a permis d'avoir une vue, je dirais assez périphérique et d'ensemble des principaux services de l'Administration communale. Ce service a existé donc de 1900..., il a été créé en 1996, je pense, et il a vécu jusqu'au début des années 2000, aux alentours de 2004-2005 et puis les législations devenant de plus en plus complexes, notamment avec la décentralisation, les transferts de compétences du fédéral vers les régions, des régions vers les communes, il a été, le choix a été opéré de faire des services distincts. C'est comme ça qu'on a un service de l'urbanisme, un service du logement, les affaires économiques ont été un peu éclatées et en fonction de leurs disparités, elles ont été rattachées à certains services, par exemple les permis d'environnement, ce qu'on va appeler les permis sociaux... ont été adjoints aux services de l'environnement. Le permis d'urbanisme, etc., tout ça a été réorganisé.

Et puis bon moi mon parcours il est le suivant : de 98 à 2001, je suis affecté au service..., non de 98 à 2002 je suis affecté au service des marchés publics, ensuite j'ai un passage que je qualifierai d'éclair au cabinet de Mme la Bourgmestre à l'époque en 2002.

M : d'accord

BL : éclair parce qu'il n'a duré que 6 mois. J'ai été réaffecté au service des marchés publics jusque 2006. À ma demande, je suis parti pendant un an au service de l'urbanisme.

M : d'accord

BL : pour tout ce qui était la constatation d'infraction en matière de permis d'urbanisme. Et puis pour les besoins du service, je suis revenu de 2007 jusqu'à aujourd'hui, je suis au service des marchés publics et je n'ai pas l'intention de changer.

M : d'accord

BL : en 2009, Monsieur A. qui était mon chef de service au moment où je suis rentré en 1998, a été appelé à d'autres occupations puisqu'il est devenu secrétaire communal. Lorsqu'il est devenu secrétaire communal, j'ai repris le service en qualité de chef de service administratif, puis en qualité de chef de bureau administratif et maintenant, depuis septembre de l'année dernière, je suis chef de division administratif au niveau de la ville de C.

M : d'accord

BL : pour la partie marchés publics, projets subventionnés. Évidemment, bon ce parcours, il ne s'est pas fait tout seul. Donc il y a eu les cours RGB...

M : um

BL : que j'ai fait de 98 à 2000. Et ensuite, bon les examens à l'époque à C., disons que ça fonctionnait encore beaucoup par des examens de promotion. C'est-à-dire que toute personne qui entre à la Ville, moyennant les cours RGB, la réussite des examens, etc., pouvait monter en grade jusqu'à avoir l'équivalent d'un titre universitaire. Ça passait par la réussite des examens qui étaient quand même (pas) relativement compliqués à l'époque.

M : j'imagine

BL : maintenant, il y eu un changement de politique au niveau de l'administration communale de C. qui peut se comprendre parce qu'on veut professionnaliser de plus en plus les secteurs. Donc on a un organigramme, comme ça, ça vous place un petit peu le contexte. Donc chaque service..., donc il y a un organigramme qui reprend tous les services de l'administration communale et l'objectif est de pouvoir faire carrière dans chacun des piliers. Alors il y a les piliers horizontaux,

M : um

BL : et il y a des piliers verticaux. Donc les piliers verticaux traitent une matière bien spécifiques : le droit de l'urbanisme, le droit de l'environnement, ... et puis il y a les piliers horizontaux ou transversaux, qui eux sont des services d'appui à tous les services de l'administration communale. Et là on retrouve, le service comptabilité,

M : um

BL : le service marchés publics, le service de la direction générale et la gestion du personnel.

M : ok

BL : il y a 4, 4 transversaux et le reste sont des...

M : verticaux

BL : sont des verticaux. Ça, ça a été mis en place par le nouveau Directeur général, Monsieur L.

M : d'accord. Ok.

BL : voilà un petit peu pour mon parcours.

M : d'accord. Bien fourni hein le parcours !

BL : Ah oui, j'ai oublié de vous dire un élément : c'est que depuis maintenant 3 ans, je pense, 3 ou 4 ans, ESIMAP qui est un organisme de formations qui est basé à Charleroi, qui organise franchement de très bonnes formations,

M : um

BL : depuis 1997, je pense, Il a été créé fin 90, a créé ce qu'on appelle un club des marchés publics. Ce club des marchés publics est ouvert à tout le monde, moyennant une cotisation qui est relativement peu important,

M : D'accord

BL : il y a 4 réunions par an qui se font,

M : um

BL : ces réunions ça se passe un petit peu comme ce qui se passe dans les clubs du secteur privé. Donc, ce sont tous des échanges de points de vue, avec, ce qui est intéressant c'est que ce sont des personnes qui viennent de tout horizon : il n'y a pas que du public, il y a des gens qui viennent du public, il y a des avocats, il y a des gens de la construction, et ça permet d'avoir une discussion pour pouvoir échanger certains points de vue sur la matière. Donc dans ce club, il y a aussi des gens qui font partie de la Commission régionale et de la Commission fédérale des marchés publics. Ce qui permet parfois d'avoir un relais lorsque nous avons des difficultés ou lorsque nous rencontrons des problèmes dans des cas d'application de la réglementation, on peut avoir un relais. Pour ne pas les citer, parce que le but n'est pas de leur faire de la publicité mais on a par exemple PT qui est administrateur chez eux, chez ESIMAP, MB, VL, pour les plus connus, W. qui est auditeur à la Cour des comptes,

M : um

BL : et donc, moi j'ai suivi en parallèle, toutes les formations par ESIMAP. Et chaque année je vais faire un recyclage dans la matière des marchés public sur des thématiques qui sont plus précises. Voilà.

M : D'accord. Ok, c'est parfait. Et, parlez-moi de votre service. Comment est-ce qu'il est organisé le service des marchés publics ? Combien de personnes ?...

BL : alors, le service des marchés publics, il est organisé, donc il y a un organigramme donc il y a..., tous les postes ne sont pas occupés. Tout en haut il y a un chef de division,

M : oui

BL : le poste que j'occupe, et il y a un chef de bureau

M : um

BL : il y a un chef de service. Le chef de bureau, le poste de chef de bureau actuellement n'est pas occupé

M : um

BL : il y a un chef de service faisant fonction, qui est mon adjointe, et pour le reste, il y a différents profils, que vous allez rencontrer d'ailleurs, il y a Mme C. qui est employée d'administration qui termine au mois de septembre son master en droit,

M : um

BL : et Mme S. qui commence au mois de septembre son premier master en droit, sa première année de master

M : um

BL : il y a Mme M. qui a un profil, qui est gradué en secrétariat de direction mais qui ne fait pas du secrétariat de direction, qui fait, qui est affectée au contrôle interne du service et qui gère tous les appels à projets, projets subventionnés en collaboration avec Mme S., et puis on a une secrétaire Mme T. qui elle, gère administrativement les extraits du Conseil, les extraits du Collège, relevé du courrier donc toute la partie courrier, rédaction d'extraits, ça c'est elle qui le fait. Alors, le service est organisé en fonction, il n'y a rien qui est imposé chez moi.

M : d'accord

BL : donc les dossiers arrivent, il y a des gens qui se sentent mieux sur des procédures nationales, européennes, on a beaucoup de PNSPP dans les pouvoirs locaux,

M : um

BL : et le travail se répartit de manière équitable. Ça c'est géré, je laisse le soin à l'agent de gérer un peu le travail, je n'impose, dans la mesure du possible, j'essaye de ne rien imposer du tout.

M : um

BL : et je préfère avoir une collaboration un peu horizontale avec mes collaborateurs et leur laisser le choix de ce qu'ils veulent faire, du moment que le travail il est fait, qu'il est fait dans les temps, je n'impose rien du tout. Voilà, c'est comme ça que moi je travaille principalement.

M : d'accord. Donc j'entends déjà, vous répondez presque déjà à une question, le genre de procédures que vous faites le plus souvent, ce sont les PNSPP, les procédures européennes et...

BL : les procédures européennes, il arrive d'en faire quelquefois, principalement en matière de marchés de services ou en marché de fournitures. Les seuils sont tellement importants qu'en matière de travaux, on n'est à..., j'en ai fait une fois 1 dans ma vie, c'était en 1999 (quand on a créé le centre d'interprétation de la poterie et j'ai eu l'occasion de faire une fois un marché de promotion, à l'époque on l'appelait marché de promotion mais qui n'existe plus maintenant.

M : um

BL : mais ça reste principalement de la PNSPP et les procédures avec publicité au niveau national.

M : ok. Donc du fait de l'estimation de départ et tout ça

BL : oui

M : ok

BL : et alors on a organisé un contrôle interne, pas pour contrôler les agents,

M : um

BL : mais parce qu'on se dit que , plus on est..., on a des sensibilités différentes, je veux dire que Mme M. par exemple est très forte au niveau du rédactionnel et l'application des législations.

M : um

BL : moi j'ai plutôt un style très synthétique et donc on se complète. Mon adjointe a un style très synthétique, ce qui n'est pas bon non plus. Il ne faut pas aller dans le trop rédactionnel, il faut arriver à trouver un mix. Et donc chaque fois qu'un agent fait une délibération, et donc un point pour le Conseil communal, un cahier spécial des charges , etc., on a pris l'habitude, tout est centralisé chez un agent qui revérifie au niveau de la législation, si la législation est bien appliquée, qui relit pour voir éventuellement, corriger les fautes de frappe, les fautes d'orthographe, ce qui peut arriver...

M : um

BL : et qui ensuite m'est soumis à moi.

M : D'accord

BL : donc une fois que le premier, la première étape de contrôle est faite, ça passe chez le chef de service, qui refait un contrôle et au final, c'est moi qui recontrôle une dernière fois et qui revalide.

M : D'accord

BL : et logiquement quand ça sort d'ici, il ne devrait plus, il ne doit plus y avoir de problème. J'ai pas dit qu'il n'y en avait jamais eu hein.

M : ah

BL : ça peut arriver

M : D'accord

BL : mais on essaye de limiter au maximum. Ce qui fait qu'au niveau de C., au niveau des statistiques de recours, on a vraiment très peu de recours. Ça arrive d'en avoir, mais au niveau de la tutelle, pour vous donner un exemple, sur euh, depuis que le décret est entré en vigueur, je crois qu'il est entré en vigueur, je crois qu'ils l'ont supprimé et puis ils l'ont remis, depuis qu'on a le contrôle de la Région wallonne, avec le volume de dossiers qui est quand même conséquent qu'on traite chez nous, avec le recours hors un recours en annulation, qu'on a eu une délibération annulée, non deux, il y a eu deux annulations. Et on a eu quelques dossiers au Conseil d'Etat et dans les dossiers au CE si on n'en a eu trois, c'est beaucoup. On en a perdu un et on en a gagné deux.

M : d'accord

BL : et l'objectif, c'est justement d'éviter les recours pour éviter les frais notamment les frais d'avocat etc.

M : um

BL : c'est la raison pour laquelle je voudrais bien, et comme ça, ça répond à votre question, donc S. qui terminera ici en septembre, enfin j'espère, qui aura son master au mois de septembre, deviendra, ben je souhaite, c'est ce que je compte faire pour elle, c'est l'amener à un statut d'attachée spécifique juriste au niveau des marchés publics.

M : d'accord

BL : pour vraiment faire de l'analytique sur les dossiers, euh, recherche de jurisprudence, recherche de législations, du droit comparé, pourquoi pas, on peut l'envisager aussi pour voir ce qui se fait dans d'autres pays.

M : um

BL : justement en droit comparé, pour voir quels sont les décisions de la Cour de justice de l'UE et pour savoir comment on peut les transposer, euh, comment on peut éviter justement les recours en fonction des décisions qui sont prises par la Cour de justice de l'UE et du Conseil d'Etat notamment.

M : ok. Vous avez en quelques minutes répondu à pas mal des questions que j'allais vous poser. Et donc en fait, si je comprends bien, quand vous donnez un dossier marché public à un agent, c'est cet agent-là qui suit toutes les phases...

BL : non.

M : ah. Voilà, donc dites-moi

BL : non, parce que je ne veux pas créer justement, euh, je ne veux pas qu'il y ait, que des agents s'approprient un dossier.

M : d'accord

BL : tout simplement pour une question d'organisation de service. Chaque agent est susceptible de reprendre le dossier de ses collègues. Il y a bien des cas spécifiques comme les plans PIC par exemple, où là on essaye de ne pas trop se disperser pour des raisons qui sont purement logistiques et organisationnelles. C'est que j'ai deux agents ; j'ai un agent attitré qui fait les plans PIC et j'ai un agent, je veux dire, qui vient en soutien. Pourquoi ? parce que je me vois mal déplacer la moitié d'un service pour aller dans des réunions. Je suis toujours présent aux réunions avec un de mes agents. Et si..., il y a un feedback qui se fait après la réunion à l'agent qui vient en support. Comme ça si l'agent pour une raison ou une autre est malade, est muté, part, décide d'aller, voire trouve un emploi ailleurs, j'ai toujours une continuité au niveau du service. Et c'est pour ça que je ne veux justement pas que les dossiers soient..., qu'il y ait une appartenance et qu'on s'approprie les dossiers. Tout le monde est susceptible d'intervenir sur tout.

M : d'accord. Et donc comment est-ce que ça se passe ? il y a quelqu'un qui commence la phase, qui fait l'estimation, qui fait la passation... ?

BL : alors tout est scindé. Ici, on est dans un service qui gère, qui ne fait que de la procédure. On ne travaille que sur la procédure. Tous les services, et c'est pour ça qu'on est un service transversal,

M : um

BL : quand il y a par exemple des travaux à réaliser, on a un service technique qui est à côté

M : um

BL : donc tout ce qui est technique, les CSC techniques viennent du service des travaux.

M : um

BL : et donc à partir du moment où on a l'estimation, ça rentre chez nous, on vérifie, on..., je veux dire..., on ne peut pas dire qu'on a vraiment établi une check-list mais on sait quels sont les points essentiels à vérifier dans un marché de travaux. Déjà, de voir si l'agrégation s'applique.

M : um

BL : ou s'il ne s'applique pas. On vérifie les critères de capacité qui sont demandés au niveau technique. On vérifie s'il n'y a pas d'erreur de calcul dans les métrés parce que ça, ça peut parfois arriver.

M : um

BL : on vérifie qu'il n'y ait pas de références à certaines marques, à certaines photos qui pourraient provoquer une certaine distorsion de concurrence et qui pourraient à un moment donné nous porter préjudice. Donc, on vérifie que les documents qui nous sont fournis sont aptes à être traités. Une fois qu'ils sont traités, on a un tableau budgétaire, ça rentre dans le tableau budgétaire. On a des tableaux de suivi avec, qui reprennent le budget et tous les stades d'avancement des dossiers.

M : um

BL : ça c'est centralisé chez ma cheffe de service. Et à partir de là, en fonction de la charge de travail de chacun, ben le dossier va chez

M : l'un ou l'autre

BL : va chez l'une ou l'autre donc en fonction de la charge.

M : d'accord. Ok. Donc par exemple si c'est pour des travaux, le service technique des travaux vous fournit tout ce qui est métrés, tout ce qui est,

BL : tout à fait

M : Allez, l'estimation même et tout ça. Vous traitez ça et c'est vous qui produisez le CSC...

BL : tout à fait

M : c'est ça. Ok et donc ça passe après à la passation

BL : au Conseil

M : au Conseil communal. Ça ne passe jamais au Collège communal chez vous ?

BL : oui. Ça dépend. Sauf si on est en ... parce que ce sont des marchés de moins de 30000, il faut savoir que moi, des marchés de moins de 30000 en facture acceptée, je ne les traite que rarement.

M : d'accord.

BL : parce qu'il y a un service qui est dédié à ça qui s'appelle le SAC (le service des achats courants).

M : ok.

BL : qui traite tout ce qui est sur simple facture acceptée

M : um

BL : je ne traite que, les simples factures acceptées que lorsqu'il y a une maintenance ou lorsque ce sont des contrats pluriannuels.

M : d'accord.

BL : tous les contrats pluriannuels quel que soit leur montant, sont traités chez nous.

M : d'accord.

BL : voilà

M : ok. Donc vous avez le CSC, on commence la procédure, à l'attribution, c'est vous ? C'est... ?

BL : ça reste toujours chez nous. Comment est-ce que ça se passe ? on va donc produire le CSC,

M : oui

BL : si on est en procédure négociée sans publication préalable, le service des travaux au moment où il donne les clauses techniques, ils nous fournissent une liste des sociétés avec lesquelles ils souhaitent travailler.

M : um.

BL : une liste qui n'est jamais figée parce qu'il faut savoir que le Collège peut rajouter...

M : ouais

BL : peut rajouter des entrepreneurs

M : um

BL : si on est en PNSPP, donc c'est Conseil communal, ensuite le Collège

M : um

BL : tout se fait via Free Market chez nous

M : ok !

BL : pour la plupart. 95% des dossiers sont du Free Market. Donc tout passe par la plateforme pourquoi ? Pour avoir une sécurité juridique par rapport à la date de dépôt d'offre, avoir une certaine publicité parce que ça on y tient beaucoup et donc comme ça, on sait tout tracer.

M : d'accord

BL : donc les offres papiers deviennent extrêmement rares. Il y a encore quelques dossiers qui y échappent. Ce sont par exemple les dossiers de fournitures alimentaires pour les plaines de jeux. Parce que là il y a une volonté de travailler avec du local, avec des PME, qui ne sont pas forcément équipées pour répondre à tout ce processus électronique.

M : um

BL : donc je vais dire qu'il y a 95 voire 98% des dossiers en PNSPP qui se font par dépôt d'offres via Free Market

M : d'accord.

BL : une fois que c'est fait, on génère, donc les offres de prix, on génère les PV d'ouverture

M : hum

BL : les offres principales passent chez nous, donc il y a un premier tri qui se fait pour vérifier la régularité d'offres notamment en matière de signatures. Est-ce que c'est la personne qui est habilitée à engager la société en vertu des statuts ? donc il y a une vérification, on va chercher les statuts s'ils ne sont pas fournis avec l'offre, on va les rechercher au niveau du moniteur, donc des annexes du moniteur belge. On vérifie si au niveau de la BCE le numéro de TVA, voir si la société est toujours bien active.

M : um

BL : et puis on fait les vérifications d'usage, ONSS et dettes fiscales pour voir s'il n'y a pas de problème

M : um

BL : une fois que tout est bon, s'il y a des critères de sélection qui sont demandés, ce qui est relativement rare en PNSPP, mais ça peut arriver si ce sont des marchés un peu plus spécifiques

M : um

BL : si ce sont des critères d'ordre économiques et financiers, on les vérifie, si ce sont des critères d'ordre techniques, ça le dossier, on établit ce que l'on appelle un rapport de sélection, en mentionnant tout ce qui a été vérifié chez nous, l'agent qui le fait le signe et je contresigne le rapport et ensuite les offres avec le rapport partent au service demandeur, auteur de projet, service des travaux, l'environnement, etc. et eux refont une analyse uniquement technique. Donc il y a une vérification arithmétique des offres qui se fait, en PNSPP ça arrive rarement qu'il y ait des justifications de prix pour des postes anormaux parce que c'est une exception à la régularité., mais ça peut arriver que des postes sont jugés anormaux et qu'il y ait une demande qui soit faite. Et donc, le rapport technique est fait avec une proposition d'attribution du marché par l'auteur de projet. Ça revient chez nous, et nous rédigeons les actes, enfin, l'acte d'attribution, la décision d'attribution du marché à présenter par le Collège communal. Alors ce qu'il faut savoir, je ne sais pas si ça fonctionne comme ça partout, mais à Châtelet, automatiquement, la délibération est jointe à la notification et à l'information. Toute personne qui remet une offre de prix chez nous, reçoit la délibération motivée d'attribution de marché

avec indication des voies de recours, comme ça on est certain que les voies de recours sont bien ouvertes et voilà.

M : D'accord

BL : évidemment si le dossier part à la tutelle, on envoie pas la notification tant que le dossier n'est pas partie.

M : d'accord. Et après l'exécution passe à chaque... on a parlé du service des travaux mais est-ce que c'est le même procédé pour les autres...

BL : c'est la même procédure, le même procédé pour les autres services de l'administration communale.

M : d'accord. Ok

BL : alors au niveau de l'exécution, là c'est différent. Moi, ici je ne revérifiais plus mais le Directeur général a souhaité qu'on revérifie tous les états d'avancement.

M : um

BL : pour être bien certain qu'il n'y ait pas des choses bizarres qui se trouvent dans états, donc des travaux complémentaires qui ont été commandés sans qu'il y ait d'avenants, etc. mais tout ce qui concerne les ordres de commencer, les ordres de suspension qu'on appelle aussi des ordres de stater

M : um

BL : tout ça passe ici. Tout ça passe chez moi

M : um

BL : après, il y a des états d'avancements qui ne sont pas validés hein, qui sont validés par le service des travaux mais tout ce qui est rencontré en cas de problème sur les chantiers par exemple, comme des travaux complémentaires, des travaux urgents, etc., ça, ça passe ici. La règle des minimis, les 38/4, ça passe par chez nous.

M : ok ! Alors vu votre large expérience dans les marchés publics, dites-moi ce qui a changé. Ce qui a évolué dans le processus même de la gestion des marchés publics. Parce qu'il y a eu

plusieurs lois et chaque loi qui est venue a un peu complexifié les marchés publics. Qu'est-ce qui selon vous a réellement changé dans la gestion ?

BL : je crois qu'il faut voir ça de manière plus large. Il faut pas se cantonner uniquement à la matière marchés publics en tant que telle.

M : um

BL : parce qu'il faut dire que la loi de 93 et les AR de 96 constituent quand même une véritable révolution en matière de droit justement dans la passation des marchés publics. Faut pas oublier qu'à l'époque, on sort des procès, notamment du fameux procès Agusta qui a probablement accéléré le processus de révision de la loi. Il y a eu plein d'autres choses. Il y a eu Win soft du côté de liège. Il y a eu énormément de problèmes dans lesquels divers ministres ont été notamment inquiétés. Et ensuite, là on a vraiment un AR qui a remis, qui remet tout en question. L'Europe a fait évolué énormément la réglementation des marchés publics. Et je dirais que s'il faut choisir un exemple d'harmonisation au niveau européen d'un domaine du droit, c'est bien dans le droit des marchés publics parce que les marchés publics, à partir du moment où vous étudiez les directives, vous pouvez, à part la barrière de la langue, vous pouvez travailler dans n'importe quel pays européen. Il y a peut-être des questions de vocabulaire qui change mais au niveau.., à part le vocabulaire qui change, les termes qui peuvent changer, partout en Europe, on utilise les mêmes règles. Donc on a vraiment, il y a le problème, je veux dire au niveau national, il y a les objectifs nationaux où il faut reconnaître qu'il y a encore de gros lobby en Belgique notamment au niveau de la FEB, le VOCA, UCM, donc il y a quand même, le patronat est quand même fort représenté. Et il y a aussi une impulsion du patronat qui fait qu'il y a certains articles qui sont modifiés plutôt que d'autres. Maintenant, on est dans un contexte économique aussi qui fait qu'on voit qu'il y a énormément, la chancellerie du premier ministre vient notamment de publier des recommandations par rapport à tout ce qui concerne les hausses de prix au niveau des marchés publics. Il y a la manière de les traiter, etc. moi, je crois qu'on est vraiment, on a complexifié très fort en 93 et en 96 la loi, justement pour mettre un terme à toutes sortes de pratiques qu'on peut qualifier de frauduleuses, parfois même mafieuses au niveau des marchés. Et on a voulu casser ça. Et l'Europe l'a très bien fait et devait le faire à un moment donné. Et puis bon on s'est rendu compte que c'était quand même relativement lourd. Puis, il y a eu une nouvelle loi qui est intervenue parce que l'information sur la loi sur les marchés publics, c'est quand même une loi qui est relativement récente et qui découle aussi d'une directive européenne qui n'existait pas en 93 et 96. En 93 et 96, on applique la motivation

formelle dans les actes administratifs et la publicité des actes en matière de marchés. Ce n'est qu'après qu'il y a vraiment une loi sur l'information qui apparaît, qui vient, qui cadre bien tout ce qui est juridique avec les recours, tous les types de recours possibles, la manière d'informer, etc. Donc c'est encore une évolution positive parce que c'est quelque part anormal qu'une société qui remet une offre de prix, ne sache pas la raison pour laquelle elle a été éliminée. Donc, il fallait aller devant les cours et les tribunaux, le CE, etc. pour avoir les motifs. Ça a été résolu par la loi de 2013 je pense.

M : um

BL : et puis bon on a encore une nouvelle refonte du droit avec la nouvelle réglementation qui est en vigueur où là, je vais dire, c'est encore une avancée où la Belgique était le seul, un des rares pays en Europe à utiliser le terme adjudication publique. C'était vraiment une particularité de la Belgique. On a voulu, pour uniformiser encore plus les procédures au niveau européen, on a dit ok on ne va plus parler de ça. Et la Belgique a été obligée d'abandonner ce terme. On a dit on va parler de procédure ouverte et dans les procédures ouvertes, il y a les procédures ouvertes qui sont attribuées sur base du prix ou sur base du rapport qualité/prix en tenant compte des critères d'attribution. Et les procédures restreintes. Donc il n'y a plus que deux procédures. Avant, il y avait l'adjudication publique, l'adjudication restreinte, l'appel d'offre restreint, l'appel d'offre général. Donc, on a quelque part simplifié encore les règles de passation, on a tout uniformisé au niveau des délais, ce qui n'était pas le cas en 96 et dans les modifications qui ont eu lieu après. Donc moi personnellement, je vois ça comme étant du positif. Mais, parce qu'il y a toujours un mais, il faut savoir qu'en Belgique on a un système, un contrôle, je vais dire qui est encore assez particulier, et on a basculé d'un extrême à l'autre. C'est-à-dire que, et moi je peux parler du vécu parce qu'en 98 quand je suis rentré à l'administration communale, il y avait une tutelle. Et cette tutelle, elle était exercée par ce qu'on appelait à l'époque, la députation permanente et le Conseil provincial, je crois. Si je ne me trompe pas. Et pour une raison ou une autre, on ne sait pas très bien pourquoi, cette tutelle a disparu. Donc il n'y a plus eu de contrôle sur les actes ad., il n'y avait pas de contrôle sur tout, de mémoire, mais c'est tellement loin, il fallait, tous les dossiers de marchés publics et notamment en matière de fournitures, je ne sais pas combien c'était en travaux parce que je n'ai pas eu l'occasion d'en faire, mais en matière de fournitures, tous les dossiers qui dépassaient 5 millions de francs belge à l'époque, ce qui était quand même relativement peu, on parle de 125000€, étaient transmis à une tutelle obligatoire, à la députation permanente du Hainaut. Puis il y eu une refonte. On a supprimé la tutelle sur les marchés publics. Donc ce décret a été quelque part, on ne peut pas

dire qu'il a été abrogé puisqu'il y a toujours une tutelle spéciale qui était exercée. Et on a constaté, après justement l'arrêt de transmission obligatoire des dossiers de marchés publics, on a constaté quoi ? On a constaté tous les problèmes qui sont survenus après. Notamment, pour ne pas les citer, les problèmes de la Carolo, qui sont intervenus justement après cette période. Qu'a-t-on fait au niveau de la Région Wallonne ? La Région wallonne a remis une tutelle. Sauf qu'à l'époque la tutelle elle est pratiquement imbuvable. Pour quelle raison ? Parce qu'on a une tutelle qui alourdit de manière considérable les dossiers. La tutelle, le décret originel voulait qu'au moment de la passation du marché, le CSC soit transmis à la Région wallonne qui avait 30 jours pour remettre un avis. Donc pendant 30 jours le dossier était mort parce qu'on devait attendre l'avis de la Région Wallonne sur le CSC approuvé. On pouvait lancer la procédure une fois qu'on avait l'avis de la région wallonne. Et puis au moment de l'attribution du marché, il fallait renvoyer le dossier à la tutelle. Ça prenait un temps dingue. Heureusement, il y a eu de la souplesse qui s'est faite par rapport à ça quand on vu, je crois qu'à Namur, le SPW à un moment donné était débordé par rapport à ça, et il y a eu un nouveau décret qui est beaucoup plus souple et qui est aussi beaucoup plus dangereux. Puisqu'il n'y a plus qu'un avis au stade de l'attribution du marché.

M : um

BL : et donc ce qui veut dire que, ce qui était bien au départ, s'il y avait un problème dans votre CSC qui était repéré par la tutelle, ça vous empêchait de traîner des problèmes tout le long de votre procédure, ici c'est trop tard. Il y a, bon c'est beaucoup plus souple, c'est beaucoup plus facile,... donc ça, ce sont quelque part des améliorations qui ont été faites mais où on voit quelque chose qui est quand même relativement marrant que ce soit au niveau européen ou au niveau national ou au niveau régional, c'est qu'il y a, chaque législation est intervenue et a répondu à une situation donnée qui existait. Et en fait, elle est intervenue pour renforcer les pratiques, pour mettre fin à certaines pratiques. Et on le voit avec la loi sur les marchés publics et on le voit avec l'évolution des décrets tutelle. Donc on revient maintenant à un équilibre et c'est beaucoup plus facile.

M : d'accord

BL : je ne sais pas si ça répond à vos questions, mais voilà.

M : oui. Oui, oui ça répond à ma question. Ok. Est-ce que, enfin, j'entends, non je ne vais pas parler pour vous, j'entends pas. Est-ce que vous me diriez donc qu'il y a un lien entre les pratiques de marchés publics, que ce soit maintenant ou plus tôt,

BL : um.

M : il y a un lien entre jurisprudence par exemple du CE, des cours et tribunaux quand ils doivent connaître des dossiers de MP, est-ce qu'il y a un lien entre leur jurisprudence et les pratiques que nous avons au quotidien des MP ?

BL : oui, oui il y a un lien. Il y a un lien qui se fait. Et le plus bel exemple, c'est et ça ma collègue pourra vous en parler aussi bien que moi puisque c'est le sujet de son mémoire en master droit, bien sûr et le plus bel exemple, c'est l'accord-cadre. L'accord-cadre, on part de quelque chose qui est tout à fait flou, au départ

M : um

BL : on ne sait pas très bien comment ça fonctionne, complet, incomplet, bilatéral, plurilatéral et puis au fil des pratiques, on s'est rendu compte que la Cour de justice de l'UE a défini certaines balises en disant oui, c'est très bien l'accord-cadre mais attention. Dans votre accord-cadre, il va falloir fixer des quantités maximales.

M : um

BL : et là on voit justement via les différentes centrales de marché, que ce soit le SPW, la Province du Hainaut, etc., une évolution. C'est-à-dire que lorsqu'ils lancent un accord-cadre, dans la centrale de marché, ils demandent à tous leurs adhérents de faire connaître leurs besoins.

M : um

BL : ce qui n'était pas le cas au début du lancement des centrales, on ne savait pas très bien vers quoi on allait. Ce qui fait qu'on sait que dans le cadre d'un accord-cadre, les soumissionnaires qui déposent prix, savent pertinemment bien que pour l'accord-cadre, il a un volume global d'autant.

M : um

BL : qui ne pourra pas être dépassé. Et il y a un volume global de commandes qui ne sont pas non plus garanti mais qui permettent si certains seuils ne sont pas atteints, de pouvoir avoir des indemnités. Et donc, ça c'est un exemple justement d'évolution de la jurisprudence au niveau

M : qui a impacté...

BL : ouais

M : ok.

BL : par exemple, il n'y a pas que ça hein. Le In-House par exemple est un des, l'arrêt TECKAL par exemple, c'est lui quelque part qui a lancé la notion de l'in-house. S'il n'y avait pas eu cet arrêt, il n'y aurait jamais eu, donc le in-house a un moment donné était toléré, on ne savait pas trop comment ça fonctionnait mais maintenant, il fait partie intégrante de la loi sur les marchés publics. Il fait partie des exceptions. Ce qui n'était pas le cas avant. Ça aussi, c'est un exemple de l'évolution de la jurisprudence.

M : d'accord. Alors, je vais vous parler de formation, même si vous m'avez déjà parlé un peu du background de vos collaborateurs. Est-ce qu'il y a une politique de formation continue qui est mise en place ou qui est, je dirais, intégrée dans la politique de l'administration communale elle-même ? Et est-ce que, si politique de formation continue il y a, est-ce que c'est une obligation ou c'est à la demande de l'agent de suivre certaines formations ?

BL : alors il n'y a pas vraiment de politique de formations qui est instaurée au niveau de l'administration communale mais, il n'y a jamais de formations qui sont refusées.

M : ok

BL : le Collège sur base d'un rapport que je fais, octroie les formations. Donc on a des crédits formation. Il y a des crédits qui sont prévus pour la formation du personnel

M : um

BL : et je vais dire, c'est encore un peu obliger les gens à faire des formations, c'est pas toujours la bonne méthode

M : um

BL : donc je reçois évidemment beaucoup de demandes de formation, de propositions de formation. Je ne fais pas leur pub mais c'est souvent ESIMAP, Escala, euh il y a un autre aussi...

M : celui de l'Union des Villes ?

BL : l'Union des Villes oui mais il y a, oh je ne reviens plus sur leur nom. Un organisme hyper connu..., bref, où les formations sont souvent à Bruxelles. Oui. Oh, ça m'échappe, Ah oui, ici j'ai un agent par exemple qui part en stage résidentiel à SPA pour 3 jours chez ESIMAP au mois d'octobre.

M : d'accord

BL : sur la thématique des accords-cadres. Donc euh, mais je vais dire on fait plus, on a des gens qui sont très bien formés sur la réglementation, je vais dire, de base

M : um

BL : et donc chez nous quand on fait une formation, c'est plus une formation qui est ciblée sur une thématique bien précise. En général une fois par an, on va en recyclage sur l'évolution jurisprudentielle etc. oui, regardez derrière, ce n'est que du marché public hein ça

M : d'accord. Oui, j'avais déjà jeté un petit coup d'œil.

BL : donc on a tous les bouquins. Je veux dire, on a un Collège qui est toujours enclin à laisser aller en formation.

M : d'accord. Ok. Ok. Quel est donc pour vous le profil d'un gestionnaire de MP ? quel devrait être ou quel est le profil du gestionnaire de MP ?

BL : la première qualité, c'est l'intégrité. Donc, l'intégrité, ce qui n'est pas toujours, il faut garder ça..., l'intégrité, l'honnêteté, avoir un bon sens du management et alors avoir de bonnes relations avec les collaborateurs de la ligne hiérarchique.

M : um

BL : je crois que c'est les principales qualités qu'il faut pour gérer un service des MP.

M : d'accord. Et au niveau formation, je veux dire, vu la matière traitée, quel est pour vous côté profil, la formation ou les formations que devrait avoir, quand je dis formation, je dis formation/cursus que devraient...

BL : ben ça, je vais avoir du mal à vous répondre.

M : um

BL : parce que pour moi, les marchés publics, bon évidemment ce sera toujours plus facile pour quelqu'un qui a une formation en droit.

M : um

BL : mais c'est pas forcément un gage que ça va fonctionner

M : d'accord

BL : parce que la réglementation sur les marchés publics est quelque chose d'extrêmement compliquée.

M : um

BL : comme le droit administratif dans sa globalité.

M : um

BL : c'est une réglementation qui a énormément d'impact. On ne se limite pas qu'au droit des MP. Ça a énormément d'impact dans d'autres domaines du droit. Moi par exemple, mon chef de service n'a pas fait une formation juridique.

M : um

BL : et pourtant elle fait très bien ça. Je crois qu'il faut, le profil de l'agent-type, si on sort du cadre du cursus, je vais dire, il faut quelqu'un qui soit déjà passionné par ce qu'il fait. Ça c'est déjà la première qualité.

M : um

BL : passionné et aimer la matière. Et à partir de là, s'il a toutes les autres qualités, intégrité, honnêteté..., savoir dire non, c'est ça en marchés publics.

M : um

BL : ce qui est parfois le plus compliqué avec le politique, c'est de dire non.

M : um

BL : pas plus tard qu'hier, j'ai encore fait un rapport en disant non.

M : um

BL : on le fera pas. Vous voulez ça d'accord, mais on respecte les règles

M : um

BL : on ne commence pas à bivouaquer ou à jouer à l'anguille. En général, je suis suivi par ma direction.

M : um

BL : mais à partir du moment où la personne, c'est plus une façon, je vais dire c'est plus une façon d'être qu'autre chose. Il y a le cursus d'un côté mais aussi la personnalité de la personne. Et à partir du moment où la personne se forme notamment dans des organismes spécifiques, parce qu'il faut quand même reconnaître que, que ce soit à Louvain, que ce soit à Liège ou à Namur, il y a très peu de matière, le cours à l'unif dans les marchés publics, il est quand même réduit à peau de chagrin. Il n'y a pas grand-chose.

M : oui

BL : donc il y a une base, c'est clair, qui est importante mais ça ne suffit pas.

M : um

BL : il faut de la formation continue, il faut des agents qui ont envie de se former continuellement. Et surtout ce qui tue dans notre métier, c'est l'habitude. Si vous commencez à vous installer dans une routine, c'est la mort. Il faut chaque fois se former et se former et aller en recyclage tout le temps. Chaque année pour bien faire, il faut le faire.

M : ok

BL : mais c'est ouvert à tout le monde. A partir du moment, il faut avoir l'esprit d'analyse aussi. Il faut savoir analyser les choses et avoir une vue globale. Connaître très bien l'administration et ses rouages pour pouvoir dire de pouvoir travailler. Mais réduire ça à un profil, je vais dire, qui serait un profil purement formatif en matière de choix d'études, non.

M : d'accord. Est-ce que pour la définition des besoins annuels de l'administration vous faites partie du processus ?

BL : oui mais de manière éloignée parce qu'en fait moi j'interviens après. Disons que c'est surtout le directeur financier. Ça se passe comment ? Tous les chefs de service sont appelés pour faire le budget. Moi, comme je ne dépense rien, je n'y vais pas. Je suis convié hein

M : um

BL : par ma hiérarchie. J'ai été convié mais je n'y vais pas. Parce qu'à ce stade-ci, je n'ai pas réellement d'impact. Maintenant quand on fait des gros projets, on est sur un très gros projet pour 2026 mais ça va commencer maintenant. Je ne sais pas si vous avez entendu parler du plan Cigogne ?

M : um

BL : là pour le phasage du dossier, le phasage des crédits etc., on est associé. Mais on ne va quand même pas demander mon avis pour l'achat d'une tondeuse.

M : non

BL : c'est le chef de service qui fait part de ses besoins, il y a une réunion entre chefs de service, le directeur général et le directeur financier où on écoute tout le monde, on fait déjà un premier tri à ce moment-là et puis le directeur financier en fonction des balises budgétaires à respecter fait une proposition de budget. Et il y a un deuxième tour qui se fait en disant ouais on a un peu trop donc il va falloir faire de l'écrémage niveau budget, et une fois que c'est fait, la proposition de budget passe au comité de direction, c'est obligatoire, avant de passer devant le Conseil communal. Avec l'étape préalable du Collège qui doit marquer l'accord sur le budget.

M : d'accord. Ok. Dans vos dossiers lorsqu'il y a un besoin, non pas un besoin lorsqu'il faut normalement respecter le délai d'attente, le *standstill*, est-ce que vous le faites systématiquement ?

BL : mais c'est obligatoire !

M : non je ne parle pas seulement du marché européen. Je parle de

BL : un marché..., ah vous parlez de quand on applique un *standstill* volontaire

M : oui, c'est cela, un *standstill* volontaire.

BL : non. Je l'ai fait

M : um

BL : mais le directeur général a souhaité qu'on, a souhaité ne plus le faire. Maintenant quand ce sont des dossiers qui sont un peu sensibles, et notamment des dossiers qui sont soumis à la tutelle, ce qu'on fait quand on a un doute,

M : c'est d'attendre le

BL : on attend l'avis de la tutelle avant de notifier mais c'est quand même relativement rare.

M : ok. Donc est-ce qu'on pourrait dire que, vos agents, les agents traitants ont une certaine autonomie ?

BL : ah ben ça bien sûr. Moi je veux qu'ils aient de l'autonomie. Jusqu'à un certain niveau évidemment. Donc moi, c'est pour ça qu'ils choisissent les dossiers qu'ils veulent faire. J'impose rien. Je checke mais j'impose, bon je n'impose rien, entendons-nous bien, quand il y a des délais à respecter, euh, disons, en matière de marchés publics, ils ont un peu plus d'autonomie. En matière d'appel à projets un peu moins parce que là on est toujours tenu par des délais à rentrer. Mais il y a des ordres de priorité, il y a des priorités sur les dossiers qui est donné en fonction des timing. Mais ils ont une autonomie parfaite, oui.

M : d'accord.

BL : plus vous laissez d'autonomie aux gens, mieux ils se sentent. A partir du moment où les règles du jeu sont connus dès le départ.

M : ok

BL : moi, c'est une façon, je ne sais pas si ça fonctionne comme ça partout, mais moi dans ma façon de gérer mon service en tant que management, j'ai une équipe sur laquelle je peux

m'appuyer, moi je peux partir deux semaines, trois semaines en vacances, je reviens, j'ai pas de problème. Je sais que tout tourne derrière. Parce qu'il y a une équipe qui est solidaire, une équipe qui travaille très bien. Mais, euh, et j'ai une pleine confiance aux gens avec qui je travaille. D'ailleurs, mon téléphone même quand je suis en congés est toujours ouvert au cas où. Parfois on m'appelle, c'est relativement rare, mais euh, quand il y a un gros souci, à ce moment-là elles peuvent me téléphoner mais euh

M : sinon ça va

BL : je ne suis pas à l'école maternelle donc euh.... Maintenant, j'ai aussi la chance d'avoir pu, ce qui est une chance quelque part, c'est que j'ai pu faire mon équipe. Ça n'a pas toujours été simple. Quand vous reprenez le service de quelqu'un d'autre, que vous travaillez avec des collègues, que du jour au lendemain vous devenez leur chef, déjà il faut arriver à ce que...

M : à faire la transition

BL : la transition..., excusez-moi l'expression, jusqu'à ce que la pilule soit avalée, ce qui n'est pas toujours le cas...

M : um

BL : mais petit à petit, j'ai défini certains profils, et d'ailleurs, les deux personnes que vous allez voir, S. et D., sont deux stagiaires que, elles sont arrivées en stage, elles faisaient un, elles étaient en bachelier droit en haute école, et elles ont été engagées parce qu'elles convenaient. Donc je me suis arrangé, elles avaient le profil. Pas toutes les deux en même temps hein. Il y a une qui est rentrée, D. est un peu plus ancienne dans l'administration. S. ça fait trois ans qu'elle y est et on, ce dont je suis fier par-dessus tout, c'est d'avoir réussi avec un bachelier en droit et en travaillant, elles ont repris un, elles ont refait un master et que les master, ils sont en bonne voie d'être finalisés. Donc euh, mais moi je préfère (on toque à la porte), vous permettez un instant ?

M : oui. (un peu plus tard) bon voilà, on a perdu le fil. Ben je pense que j'ai déjà une bonne base et si vous me le permettez, si en retravaillant, j'ai encore des questions à vous poser...

BL : oui, ça ne me pose aucun souci

M : je me remettrai en contact avec vous

BL : il n'y a pas de problème.

M : pour, euh, pour ça. De toute façon, normalement, je devrais passer ma défense en juin. Donc je vais écrire un petit peu et après je verrai ce qui me manque et revenir vers vous...

BL : maintenant si vous voulez, moi je veux bien taper un petit coup d'œil sur votre travail hein. Il n'y a pas de problème.

M : super !

BL : si vous voulez, euh, tant que vous ne m'envoyez pas tout en même temps.

M : non.

BL : si vous voulez, moi je veux bien travailler avec vous là-dessus, il n'y a pas de soucis

M : super ! je vais revenir vers vous au fil de l'écriture

BL : ne vous inquiétez pas si vous n'avez aucune réponse de ma part entre le 8 et le 29 parce que ce sont mes congés.

M : oh je reviendrais après le 29 parce que j'ai encore quelques..., je fais des entretiens exploratoires pour le moment et puis après je me pose et je regarde ce que j'ai comme matière. Et je dois discuter avec ma promotrice aussi donc, euh elle est aussi en congé entretemps, et c'est quand elle me donnera son ok pour tout ça que je vais revenir vers vous. Je pense que je reviendrai vers vous après le 29.

BL : oui, oui il n'y a pas de problème. Et donc il vous reste juste votre mémoire à passer et c'est tout ? Vous êtes en quelle année ?

M : ma dernière année commence en septembre mais il ne me reste que trois cours.

BL : ah

M : donc c'est vraiment les derniers cours même si ce sont ceux qui ont le plus de crédits mais, sinon il ne me reste plus que trois cours à passer. Un au premier quadri et 2 au deuxième et puis le mémoire.

BL : si vous voulez, je ne sais pas si ça rentre dans le cadre de votre mémoire mais on met en place aussi des synergies entre le CPAS et la Ville de C., si ça rentre dans

M : oui, oui. Vous avez aussi des marchés conjoints, c'est cela ?

BL : oui on fait des marchés conjoints mais on ne fait pas des marchés conjoints qu'avec eux...

M : on pourrait en discuter la prochaine fois

BL : il n'y a pas de problème, vous venez quand vous voulez

M : super !

BL : si je peux vous aider là-dedans, c'est avec plaisir que je le ferai.

M : super. Merci beaucoup

BL : de rien

M : merci pour votre temps et votre disponibilité.

Annexe 4 – Entretien D.S.

Transcription

M : Je vais vous demander de vous présenter un petit peu.

D.S. : Me présenter ? Alors je vous donne mon prénom, mon nom ?

M : Votre prénom, votre nom, ça, vous pouvez me le dire, hein. Ça, Monsieur B. me l'avait dit aussi.

D.S. : Donc je m'appelle D. S., alors ici au premier septembre ça fait 8 ans que je travaille au sein du service marchés publics de la ville de C.. Alors, au tout départ, j'ai donc réalisé un bac en droit à la Haute école. J'ai fait mon stage ici, ce qui m'a bien évidemment fait une place vacante et comme ça se passait bien, voilà, j'ai pu avoir, j'ai pu commencer à travailler ici. Et ensuite j'ai fait les cours RGB pendant 4 ans également et puis donc j'ai repris les cours de soir en droit mais à l'Université pour pouvoir faire un Master. Voilà donc là, je suis en Master 1. Voilà.

M : D'accord, ok. Donc ici, vous êtes là depuis 8 ans et vous traitez quel genre de dossiers dans les marchés publics ?

D.S. : Alors les marchés de travaux, de fournitures et de services, tant les nationaux que européens.

M : D'accord, ok. Et comment ça se passe en fait, la répartition, par exemple des tâches entre vous ou entre collègues ? Comment ça se passe ?

D.S. : Alors il faut savoir que, nous les marchés publics, on s'occupe vraiment de la procédure administrative. L'auteur de projets, une fois que le marché est attribué, c'est à l'auteur de projets de se charger de l'exécution du marché. Bien évidemment, on intervient quand même encore après, mais bon, si je vais aller dans l'ordre des choses, nous sommes polyvalents, c'est-à-dire que voilà, dans un premier temps, on reçoit des documents pour réaliser un marché, donc les clauses techniques. On va comment dire, on va analyser ces clauses techniques pour déterminer la procédure à utiliser. Bien sûr, le plus important, c'est de voir s'il s'agit d'un marché national ou européen, ensuite, la procédure à utiliser et, de là découle en fonction des clauses techniques, s'il y a des variantes, des options, des critères d'attribution, la sélection qualitative. Voilà, on va analyser, on va élaborer le cas spécial des charges sous son plan administratif, auquel on ajoute

les clauses techniques, qui est la partie technique de l'auteur de projet. Ensuite, comment ça se passe ? Tout dépend des procédures, soit on publie un avis de marché, donc là, ça relève encore de nos missions, on va dire, ou alors on va consulter des firmes. Je sais pas si je dois aller dans les détails, mais maintenant c'est via e-procurement, voilà. Donc avant, c'était par courrier.

Après, il y a des dossiers où effectivement, par exemple, en matière de procédure négociée sans publication préalable, ben là, je vais faire un marché concernant l'acquisition de boissons, et ce sont des firmes qui ne sont pas toujours sur ce forum e-procurement, et c'est plus facile pour eux de remplir la Sinon généralement on met, on fait tout pour dématérialiser en fait, finalement. Et de toute façon c'est obligatoire au niveau des marchés, de certaines procédures au niveau européen, au niveau de certaines procédures comme en procédure ouverte et restreinte mais en PNSPP, la plupart de nos marchés on consulte via ce système d'e-procurement, via la plateforme. Voilà donc ça, c'est la phase consultation, puis donc on reçoit les offres.

Bon, comme j'ai dit, on est toutes les trois, je vais dire, il y a, on fait toutes les quatre ça. On a une personne qui s'occupe du Secrétariat donc, qui envoie les courriers et cetera. Mais toutes les quatre, nous sommes bien capables de faire tout ça et donc on se dispathe. Et c'est vrai qu'il y a deux personnes qui, parmi ces quatre, qui vérifient nos cahiers, nos délibérations, on se relit, on se relit régulièrement pour être sûr qu'il n'y ait pas d'erreur. Parce qu'il faut savoir que s'il y a une erreur, ça dépend de la procédure, mais généralement, dès qu'il y a une petite erreur, il y aura un problème au niveau de la procédure. En procédure ouverte par exemple, la procédure, elle peut tomber à l'eau.

Donc il faut vraiment être très rigoureux dans l'élaboration des documents du marché. Ensuite, donc, quand on reçoit les offres, ben à ce moment-là, on vérifie la sélection qualitative, donc les dettes fiscales, sociales, et cetera. Dans les marchés de travaux, on demande par exemple une agréation. Voilà. Donc on vérifie la sélection qualitative. Ensuite, on transmet les offres à l'auteur de projet qui va vérifier la partie technique. Et puis, une fois que cette partie technique est analysée, on remet un rapport. Quand c'est une procédure négociée, généralement, c'est un rapport avant négociation pour qu'on puisse procéder à cette phase de négociation. Mais voilà donc en procédure ouverte ou en PNSPP, donc il y a quand même un rapport d'attribution finalement et, comment dire ? Et donc nous on, on désigne, on prépare notre Collège, notre délibération qui sera soumise au Collège communal pour désigner la société, donc attribuer le marché en question. Et bien évidemment, là aussi, lorsqu'on doit attribuer, faut vérifier que les

points du cahier spécial des charges sont bien respectés, que les vérifications ont bien été faites. On relit aussi les rapports d'auteurs de projet, parfois il y a des petites choses qui ne sont peut-être pas très, Comment dire ? Il faut que les choses soient bien motivées, précisées, parce que la motivation est très importante à ce stade puisqu'il y a des sociétés qui, même si leurs offres sont régulières, ben vont pas pouvoir être désignées sur base des critères d'attribution, et donc il faut motiver ça et voilà. C'est un aspect très important, la motivation. Voilà. Et ensuite c'est vrai que même si par la suite, l'auteur de projet s'occupe de cette partie exécutive, ben lorsqu'il faut procéder à la réception provisoire et définitive, on est toujours en contact avec les auteurs de projets. Donc on a toujours une vue voilà sur le marché dans son ensemble. J'ai peut-être un peu très vite, j'ai dit ça de manière très rapide mais si vous avez des questions, je peux...

M : Non, ça va, c'est très bien. Quand vous dites auteur de projets, donc l'auteur de projet c'est à chaque fois...

D.S. : Par exemple. Oui, ça dépend des marchés. Par exemple, ce qu'il y a, c'est que bien évidemment, les services en fonction de leurs besoins, ben ils vont prévoir des crédits au budget et bien évidemment, chaque auteur de projet en fonction des crédits qui sont inscrits vont établir leurs clauses techniques, vous voyez ?

M : D'accord, donc ça veut dire que...

D.S. : Voilà, mais par exemple, le service travaux, la rénovation d'une voirie ou la toiture du bâtiment communal, enfin, vous voyez ça ? Mais par exemple, ici, on avait le service culture qui voulait procéder à un marché d'acquisition de boissons, donc ça c'est un marché de fournitures, de service informatique aussi, concernant ben voilà tout ce qui est pc, enfin voilà quoi.

M : donc l'auteur de projet est spécifique à chaque service qui a besoin de vous pour établir son...

D.S. : Oui, en fait l'auteur de projet, c'est le service qui fait sa demande. Voilà.

M : D'accord. Donc, ok. Et pas vous qui mettez en musique toute la... ? c'est eux qui sont d'accord et donc qui sont identifiés sur dans votre cahier des charges comme étant les auteurs de projets d'accord.

D.S. : Non, non, ça c'est eux.

M : c'est eux qui sont... d'accord. Et donc qui sont identifiés dans votre cahier des charges comme étant les auteurs de projets ?

D.S. : C'est ça.

M : d'accord.

D.S. : On met leurs coordonnées généralement.

M : OK, d'accord.

D.S. : Le responsable du service.

M : d'accord OK. Et donc dans ces mêmes cahiers des charges, alors vous vous apparaissez comme quoi ?

D.S. : Alors, c'est vrai que nous, on peut, il est possible que l'on mette nos coordonnées, mais on ne les met pas pourquoi ? Ce qu'il y a c'est qu'on travaille avec un logiciel 3P et donc quand il génère le cahier spécial des charges, c'est automatique automatiquement le les coordonnées de l'auteur de projet. On peut indiquer évidemment nos coordonnées, mais on ne le met pas, c'est pas vraiment nécessaire. Voilà. Après, ce qu'il y a, c'est que par exemple sur la plateforme e-Procurement dont je vous ai parlé, on active toujours le forum et donc ça permet aux sociétés d'introduire, de faire des demandes et on répond et toutes les sociétés ont accès aux à ces réponses afin de garantir le principe.

M : Et c'est vous qui vous occupez du coup du forum ?

D.S. : En fait, oui. On voit les questions, mais ça dépend des questions. Si c'est une question, par exemple concernant la date limite des offres ? Oui, ça, ça relève de notre comment dire ça ? A notre charge. Mais si ça concerne des questions techniques, là on transfère par voie de mail cette question à l'auteur de projets qui nous répond et on insère la réponse. Voilà.

M : D'accord, je vous demande tous ces détails parce que justement dans d'autres administrations, ça se passe autrement. Donc c'est pour ça que j'essaie d'approfondir un peu plus donc c'est vraiment je vous pousse un peu plus, le plus loin que...

D.S. : Ah oui, d'accord, Ah oui. Alors y a pas de souci. Et quand c'est par courrier, là ce sont, et vu que le courrier c'est la Secrétaire qui la rédige, c'est généralement son numéro. Quand on

nous pose une question via le téléphone, on demande toujours d'introduire un mail et ainsi, là on dispatche soit à l'auteur de projet ou si c'est nous, ben on s'en occupe quoi.

M : D'accord, ok, parfait. Et vous avez la possibilité ou entre je pense, vous êtes quatre, c'est ça ? Vous choisissez chacune ou chacun ce que vous voulez faire comme projet ? Ou comment ça se passe ?

D.S. : Ce qu'il y a, c'est que donc on a notre chef de division, donc Monsieur B., notre chef de service f.f. donc, c'est Madame J. Ce qu'il y a, c'est que quand on reçoit un dossier, ben mon responsable va le donner à la cheffe de service qui, elle, va dispatcher en fonction de qui fait quoi. Après ce qu'il y a, c'est que nous, on, notre service est le service marchés publics mais aussi les projets subventionnés. Là, c'est Madame M. et moi, qui s'occupons aussi des projets subventionnés. J'en ai pas parlé parce que je me disais que c'est pas nécessaire. Mais voilà, tout, tout dépend aussi de voir... Enfin voilà. Elle dispatche mais comme ça, quoi.

M : D'accord.

D.S. : Allez, c'est pas qu'une personne doit faire quelque chose précisément, sauf peut-être par exemple, moi, je m'occupe généralement des marchés conjoints. Donc quand il y a un marché conjoint, ça c'est pour moi. Mais par exemple si j'ai plusieurs dossiers en même temps, ben ça par exemple Madame C., peut reprendre une partie de mon dossier quoi. On est assez polyvalent.

M : Ok d'accord. Et donc c'est pas une seule personne qui traite un dossier dans son ensemble ?

D.S. : On intervient toutes dans les dossiers, on peut prendre toutes, les dossiers chacune de l'autre, ça il n'y a pas de souci

M : d'accord ok. Et donc si j'ai bien compris les procédures que vous faites le plus souvent, ce sont les PNSPP, c'est ça ?

D.S. : PNSPP oui.

M : Ok.

D.S. : Après, il y a les marchés publics de faibles montants. Mais ça, c'est un autre service qui s'occupe de ce marché ici. Donc nous dans notre service on ne traite que les marchés publics de faible montant pour les marchés qui sont pluriannuels. Donc ceux qui sont annuels, c'est un

autre service qui sont en charge. On en a beaucoup aussi hein, de marchés publics de faibles montants. Je pense qu'il y en a quand même pas mal.

M : Et dans ce cas-là, quand c'est pluriannuel, vous faites toujours des accords-cadres, alors ? Même, quand c'est du...

D.S. : Non. Mais c'est vrai que Madame C. s'est beaucoup spécialisée dans ça, donc petit à petit, on essaie de le prévoir un peu plus, de l'utiliser un peu plus parce que c'est assez intéressant sous certaines conditions, mais elle s'y connaît mieux.

M : Oui ben, je vais voir ça avec elle tout à l'heure, OK.

D.S. : Elle pourrait mieux vous répondre.

M : Alors, dites-moi, vous êtes là depuis 8 ans. Je vais m'avancer et dire que les choses ont sûrement évolué dans la pratique même de votre travail au quotidien, entre votre arrivée ici il y a 8 ans et aujourd'hui. Est-ce que vous pourriez me dire ce qui, plus ou moins, a changé ?

D.S. : Il y a déjà la différence de la dématérialisation grâce au site, à la plateforme e-procurement. Ça a déjà fait une très grande différence. Par exemple, avant les procédures ouvertes, ben fallait aller dans le cabinet du Bourgmestre pour faire l'ouverture des offres. Et donc là maintenant, c'est beaucoup plus simple grâce à e-procurement et ça, enfin, il y a une option qui permet de clôturer automatiquement. Donc une fois que le site clôture, bah après on ouvre les offres, enfin c'est plus simple je dirais. Donc moi je vois vraiment une évolution quand même à ce niveau et même pour les PNSPP parce que..., voilà quoi. Je pense qu'on fait du mieux. Non seulement c'est un gain de temps, mais aussi, enfin, pour le papier aussi. Enfin, je trouve que c'est une manière écologique, c'est aussi très intéressant. Ça, c'est la grande différence que j'ai vue de manière, d'une façon de travailler. Ou alors par exemple, nos délibérations. Enfin, toutes les pièces du dossier doivent régulièrement être transmises à différents services, par exemple les services comptabilité, Euh, des fois ça peut être le service interne de protection et prévention, enfin voilà. D'autres services qui peuvent être concernés par un dossier. Bah avant il fallait transmettre tout par papier, mais alors ça faisait des grands dossiers que ici on scanne. On fait deux exemplaires alors qu'avant on en faisait peut-être pas mal, on scanne et on envoie, et c'est tellement plus rapide et plus simple. Déjà, voilà quoi. Ça nous permet d'économiser aussi au niveau du papier.

M : OK.

D.S. : ça c'est question pratique.

M : Question pratique. Et si on revient à la question par exemple des lois, de l'évolution de la loi, qu'est-ce qui a pu changer ?

D.S. : Oui, ça aussi. Quand j'ai commencé, c'était la loi de 2006. Donc, quand la loi a changé, ben je trouvais que les gens, notre responsable, nous a bien préparés à ça. Et on s'est aussi très bien préparé. Je pense que la commune nous permet de faire des formations aussi, donc on était bien préparés à ça et ça a été. Franchement, c'est pas un changement, on n'a pas eu peur du changement qu'au contraire, on s'est adapté très vite. Mais c'est clair que, je sais pas si on doit rentrer dans les détails mais, il y a des choses qui changent. Et donc oui, des fois on peut avoir un peu du mal au début, mais franchement, ça, ça a été quoi. Ça, je peux dire que, voilà. Après je sais pas si on va rentrer dans le détail de la loi...

M : En fait, le plus j'ai de détails, le mieux c'est pour moi pour analyser, ça c'est certain.

D.S. : Clairement, il y a plein de petites choses qui ont changé, comme le nom des procédures où par exemple avant la procédure restreinte, il fallait absolument plusieurs critères d'attribution que maintenant, une procédure restreinte..., enfin voilà, il y a plein de choses qui ont changé le nom des procédures. Avant, il y avait la régularité matérielle, formelle des offres, maintenant, on parle plus d'irrégularité substantielle ou non substantielle. Enfin, on parle pas de cette distinction matérielle-formelle. Même si dans les faits, il y a cette différence, on n'en parle pas dans la législation. On est, enfin voilà, c'est toutes sortes de changements ou alors avant on parlait du droit d'accès et sélection qualitative que maintenant c'est uniquement sélection qualitative. Vous voyez ?

M : D'accord, OK. Ce sont des terminaisons des...

D.S. : Mais aussi dans le fond, mais je ne me souviens plus de l'ancienne, donc j'ai pas envie de vous donner de fausses remarques.

M : D'accord OK. Mais donc vous diriez que les choses se sont complexifiées ou alors elles se sont plutôt, elles ont été facilitées, elles se sont complexifiées ? La façon dont vous...

D.S. : Moi personnellement, je trouve que ça facilité certaines choses parce que avec la procédure ouverte et restreinte, c'était différent avant. Je pense que c'était un peu plus complexe, que du coup ici je trouve que c'est plus simple, dû aux critères d'attribution. Après la

PNSPP, c'était plus ou moins les mêmes conditions qui permettent, enfin les mêmes hypothèses qui permettaient de recourir à celle-ci. Je dirais pas que ça s'est complexifié, mais je réfléchis à des exemples.

M : Oui, oui, oui à votre aise hein.

D.S. : Je réfléchis un petit peu.

M : Oui.

D.S. : Ou c'est peut-être le fait de m'être adapté très vite qui me donne aussi cette vision

M : De facilité.

D.S. : Je ne sais pas vous dire, mais je pense que tout est fait aussi pour améliorer certaines choses. Certes, il y a peut-être encore des choses à améliorer. Par exemple, en ce qui concerne la phase négociation, quand on fait une séance de négociation, il n'y a pas quelque chose de précis prévu dans la loi. Enfin, sauf erreur de ma part. Du coup j'ai un doute, mais je pense que la législation ne prévoit pas vraiment quelque chose concernant la séance de négociation qui est faite. Mais bien évidemment il va de soi qu'il faut respecter les principes d'égalité, de concurrence, de transparence entre les différents soumissionnaires mais par exemple, c'est quelque chose qui pourrait être clarifiée, je dirais. Ou donner peut-être quelques conseils qui pourraient guider les agents,

M : Des recommandations...

D.S. : sur une séance de négociation.

M : D'accord.

D.S. : ça peut-être mais sinon...

M : Ok, d'accord. Et donc en fait vous, vous suivez souvent des formations ?

D.S. : Euh oui.

M : C'est vous qui êtes en demande ou c'est proposé ?

D.S. : Ça peut être les deux, ça peut être les deux. Quand j'ai commencé, j'ai été demandeuse. Et puis au fur et à mesure, parce que bon, la base des marchés publics, on va pas chaque année

suivre la même formation, parce que bon, la base à la fin on la sait tous. Mais c'est vrai que pour certaines choses spécifiques, ça peut être plus intéressant. On pourrait être demandeuse ou alors mon responsable peut nous conseiller ou nous dire d'aller une formation, voilà les deux se font.

M : D'accord.

D.S. : Et l'administration est très ouverte pour qu'on puisse participer aux formations.

M : D'accord. Et ce que vous diriez alors, enfin, je ne veux pas vous aiguiller vers une réponse ou une autre donc j'essaye de reformuler ma question : dans quelle mesure est-ce que vous pensez que l'évolution graduelle des lois, de la législation ou même de la jurisprudence sur le contentieux, les différents contentieux qu'il y a, dans quelle mesure est-ce que vous pensez que ça impacte, que ça vous influence dans votre façon de travailler tous les jours ? à quoi est-ce que vous faites attention ? ce genre de choses...

D.S. : Par exemple, malgré que ça fait 8 ans, même mes collègues qui sont quand même là un peu plus que moi, disons enfin peut-être pas dans le service, mais qui sont quand même là, depuis quand même oui, mes autres collègues, Madame J., Madame M., elles sont là depuis bien longtemps au sein des marchés publics. Et il faut savoir qu'à chaque fois qu'on va comment dire ? On va rédiger un cahier spécial des charges ou que l'on va attribuer un marché, on a toujours notre législation près de nous. Parce qu'on a ce besoin de toujours relire certains articles. Et il faut savoir aussi que ça dépend aussi de la façon dont on interprète des fois les articles, mais rien à faire, c'est toujours, enfin, c'est absolument nécessaire de toujours avoir sa loi près de soi dans les marchés publics. Parce qu'on doit toujours bien se relire ou bien viser les paragraphes qui sont concernés par telle décision.

Et ça a une très grande influence. Et puis dans certaines délibérations, pour motiver des fois certaines choses, on va reprendre, on a pas mal de bouquins, on va reprendre, ça j'ai déjà fait hein, je reprends une partie, un paragraphe d'un bouquin, je cite la source évidemment, et je reprends ce paragraphe qui concerne telle situation pour motiver encore plus la décision. Vous voyez donc la jurisprudence aussi. Ben j'ai fait justement mon TFC à Namur sur l'examen de la régularité des offres, et mon assistante m'avait fourni un casus que je devais solutionner et je pensais savoir la réponse. Et à force de lire la jurisprudence, de faire plein de recherches, j'ai remarqué que j'étais vraiment, enfin, qu'il y avait un piège. Enfin, c'est pas que c'était un piège, mais la recherche de la jurisprudence, et surtout la jurisprudence récente à un impact très

important. Et voilà quoi. Donc, je m'en souviendrai toujours, mais ce que je veux dire c'est que, clairement, même des fois ici, quand on a un doute sur quelque chose, on a accès à l'outil Mercatus qui nous permet de faire des recherches et je vais régulièrement moi. Je regarde régulièrement.

Surtout, bon des fois vous avez des marchés où les choses sont claires, les offres sont régulières. Voilà. Mais quand par exemple l'offre n'est pas régulière, il faut bien analyser sa situation, comprendre comment motiver, enfin voilà quoi.

M : Ok, d'accord.

D.S. : ça demande de la recherche. Et il faut se mettre à la place de l'opérateur économique qui va lire la décision, comprendre pourquoi, par exemple, son offre a été déclarée nulle ou pourquoi elle n'a pas été choisie. Enfin, il faut vraiment que les choses soient claires. Donc oui clairement la recherche de la jurisprudence, la compréhension, la législation, elle aura toujours son impact. Tout le temps.

M : D'accord, ok. Dites-moi, pour vous, quel est le bon, quel est le profil d'un agent des... Qu'est-ce qu'il faut avoir pour

D.S. : Travailler dans le marché ?

M : Être dans les marchés publics ?

D.S. : Je dirais que, clairement dans un premier temps, je pense qu'il faut une base théorique. Il faut, ce qui est déjà assez important, la base théorique, et question de personnalité, je dirais qu'il faut de la rigueur. Et il faut se poser beaucoup de questions quand on reçoit les clauses techniques, se poser beaucoup de questions. Il faut, enfin, quand je dis rigueur, pour moi, ça veut tout dire ce mot parce qu'il faut que, je réfléchis..., comment je pourrais dire ça ?

M : Vous pouvez développer en long et en large, hein.

D.S. : Vous voyez ? Moi, j'ai des collègues qui n'ont pas fait les études en droit. Oui, moi j'en ai fait, mais ça ne veut rien dire. Vous voyez ce que je veux dire ? Ça, ça ne veut rien dire, donc je dirais même pas qu'il faut tel diplôme ou tel diplôme. Mais bien évidemment, mes collègues même qui n'ont pas fait le droit ont appris la législation, etc. Donc je dirais vraiment que ça, c'est la chose importante et ensuite, question de personnalité, c'est vraiment de la rigueur. En fait, je ne trouve pas d'autres mots.

M : C'est la rigueur.

D.S. : Mais il faut de la précision et surtout, il faut prévenir dans les cahiers spécial des charges. Tout ce qu'on prévoit, c'est pour prévenir finalement des situations risquées qui peuvent survenir. Donc il faut appréhender aussi les situations. Voilà.

M : C'est déjà très bien, c'est déjà très bien. Et donc en fait est-ce que c'est un processus continue d'apprentissage ? De formation dans les marchés publics ?

D.S. : Oui, je pense que des fois quand on va en formation, Ben il y a des explications peut-être qu'on avait pas compris comme ça, donc clairement, des formations c'est toujours nécessaire et ce qui est bien aussi dans notre bureau, c'est que quand on a un doute sur quelque chose, on en parle, on en discute. On a des fois des avis divergents, alors ce qu'on fait, c'est qu'on demande aussi l'avis à la tutelle. Voilà, on envoie un mail, ou voilà et cetera, pour avoir aussi l'avis de de la Région wallonne. Mais c'est ça, dans les marchés publics, c'est que des fois on peut interpréter quelque chose de manière différente ou alors, par exemple ça arrive souvent, c'est est-ce que c'est un marché de fournitures, services ou travaux ? Et tout le monde va dire quelque chose de différent et donc là on a recours à la Tutelle enfin voilà quoi. On demande parce que des fois c'est pas très clair en fait, vous voyez ? Par exemple la fourniture et pose de, je sais pas, de porte. Ok il y a de la fourniture, mais il faut aussi poser ça. Donc vous voyez ? C'est tout le temps un questionnement et ce qui est bien dans notre bureau c'est qu'on collabore beaucoup. On n'a pas peur de se poser les questions pour préparer au mieux la procédure en fait. Donc voilà.

M : D'accord.

D.S. : Après oui, voilà des fois il y a des erreurs mais voilà. Comme je dis, on peut pas toujours tout prévoir non plus. Et des fois voilà, l'erreur est humaine.

M : C'est une matière complexe pour vous ?

D.S. : Oui, c'est une matière complexe. Moi, je dirais que c'est une matière très complexe. Il y a toujours à apprendre en fait. Ouais, voilà.

M : Parfait. Eh bien je vous remercie.

D.S. : J'espère que c'est...

M : C'est riche, c'est riche.

D.S. : Oui, super. J'ai été très vite...

M : non, non, c'est riche et c'est ça qui est bien parce que c'est enregistré donc du coup, même si ça a été très vite, je peux transcrire. Je peux retourner en arrière, je...

D.S. : Si vous avez un doute, vous pouvez m'appeler. S'il y a quelque chose ou que je parle un peu trop vite, parce que c'est vrai que là j'ai parlé un peu très vite. Mais si vous avez un doute, vous pouvez m'appeler aussi hein. Y a pas de souci, vous envoyez des mails ?

M : Super, super et si on réécrivant j'ai une question qui découle d'une autre question, je reviendrai par téléphone comme ça on...

D.S. : Oui, y a pas de souci. Oui, si vous ne pouvez pas vous déplacer, je comprends que c'est pas évident.

M : OK. Mais de toute façon, Monsieur B. m'a donné de la documentation, donc à un moment ou à un autre, il faudra que je vienne rendre la documentation donc... Mais non, on fera ça par téléphone si ce sont des questions qui découlent de ce qu'on a déjà dit aujourd'hui. En tout cas, merci beaucoup pour le temps que vous m'avez accordé

D.S. : Avec plaisir. Bah du coup je sens qu'après je vais me dire aujourd'hui, oh j'aurais pu dire ça...

M : Ah mais vous avez mon adresse mail donc si vous pensez à des choses et que vous vous dites, écoutez peut-être que il y avait ce tel truc que j'aurais bien aimé dire, n'hésitez pas, ce serait super.

D.S. : Si jamais y a des choses parce que, par exemple, il y a autre chose qui est important, c'est que nous on est pas sur le terrain. C'est souvent l'auteur de projets. Donc vous voyez, nous on est trop dans cet aspect administratif, il y a des choses qu'on ne peut pas prévoir ou qui arrivent mais voilà. Il y a aussi cette différence qu'il faudrait peut-être mentionner quoi.

M : D'accord.

D.S. : Donc voilà. C'est vrai qu'il faudrait peut-être aussi ouais dans l'exécution. Enfin voilà quoi je sais pas, je réfléchis.

M : ça va. Mais si ça vous vient et que vous avez envie de m'écrire ou alors faire un audio et me l'envoyer...

D.S. : Oui, oui.

M : Super.

D.S. : Vous pouvez m'envoyer votre numéro aussi

M : Oui, je ferai, je le ferai, ça va, merci beaucoup. Bonne fin de journée, merci.

Annexe 5 – Entretien C.F.

Transcription

M : dis-moi, parle-moi de toi, de tes fonctions

C.F. : Moi, ça fait un peu plus 30 ans que. Je suis là maintenant. Donc j'ai commencé, on va dire, au bas de l'échelle. Je suis rentré à l'époque c'était commis. C'est l'équivalent du niveau E je pense maintenant. Et puis Ben. et puis ben, au fur et à mesure de la carrière, j'ai gravi les échelons jusqu'à arriver à A1 quoi. Chef de bureau maintenant par évolution, donc voilà un peu. Et au marchés publics, les premières années, ben j'ai fait un peu de tout quoi. Mais je suis quand même venu au MP assez vite. Après deux trois ans, je pense que j'y étais. Là, je suis arrivé au MP peut-être avec d'autres tâches annexes à un moment parce que c'était aussi moins complexe que maintenant.

M : D'accord, oui.

C.F. : Donc ça allait quand même, ça ne prenait pas nécessairement autant de temps que maintenant. Et puis ben petit à petit, ça s'est de plus en plus complexifié et spécialisé et ça en est arrivé que je ne faisais plus que ça quoi. Maintenant quand j'ai été chef de bureau, j'ai aussi à un moment la GRH quoi. Puis après, il y a maintenant, ça doit faire 3 ans, je suis revenu uniquement à la cellule MP mais on vient de faire aussi un audit organisationnelle un peu de l'administration, dans lequel on devrait revoir les fonctions et créer de nouveaux départements avec des chefs de département à ce moment-là et moi je serais amené à chapeauter les marchés publics avec le service juridique maintenant qu'on a créé aussi. La GRH que je reprendrai aussi et le service informatique- communication.

M : ça fait du...

C.F. : Mais bon, ça c'est ce qui est sur la table en projet et qui n'est pas encore concrétisé. Ça nécessite des engagements fatalement aussi. Si on devient manager d'un service, ben il faudrait quelqu'un qui me remplace déjà au quotidien puisque pour le moment je fais encore du traitement de dossiers quoi. En principe, je n'en ferai plus. Ce serait plus de la gestion de personnel et administrative. Donc ça on verra comment ça évolue par la suite, disons qu'on en est là pour le moment.

M : Ok.

C.F. : Et donc là pour le moment, je suis toujours à la cellule MP

M : D'accord. Donc quand tu dis que..., allez, tu es arrivé au MP plus ou moins vers quelle année ?

C.F. : Euh, je suis rentré en 91 ici et donc je suis arrivé vers 94

M : Ah ouais donc t'es un vieux de la vieille des marchés publics.

CF : ouais

M : et dis-moi, qu'est-ce qui, comment c'était la gestion des dossiers MP avant ? Parce que je viens de t'entendre dire que c'était beaucoup moins complexe qu'aujourd'hui. C'était comment avant ?

C.F. : Bah avant, oui ben avant, pour les marchés plus importants, on travaillait quand même par appel d'offres, adjudications, tout ça. Mais il y avait quand même beaucoup de marchés, euh, ce qui est maintenant la procédure négociée, on faisait juste un petit appel comme ça, ou parfois c'était uniquement par téléphone ou parfois, on ne le faisait même pas. Et s'il y avait un architecte avec qui on avait l'habitude de travailler, on dit qu'on l'avait consulté... c'était pas très formalisé on va dire et on travaillait un peu, finalement, avec celui dont on avait envie, quoi.

M : ok. D'accord. Et tu dirais que ça a changé, ça a commencé à changer quand plus ou moins ?

C.F. : avec les affaires de Charleroi.

M : d'accord

CF : clairement ça, ça a fait un gros changement dans la pratique quoi hein.

M : Ok.

CF : il faut reconnaître que ça a amené plus de rigueur.

M : ouais, ok. D'accord. Et comment fonctionne ton service MP maintenant ?

C.F. : Donc moi, dans mon service, on fait essentiellement fournitures et services.

M : ah d'accord. Et les travaux qui les fait ?

CF : ben le service travaux.

M : Ah, le service des travaux a quelqu'un qui est habilité aux marchés publics et qui...

C.F. : ouais, ouais. Et donc ça aussi c'est un changement par rapport à avant quand j'étais là. Les travaux faisaient la partie technique et moi je faisais la partie administrative.

M : Oui, oui.

C.F. : Et puis bien sûr petit à petit, ils ont spécialisé des gens aux marchés au service des travaux et c'était parfois quand même plus facile qu'ils gèrent de A à Z que de mélanger les intervenants, et puis le suivi des chantiers qui était chez eux par exemple, des choses comme ça. Et donc maintenant, en gros c'est eux qui font leurs marchés, maintenant il arrive qu'ils demandent un coup de main et que j'intervienne encore pour quelque chose ou l'autre. Parfois, ne fut-ce que pour les publications électroniques où ils sont peut-être un peu moins au fait ou qu'il y en a qu'un seulement qui sait le faire et qu'il n'est pas là, ils me disent tu ne peux pas la faire ? Donc ça, ça arrive encore mais en gros, ils les traitent eux-mêmes. Ce qu'il y a aussi parfois, donc on désigne des auteurs de projets...

Ça en général on travaille en collaboration en ce moment-là puisque c'est l'auteur de projet pour des travaux mais c'est un marché de services donc c'est nous qui le gérons avec mon collègue avec des renseignements qui viennent de chez eux puis on attribue le marché à l'auteur de projet et après, c'est eux qui reprennent la main, les contacts avec l'auteur de projet. Maintenant, il arrive aussi dans de gros dossiers comme ça ou qui sont subventionnés que l'auteur de projet réalise son projet, il l'amène on va dire tout fait, et c'est parfois moi qui fait la partie administrative à ce moment-là quand même. On essaie de gérer le suivi du travail de l'auteur de projet plutôt que les travaux et après eux reprennent la main quand les travaux débutent.

M : Ok, d'accord, oui, OK.

C.F. : Mais disons que en grosse théorie, on fait plutôt fournitures et services et eux, travaux.

M : Et donc vous êtes deux : G...

CF : G.

M : et toi. Ok d'accord. Et donc pour les fournitures et services, comment est-ce que ça se passe votre, la gestion des dossiers en tant que telle ? Est-ce que vous vous partagez, comment se passe la répartition des dossiers ? quels sont les procédures que vous utilisez le plus ou la procédure que vous utilisez le plus ?

CF : la gestion des dossiers, ben au fur et à mesure que les dossiers viennent soit d'autres services pour des achats ou du Collège pour des auteurs de projet ou d'autres marchés de services divers, on en externalise quand même quelques-uns.

M : Ouais, d'accord.

C.F. : ... Qu'est-ce qu'il y a d'autre comme service ? ça ne me vient pas vraiment, mais..., le nettoyage de vitres ou des choses comme ça quoi. Au fur et à mesure que ça vient, on se répartit les tâches. Je reconnais que c'est plus G. fait plus de marchés, on va dire, de petits marchés, des marchés courants.

M : Des factures acceptées peut-être ? Des moins de 30 000 ou...

C.F. : Oui, oui, oui, ceux-là mais il fait aussi, enfin, on fait essentiellement des procédures négociées sans publication préalable.

M : D'accord, OK.

C.F. : On est quand même en fournitures et services souvent en-dessous de je sais plus, 100...

M : 140 maintenant. C'était 139 et ça vient de passer à 140

C.F. : Donc, moi je traite encore souvent les plus gros marchés ou plus complexes quand c'est des auteurs de projet par exemple pour des gros travaux, des gros projets. Je fais aussi parfois certains marchés qui sont en centrale d'achat.

M : Oui, OK. Ok. Les accords-cadres, vous en faites des accords-cadres, vous faites ? Les marchés sur 4 ans avec...

C.F. : On en a qu'un en fait en réalité. Ça, par exemple, c'est moi qui l'ai fait. On a fait un accord-cadre pour un marché d'avocat sur 4 ans en fonction de différentes spécialités, on a désigné 3 avocats par

M : Par cascade

C.F. : On a fait ça comme ça. Maintenant je fais encore aussi des marchés plus courants quoi mais simplement que quand il y en a de trop pour le moment ou à certaines périodes. Donc voilà, on se répartit un peu en fonction du temps que chacun a quoi. Puisque moi je suis souvent sollicité aussi pour les comités de direction, pour des réunions et tout ça donc en soit il y a un peu moins de temps à consacrer uniquement aux marchés que lui quoi. Tu vois ?

M : D'accord, oui, oui, je vois. Et quand lui ou toi vous traitez des dossiers par exemple, je prends un marché, est ce que c'est ? Quand tu prends le marché, tu le prends jusqu'au bout d'office, je veux dire, toutes les procédures, genre la création, et puis après la procédure et puis après l'attribution et puis après le suivi et tout ça, c'est le même qui fait ça ?

C.F. : Ouais, c'est le même et comme on est qu'à deux dans le bureau, on communique quand même beaucoup et il faut dire qu'on est au courant un peu de tout ce que l'autre fait... et comme les dossiers passent aussi au Collège et que moi je dois valider les points et tout ça, ben on est quand même...

M : oui, d'accord. Comme vous êtes en binôme, c'est beaucoup plus facile

CF : ouais

M : d'avoir un regard sur ce que fait l'autre

CF : ouais, ouais

M : oui, ok d'accord. Est-ce que vous avez ici une politique de formation continue ? Je veux dire, est-ce que vous allez souvent en formation sur les sujets de marchés publics ? et si oui, est-ce que c'est quelque chose qui est obligatoire ou juste Giovanni et toi vous voyez une formation venir et vous vous dites ah tiens ça, ça m'intéresserait et

C.F. : oui

M : C'est plutôt ça

C.F. : En général, c'est, c'est plus comme ça. C'est plutôt quand nous, on voit quelque chose qui nous intéresse qu'on demande pour y aller. Il arrive qu'on nous communique par mail que, si c'est la DG par exemple qui a reçu, elle nous envoie dans le service mais elle ne nous dit pas vous devez y aller. Parfois il arrive que ce soit la DG qui dise, voilà une formation qui pourrait

vous intéresser. Maintenant, on ne nous l'impose pas quoi. Et nous on choisit un peu, c'est pas qu'on y va souvent. On y va quand il y a des nouveautés.

M : Oui, pour remettre à jour les choses

C.F. : Ouais. Ou alors s'il y a vraiment un sujet spécifique et on se dit ça c'est quand même bien, on en a souvent, c'est bien aussi de se rafraîchir la mémoire et d'aller revoir un petit peu quoi. Mais on ne va pas en formation pour le plaisir d'y aller. On est quand même assez aguerris, ça fait quand même un moment qu'on fait ça et donc, en gros on peut dire qu'on maîtrise assez bien quoi.

M : d'accord. Donc est-ce que tu dirais qu'il y a, allez, avec la complexité qui est arrivée, est-ce que ça a changé votre manière de, à Giovanni et toi, votre manière de créer par exemple un cahier des charges ? Est-ce qu'il y a par exemple des parties auxquelles vous faites le plus attention par exemple pour éviter les recours et ce genre de chose ? Ou ça n'a pas vraiment évolué dans cette partie-là ?

C.F. : Ben disons qu'on a toujours été assez attentifs quoi. Maintenant par rapport aux recours, c'est vrai qu'on se dit que ben là c'est un marché peut-être un peu plus sensible, on fait bien attention par exemple par rapport aux critères de sélection qu'on va appliquer et si on applique aussi des critères d'attribution, en général on essaie d'éviter parce que c'est toujours difficile de bien motiver et de bien justifier. Bon le prix c'est facile avec une règle de trois mais quand il y a une partie un peu plus subjective qui intervient, ben on regarde à deux fois pour trouver le bon critère et bien expliquer à l'avance comment on va coter et tout comme ça on évite quand même au maximum des contestations par la suite quoi. Mais c'est pas tout de même la majorité des marchés quoi. On fait beaucoup de procédures négociées et en général, c'est quand même le prix qui est le critère unique, on va dire.

M : OK, d'accord.

C.F. : Maintenant, ce qui a quand même changé c'est aussi les clauses de révision et tout ça. Ça, à ce moment-là par exemple on a été plusieurs fois en formation pour ces changements-là. On a fait aussi les formations quand on a imposé un peu les procédures électroniques quoi, ça c'est... le site, c'est quand même pas des plus simples.

M : Oui, oui, oui. Pas évident, je confirme.

C.F. : Donc ça on. On a fait et donc oui, les clauses de réexamen parfois on se dit là on pourrait en avoir une. Ça on essaye d'y penser aussi pour avoir plus facile par la suite s'il y a quelque chose à modifier dans le marché.

M : D'accord, ok. Et donc est-ce que pour toi clairement, depuis le début de ta carrière en MP, est-ce que tu dirais qu'il y a quand même une influence du contrôle du Conseil d'Etat sur la manière dont...

C.F. : Oui, clairement hein. Quand je revois des délibés du début, il y a quasi pas de motivation quoi. Et que maintenant, il y a quand même des motivations nettement plus conséquentes dans les délibés et ça, ça certainement.

M : Et donc ça influe sur la mise en place, la création du cahier des charges d'office ?

C.F. : Oui, fatalement. Ça a des répercussions un peu sur tout. Sur les rapports d'analyse des offres qu'il faut quand même bien faire, je veux dire, bien argumenter pour que ça passe. Donc ça oui, ça a quand même une grosse influence.

M : D'accord.

C.F. : Avant, on se contentait de dire considérant qu'on a fait appel à 3 candidats par exemple, considérant qu'un tel a remis un meilleur prix et hop, on attribuait le marché comme ça et pour certains petits marchés, ben enfin là on liste quand même les opérateurs, on ne dit pas juste qu'on a consulté comme ça et après, ben si c'est le prix pour du mobilier, c'est le prix, ben

M : C'est le prix.

C.F. : On ne va pas aller contre. À partir du moment où bien sûr ils respectent ce qu'on a demandé quoi.

M : Ouais. D'accord. Et pour toi, quel serait, quel est le profil, est-ce qu'il y a un profil-type d'ailleurs d'agent, pour toi, d'agents qui devraient travailler dans les marchés publics ? Vu les exigences que tu, qu'il y a maintenant, est-ce que... ? ça c'est ton avis personnel que je demande hein. C'est pas... Est-ce que pour toi il y a un profil type ?

C.F. : Enfin, moi personnellement, je ne pense pas qu'il y ait quelque part un diplôme vraiment adapté aux marchés publics. Bon maintenant, je connais pas peut-être tous les diplômes récents où il y aurait des spécialisations en marchés publics. Mais disons que nous en gros,

essentiellement la matière, on l'apprenait sur place. Donc c'est quand même quelqu'un qui a des compétences de savoir apprendre et de savoir appliquer la réglementation. Maintenant est-ce qu'elle colle plus à, à priori, on dirait un profil juridique, parce que ils sont amenés à, ouais, à avoir déjà touché des matières, au droit et devoir un peu comprendre aussi le jargon du droit

M : juridique

C.F. : juridique qui est quand même un peu particulier quoi. Donc peut-être ça. Mais bon maintenant, moi à la base, j'ai fait conseiller social, maintenant c'est un bachelier en GRH que ce serait quoi. On avait quand même pas mal de droit, hein. C'est peut-être pas du même droit, c'est du droit social mais on avait quand même été amenés à comprendre aussi comment ça se passait. Et donc, je pense que c'est, qu'on ait au moins un bachelier et qu'on ait fait un peu de droit dans son parcours ou quoi. Maintenant peut-être qu'effectivement un bachelier en kiné, c'est peut-être pas le profil a priori idéal, tu vois hein.

M : Ouais, d'accord. OK.

C.F. : Mais sinon, je ne crois pas qu'il faille quand même obligatoirement quelqu'un qui ait un master en droit ou quelque chose comme ça. Maintenant, s'il l'a et qu'il a fait des marchés publics dans son cursus, ben tant mieux. C'est sûr que c'est quand même un plus de savoir de quoi on parle. Que parfois, quand tu parles à la population, les gens qui n'en ont jamais entendu parler, disent ah, donc vous faites le marché du mercredi quoi ! Tu vois ?

M : Je l'ai déjà eu aussi.

C.F. : C'est pas top quand t'as des candidats comme ça qui ne savent même pas de quoi on parle. Mais voilà. Sinon, je pense que quelqu'un qui aurait quelques années d'expérience dans le domaine, on peut dire que c'est plus important que d'en avoir peut-être vu un peu pendant ses études. C'est quand même... Parce que c'est bien, il y a la règle sur les marchés publics, mais après, t'as aussi comment, le fonctionnement du Collège, le Conseil et ça aussi ça s'apprend quand même un peu plus sur place qu'à l'école quoi.

M : Ouais d'accord. Ouais, ok. Est-ce que tu penses, enfin, est-ce que ton, votre travail a besoin d'être facilité dans un sens ou dans l'autre, ou est-ce que tu penses que tel que c'est maintenant dans ton service en MP, vous êtes au point, allez, vous n'avez pas besoin de pistes d'amélioration pour le travail ?

C.F. : Nous concernant proprement dit, Je pense qu'on a les outils qu'il faut, on a les matériels informatiques, il y a maintenant les sites de marchés publics de l'Union des villes avec lesquels on travaille essentiellement, les juristes de l'Union des villes. Pour moi, la réglementation on la trouve facilement, on a le logiciel 3P. J'avoue que nous, on ne l'utilise pas. On l'a mais aux travaux par exemple, ils l'utilisent beaucoup. Nous, on a appris à travailler sans et maintenant on a du mal. Il y a une demande de la direction pour qu'on s'y mette mais on a parfois un peu de mal à travailler avec. On voit tout l'encodage, tu vois ? On voit plus les points négatifs. C'est vrai qu'après il paraît que ça simplifie quand même pas mal la vie, c'est ce que tout le monde dit mais

M : Moi, je l'utilise au quotidien donc

CF : ça doit être vrai quoi. Mais nous pour le moment on ne l'utilise pas beaucoup mais disons qu'on a l'outil à disposition et en soit, je pense que on a ce qu'il faut quoi. On n'a pas vraiment besoin et Philippe veut qu'on suive une formation et je suis d'accord. Donc à ce niveau-là, ça va. Ce qu'il pourrait y avoir à améliorer, c'est peut-être parfois la communication avec le service des travaux, si on devait plus échanger sur certains marchés... à un moment, il y avait eu une volonté que quand même les marchés de travaux repassent aussi par la cellule Marchés pour les contrôler, contrôler c'est peut-être un grand mot mais pour

M : il faut quand même à un certain contrôle

CF : pour vérifier s'il y avait pas de couac dans les procédures et tout, mais en tout cas maintenant ça ne se fait pas parce que ici on a pas assez de personnel que pour revérifier tous les marchés des travaux. Voilà.

M : Ah oui. Et en parlant de contrôle et de vérification, quand c'est par exemple G. qui fait un marché, est ce que toi tu arrives derrière en contrôle ou est-ce que il a totale autonomie sur la façon dont il a... ?

C.F. : En gros, il a totale autonomie. Maintenant, de lui-même, quand il y a quelque chose où il a un doute, il m'interpelle quand même assez régulièrement pour dire Bah qu'est-ce que tu penses de ça ? Est-ce que je mets comme ça ? Donc on en parle au fur et à mesure, ce qui ne nécessite plus vraiment une relecture complète après quoi. Maintenant, il arrive aussi qu'il dise, Ah Ben j'ai fait ça, je l'ai déjà mis sur Plone pour le prochain collège, mais regarde quand même avant parce qu'il y a tel ou tel point et donc là faire un petit contrôle comme ça. Mais ce n'est pas que je dois tout lui dire. Il est relativement autonome et il s'en sort bien.

M : Ok. Ok et lui il fait les marchés publics depuis combien de temps ?

C.F. : Lui, il est à l'administration depuis 10 ans et avec moi, écoute je dirais quand même 5-6 ans maintenant.

M : Ah d'accord. OK d'accord. Et..., Donc tu dis que vous faites les fournitures et les services et c'est plus ou moins à l'année comme ça, combien de dossiers que tu traites en marchés publics pour des marchés de fournitures et de services ? Pas un nombre fixe hein, mais je veux dire juste une fourchette plus ou moins des marchés ordinaires que tu passes ?

C.F. : Ouais avec ça avec les petits marchés comme ça où on achète des fois pour pas grand-chose, 1000,00€, des choses comme ça, tu veux dire ?

M : Ah non, plutôt, quand je parle petits marchés, je disais plutôt des trucs genre un peu moins de 30000,00€ et puis la procédure, 140000€. Là, combien plus ou moins de dossiers, tu passes en procédure négociée sur une année, une dizaine, une vingtaine, une trentaine ?

C.F. : Là franchement, je ne sais pas trop.

M : D'accord ok. Mais donc ça veut dire que vous avez beaucoup de dossiers ?

C.F. : On est tous les 2 à temps plein et ben on a quand même pas souvent de période si creuse que ça, si ce n'est peut-être ici, on va peut-être le mois de grandes vacances où il n'y a pas de Collège, ça sera peut-être un peu plus, un peu plus light. Mais sinon en général ça suit bien toute l'année avec en général aussi un pic en fin d'année parce que ce qui n'est pas sorti, ça doit être attribué avant la fin de l'année et quoi. Bon, budgétairement, mais vraiment de donner à un nombre..., allez est-ce qu'on, on passe on va dire quatre ou cinq dossiers au Collège, par semaine.

M : Ah oui, d'accord.

C.F. : Ouais, si on en compte 5 sur une quarantaine de semaines, ça serait quand même 200 dossiers au bout de l'année, en ce compris les toutes belles petits achats en-dessous de 30000 aussi, où on fait quand même souvent un petit marché. C'est assez rare que, ... s'il faut acheter une agrafeuse par exemple, rien que ça, on demande comme ça juste 3 offres et on attribue direct. Mais en général, on fait quand même un petit cahier des charges pour sécuriser principalement ce qui est paiement à 30 jours et pas soumis à leurs conditions à eux par

exemple. Donc en général Bah tu vois, on achète du mobilier pour 1000 ou 1500€, ben on fait quand même des petits marchés quoi hein.

M : Ok, ok, d'accord.

C.F. : Par procédure négociée, en fait.

M : Ok. Ok d'accord. Et donc les besoins de l'administration en fournitures et en services viennent au fur et à mesure de l'année ou alors ils sont prédéfinis, peut-être pour la grande partie ?

C.F. : En gros, en partie, ils sont prédéfinis parce que bah déjà, ils apparaissent dans le budget en général, donc tout ce qui est extraordinaire,...

M : Et on fait appel à toi pour la définition, pendant la définition des besoins ou pas du tout ?

C.F. : Oui, oui, en fait, ça, c'est via le comité de direction quoi. Il y a le service des finances qui dit bon ben le budget c'est pour telle date, Ils font un rétroplanning et disent ben on aurait besoin de vos prévisions pour votre service pour telle date, et puis après on en reparle en comité de direction à telle date, puis ça passe au Collège. Et après, il y a des demandes qui viennent des services et d'autres qui viennent du politique, on va dire. Mais oui, on fait quand même appel à nous à ce niveau-là quoi. Oui, oui, tout à fait.

M : Ok.

C.F. : Tu veux boire un peu d'eau ? Quelque chose ? non ?

M : Je veux bien.

M : Bien, si je reviens au procédures et à la gestion des marchés, en elle-même, je sais que tu as dit que tu utilises beaucoup plus la procédure négociée. Pour l'estimation de la valeur des marchés, tu fais comment la plupart du temps ?

C.F. : Ça, si c'est des marchés genre de ceux qu'on a déjà passés, ben on se base un peu sur ce qui est...

M : Sur les années antérieures ?

C.F. : Les années antérieures quoi. Bon, ça, à l'ordinaire, ben effectivement, par exemple dans un gros marché comme le marché de mazout par exemple, des choses comme ça, déjà au service des finances, ils prennent aussi plus ou moins ce qu'on a utilisé chaque année pour remettre le crédit, et nous, en général on se base là-dessus, on se base là-dessus aussi. Quand c'est des fournitures qu'on a déjà utilisées, on sait plus ou moins. Et si pas, on se renseigne un peu sur internet ou pour voir un peu les prix et déterminer l'estimation.

M : Et avec la hausse des prix actuels, comment vous faites pour les marchés ? ça influe sur vos marchés ou pas la hausse des prix actuelle pour l'estimation marché ? Ou très peu ?

C.F. : Oui, quand même. Oui on voit bien par exemple, c'est vrai que ça concerne un peu plus les marchés de travaux, que ce qui est quand même fournitures mais par répercussion, oui. Si maintenant t'as un marché d'auteur de projets où là c'est souvent au pourcentage par exemple, si on tape sur 10, 12% en fonction de la complexité de l'étude qu'on demande, là on demande plutôt de l'estimation des travaux et si elle est revue chez eux à la hausse, fatalement le pourcentage reste le même mais l'estimation est revue à la hausse aussi quoi. Maintenant pour les autres fournitures, après on regarde un peu le prix. Si ça a augmenté, on adapte un peu l'estimation par rapport à ça.

M : OK et justement en fournitures, quand tu dis fournitures, c'est fourniture hors fournitures pour les travaux ? Parce que par exemple, je dis chez nous on fait nous, on fait le tout, on fait services, fournitures et travaux et on fait des marchés de stocks par exemple pour les fournitures.

M : Les marchés de stocks, oui c'est pour le matériel, c'est les travaux qui...

M : Ils s'en occupent aussi ?

C.F. : ils s'en occupent ouais, ouais.

M : Ok.

C.F. : Ils ont déjà essayé de nous les refiler à plusieurs reprises mais jusqu'à maintenant...

M : Vous faites barrage ?

C.F. : C'est toujours eux qui s'en occupent.

M : D'accord.

C.F. : Enfin, de toute manière, on ne ferait que la partie administrative évidemment, c'est quand même eux qui connaissent les besoins. Maintenant, ce qu'il arrive qu'on fasse pour eux par exemple, c'est l'achat de véhicules par exemple. Tu vois ? ça, on fait souvent nous-mêmes ou par exemple, des tondeuses, des choses comme ça, ça arrive que ça, ça vienne chez nous aussi quoi.

M : D'accord, OK.

C.F. : Mais ça, c'est pas vraiment défini. Parfois, ils le font eux, parfois, ça dépend aussi un peu du responsable du département quoi. Il y en a avant, il n'était pas très marchés, donc il venait souvent vers nous. Maintenant il est parti, c'est quelqu'un d'autre, ils font des fois plus eux, mais c'est encore un peu partagé quoi, à ce niveau-là.

M : D'accord, ok. Oui, c'est vrai, Madame B., c'est ça ? Oui. J'ai pas encore de réponse. Je lui ai envoyé un mail mais j'ai pas encore de réponse de sa part.

C.F. : Ah elle ne t'a pas répondu ?

M : Donc j'espère, enfin je vais la relancer. J'espère bien qu'elle va me répondre et... Non ben parfait. Je pense qu'on a fait le tour. Tu me permettras si j'ai encore quelques questions à un moment donné, de revenir vers toi pour un dernier petit entretien ? Parce que ce que je fais pour le moment c'est aller donc faire les entretiens. J'en ai déjà eu la semaine dernière à C., j'en ai ici je vais en avoir encore la semaine prochaine et puis après je vais me poser pour écrire un peu, pour analyser tout ce que j'ai reçu et s'il y a des questions qui reviennent, après je recontacte les personnes avec lesquelles j'ai fait les entretiens pour un dernier entretien. Ça va ?

C.F. : Oui, Oui, ça va.

M : En tout cas je te remercie beaucoup.

Annexe 6 – Entretien S.C.

Transcription

M : Pouvez-vous vous présenter et me dire un petit peu votre parcours ?

S.C. : Scolaire aussi ?

M : Vous pouvez me donner votre parcours scolaire et puis on va embrayer sur votre parcours ici, ou ailleurs peut-être si vous avez..., non ?

S.C. : C'est ma première fois ici.

M : d'accord !

S.C. : Je m'appelle S.C., j'ai 27 ans, j'ai un bachelier en Droit à la Haute école. J'ai fait un master en horaire décalé et je travaille ici depuis 3 ans.

M : D'accord

S.C. : C'est mon premier job, j'avais fait mon stage de fin d'études ici au service marchés publics également.

M : D'accord.

S.C. : Voilà, c'est plus ou moins ça.

M : Ok, d'accord ! Ah oui 3 ans, d'accord, mais c'est déjà pas mal en marchés publics !

S.C. : Oui

M : Ok. Et je vais aussi vous poser la même question : comment est-ce que ça se passe pour les dossiers entre vous, entre collègues ? comment est-ce que vous vous répartissez les dossiers ?

S.C. : Au sein du service, il y a le services marchés publics et projets subventionnés. Donc j'ai 2 collègues, dont D., qui travaillent sur les projets subventionnés. Elle fait aussi des marchés publics et moi, de mon côté, avec une autre collègue, on traite tout ce qui est des dossiers PIC et des in House et je fais également des dossiers dont les accords-cadres. C'est principalement moi qui m'en occupe.

M : D'accord. Ok. Et depuis que vous êtes là depuis 3 ans, est-ce qu'il y a selon vous, il y a eu des évolutions selon vous dans la façon de travailler depuis que vous êtes là ? Ou vous travaillez toujours de la même façon ? Enfin, ce que je veux dire, c'est est-ce qu'il y a eu des changements au niveau réglementaire par exemple, qui vous ont fait changer vos pratiques à vous depuis que vous êtes là ? Ou vous vous surfez sur le même...

S.C. : Depuis 3 ans, il n'y a pas eu énormément de changements, donc moi je suis dans la loi de 2016. Mes collègues ont eu la loi de 2006 avant, mais moi je ne l'ai pas connue. Oui, il y a eu quelques petits changements quand on voit des nouveaux arrêts du Conseil d'État ou de la

Cour de justice notamment, les accords-cadres mais en soit, il n'y a pas eu de gros changement dans la législation depuis que je suis ici.

M : D'accord et parlons alors des accords-cadres. Parlez-moi des accords-cadres.

S.C. : Vous voulez que je vous explique ?

M : Non, je veux en fait que vous, pourquoi les accords-cadres ? Pourquoi vous avez choisi par exemple de faire ? Je dévie un petit peu selon les réponses que vous me donnez, c'est pas toujours les mêmes questions, pile poil que je vous pose que j'ai posé à votre collègue mais ça m'intéresse en fait, le fait que vous ayez voulu travailler votre master, votre mémoire sur les accords-cadres. Pourquoi les accords-cadres ?

S.C. : Alors les accords-cadres, pourquoi ? Parce que mon chef de bureau, quand j'ai fait mon stage ici, m'a proposé de faire mon travail de fin d'études dessus. Donc j'ai commencé à faire des recherches, ça m'intéressait. C'est aussi un gain de temps dans les dossiers d'argent pour la commune en général, vu qu'on regroupe beaucoup de commandes en même temps. Et ça m'a vraiment plu. C'est vraiment une matière, il y a très peu d'articles dans la législation. Donc c'est beaucoup la doctrine, recherche au niveau de la jurisprudence, et cetera. Et quand j'ai commencé mon mémoire et j'ai dû choisir un sujet, je me suis dit que ce serait sympa d'approfondir un peu plus, puisque je n'avais pas eu le temps de bien approfondir pendant mon bachelier. Et j'ai aussi mis, en fait, j'ai fait une comparaison entre ce système-là avec un autre système qui est plus ou moins pareil, mais avec des petites différences pour voir lequel était plus avantageux, et cetera.

M : D'accord, et quel est le système ?

S.C. : Le système d'acquisition dynamique ?

M : D'accord, ok.

S.C. : On n'a encore jamais utilisé ici, on n'a eu que des accords-cadres.

M : D'accord, ok. Et à quoi est-ce que vous devez faire attention quand vous établissez un cahier des charges ? Qu'est-ce qui est important à ? Sur quoi est-ce que vous devez faire, à quoi vous devez faire attention quand vous faites un cahier des charges ?

S.C. : On fait attention à quoi ? Notamment à la procédure choisie. Donc si on en-dessous de 140.000€, de prendre la PNSPP, si on est au-dessus on doit choisir une autre procédure forcément. On fait attention aussi à la forme et le contenu de l'offre pour que tout soit bien complet et cetera. Voilà. Que l'inventaire soit bien complet. Ces choses-là.

M : Ok. Est-ce que vous pensez avec votre regard de juriste, avec votre regard de praticienne des marchés publics, est-ce que vous pensez que l'évolution de la législation et la jurisprudence influe sur votre pratique au journalier et si oui, dans quelle mesure est-ce que vous ressentez ou dans quelle mesure cette influence est-elle présente ?

S.C. : La jurisprudence est très importante parce qu'il y a parfois un petit flou juridique dans la législation, notamment les accords-cadres, donc c'est toujours important de bien se mettre à jour, de lire les arrêts récents et cetera, pour qu'on soit en conformité, on va dire avec la loi notamment au niveau européen. Et voilà y a des petits changements qui s'opèrent, notamment Bah, pour les accords-cadres, depuis quelques temps, on doit fixer un maximum qu'on ne faisait pas avant. Mais voilà, maintenant c'est fait, il y a deux arrêts de la Cour de justice qui ont dit cela, donc on doit vraiment s'y conformer. Et voilà, il faut faire attention au fur et à mesure, à tous les arrêts qui arrivent.

M : D'accord Ok. Donc ça influe pour vous, ça influence votre pratique, la législation, en tout cas son évolution et la jurisprudence influent sur votre travail au quotidien ?

S.C. : Oui, oui.

M : Quel est ce que vous le profil pour travailler au marchés publics ?

M : Le profil du juridique on va dire, même si mes collègues n'ont pas toutes des bacheliers ou des masters en droit. Donc voilà, il faut quand même bien se familiariser avec la législation, bien la comprendre, faire un travail aussi de recherche, côté doctrine, jurisprudence et cetera pour être tout le temps en conformité, et voilà.

M : D'accord. Et vous vous formez ? Quand je dis former, ce sont les formations qui sont proposées pour les marchés publics.

S.C. : On a assez bien de formations proposées. J'en ai d'ailleurs fait une la semaine passée sur les accords-cadres. C'était un séminaire résidentiel de 3 jours et on nous laisse assez, on a la possibilité de faire des formations régulièrement si on le souhaite.

M : Est-ce que vous diriez que travailler aux marchés publics, c'est comme un apprentissage...

S.C. : Continuuel.

M : Continue ? Oui ?

S.C. : Il ne faut pas rester sur ses acquis, il faut toujours apprendre de nouvelles choses et c'est ça je pense qui est chouette.

M : D'accord oui. Ok. Tout à l'heure, j'ai parlé de la formation. Vous avez dit que vous avez assez de formation qui sont proposées. Est-ce que d'une manière ou d'une autre, la formation, le fait de suivre la formation ou les formations est valorisé d'une manière ou d'une autre, ici en interne ?

S.C. : Je ne sais pas. Je suis là depuis 3 ans, il y a eu la période COVID où il y avait pas beaucoup de formations donc, mais voilà par exemple, ici, j'ai fait une formation sur les accords-cadres et j'ai justement un dossier à faire. Et du coup c'est, je pense, pour ça qu'on m'a laissé faire

cette formation résidentielle. Pour que je puisse mettre en pratique ce que j'ai vu lors de cette formation.

M : D'accord, Ok. Quand je parlais de valorisation ou non c'est, peu importe que, par exemple, vous êtes 4 et moi je veux suivre 50 formations, je les suis. L'autre, elle ne veut pas en suivre du tout, elle n'en suit pas du tout. Est-ce que la personne qui suit des formations, c'est valorisée d'une manière ou d'une autre par la hiérarchie ou pas du tout en fait ?

S.C. : ça je sais pas vous dire parce que ça ne fait que 3 ans. Et je vous dis, pendant la période Covid, il n'y avait pas vraiment de formation.

M : D'accord. Donc, c'est seulement maintenant que...

S.C. : qu'on en suis.

M : Voilà Ok d'accord. Est-ce que vous avez le droit de choisir vos dossiers ? ou alors c'est...

S.C. : Soit on nous les attribue, soit on s'arrange entre nous. Donc voilà.

M : Ok, et vous traitez souvent des dossiers du début jusqu'à la fin ou ... ?

S.C. : Non. Ça dépend, mais bien souvent, je peux très bien avoir l'approbation d'un cahier à faire et l'attribution, ce sera une collègue qui le fera. Ça, c'est en fonction de qui est là sur le moment et qui a moins de travail que l'autre. Donc non on ne traite pas vraiment les dossiers de A à Z.

M : D'accord. Ok. Et est-ce que vous pensez, qu'au niveau de la gestion des marchés publics, il faut absolument avoir une base juridique ou vous pensez que Monsieur et Madame tout-Le-Monde peut débarquer et faire... ? Qu'est-ce qu'il faut avoir comme plus ? qu'est-ce que vous demanderiez si vous étiez cheffe, par exemple, et que vous deviez recruter quelqu'un ? Si vous vous étiez à la place de Monsieur B. ? Ça y est, on l'a éjecté. Vous êtes cheffe et vous devez recruter. Pour vous, quelles sont les qualités que vous voudriez avoir ?

S.C. : Je pense que la principale qualité, c'est un peu l'esprit d'analyse. Parce que, par exemple, là, vous avez un bachelier en droit, on n'a pas vraiment vu ce que c'était les marchés publics, et cetera. Et même en master, on ne voit pas réellement. Donc moi je suis arrivée ici, je ne savais pas du tout ce que c'était et j'ai appris sur le tas. Alors oui, j'avais cette formation un peu juridique qui m'a permis de peut-être comprendre un peu plus vite. Enfin, je ne sais même pas si... mais il faut quand même que cet esprit d'analyse. De savoir lire la loi, faire des recherches, et cetera. Je pense, c'est les principales qualités.

M : D'accord l'esprit d'analyse, lire la loi, faire des recherches. Ok. Et donc au niveau formation, on peut venir de n'importe quelle formation pour vous et accéder, enfin, et être un très bon agent des marchés publics.

S.C. Oui.

M : Ok, d'accord. Ça va. Est-ce que vous me permettez quand j'aurais retapé tout et que j'aurais des questions, parce ce que vous étiez un peu avare en réponses, je suis un peu sur ma faim. Mais est-ce que vous me permettez de revenir vers vous ? Quand, si j'ai besoin de...

S.C. : Il n'y a pas de souci.

M : Pour avoir un peu plus de votre part ? Ok. Parfait, je suis sûre que je vais revenir vers vous et j'espère que ce jour-là vous aurez le verbe un peu plus... D'accord ?

S.C. : Ok.

M : Ça va. Mais sinon merci quand même de m'avoir accordé votre temps, merci pour votre disponibilité.

S.C. : De rien.

