

L'IA dans la commande publique : entre gain d'efficacité et nouveaux défis éthiques

AI in public procurement : between efficiency gains and emerging ethical challenges.

Auteur 1 : ZIOUZIYOU YOUSSEF.

Auteur 2 : DYANE SANAA.

ZIOUZIYOU YOUSSEF, (Doctorante, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations (LIREFIMO))
FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

DYANE SANAA, (Enseignante chercheuse, Laboratoire interdisciplinaire de recherche en économie, finance et management des organisations (LIREFIMO).)
FSJES Fès, Université Sidi Mohamed Ben Abdellah

Déclaration de divulgation : L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.

Conflit d'intérêts : L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts.

Pour citer cet article : ZIOUZIYOU .Y & DYANE .S (2026) « L'IA dans la commande publique : entre gain d'efficacité et nouveaux défis éthiques », African Scientific Journal « Volume 03, Num 36 » pp: 2692 – 2707.



DOI : 10.5281/zenodo.21104938

Copyright © 2026 – ASJ



Résumé

Dans un contexte de modernisation de l'action publique, marqué par la montée en puissance des technologies numériques et les exigences croissantes de performance, de transparence et d'efficacité, l'intelligence artificielle s'impose progressivement comme un levier stratégique de transformation de la commande publique. Ce domaine, longtemps fondé sur des procédures manuelles et des processus standardisés, est aujourd'hui confronté à des défis inédits qui remettent en question ses fondements organisationnels, juridiques et éthiques. Les acheteurs publics sont désormais appelés à repenser leurs pratiques, leurs mécanismes de gouvernance et leur rapport à la responsabilité administrative face à l'émergence des systèmes d'aide à la décision algorithmique.

Une analyse théorique approfondie des implications de l'intégration de l'intelligence artificielle dans la commande publique est présentée dans cet article. En s'appuyant sur une revue de la littérature consacrée à la gouvernance algorithmique, à l'éthique des systèmes automatisés et aux cadres juridiques applicables, l'étude examine les conditions dans lesquelles l'intelligence artificielle peut améliorer l'efficacité opérationnelle tout en préservant les principes fondamentaux de transparence, d'égalité de traitement, de concurrence et de responsabilité publique.

L'analyse met en évidence les principaux apports de l'intelligence artificielle à la commande publique, notamment l'automatisation des tâches répétitives, l'optimisation de la planification des achats et la détection en temps réel des risques de fraude et de collusion. Elle souligne également les limites et les risques associés à cette transformation, en particulier l'opacité des systèmes algorithmiques, les biais discriminatoires, les enjeux liés à la protection des données et la dépendance technologique vis-à-vis des fournisseurs privés.

Enfin, l'article identifie et discute les conditions nécessaires à une intégration responsable de l'intelligence artificielle dans la commande publique en préconisant une gouvernance équilibrée reposant sur une supervision humaine effective, des mécanismes d'audit algorithmique et des standards de données ouvertes, afin de garantir que l'innovation technologique améliore l'efficacité et renforce la légitimité, la transparence et la crédibilité de l'action publique.

Mots clés : Commande publique, Intelligence Artificielle (IA), Efficacité opérationnelle, Éthique de l'IA.

Abstract

In a context of public sector modernization, marked by the rise of digital technologies and increasing demands for performance, transparency, and efficiency, artificial intelligence is progressively emerging as a strategic lever for transforming public procurement. This field, long based on manual procedures and standardized processes, is now facing unprecedented challenges that call into question its organizational, legal, and ethical foundations. Public buyers are therefore required to rethink their practices, governance mechanisms, and approach to administrative accountability in response to the emergence of algorithmic decision-support systems.

A comprehensive theoretical analysis of the implications of integrating artificial intelligence into public procurement is presented in this article. Drawing on a review of the literature on algorithmic governance, the ethics of automated systems, and the applicable legal frameworks, the study examines the conditions under which artificial intelligence can enhance operational efficiency while preserving the fundamental principles of transparency, equal treatment, competition, and public accountability.

The analysis highlights the main contributions of artificial intelligence to public procurement, including the automation of repetitive tasks, the optimization of procurement planning, and the real-time detection of fraud and collusion risks. It also emphasizes the limitations and risks associated with this transformation, particularly the opacity of algorithmic systems, discriminatory biases, data protection issue, and technological dependence on private vendors. Finally, the article identifies and discusses the conditions required for the responsible integration of artificial intelligence into public procurement by advocating a balanced governance framework based on effective human oversight, algorithmic auditing mechanisms, and open data standards, in order to ensure that technological innovation enhances efficiency while strengthening the legitimacy, transparency, and credibility of public action.

Keywords : Public Procurement, Artificial Intelligence (AI), Operational Efficiency, AI Ethics.

Introduction

Dans un contexte de mutation profonde des structures étatiques, l'intelligence artificielle s'affirme comme un vecteur stratégique de performance organisationnelle et de création de valeur publique. Portée par des innovations telles que le Machine Learning, le NLP et la RPA, la transformation digitale redéfinit les pratiques contractuelles, les modes de gestion des appels d'offres et les interactions entre acheteurs publics et ordonnateurs. Cette évolution dépasse la simple modernisation technique : elle implique une restructuration complète des procédures de passation et une révision des processus de décision administrative.

La digitalisation des marchés publics constitue ainsi un levier stratégique essentiel pour les autorités contractantes comme pour les entreprises candidates, notamment les PME. En améliorant l'accessibilité aux appels d'offres, la rapidité de traitement et la qualité des évaluations, elle renforce simultanément l'efficacité opérationnelle et l'intégrité des dépenses publiques. Les outils d'analyse de données massives permettent notamment de détecter en temps réel les schémas de collusion entre entreprises candidates, les ententes illicites sur les prix et les comportements anticoncurrentiels et corruptifs qui faussent l'égalité d'accès aux marchés publics.

Toutefois, ce besoin de performance se heurte à des défis sans précédent. L'intégration de systèmes algorithmiques soulève des préoccupations majeures liées à l'opacité décisionnelle, aux biais discriminatoires et à la difficulté de motiver les actes administratifs. La menace d'une déviation algorithmique, où la machine reproduit ou amplifie des préjugés historiques, impose de bâtir un cadre éthique et juridique robuste pour préserver l'égalité de traitement et la liberté d'accès à la commande publique.

Plusieurs constats récents illustrent la complexité de cette transition. Debabha (2025) souligne que l'IA pénètre désormais chaque étape du cycle contractuel, apportant des avantages majeurs mais aussi des effets indésirables potentiels qui exigent une vigilance constante. Miranzo Díaz (2023) observe que si l'explicabilité est un pilier de l'IA publique, la légitimité des systèmes actuels repose encore trop souvent sur la seule efficacité technique et des filtres humains parfois insuffisants. Licata (2025) affirme que les contrats publics d'IA possèdent un contenu réglementaire substantiel, transformant l'acheteur public en un véritable régulateur de sa propre technologie. Madan et Ashok (2023) mettent en lumière des tensions persistantes entre la précision prédictive des algorithmes et les exigences de justice et de non-discrimination. Enfin, l'OCDE (2024/2025) rappelle que pour saisir les bénéfices de l'IA, les gouvernements doivent

impérativement établir des garde-fous éthiques et maintenir une supervision humaine effective (Human-in-the-loop).

Dans le contexte marocain, le décret n° 2-22-431 du 8 mars 2023 a opéré une refonte du cadre réglementaire des marchés publics en introduisant la dématérialisation des procédures, le renforcement de la transparence et la promotion de la concurrence, constituant ainsi un socle favorable à l'intégration de l'IA, sans toutefois l'encadrer explicitement. Ce vide normatif coexiste avec une ambition stratégique affirmée, la stratégie nationale « Maroc Digital 2030 », lancée en septembre 2024, place l'IA au cœur de la transformation des services publics, en visant l'automatisation des processus administratifs et l'anticipation des besoins des usagers.

Dans cette perspective, la présente recherche s'articule autour de la problématique suivante, Dans quelle mesure l'intégration de l'intelligence artificielle dans les processus de commande publique peut-elle concilier l'impératif d'efficacité opérationnelle avec l'exigence de conformité aux principes éthiques et juridiques fondamentaux ?

Pour répondre à cette interrogation, la présente contribution procède en trois temps. Dans un premier temps, elle examine la manière dont l'intelligence artificielle agit comme un **catalyseur d'efficacité** à chaque étape du cycle contractuel, depuis la planification jusqu'à l'exécution des marchés. Dans un second temps, elle analyse les **défis éthiques et juridiques** associés à cette automatisation croissante, et notamment les risques de « déviation algorithmique » susceptibles de fragiliser l'intégrité du processus décisionnel. Enfin, dans un troisième temps, elle propose les contours d'un cadre de gouvernance transformateur, articulant supervision humaine, redevabilité algorithmique et transparence radicale, de nature à ancrer durablement l'usage de l'IA dans une logique de **légitimité démocratique** Licata, (2025) & Madan et Ashok, (2023).

Cette recherche adopte une approche **théorique et analytique**. **Le choix de cette approche est motivé** par le caractère exploratoire de la question, où l'objectif principal est de mieux comprendre les interactions entre les potentialités de l'intelligence artificielle et les exigences propres à la commande publique.

Le positionnement épistémologique de cette étude est principalement **analytique et synthétique**. Cette étude vise à analyser les relations entre l'intégration de l'intelligence artificielle et les processus de la commande publique en s'appuyant sur une revue de la littérature académique. Cette méthode permet de construire un cadre théorique robuste afin d'éclairer les transformations induites par l'intelligence artificielle dans les pratiques d'achat public.

Le mode de raisonnement suit une logique inductive, où nous partons des différentes théories, notamment le cadre TOE (Technologie–Organisation–Environnement) et la théorie de la valeur publique, pour identifier les leviers stratégiques de l'intelligence artificielle dans la commande publique. Cette approche permet d'apporter des éclairages théoriques nouveaux sur les évolutions des processus de contractualisation publique et de mieux comprendre les conditions dans lesquelles l'innovation technologique peut concilier efficacité, transparence et respect des principes fondamentaux de la commande publique

1. Cadre conceptuel et théorique

Pour analyser l'impact de l'intelligence artificielle sur la commande publique, il est essentiel de définir les **pilliers terminologiques** et théoriques qui soutiennent cette étude. Ce cadre s'articule autour de trois dimensions : la nature de l'IA, la vision stratégique de la commande publique, les théories de l'adoption organisationnelle et les principes de l'éthique algorithmique (Debabha, 2025) et (Madan & Ashok, 2023).

1.1. Définition et typologie de l'Intelligence Artificielle

L'intelligence artificielle n'est pas une technologie monolithique, mais un « cluster de technologies numériques » aux applications multiples et aux architectures hétérogènes (Madan & Ashok, 2023). Elle est définie comme la capacité de machines à simuler un **comportement intelligent** pour résoudre des problèmes cognitifs de manière autonome, sans intervention humaine systématique (Guida et al., 2023) et (Madan & Ashok, 2023). Cette capacité repose sur des algorithmes capables d'apprendre, de s'adapter et de produire des inférences à partir de données massives, ce qui la distingue fondamentalement des systèmes informatiques classiques fondés sur des règles explicites. Au sein de ce domaine, trois sous-champs sont particulièrement pertinents pour la commande publique.

1.1.1. L'Apprentissage Automatique (Machine Learning)

Le **Machine Learning** constitue le socle opérationnel de la majorité des applications d'IA dans le secteur public. Il désigne la capacité des machines à apprendre à partir de données historiques pour effectuer des prédictions, des classifications ou des détections d'anomalies sans être explicitement programmées pour chaque tâche (Guida et al., 2023) et (Debabha, 2025). Dans le contexte de la commande publique, il permet notamment d'analyser les offres soumissionnaires, d'identifier des comportements anormaux dans les prix proposés, ou d'optimiser la planification des besoins d'achat.

1.1.2. L'Apprentissage Profond (Deep Learning)

Le **Deep Learning** constitue une extension du Machine Learning, fondée sur des architectures de réseaux de neurones artificiels à couches multiples, capables d'interpréter des motifs complexes dans des données non structurées avec une précision élevée (Debabha, 2025) et (Guida et al., 2023). Son application la plus significative dans la commande publique réside dans l'évaluation des risques fournisseurs et la détection de schémas de collusion difficilement identifiables par des méthodes statistiques conventionnelles.

1.1.3. Le Traitement du Langage Naturel (NLP)

Le Traitement du Langage Naturel permet à des systèmes automatisés d'analyser, d'interpréter et de générer du texte en langage humain (Debabha, 2025) et (Guida et al., 2023). Dans la commande publique, ses applications couvrent l'analyse de grands volumes de documents contractuels, la détection de clauses abusives ou non conformes, et l'automatisation partielle de la rédaction des cahiers des charges. Cette capacité réduit significativement les délais de préparation des marchés, tout en homogénéisant la qualité rédactionnelle des documents produits par les ordonnateurs.

Selon Stahl et al. (2019), ces trois sous-champs permettent de conceptualiser l'IA comme un « réservoir d'agence intelligente à la demande » (**smart agency on tap**), capable d'accomplir des tâches qui nécessiteraient autrement une expertise humaine spécialisée. Cette conceptualisation est particulièrement éclairante pour la commande publique, dans la mesure où elle met en évidence non seulement le potentiel de substitution de certaines tâches procédurales, mais aussi la nécessité de maintenir une supervision humaine effective pour préserver la légitimité et la responsabilité des décisions publiques.

1.2. La commande publique comme levier stratégique et infrastructure

La commande publique a longtemps été appréhendée comme un simple mécanisme administratif d'acquisition de biens et services, soumis à des règles de mise en **concurrence et de transparence** (Licata, 2025). Dans le cadre de l'IA, cette conception procédurale s'avère insuffisante et appelle une redéfinition plus ambitieuse. L'OCDE (2024) la repositionne comme un levier stratégique d'innovation institutionnelle, par lequel les gouvernements orientent les dynamiques de marché, stimulent le développement de technologies responsables et conditionnent l'accès aux marchés publics au respect d'exigences éthiques et techniques précises.

Cette dimension stratégique s'articule avec la notion d'« **infrastructure juridique** » développée par Licata (2025), selon laquelle les contrats publics portant sur des systèmes d'IA

produisent un contenu réglementaire substantiel qui structure directement la manière dont l'État exerce ses fonctions. Le contrat devient alors, pour Sanchez-Graells (2024), un outil de régulation par lequel l'acheteur public impose des standards techniques et éthiques aux fournisseurs privés, agissant comme un véritable « gardien » (**gatekeeper**) de l'intérêt général. Cette posture exige une montée en compétence significative des acheteurs publics, désormais appelés à maîtriser non seulement les règles procédurales, mais aussi les enjeux algorithmiques et les risques de dépendance technologique.

1.3. Cadres théoriques de l'adoption de l'IA

L'intégration de l'intelligence artificielle dans les administrations publiques ne peut être appréhendée à travers le seul prisme technique. Elle mobilise plusieurs théories de gestion et des systèmes d'information qui permettent d'en saisir les conditions d'adoption, les finalités et les contraintes organisationnelles.

Le cadre TOE (Technologie-Organisation-Environnement) : Madan & Ashok, (2023) et Aboelazm et al. (2026) postulent que l'adoption de l'IA dépend de l'interaction de trois facteurs interdépendants, les capacités techniques disponibles, notamment les infrastructures de données et les systèmes d'information existants, la culture organisationnelle interne, incluant le leadership institutionnel et la capacité d'adaptation des équipes, et les pressions environnementales externes, telles que les mandats politiques, les exigences réglementaires et les attentes des citoyens.

La Théorie de la Valeur Publique : Madan & Ashok (2023) et Andersson et al. (2025) enrichissent l'analyse en dépassant la seule logique d'efficacité opérationnelle. La théorie stipule que les managers publics ne cherchent pas uniquement à optimiser des processus, mais visent à créer un bénéfice social global mesurable par les citoyens. Appliquée à la commande publique, l'IA est ainsi évaluée selon sa capacité à renforcer l'intégrité des procédures, la transparence des décisions et la confiance des citoyens envers les institutions publiques.

La Théorie des Capacités Dynamiques : Guida et al. (2023) et Madan & Ashok (2023) définissent la capacité de l'acheteur public à intégrer, construire et reconfigurer ses ressources internes et externes pour s'adapter aux évolutions rapides de l'environnement numérique, Elle souligne que l'adoption réussie de l'IA ne repose pas sur l'acquisition d'un outil technologique isolé, mais sur le développement d'une compétence organisationnelle durable, incluant la formation des agents, la gouvernance des données et la capacité à réévaluer continuellement les systèmes déployés.

2. L'intelligence artificielle comme catalyseur d'efficacité et de transparence dans la commande publique.

L'intelligence artificielle transforme aujourd'hui l'ensemble du **cycle de vie** des marchés publics, de la phase amont de planification jusqu'à l'exécution contractuelle, en mobilisant des capacités de traitement et de croisement de données que l'analyse humaine, seule, ne pourrait raisonnablement atteindre à une telle échelle.

2.1. L'optimisation des phases de préparation et de planification

Selon Nowicki, (2020), la phase de planification constitue traditionnellement le maillon le plus fragile du processus de commande publique, en raison notamment du déficit chronique de données structurées et exploitables dont souffrent de nombreuses administrations. L'intelligence artificielle permet désormais de pallier partiellement cette carence en autorisant la réalisation d'analyses de marché approfondies, fondées sur le traitement de volumes considérables d'offres historiques et de tendances économiques observées à l'échelle mondiale. Les systèmes de Machine Learning se révèlent en outre capables d'anticiper l'évolution des besoins futurs des administrations acheteuses, ce qui permet d'optimiser le calendrier de lancement des appels d'offres de manière à bénéficier des conditions de prix les plus favorables (Gupta et al., 2022).

L'**exemple ukrainien** du système ProZorro illustre concrètement cette dynamique, la plateforme recourt à l'intelligence artificielle pour prédire le code de classification CPV (Vocabulaire commun pour les marchés publics) approprié à chaque besoin exprimé, ce qui garantit une meilleure visibilité des appels d'offres auprès des fournisseurs les plus pertinents et contribue, in fine, à l'intensification de la concurrence sur le marché considéré (OECD, 2025) et (Miranzo Díaz, 2023). Ce cas illustre la manière dont une amélioration technique relativement circonscrite, la classification automatisée des besoins, peut produire des effets systémiques sur l'ensemble de la chaîne contractuelle, en réduisant les asymétries d'information entre l'acheteur public et les opérateurs économiques.

2.2.L'automatisation et les gains de productivité dans la passation des marchés

Au-delà de la planification, c'est l'ensemble de la phase de passation qui se trouve directement affecté par l'introduction des technologies algorithmiques. L'automatisation des tâches répétitives, rendue possible par la **Robotic Process Automation** (RPA) et par le traitement automatique de documents, contribue à réduire de manière significative les délais associés à la passation des marchés (Ayibam, 2025). Plusieurs études empiriques indiquent que le recours à l'intelligence artificielle permet de réduire jusqu'à 70 % le temps consacré à la rédaction des

cahiers des charges et des rapports de sélection, tout en diminuant de près de 40 % le taux d'erreur constaté dans ces documents (Kim & Lee, 2023).

L'**expérience estonienne** offre, à cet égard, un exemple particulièrement éclairant : environ 60 % des transactions de routine y sont d'ores et déjà automatisées, ce qui libère un temps précieux pour les acheteurs publics, désormais en mesure de se consacrer à des tâches à plus forte valeur ajoutée stratégique, telles que l'engagement avec les acteurs du marché ou la conception de critères de sélection orientés vers la durabilité environnementale et sociale (Estonian Ministry of Finance, 2023) et (Ayibam, 2025). Ce déplacement de la valeur ajoutée humaine, des tâches d'exécution vers des tâches de conception stratégique, mérite d'être souligné, il ne s'agit pas seulement d'un gain de productivité quantitatif, mais d'une recomposition qualitative du métier même de l'acheteur public.

2.3. Le renforcement de l'intégrité contractuelle et la détection de la fraude

L'intelligence artificielle constitue, dans bien des cas, l'un des instruments les plus efficaces de lutte contre la **collusion** et la **corruption** en matière de commande publique (Sanda et al., 2024). Les algorithmes de détection d'anomalies permettent en effet d'analyser systématiquement les relations entretenues entre acheteurs et fournisseurs, afin d'identifier des comportements suspects relevant des situations de recours exclusif et répété à des fournisseurs « in-house » (Sanda et al., 2024).

Au **Brésil**, le robot dénommé Alice procède quotidiennement à l'analyse des appels d'offres publiés afin d'y détecter des indices révélateurs de pratiques de favoritisme, déclenchant des alertes qui ont permis, selon les données disponibles, de réaliser des économies budgétaires substantielles, de l'ordre de plusieurs millions d'euros (OECD, 2024) et (Miranzo Díaz, 2023). Cette capacité de surveillance déployée à grande échelle contribue à renforcer une forme de transparence réelle et continue de l'action publique, qui dépasse très largement la simple publication légale et statique des données contractuelles, telle qu'elle prévalait dans les régimes de transparence antérieurs à la diffusion de ces technologies (Bhattacharya et al., 2024).

3. Les nouveaux défis éthiques et juridiques

L'introduction de l'intelligence artificielle dans la commande publique ne se limite pas à une simple opportunité de modernisation des pratiques administratives. Son intégration soulève également des interrogations majeures quant au respect des principes fondamentaux qui encadrent l'action publique, tels que la transparence, l'égalité de traitement et la responsabilité. En transformant les modes de décision et de gestion, ces technologies peuvent générer de nouvelles formes de risques et d'incertitudes.

3.1.L'opacité algorithmique

Miranzo Díaz, (2023) annonce que le principe cadre du droit à une « bonne administration » repose, dans la plupart des ordres juridiques, sur l'obligation de motiver les décisions affectant les administrés. Or, les modèles de Deep Learning fonctionnent fréquemment comme des **boîtes noires** dont le raisonnement interne demeure, pour une large part, inintelligible pour l'observateur humain, y compris pour les concepteurs eux-mêmes du système (Burrell, 2016) et (Debabha, 2025). Lorsqu'un candidat se trouve évincé d'une procédure de sélection sur la base d'une recommandation algorithmique, l'impossibilité d'expliquer de manière précise et compréhensible les raisons de ce rejet compromet directement son droit à un recours effectif et fragilise, par voie de conséquence, la légalité même de l'acte administratif pris sur ce fondement (Civitarese Matteucci, 2021).

Cette difficulté n'est pas seulement théorique, elle touche au cœur de la fonction contentieuse du droit administratif, qui suppose que l'administré puisse comprendre, contester et, le cas échéant, faire censurer une décision dont il s'estime victime. **L'opacité algorithmique** introduit ainsi un risque de déjudiciarisation de fait des décisions de commande publique, dans la mesure où le contrôle juridictionnel devient matériellement plus difficile à exercer lorsque la motivation de la décision repose sur des paramètres statistiques non explicités.

3.2.Les biais algorithmiques et la reproduction des discriminations structurelles

L'intelligence artificielle apprend, par construction, à partir de données historiques qui reflètent fréquemment des préjugés et des déséquilibres préexistants dans l'allocation des marchés publics (Eubanks, 2018). Lorsqu'un système de **scoring** favorise certaines entreprises sur la base de critères qui pénalisent indirectement les petites et moyennes entreprises (PME) ou certains opérateurs économiques minoritaires, il ne se contente pas de reproduire la discrimination préexistante, il tend à l'institutionnaliser et à lui conférer une apparence d'objectivité technique qui la rend, paradoxalement, plus difficile à contester (Alon-Barkat & Busuioc, 2025) et (Stahl et al., 2021).

À cette difficulté s'ajoute une seconde, de nature plus structurelle encore : l'intelligence artificielle tend, par sa logique de fonctionnement même, à privilégier les données aisément quantifiables, au détriment d'aspects qualitatifs pourtant essentiels à l'appréciation globale d'une offre, tels que l'impact social local, l'ancrage territorial ou l'innovation de niche portée par de petits opérateurs économiques. Ces **dimensions qualitatives** constituent pourtant des piliers reconnus de la commande publique durable et responsable (Stahl et al., 2021) et (Madan & Ashok, 2023). Le risque est donc celui d'un appauvrissement progressif des critères d'évaluation

effectivement pris en compte, au profit d'une rationalité strictement quantitative, moins coûteuse à automatiser mais potentiellement moins fidèle aux objectifs de politique publique poursuivis.

3.3.L'asymétrie d'expertise et la question de la souveraineté technologique

Le recours croissant à l'intelligence artificielle dans la commande publique accentue, par ailleurs, la dépendance des administrations envers un nombre restreint d'acteurs technologiques privés de dimension mondiale, phénomène communément désigné sous le terme de « **vendor lock-in** » (Licata, 2025) et (Trajkovski, 2024). Les acheteurs publics manquent, dans bien des cas, des compétences techniques internes nécessaires pour auditer de manière critique et indépendante les solutions algorithmiques qu'ils acquièrent, ce qui crée une forme de « **distance morale** » préoccupante, dans laquelle la décision publique se trouve in fine dictée, pour partie, par des lignes de code propriétaires échappant largement au contrôle démocratique (Stahl et al., 2021) et (OECD, 2025).

Cette perte de maîtrise technique n'est pas sans conséquence sur la souveraineté même de l'État dans ses choix d'investissement et dans sa capacité à orienter, de manière autonome, sa politique d'achat public (Hickok, 2024). Elle pose, plus largement, la question de savoir si l'efficacité gagnée à court terme par le recours à des solutions technologiques tierces ne se paie pas, à moyen terme, d'une perte d'autonomie stratégique de l'administration vis-à-vis de ses propres outils de décision.

4. Conciliation entre performance opérationnelle et conformité éthique

Face à l'ensemble de ces risques, l'adoption d'un cadre de gouvernance robuste apparaît comme la condition indispensable d'une intégration réussie et soutenable de l'intelligence artificielle dans la commande publique. Trois piliers complémentaires structurent ce cadre, la supervision humaine, l'institutionnalisation d'audits algorithmiques, et la transparence radicale fondée sur la standardisation des données.

4.1.Le principe de supervision humaine effective (human-in-the-loop)

L'intelligence artificielle doit demeurer, dans cette perspective, un outil d'aide à la décision et non un décideur autonome substitué à l'autorité administrative (OECD/UNESCO, 2024). Le maintien d'un **contrôle humain** effectif garantit que l'acheteur public conserve la responsabilité finale, tant juridique que politique, de la transaction contractuelle qu'il conclut (Miranzo Díaz, 2023). Au Royaume-Uni, le guide de l'intelligence artificielle élaboré par les services publics souligne explicitement qu'un agent humain doit conserver la capacité de renverser une

recommandation algorithmique lorsque celle-ci contrevient à l'intérêt général (UK Government Digital Service, 2025).

Cette exigence de supervision humaine ne saurait toutefois se réduire à une validation formelle et purement symbolique des recommandations algorithmiques. Pour être réellement effective, elle suppose que l'agent chargé de cette supervision dispose d'une compréhension suffisante du fonctionnement du système, ainsi que du temps et de la légitimité institutionnelle nécessaires pour s'écarter, le cas échéant, de la recommandation produite. À défaut, le risque est celui d'un **human-in-the-loop** de façade, qui masquerait en réalité une automatisation de fait du processus décisionnel.

4.2.L'institutionnalisation des études d'impact et des audits algorithmiques obligatoires

L'exigence de conformité éthique et juridique passe également par la généralisation **d'évaluations d'impact algorithmique** (AIA), réalisées en amont de tout déploiement opérationnel (Hickok, 2024) et (Canada, 2020). Ces études doivent permettre d'analyser de manière systématique les risques de biais associés au système considéré et de garantir un niveau minimal d'explicabilité de ses résultats (Debabha, 2025). À ces évaluations a priori doivent s'ajouter des audits indépendants périodiques, destinés à vérifier que le système algorithmique n'a pas, au fil du temps, « dérivé » de ses objectifs éthiques initiaux sous l'effet de l'évolution des données d'entraînement ou des usages effectifs qui en sont faits (OECD, 2024) et (Ayibam, 2025). Cette logique d'audit continu invite à concevoir la conformité non plus comme un état acquis une fois pour toutes au moment de la mise en service du système, mais comme un **processus dynamique de vérification**, appelé à se poursuivre tout au long du cycle de vie de l'outil algorithmique.

4.3.La standardisation des données et la transparence radicale

L'adoption de standards ouverts, tels que l'**Open Contracting Data Standard** (OCDS), apparaît essentielle pour permettre l'exercice d'une surveillance effective par la société civile sur les processus de commande publique assistés par l'intelligence artificielle (Bhattacharya et al., 2024). Cette exigence de transparence ne saurait toutefois se limiter aux seules données contractuelles classiques, elle doit également s'étendre, dans toute la mesure du possible, aux critères de sélection mobilisés par les algorithmes eux-mêmes.

À cet égard, le recours à des clauses contractuelles types, telles que celles proposées par la Commission européenne, permet d'imposer aux fournisseurs de solutions algorithmiques des exigences renforcées de traçabilité, et ce dès la phase d'acquisition du système (European

Commission, 2025) et (Licata, 2025). Une telle approche contractuelle présente l'avantage de déplacer une partie de l'effort de conformité en amont du processus, plutôt que de le concentrer exclusivement sur des contrôles *posteriori*, nécessairement plus coûteux et plus difficiles à mettre en œuvre une fois le système déjà opérationnel.

Conclusion

L'intégration de l'intelligence artificielle dans la commande publique ne saurait être réduite à une simple optimisation technique des procédures existantes. Elle constitue, plus fondamentalement, un changement de paradigme vers une administration proactive, anticipative et résolument orientée vers l'exploitation raisonnée des données. Les gains d'efficacité mis en évidence tout au long de cette analyse, à savoir la réduction sensible des délais de passation, détection accrue des comportements frauduleux et optimisation globale de la dépense publique, constituent des leviers puissants permettant de maximiser la valeur publique générée par chaque dépense engagée.

Cette performance accrue n'a néanmoins de sens, et de légitimité, que si elle s'inscrit dans le respect rigoureux des droits fondamentaux des opérateurs économiques et, plus largement, des principes structurants du droit administratif. En définitive, la conciliation entre efficacité opérationnelle et conformité éthique repose, sur la conception même que l'on retient de l'intelligence artificielle au sein de l'administration, non pas un simple outil technique neutre, mais une véritable « infrastructure juridique », au sens où elle structure désormais, de manière directe, l'exercice du pouvoir contractuel public.

Cette conception exigeante suppose que les pouvoirs publics investissent massivement dans le développement de compétences internes, seules à même de briser l'asymétrie d'expertise qui les place aujourd'hui en position de dépendance vis-à-vis du secteur privé technologique. En refusant le déterminisme technologique et en imposant des standards élevés de transparence, d'explicabilité et de supervision humaine effective, la commande publique assistée par l'intelligence artificielle peut véritablement devenir un moteur d'innovation juste, au service à la fois de la performance de l'action publique et de la confiance des citoyens dans l'intégrité de leurs institutions.

Dans ce contexte, le Maroc offre un terrain d'investigation particulièrement révélateur. Si le décret n° 2-22-431 de 2023 et la stratégie « Maroc Digital 2030 » témoignent d'une volonté institutionnelle affirmée de moderniser la commande publique, un écart structurel demeure entre l'ambition numérique affichée et l'absence de cadre normatif explicitement dédié à l'encadrement de l'IA dans les marchés publics. Ce vide juridique, conjugué à une maturité

organisationnelle encore inégale selon les administrations et à l'absence de mécanismes d'audit algorithmique formalisés, constitue précisément le gap que la recherche académique marocaine est appelée à combler. Explorer les conditions d'une gouvernance algorithmique adaptée au contexte institutionnel marocain, en articulant performance, transparence et souveraineté décisionnelle, représente dès lors une priorité scientifique autant qu'une nécessité pour l'action publique.

BIBLIOGRAPHIE

1. ABOELAZM. K. S., DGANNI. K. M., TAWAKOL. F. & RAAFAT. R. (2026) « The use of artificial intelligence for innovation in the public procurement system », *Journal of Governance and Regulation* « Volume 15 : numéro 2 » pp : 178-188.
2. ALON-BARKAT. S. & BUSUIOC. M. (2025) « Human–AI interactions in public sector decision making: Automation bias and selective adherence to algorithmic advice », *Journal of Public Administration Research and Theory* « Volume 35 : numéro 4 » pp : 469.
3. ANDERSSON. P. E., ARBIN. K. & ROSENQVIST. C. (2025) « Assessing the value of artificial intelligence (AI) in governmental public procurement », *Journal of Public Procurement* « Volume 25 : numéro 1 » pp : 120-139.
4. AYIBAM. J. N. (2025) « Artificial intelligence in public procurement: Legal frameworks, ethical challenges, and policy solutions », *Alkebulan: A Journal of West and East African Studies*.
5. DEBABHA. N. (2025) « When artificial intelligence (AI) penetrates public procurement contracts: Major advantages or adverse impacts? », *Human Rights and Public Liberties Review* « Volume 10 : numéro 2 » pp : 1-29.
6. FLORIDI. L. & COWLS. J. (2019) « A unified framework of five principles for AI in society », *Harvard Data Science Review* « Volume 1 : numéro 1 ».
7. FLYNN. A. & DAVIS. P. (2014) « Theory in public procurement research », *Journal of Public Procurement* « Volume 14 : numéro 2 » pp : 139-180.
8. GUIDA. M., CANIATO. F., MORETTO. A. & RONCHI. S. (2023) « The role of artificial intelligence in the procurement process: State of the art and research agenda », *Journal of Purchasing & Supply Management* « Volume 29 » Article 100823.
9. LICATA. G. F. (2025) « Transformative public procurement of artificial intelligence », *Laws* « Volume 14 : numéro 6 » Article 97.
10. MADAN. R. & ASHOK. M. (2023) « AI adoption and diffusion in public administration: A systematic literature review and future research agenda », *Government Information Quarterly* « Volume 40 » Article 101774.
11. MIRANZO DÍAZ. J. (2023) « Artificial intelligence and its application to public procurement », *European Review of Digital Administration & Law* « Volume 4 : numéro 2 » pp : 89-101.

12. MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES. (2023) *Décret n° 2-22-431 du 8 mars 2023 relatif aux marchés publics*, *Bulletin Officiel* n° 7184, Royaume du Maroc.
13. MINISTÈRE DE LA TRANSITION NUMÉRIQUE ET DE LA RÉFORME DE L'ADMINISTRATION. (2024) *Stratégie nationale « Maroc Digital 2030 »*, Royaume du Maroc.
14. OECD. (2025) *Governing with artificial intelligence: The state of play and way forward in core government functions*, OECD Publishing.
15. SANDA. M.-R., SIMINICĂ. M.-I., AVRAM. C.-D. & POPESCU. L. (2024) « Ghosts in the machine: How big data analytics can be used to strengthen online public procurement accountability », *Sustainability* « Volume 16 : numéro 9 » Article 3698.
16. TERRAH. I. & KADA. A. (2024) « La digitalisation des administrations publiques au Maroc : une analyse qualitative des enjeux et perspectives », *Revue AME* « Volume 6 : numéro 4 » pp : 437-455.
17. WANG. X., WU. Y. C., JI. X. & FU. H. (2024) « Algorithmic discrimination: Examining its types and regulatory measures with emphasis on US legal practices », *Frontiers in Artificial Intelligence* « Volume 7 » Article 1320277.