



**GUIDE** DE RÉDACTION,  
ANALYSE ET SUIVI DES MARCHÉS DE  
**FOURNITURE  
& DE SERVICE DE REPAS**  
EN RESTAURATION SCOLAIRE PRIMAIRE



# SOMMAIRE

<b>DÉFINIR SON BESOIN</b>	<b>4</b>
<b>FICHE N°1</b> Recueillir les attentes des parties prenantes en matière de développement durable	5
<b>FICHE N°2</b> Fixer des objectifs en matière de développement durable	6
<b>FICHE N°3</b> Prioriser les objectifs	7
<b>FICHE N°4</b> Définir les indicateurs de suivi associés	8
<b>LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ FOURNISSEURS</b>	<b>9</b>
<b>FICHE N°5</b> Connaître les offres des fournisseurs	10
<b>FICHE N°6</b> Faire connaître ses besoins aux fournisseurs	11
<b>L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE ACHATS &amp; LA RÉDACTION DU CAHIER DES CHARGES</b>	<b>12</b>
<b>FICHE N°7</b> Fixer les exigences minimales et les éléments de valorisation	13
<b>FICHE N°8</b> Définir les leviers de stratégie Achats	15
<b>FICHE N°9</b> Préciser les éléments attendus lors de l'analyse des offres	19
<b>FICHE N°10</b> Prévoir les pénalités et primes associées	21
<b>FICHE N°11</b> Réaliser une publicité adaptée	22
<b>L'ANALYSE DES OFFRES</b>	<b>23</b>
<b>FICHE N°12</b> Définir son barème de notation	24
<b>FICHE N°13</b> Organiser une dégustation	25
<b>FICHE N°14</b> L'analyse des variantes et Prestations Supplémentaires Eventuelles	26
<b>FICHE N°15</b> Organiser une négociation avec les candidats	27
<b>FICHE N°16</b> Contractualiser avec le fournisseur	28
<b>LE SUIVI D'EXÉCUTION DU MARCHÉ</b>	<b>29</b>
<b>FICHE N°17</b> Evaluer la performance de la prestation et du fournisseur	30
<b>FICHE N°18</b> Nouer des partenariats externes	31
<b>FICHE N°19</b> Définir les instances de gouvernance et de suivi	32
<b>FICHE N°20</b> Améliorer la prestation en continu	33
<b>ANNEXE 1</b> Exemples de bonnes pratiques	35
<b>ANNEXE 2</b> Comment favoriser un approvisionnement local en restauration collective publique ?	37
<b>ANNEXE 3</b> Exemple de tableau de suivi des produits labellisés	38
<b>ANNEXE 4</b> Modèle d'avenant à un contrat initial portant sur les clauses environnementales	39

## AVANT-PROPOS

À la demande des collectivités engagées dans les dispositifs de réduction des déchets, le Conseil Départemental de la Côte-d'Or souhaite mettre à disposition des agents, en charge de la rédaction et du suivi des marchés publics, des outils d'aide à l'amélioration des marchés de restauration scolaire pour une meilleure **prise en compte des aspects environnementaux**. Compte tenu du contexte départemental, le document s'attache à présenter les bonnes pratiques en **restauration scolaire concédée**.

Ce guide est organisé sous forme de fiches pratiques, présentant les méthodes et les outils à la disposition des acheteurs publics et des acteurs de la restauration scolaire, pour chaque étape de la procédure de marché :

### LA DÉFINITION DES BESOINS

#### LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ FOURNISSEURS

#### L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE ACHATS & LA RÉDACTION DU CAHIER DES CHARGES

#### L'ANALYSE DES OFFRES

#### LE SUIVI D'EXÉCUTION DU MARCHÉ

Il démontre que le droit de la commande publique offre de nombreuses possibilités pour intégrer le développement durable dans les marchés. Pour chaque fiche, des pictogrammes indiquent à quels aspects du développement durable et de l'économie circulaire contribue la bonne pratique en question, parmi les 4 thématiques suivantes :



#### QUALITÉ DES PRODUITS

Intégration de produits issus de l'agriculture biologique ou labellisés, renforcement des possibilités d'approvisionnements en produits locaux



#### OPTIMISATION DES MODALITÉS DE CUISINE ET DE CONSERVATION

Mise en œuvre de modalités de cuisine plus économes en énergie et de modalités de conservation qui préservent la qualité de la nourriture servie



#### LUTTE CONTRE LE GASPILLAGE

Réduction du gaspillage alimentaire aux différentes étapes de la chaîne de restauration



#### ÉCONOMIE DE RESSOURCES

Réduction des consommations énergétiques et de la production de déchets



Afin d'aider les Collectivités dans la prise de décision, chaque bonne pratique est évaluée sur la **difficulté de mise en œuvre**. En outre, chaque fiche est illustrée par des exemples concrets. La rubrique « **À RETENIR** » résume, par ailleurs, les messages clés pour chaque étape.

Enfin, des **liens internet** permettent une navigation dynamique au sein des différentes rubriques et font la liaison entre les bonnes pratiques présentées.

*Le Conseil Départemental de la Côte-d'Or remercie les Villes de Brest, Le Rouet, Saint-Etienne et Strasbourg qui ont accepté de témoigner en préalable à la rédaction de ce guide.*

# DÉFINIR SON BESOIN

## RÉSUMÉ

La phase de définition des besoins est une étape essentielle avant de lancer un marché et ne doit pas être négligée. Sur le plan du développement durable, elle permet d'identifier en concertation avec les parties prenantes :

- Les objectifs que se fixe la Collectivité
- Les exigences à intégrer au cahier des charges technique (et/ou CCTP)
- Les éléments d'appréciation des offres
- Les indicateurs de suivi des engagements

## FICHE N°1

RECUEILLIR LES ATTENTES  
DES PARTIES PRENANTES  
EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

5

## FICHE N°2

FIXER DES OBJECTIFS  
EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

6

## FICHE N°3

PRIORISER LES OBJECTIFS

7

## FICHE N°4

DÉFINIR LES INDICATEURS DE SUIVI ASSOCIÉS

8

## FICHE N°1

# RECUEILLIR LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

## IMPACTS



## DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## DÉFINITION

La prise en compte développement durable dans les marchés de restauration collective nécessite l'adhésion et la participation de l'ensemble des acteurs. Leurs attentes permettront de définir les axes du développement durable à prioriser dans le marché.

Ces parties prenantes peuvent être :

- **Les parents d'élèves** : leur avis est important car ces derniers ont en général des attentes fortes en matière de qualité et d'impact sur la santé des repas servis. Il peut être intéressant de connaître également leur capacité à accepter une possible augmentation du coût des repas.
- **Les enfants** : connaître les besoins des enfants et leur motivation à s'impliquer sur les différentes thématiques pour s'assurer du succès des actions.
- **Le personnel encadrant** : le personnel encadrant a un rôle crucial à jouer dans l'accompagnement des enfants aux temps des repas et il faut donc s'assurer de son soutien dès les premières phases du projet.
- **Les associations locales** : elles peuvent vous renseigner sur les enjeux locaux spécifiques, liés au contexte agricole ou environnemental en général.
- **Les autres Collectivités** : le retour d'expérience inter-Collectivités est rarement réalisé. Il permet pourtant de bénéficier de comparatifs et d'exemples de succès en capitalisant sur les bonnes pratiques déjà mises en place ailleurs.

Pour les Collectivités, l'appui politique est également indispensable. Il garantit que les moyens nécessaires (financiers ou humains) pourront être alloués au marché sur les objectifs du développement durable.

Cette collecte d'information peut par exemple prendre la forme d'une enquête ou d'un questionnaire. Les réponses doivent être ensuite consolidées pour être analysées par la Collectivité lors de la priorisation des objectifs.

## EXEMPLE

Les questions à poser aux différentes parties prenantes à la phase de définition des besoins :

- **Après des parents** :  
Quelles sont, selon eux, les priorités en matière de développement durable en restauration collective ? Davantage de critères environnementaux dans les marchés auraient-ils une incidence sur la fréquence d'inscription de leurs enfants à la cantine ? Quel prix seraient-ils prêts à payer pour des repas 100% bio ?...
- **Après du personnel encadrant** :  
Quelles sont, selon eux, les principales causes du gaspillage alimentaire par les enfants ? Quel retour ont-ils quant à la qualité des repas par les enfants ?...
- **Après des autres Collectivités** :  
Quels objectifs en matière de développement durable ont-elles fixés dans leur marché et pourquoi ? Cela a-t-il engendré un surcoût ? Quel retour ont-elles eu de la part des parents ?



**À RETENIR** L'ADHÉSION DE L'ENSEMBLE DES PARTIES EN AMONT DU PROJET PERMET DE FÉDÉRER LES DIFFÉRENTS ACTEURS ET GARANTIT LE SUCCÈS DU PROJET DANS LA DURÉE.

Pour en savoir plus : voir le site <https://www.restaurationbio.org/> qui recense des bonnes pratiques en matière de développement durable pour de nombreuses collectivités.

# FIXER DES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## DÉFINITION

Suite à la récolte des attentes auprès des parties prenantes, la Collectivité peut lister les différents objectifs qu'elle souhaite atteindre au travers de son marché de restauration : la qualité des produits, l'augmentation de la part de produits issus de l'agriculture biologique, les économies d'énergie...

En général, ces objectifs s'inscrivent dans une démarche plus globale en matière de développement durable et d'économie circulaire. L'étape amont de définition du besoin est donc une **phase cruciale** d'élaboration du projet.

Ne pas oublier dans la définition des objectifs les bonnes pratiques existantes ou le retour d'expérience : si la Collectivité a déjà mis en œuvre des actions, capitaliser sur les succès et les bonnes pratiques en place pour ne pas « réinventer la roue ».

Ces objectifs seront ensuite traduits en termes d'exigences dans le cahier des charges (voir **FICHE N°7 Fixer les exigences minimales et les éléments de valorisation**). Il est donc important qu'ils soient vérifiables par des indicateurs de suivi (voir ci-après).

Un renouvellement de marché est également l'occasion de réviser ses objectifs (à la hausse ou à la baisse). Les objectifs ne doivent pas être trop élevés dès le départ, au risque de générer un surcoût trop important ou un découragement. Une gradation et une progressivité des objectifs permet au contraire de structurer les filières et laisse au marché Fournisseurs le temps de s'adapter. Il est nécessaire également de prévoir à cette phase la manière dont le surcoût éventuel sera répercuté.

Il est important de s'assurer de la capacité du marché Fournisseurs à répondre aux objectifs fixés, sinon le marché risque d'être infructueux ou les offres financières inacceptables (voir **FICHE N°5 Connaître les offres des fournisseurs**).

Il n'est pas possible dans un marché public d'exiger la provenance géographique des produits (ex. restreindre l'approvisionnement aux produits locaux). Pour favoriser les circuits courts, il est possible d'utiliser le critère « performance en matière d'approvisionnement direct des produits de l'agriculture ». Ce dernier valorise les fournisseurs en circuits courts donc avec un nombre restreint d'intermédiaires. (voir **FICHE N°5- Connaître les offres des fournisseurs**). **L'ANNEXE 2** récapitule par ailleurs l'ensemble des techniques à mettre en œuvre pour maximiser un approvisionnement en produits locaux.

## EXEMPLES D'OBJECTIFS

Issus sur les différents objectifs de l'économie circulaire :

- X% de produits ou de composantes sont issus de l'agriculture biologique ou de circuits courts.
- X% de produits issus de l'agriculture biologique avec une augmentation de 10% par an. sur la durée du marché (objectif progressif).
- Encourager les prestataires proposant des modes de cuisson qui préservent les qualités organoleptiques et nutritionnelles des aliments.
- Trier les bio déchets.
- Respecter les recommandations du GEMRCN selon l'âge de l'enfant.
- La suppression des barquettes plastiques individuelles à horizon 2020 (objectif progressif).

**À RETENIR** LES OBJECTIFS FIXÉS DOIVENT ÊTRE :

- **CHIFFRÉS** POUR POUVOIR ÊTRE MESURÉS
- **DATÉS**
- **ILS PEUVENT AUSSI ÊTRE PROGRESSIFS**

Pour en savoir plus : consulter la **boîte à outils** et les guides du ministère de l'agriculture dédiés à la restauration collective responsable.

# PRIORISER LES OBJECTIFS

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



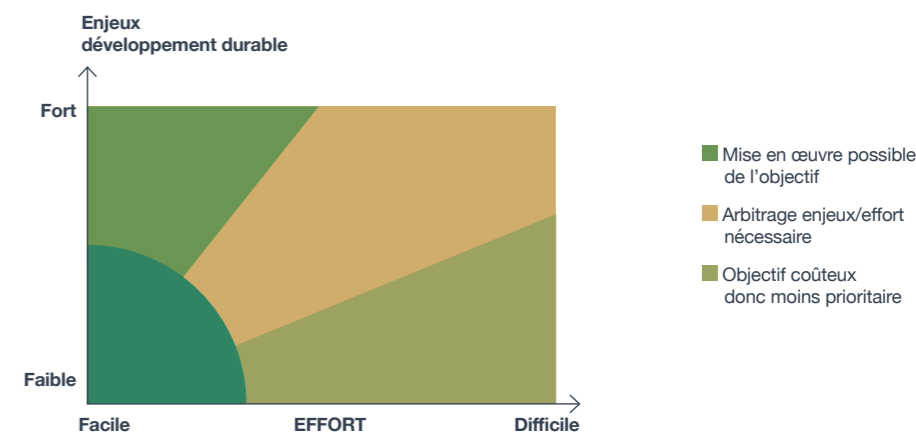
## DÉFINITION

La priorisation des objectifs permet de déterminer les **critères indispensables d'acceptation de l'offre du fournisseur** et les **critères d'appréciation des offres qui permettront de distinguer les offres entre elles**.

Dans une logique de progressivité des objectifs, certains pourront être étalés dans le temps pour accompagner le changement auprès des fournisseurs et des filières.

Pour s'aider dans la priorisation des objectifs, la Collectivité peut s'appuyer sur une matrice de priorisation en positionnant les différents objectifs en fonction de l'enjeu en termes de développement durable et de l'effort de mise en œuvre (ou surcoût potentiel). Plus l'enjeu est important et le surcoût faible, plus cet objectif peut être identifié comme prioritaire. A l'inverse, si le surcoût est important et l'enjeu faible, il convient de considérer cet objectif comme moins prioritaire, par exemple en élément de valorisation de offres (voir **FICHE N°7 Fixer les exigences minimales et les éléments de valorisation**).

**FIGURE 1**  
Matrice de priorisation



Ne pas sur-spécifier ces exigences ou ne pas fixer des objectifs contradictoires : des produits issus de l'agriculture biologique ne sont peut-être pas issus de circuits courts dans le Département...

**À RETENIR** DE LA PRIORISATION DÉCOULERONT LES **EXIGENCES MINIMALES** ET LES **ÉLÉMENTS DE VALORISATION** DES OFFRES DÉFINIS LORS DE LA RÉDACTION DU CAHIER DES CHARGES (voir **FICHE N°7 Fixer les exigences minimales et les éléments de valorisation**)

## EXEMPLE DE RÉDACTION

- Pour les produits issus de l'agriculture biologique, la Ville souhaite un approvisionnement en produits issus de l'agriculture biologique pour 20% des volumes minimum [**exigence minimale**]. La Ville appréciera par ailleurs les efforts des candidats en matière de circuits courts [**élément de valorisation**].

# DÉFINIR LES INDICATEURS DE SUIVI ASSOCIÉS

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## DÉFINITION

Les indicateurs de suivi doivent être réfléchis au moment de la définition des objectifs : en effet, il est inutile de fixer des objectifs et des exigences au prestataire qui ne pourront pas faire l'objet d'un suivi de la part de la Collectivité

(voir **FICHE N°17** Evaluer la performance de la prestation et du fournisseur)

Il est donc important de s'assurer que pour chaque objectif identifié, des indicateurs ont été définis et que la Collectivité sera en mesure de les suivre.

- Attention aux indicateurs compliqués à mesurer comme l'empreinte carbone qui n'est pas facilement accessible. Un indicateur simple mais suivi sera toujours plus efficace qu'un indicateur complexe qui ne l'est pas.



**À RETENIR** LES INDICATEURS DE SUIVI PERMETTENT DE S'ASSURER DU RESPECT PAR LES PRESTATAIRES DE LEURS ENGAGEMENTS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE. ILS PEUVENT ÉGALEMENT FACILITER LA DISCUSSION AUTOUR D'UN PLAN DE PROGRÈS.

CES INDICATEURS DOIVENT ÊTRE :

- **MESURABLES**
- LIÉS À UN **OBJECTIF PRÉCIS**
- DÉPENDANTS DES **ACTIONS DU PRESTATAIRE**

## EXEMPLES D'INDICATEURS DE SUIVI

- Le nombre de produits labellisés, le nombre de composantes issues de l'agriculture biologique, le % de produits frais proposés.
- La performance en matière de cuisson, la qualité organoleptique des produits après cuisson.
- Le tonnage de déchets recyclés ou valorisés, les performances du prestataire en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire.
- Les consommations énergétiques, le nombre de kilomètres parcourus au cours des livraisons, le type de véhicule utilisé.

### Pour en savoir plus :

Pour des indicateurs d'objectifs, il peut être intéressant de vérifier que l'indicateur soit SMART :

- **Spécifique** : la valeur de l'indicateur doit dépendre des actions directes du prestataire
- **Mesurable** : l'indicateur peut être mesuré ou à défaut qualifié facilement (les données doivent être accessibles et disponibles)
- **Acceptable (et Ambitieux)** : l'objectif associé à cet indicateur doit être ambitieux pour permettre de réelles actions de progrès, mais également accepté par le prestataire en charge de l'atteindre
- **Réaliste** : l'objectif associé doit être réaliste pour ne pas décourager
- **Temporellement défini** : la valeur à atteindre doit avoir une limite dans le temps avec potentiellement des paliers intermédiaires de révision des objectifs.

# LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ FOURNISSEURS

## RÉSUMÉ

Une bonne étude du marché Fournisseurs est une étape indispensable qui permet de s'assurer de la capacité du marché Fournisseurs à répondre aux objectifs fixés et participe d'une bonne définition des besoins. Cela permet également une « stimulation concurrentielle » du marché en amont du lancement de la procédure, maximisant ainsi le nombre d'offres reçues et leur qualité.

## FICHE N°5

CONNAÎTRE  
LES OFFRES DES FOURNISSEURS

10

## FICHE N°6

FAIRE CONNAÎTRE  
SES BESOINS AUX FOURNISSEURS

11



# CONNAÎTRE LES OFFRES DES FOURNISSEURS

## IMPACTS



## DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## DÉFINITION

Il est nécessaire de connaître les offres des fournisseurs en matière de développement durable pour calibrer les objectifs fixés (voir FICHE n°2 Fixer des objectifs en matière de développement durable) de manière à ce qu'un nombre suffisant de candidats puisse répondre au marché.

Cette étape de « sourcing » permet aussi d'identifier quelles solutions innovantes sont proposées par les entreprises pour les intégrer à la réflexion lors de la définition des objectifs. Enfin, cette étape permet d'évaluer a priori le surcoût éventuel associé à chaque objectif et éclaire la Collectivité à l'étape de priorisation des exigences (voir FICHE N°3 Prioriser les objectifs).

Le sourcing Fournisseurs peut être complété par le partage et le retour d'expérience entre organisations publiques et privées sur les bonnes pratiques en matière de développement durable.

Cette étape porte sur les aspects suivants :

- **Veille réglementaire** : pour s'assurer des mises à jour législatives en amont du lancement de la procédure.
- **Technologique** : pour identifier de nouvelles innovations sur le marché Fournisseurs.
- **Produits/Services** : afin d'étudier l'offre disponible et proposée localement en termes de produits et de services.
- **Prix** : Le sourcing permet d'évaluer les prix proposés par les fournisseurs.

! Dans le respect des principes de la commande publique (liberté d'accès, égalité de traitement et transparence des procédures) il n'est pas possible de rencontrer les fournisseurs une fois la procédure lancée ou de fournir des renseignements différents aux entreprises candidates.

Il faut également s'assurer que le sourcing n'aboutisse pas à une distorsion de concurrence : les informations données aux fournisseurs ne doivent pas constituer un avantage injustifié.

## Bonnes pratiques à l'étape du sourcing :

- Rencontrer au moins 3 fournisseurs et laisser un délai d'un mois entre le sourcing et la publication du marché
- Préparer son sourcing en établissant une liste des questions à poser
- Assurer la traçabilité du sourcing en intégrant le questionnaire et les réponses dans les documents de procédure

## EXEMPLES D'OBJECTIFS

Pour les marchés de restauration, il est important de ne pas se limiter aux fournisseurs directs, i.e. aux sociétés de restauration, mais de regarder : ssus sur les différents objectifs de l'économie circulaire :

- ! **En amont** : l'offre agricole locale. Il n'est pas possible d'imposer la provenance des produits dans le cadre du droit de la commande publique mais la connaissance de la production agricole locale permet de cibler spécifiquement certains produits (par exemple, connaître la saisonnalité des produits disponibles localement et l'inscrire au cahier des charges).
- ! **En aval** : les filières de valorisation pour connaître les possibilités de recyclage et valorisation par catégories de produit, en fonction des volumes.

**À RETENIR** RECENSER LES OFFRES DE FOURNISSEURS EN PARALLÈLE DE LA PHASE DE DÉFINITION DU BESOIN POUR S'ASSURER DE LA BONNE ADÉQUATION ENTRE SON PROJET DE MARCHÉ ET LE MARCHÉ FOURNISSEURS.

Pour en savoir plus : exemples d'acteurs à contacter à l'étape du sourcing :

- En amont : les chambres d'agriculture régionales ou départementales, l'agence bio, FranceAgriMer ...
- Les fournisseurs directs : le Syndicat National de la Restauration Collective, les sociétés de restauration
- En aval : les sociétés de valorisation des déchets

# FAIRE CONNAÎTRE SES BESOINS AUX FOURNISSEURS

## IMPACTS



## DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## DÉFINITION

Rencontrer les fournisseurs avant le lancement de la consultation permet également de faire connaître son besoin avant publication du dossier de consultation. Les fournisseurs pourront ainsi mieux cerner les attentes de la Collectivité et proposer une offre répondant parfaitement aux exigences fixées en matière de développement durable.

Cela permet également d'informer les fournisseurs du lancement prochain d'une consultation pour que ces derniers puissent s'organiser pour y répondre dans les délais impartis.

Cette étape est généralement concomitante de celle de connaissance du marché Fournisseurs ou « sourcing ».

! Cette étape ne doit pas constituer une distorsion de concurrence entre les entreprises, ces dernières doivent en effet avoir accès au même niveau d'information, selon le principe de l'égalité de traitement dans le droit de la commande publique.

Il est en également possible de prévoir des temps d'échanges avec les candidats lors de la phase de consultation pour leur donner des éléments de contexte. Ces temps doivent alors être proposés à l'ensemble des candidats et prévus au règlement de consultation et dans l'AAPC.

**À RETENIR** PLUS LES CANDIDATS CONNAÎTRONT LES ATTENTES ET LE CONTEXTE DE LA VILLE (NOTAMMENT EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE), PLUS ILS SERONT À MÊME DE CALIBRER LEUR OFFRE POUR Y RÉPONDRE AU MIEUX.

## EXEMPLES

- ▶ Prévoir une réunion d'information facultative pour les candidats à une date prévue au cahier des charges.
- ▶ Prévoir une visite obligatoire sur site si la Ville dispose d'une cuisine centrale, afin que les candidats proposent un dispositif de cuisine et de livraison des repas adapté.

# L'ÉLABORATION DE LA STRATÉGIE ACHATS & LA RÉDACTION DU CAHIER DES CHARGES

## RÉSUMÉ

L'élaboration de la stratégie Achats et la rédaction du cahier des charges est une étape cruciale de l'acte d'achat. Elle découle d'une bonne définition des besoins en amont et permet de maximiser l'adéquation entre ces derniers et les offres reçues de la part des fournisseurs. Elle prépare également le suivi d'exécution du marché sur la base du respect du cahier des charges établi.

## FICHE N°7

FIXER LES **EXIGENCES MINIMALES** & LES **ÉLÉMENTS DE VALORISATION**

1- LES **EXIGENCES MINIMALES**

13

2- LES **ÉLÉMENTS DE VALORISATION DES OFFRES**

14

## FICHE N°8

DÉFINIR LES LEVIERS DE **STRATÉGIE ACHATS**

1- L'**ALLOTISSEMENT**

15

2- LES **VARIANTES** ET LES **PRESTATIONS SUPPLÉMENTAIRES** ÉVENTUELLES

16

3- LES **CLAUSES** D'EXÉCUTION

17

4- LES CRITÈRES DE **SÉLECTION DES OFFRES**

18

## FICHE N°9

PRÉCISER LES **ÉLÉMENTS ATTENDUS** LORS DE L'**ANALYSE DES OFFRES**

1- PRÉCISER LES **ÉLÉMENTS ATTENDUS** AU **MÉMOIRE TECHNIQUE**

19

2- UTILISER UN **CADRE DE RÉPONSE TECHNIQUE « DURABLE »**

20

## FICHE N°10

PRÉVOIR LES **PÉNALITÉS ET PRIMES ASSOCIÉES**

21

## FICHE N°11

RÉALISER UNE **PUBLICITÉ ADAPTÉE**

22

## FICHE N°7

# FIXER LES **EXIGENCES MINIMALES** & LES **ÉLÉMENTS DE VALORISATION**

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## 1/ LES EXIGENCES MINIMALES

### DÉFINITION

Les **exigences minimales** ou **exigences contractuelles** sont les **éléments indispensables à la réalisation des prestations, au regard des contraintes exprimées par l'acheteur : elles ne rentrent donc pas en considération dans l'analyse des offres. Elles traduisent les objectifs priorités lors de la définition du besoin** (voir **FICHE N°3** *Prioriser les objectifs*). Les **exigences minimales doivent être les plus précises possibles et en particulier chiffrées pour pouvoir être vérifiées.**

Les exigences minimales se traduisent dans le cahier des charges en clauses d'exécution (voir **FICHE N°8** *Définir les leviers de stratégie Achats*).

### EXEMPLE

Exigences minimales inscrites au CCTP sur les différents objectifs du développement durable :

- Au minimum un quart des produits servis sont issus de l'agriculture biologique ou équivalent.
- Les poissons sont pêchés selon des méthodes respectueuses de l'environnement.
- Les menus servis respectent les recommandations nutritionnelles du GEMRCN.
- Lorsqu'elle est utilisée, la vaisselle à usage unique est composée de matériaux recyclables.

### Bonnes pratiques :

**Laisser la possibilité au prestataire d'ajuster ses menus**, en imposant par exemple un nombre minimal de composantes issues de l'agriculture biologique ou en indiquant leur occurrence sans restreindre les exigences à certains produits spécifiques :

### EXEMPLE 1 D'EXIGENCE

Nombre d'occurrences minimales « bio » sur un cycle de 20 repas

ENTRÉE	6
PLAT PROTIDIQUE	5
ACCOMPAGNEMENT	4
FROMAGE	7
DESSERT	3

### EXEMPLE

Demander des exigences de qualité sur les produits d'origine animale.

**Cibler les produits les plus sensibles** : la Collectivité peut introduire des exigences minimales différentes par famille de produits selon la priorisation qui a été établie.

- Attention à la sur-spécification et au respect du budget** : les exigences en matière de développement durable ont un surcoût (évalué à environ 19%<sup>2</sup> pour les produits issus de l'agriculture biologique) mais cela peut varier en fonction des produits. Une étape de sourcing bien réalisée permet d'estimer ces surcoûts et d'ajuster les exigences (voir **FICHE N°5** *Connaître les offres des fournisseurs*).

1. Inspiré du Cahier des charges technique de la Ville de Fismes  
2. Agence Bio, données de 2013

# FIXER LES EXIGENCES MINIMALES & LES ÉLÉMENTS DE VALORISATION

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## 2/ LES ÉLÉMENTS DE VALORISATION DES OFFRES

### DÉFINITION

Les éléments de valorisation sont les éléments qui permettront de différencier entre elles les offres des fournisseurs. Ils portent en général sur des thématiques importantes mais non indispensables à la réalisation de la prestation (voir **FICHE N°3** Prioriser les objectifs). Ces éléments doivent pouvoir être évalués et donc être objectifs.

La définition des éléments de valorisation aura une influence directe sur les offres soumises par les candidats. Elle est donc déterminante pour privilégier les offres les plus vertueuses sur le plan du développement durable.

Ces éléments doivent être pondérés entre eux en fonction de leur degré d'importance.

Les éléments de valorisation des offres se traduisent dans le cahier des charges en critères de sélection des offres (voir **FICHE N°8** Définir les leviers de stratégie Achats).

### EXEMPLE D'ÉLÉMENTS DE VALORISATION

- Les produits agricoles proposés issus de filières « vertueuses » au-delà du taux minimal d'incorporation de produits issus de l'agriculture biologique.
- Le respect par le candidat de la saisonnalité des produits servis.
- Les offres qui minimisent leur impact carbone.
- Les candidats qui proposent un dispositif pertinent de lutte contre le gaspillage alimentaire.
- Les offres qui proposent le dispositif de conservation des produits le plus pertinent, en particulier qui respectent les qualités organoleptiques du produit.

**À RETENIR** DES ÉLÉMENTS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE PEUVENT ÊTRE AJOUTÉS AU MARCHÉ EN TANT QU'EXIGENCES MINIMALES ET/OU EN TANT QU'ÉLÉMENTS DE VALORISATION DES OFFRES, EN FONCTION DE LA PRIORISATION RETENUE À LA PHASE DE DÉFINITION DES BESOINS. BIEN PRÉCISER AU FOURNISSEUR LES ÉLÉMENTS ATTENDUS PERMET À CE DERNIER DE PROPOSER L'OFFRE LA PLUS PERTINENTE AU REGARD DES ATTENTES.

Pour davantage d'informations voir : IV de l'article 62 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics sur le site [legifrance](http://legifrance.gouv.fr).

# DÉFINIR LES LEVIERS DE STRATÉGIE ACHATS

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## 1/ L'ALLOTISSEMENT

### DÉFINITION

L'allotissement est le fractionnement d'un marché en plusieurs sous-ensembles appelés « lots », susceptibles d'être attribués séparément à des fournisseurs différents et de donner lieu, chacun, à l'établissement d'un marché distinct. Par principe, les marchés publics sont allotés.

L'allotissement permet le libre accès à la commande publique en ouvrant le marché à l'ensemble des fournisseurs, quelle que soit leur taille. Plus l'allotissement est fin, plus il permet aux « petits » fournisseurs de se positionner et de faire valoir leur avantage comparatif. Ainsi, des petits fournisseurs locaux, proposant par exemple des produits issus de filières vertueuses, pourront soumettre leur offre. La contrepartie est que le marché sera plus compliqué en termes de suivi et de gestion interne (car il peut potentiellement y avoir autant d'attributaires que de lots).

L'allotissement se réfléchit principalement en fonction du marché Fournisseurs local suite à l'étape de sourcing (voir **FICHE N°5** Connaître les offres de fournisseurs).

- En cas de non-allotissement, il faudra justifier ce choix dans les documents de la consultation. Un allotissement trop fin augmente les risques d'infructuosité du marché si le montant de chaque lot n'est pas assez attractif pour que les fournisseurs y répondent.

**À RETENIR** LA STRATÉGIE D'ALLOTISSEMENT DANS UN MARCHÉ PUBLIC S'APPUIE SUR UNE BONNE CONNAISSANCE DU MARCHÉ FOURNISSEURS ET PERMET UN ACCÈS À LA COMMANDE PUBLIQUE POUR DES SOCIÉTÉS DE PETITE TAILLE, PME OU TPE.

### EXEMPLE

Pour les marchés de fourniture de repas en restauration collective concédée, il est possible d'allotir selon plusieurs critères (à combiner ou non) :

- ▶ **Allotissement géographique :** Chaque lot porte sur la fourniture de repas pour un secteur donné de la Collectivité.
- ▶ **Allotissement par public :** Chaque lot porte sur la fourniture de repas pour un public différent : petite enfance, restaurant scolaire, adultes et éventuellement portage à domicile.



DÉFINIR LES **LEVIERS** DE STRATÉGIE ACHATS

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## 2/ LES VARIANTES ET LES PRESTATIONS SUPPLÉMENTAIRES ÉVENTUELLES

## DÉFINITION

À l'initiative du candidat, les variantes constituent des modifications des spécifications prévues dans la solution de base décrite dans les documents de la consultation. Elles permettent aux candidats de proposer une solution alternative, par rapport à celle initialement prévue. Il est nécessaire d'indiquer au cahier des charges sur quels aspects portent la variante et les exigences minimales à respecter.

À la lecture des offres, la Collectivité choisit ensuite la meilleure offre sur un classement global intégrant les variantes.

En MAPA, sauf mention contraire explicite, les variantes sont autorisées. Le pouvoir adjudicateur doit fixer leur nature et leur portée.

Les variantes sont ensuite analysées selon le même barème de notation que les offres de base (voir **FICHE N°14** *L'analyse des variantes et Prestations Supplémentaires Eventuelles*).

Le pouvoir adjudicateur peut demander aux candidats de répondre, dans leur offre, à des Prestations Supplémentaires Eventuelles (PSE), qu'il se réserve le droit de commander ou non. Ces prestations doivent être en rapport direct avec l'objet du marché et le cahier des charges doit définir avec précision leurs spécifications techniques. Une PSE peut être obligatoire ou facultative ce qui déterminera les modalités d'analyse (voir **FICHE N°14** *L'analyse des variantes et Prestations Supplémentaires Eventuelles*).

Les PSE sont intéressantes en matière de développement durable : elles permettent d'arbitrer entre plusieurs solutions selon une analyse coût/avantage.



**À RETENIR** UNE BONNE DÉFINITION DES BESOINS N'EXCLUT PAS DE LAISSER UNE PART D'INITIATIVE AUX CANDIDATS. VARIANTES ET PRESTATIONS SUPPLÉMENTAIRES ÉVENTUELLES PERMETTENT SOUVENT DE DISPOSER D'UNE PROPOSITION PLUS INNOVANTE QUE L'OFFRE DE BASE. DES PSE PLUS VERTUEUSES SUR LE PLAN DU DÉVELOPPEMENT DURABLE PEUVENT PAR EXEMPLE ÊTRE DEMANDÉES PAR LA COLLECTIVITÉ QUI DÉCIDERA DE LA RETENIR OU NON, EN FONCTION DU CHIFFRAGE PROPOSÉ.

## EXEMPLE DE VARIANTES

- Les variantes sont autorisées. La Commune souhaite considérer une variante portant la proportion de produits issus de l'agriculture biologique à 50%.
- Certaines entreprises proposent des solutions innovantes en matière barquettes éco-conçues ou réutilisables.  
Les PSE (ici, facultative) :
- Les candidats peuvent répondre, en Prestation Supplémentaire Eventuelle, en proposant un dispositif d'accompagnement et de formation en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire à destination des équipes d'encadrement des enfants.

DÉFINIR LES **LEVIERS** DE STRATÉGIE ACHATS

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## 3/ LES CLAUSES D'EXÉCUTION

## DÉFINITION

Les clauses d'exécution traduisent les exigences minimales qui ont été fixées suite à la définition des objectifs (voir **FICHE N°7** *Fixer les exigences minimales et les éléments de valorisation*). Elles définissent les obligations de résultat qui sont assignées au prestataire et les modalités de mise en œuvre de la prestation (= obligation de moyens).

Elles doivent être les plus précises possible dans le cahier des charges, afin de pouvoir être opposables au fournisseur lors du suivi d'exécution de la prestation. Elles doivent par exemple pouvoir être vérifiées à l'aide d'indicateurs de suivi (voir **FICHE N°4** *Définir les indicateurs de suivi associés*).

- Si la Collectivité souhaite faire référence à un label, elle doit laisser la possibilité de l'équivalence. De même, il faut toujours avoir recours à un critère environnemental ou social et non géographique.



**À RETENIR** LES CLAUSES D'EXÉCUTION TRADUISENT LES EXIGENCES MINIMALES. ELLES DOIVENT ÊTRE **LES PLUS PRÉCISES POSSIBLE**, AFIN D'ÊTRE VÉRIFIÉES À LA PHASE DE SUIVI D'EXÉCUTION DU MARCHÉ.

## EXEMPLES DE RÉDACTION

- L'offre de base du candidat contiendra un minimum de 25% de produits issus de l'agriculture biologique certifiés AB ou équivalent.
- Les poissons seront tous issus de modes de pêche responsable. Les candidats peuvent démontrer le respect de cette exigence en proposant des poissons certifiés MSC ou équivalent.
- CLe titulaire doit respecter les réglementations nutritionnelles en Restauration Scolaire : l'Arrêté du 30.09.2011 et son décret n° 2011-1227 qui s'appuient sur le Référentiel du GEMRCN.
- Le titulaire propose de la vaisselle jetable composée à 50 % de matières bio-sourcées, c'est-à-dire compostables et constituées de matériaux biologiques (amidon de maïs, fibres textiles, ...). Les serviettes à usage unique seront quant à elles en papier recyclé et biodégradables.

3. D'après CCTP « Fourniture de repas en liaison froide pour les restaurants des écoles maternelles et élémentaires, des accueils de loisirs municipaux et des établissements d'accueil de la petite enfance situés sur le territoire de la Ville de Strasbourg », 2017

# DÉFINIR LES LEVIERS DE STRATÉGIE ACHATS

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## 4/ LES CRITÈRES DE SÉLECTION DES OFFRES

### DÉFINITION

**Les critères de sélection des offres permettent de discriminer les offres les unes des autres, en mettant en place des critères de performance. L'offre la plus performante aura donc la meilleure note. Ils traduisent les éléments de valorisation des offres qui ont été identifiés.**

(voir **FICHE N°7** Fixer les exigences minimales et les éléments de valorisation)

- En délégation de service public, un article doit indiquer les modalités de jugement des offres de façon hiérarchisée (par ordre décroissant d'importance)
- En marché public, la Collectivité doit préciser au règlement de consultation et/ou dans l'AAPC les critères d'appréciation des offres et leur pondération. Si les critères d'appréciation sont subjectifs, il faut indiquer les sous critères également pondérés. Cette pondération permet d'indiquer l'importance accordée aux critères environnementaux par rapport aux autres critères (prix, qualité...) et l'importance des sous-objectifs du développement durable entre eux.

Afin de procéder à l'analyse des offres, la Collectivité doit préciser les éléments d'analyse attendus dans le mémoire technique du candidat ou proposer un cadre de réponse technique (voir **FICHE N°9** Préciser les éléments attendus lors de l'analyse des offres).

### EXEMPLE DE VARIANTES

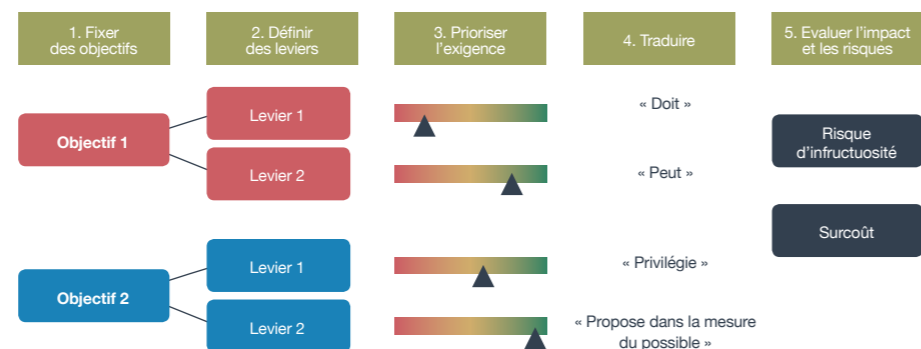
En DSP, l'examen des offres porte sur la recherche du meilleur rapport qualité et performance environnementale/coût de l'ensemble de la prestation proposée. Concernant l'impact environnemental, seront particulièrement examinés

- 1 Le volume de produits proposés issus de modes de production agricole « vertueux » (agriculture biologique, label rouge...)
- 2 La saisonnalité des produits proposés (demander aux candidats de fournir un calendrier de saisonnalité).
- 3 La prise en compte de l'impact environnemental des livraisons évalué par la distance parcourue et le type de véhicule utilisé.
- 4 Les propositions du candidat en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire.

### EXEMPLE EN MAPA, MODALITÉS D'APPRÉCIATION DES OFFRES

Critère et sous-critères	Pondération
<b>1- VALEUR TECHNIQUE</b>	<b>50%</b>
Sous critère 1 Qualité et traçabilité des produits	40%
Sous critère 2 Variété des produits proposés	40%
Sous critère 3 Equilibre alimentaire	20%
<b>2- VALEUR FINANCIÈRE</b>	<b>30%</b>
<b>3- PERFORMANCE EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE</b>	<b>20%</b>
Sous critère 1 L'impact environnemental des produits	50%
Sous critère 2 La pertinence du dispositif proposé en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire	25%
Sous critère 3 Solutions proposées en matière de réduction des emballages	25%

**FIGURE 2**  
Démarche de l'acheteur, de la définition des objectifs à la rédaction des clauses d'exécution et l'identification des critères de sélection des offres



Pour davantage d'informations voir :  
IV de l'article 62 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics sur le site [legifrance](http://legifrance.gouv.fr)

**À RETENIR** LES CRITÈRES DE SÉLECTION DES OFFRES PERMETTENT DE CHOISIR L'OFFRE LA MIEUX DISANTE SUR L'ENSEMBLE DES CRITÈRES ANALYSÉS ET EN FONCTION DE LA PONDÉRATION DE CEUX-CI, ÉNONCÉS AU RÈGLEMENT DE CONSULTATION.

# PRÉCISER LES ÉLÉMENTS ATTENDUS LORS DE L'ANALYSE DES OFFRES

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## 1/ PRÉCISER LES ÉLÉMENTS ATTENDUS AU MÉMOIRE TECHNIQUE

### DÉFINITION

**Afin de faciliter la comparaison des offres des candidats sans fouiller au sein des différentes rubriques du mémoire technique, il est conseillé d'indiquer au règlement de consultation les éléments d'analyse attendus dans le mémoire technique des candidats. Imposer les séquences, leur taille maximale et leur ordre permettra de gagner du temps lors de cette phase d'analyse.**

Ne pas oublier de demander aux candidats de préciser leur retour d'expérience en matière de développement durable, le type de projet qu'ils ont porté et les modalités de mise en œuvre.

### EXEMPLE

Éléments d'analyse à préciser au règlement de consultation<sup>4</sup> : « La présentation du mémoire technique respectera de préférence l'ordre des rubriques tel que défini dans le présent règlement de la consultation, en corrélation avec le cahier des clauses particulières. Toute rubrique non remplie ou incomplète entrainera une moins-value lors de l'analyse des offres.

- 1 Sur le critère « développement durable », le candidat précisera dans son mémoire technique et dans l'ordre ci-dessous :
  - ▶ la démarche de sensibilisation prévue dans le cadre de la lutte contre le gaspillage alimentaire (préconisations permettant de réduire le gaspillage dans l'assiette) : **3 pages maximum.**
  - ▶ le dispositif mis en place pour limiter le gaspillage alimentaire en cuisine centrale, en amont de la chaîne de production (adaptation des grammages en fonction des produits et des taux de prises, préparation et présentation des plats,...) : **3 pages maximum.**
  - ▶ les dispositifs de gestion et de valorisation des déchets en cuisine centrale et/ou de gestion des repas non livrés (surplus de production) : **2 pages maximum.**

4. D'après CCTP « Fourniture de repas en liaison froide pour les restaurants des écoles maternelles et élémentaires, des accueils de loisirs municipaux et des établissements d'accueil de la petite enfance situés sur le territoire de la Ville de Strasbourg », 2017

# PRÉCISER LES ÉLÉMENTS ATTENDUS LORS DE L'ANALYSE DES OFFRES

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## 2/ UTILISER UN CADRE DE RÉPONSE TECHNIQUE « DURABLE »

### DÉFINITION

Pour aller plus loin dans la comparaison des offres, il est recommandé d'utiliser un cadre de réponse technique. Il permet en effet de faciliter la comparaison entre les offres des fournisseurs en standardisant et formatant leur réponse sur des critères d'analyse précis, par exemple les critères du développement durable. Son format est à définir librement en fonction des éléments de valorisation retenus pour le marché. L'idéal est de le proposer en format modifiable (traitement de texte ou tableur).

Ce cadre de réponse technique a valeur contractuelle pour l'exécution de votre marché conformément aux réponses du candidat retenu (voir Fiche n°16 Contractualiser avec le fournisseur).

**Note :** le cadre nécessite un travail de préparation et d'élaboration en amont du lancement de la procédure mais il permet de « gagner » du temps à l'étape de l'analyse des offres.

- Le cadre de réponse technique permet a priori d'évaluer les critères de valorisation et non le respect des exigences minimales par le candidat.

### EXEMPLE

#### ÉVALUATION DE LA QUALITÉ ENVIRONNEMENTALE DES PRODUITS

Les candidats listent au présent cadre de réponse technique par famille de produits, le volume de produits proposés pour chacune des certifications environnementales ou sur la qualité des produits.

	Agriculture biologique ou équivalent		Label Rouge		Autres labels	
	% de produits issus de l'agriculture biologique	Liste des références	% de produits certifiés label rouge	Liste des références	Labels à préciser	Liste des références
VIANDES, POISSONS		- - -		- - -		- - -
BEURRE, ŒUF, FROMAGE						
FRUITS ET LÉGUMES						
EPICERIE						
BOISSONS						
AUTRES (À PRÉCISER)						



### À RETENIR

PLUS LES SOCIÉTÉS CONNAISSENT LA MANIÈRE DONT LEUR OFFRE SERA ÉVALUÉE, PLUS PERTINENTE SERA LEUR PROPOSITION AU REGARD DES ATTENTES DE LA VILLE. AUSSI, IL EST IMPORTANT DE SPÉCIFIER LES ÉLÉMENTS D'APPRÉCIATION DES OFFRES ATTENDUS. IL EST DONT RECOMMANDÉ D'UTILISER UN CADRE DE RÉPONSE OU À DÉFAUT DE BIEN PRÉCISER LES ÉLÉMENTS ATTENDUS DE LA PART DU CANDIDAT DANS SON MÉMOIRE TECHNIQUE.

# PRÉVOIR LES PÉNALITÉS ET PRIMES ASSOCIÉES

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



### DÉFINITION

Les pénalités permettent de s'assurer de la bonne exécution du marché selon les modalités et exigences prévues au cahier des charges. Au-delà des pénalités pour retard et d'indisponibilité prévues à l'article 14 du CCAG pour les fournitures courantes et les services, le pouvoir adjudicateur peut indiquer au CCAP d'autres pénalités en indiquant :

- Le motif d'application de la pénalité
- La formule de calcul applicable ou le montant, s'il s'agit de pénalités forfaitaires
- Le plafond des pénalités (par exemple du montant de la marge du fournisseur)
- Les modalités de mise en œuvre

Afin de pouvoir être appliquées, ces pénalités doivent être assises sur des objectifs de performance clairs et tangibles (pour vérifier une obligation de résultat). Pour vérifier une obligation de moyen, les critères doivent également être objectivés (ex. nombre de réunions prévues, ...).

Parallèlement, il est possible de définir un dispositif de « primes » ou « bonus » : le prestataire perçoit une somme supplémentaire en cas de prestation particulièrement performante (par exemple sur le plan du développement durable).

- Les candidats vont provisionner dans leurs prix un risque pour l'application de ces pénalités : il ne faut donc pas trop les majorer car elles peuvent générer un surcoût. De même, il convient de les appliquer lorsque nécessaire.



### À RETENIR

LES PÉNALITÉS PERMETTENT À LA COLLECTIVITÉ DE PERCEVOIR UNE COMPENSATION EN CAS DE NON-RESPECT DES EXIGENCES CONTRACTUELLES. ELLES DOIVENT ÊTRE PRÉVUES AU MARCHÉ ET SE BASER SUR DES CRITÈRES VÉRIFIABLES. PARALLÈLEMENT, LES BONNES PRATIQUES PEUVENT ÊTRE ENCOURAGÉES PAR UN SYSTÈME DE PRIME POUR DÉPASSEMENT DES OBJECTIFS.

### EXEMPLE EXTRAIT DE LA RUBRIQUE « PÉNALITÉS »<sup>5</sup>

NATURE DE LA PÉNALITÉ	MONTANT DES PÉNALITÉS
Non-respect des engagements pris en matière de contenants (ex : non-respect des contenants et de leurs caractéristiques techniques, usage répété et non justifié de cagettes en bois et de carton,...)	200 € par site et par jour de dysfonctionnement
Non-respect du programme d'animation proposé	300€ par animation non réalisée, payable en fin d'année
Non-respect de l'adaptation des menus proposés aux jeunes convives d'âge maternel	25% du montant HT des repas non conformes

5. D'après CCTP « Fourniture de repas en liaison froide pour les restaurants des écoles maternelles et élémentaires, des accueils de loisirs municipaux et des établissements d'accueil de la petite enfance situés sur le territoire de la Ville de Strasbourg », 2017

# RÉALISER UNE PUBLICITÉ ADAPTÉE

## IMPACTS



## DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## DÉFINITION

Les obligations en matière de publicité et de procédure de mise en concurrence sont régies par le droit de la commande publique, qui fixe des seuils pour chacune des procédures obligatoires auxquelles l'acheteur public ne peut se soustraire (article 35). Les seuils de publicité peuvent différer selon que l'on soit en marché public de fournitures ou dans une procédure de délégation de service public.

Au delà des obligations légales, il est recommandé de faire une publicité dans la presse spécialisée de restauration collective concédée ainsi que sur les médias ou radios locales : cela augmente la visibilité du marché (notamment auprès des « petits fournisseurs ») donc le nombre potentiel d'offres reçues.

La publicité ne se limite pas à la publication du marché : pour maximiser le nombre de réponses et leur pertinence au regard des besoins, il est important de faire connaître son besoin aux candidats et de les informer en amont du lancement de la procédure (voir **FICHE N°6** *Faire connaître ses besoins aux fournisseurs*).

- ! Les délais de publication qui doivent être suffisamment longs pour laisser aux candidats le temps de soumettre une offre complète et détaillée.

## EXEMPLE

Revue professionnelle de type Restauration Collective, Cuisine Collective, ou Néo-restauration qui sont lues par les sociétés de restauration collective concédée.

**À RETENIR** LA PUBLICITÉ POUR LES MARCHÉS EST UNE **OBLIGATION RÉGLEMENTAIRE**

QUI GARANTIT AUX FOURNISSEURS UNE VISIBILITÉ SUR L'INFORMATION. POUR PLUS D'EFFICACITÉ, ELLE PEUT ÊTRE RENFORCÉE À D'AUTRES SUPPORTS DE TYPE PRESSE PROFESSIONNELLE. LA PUBLICITÉ NE SE LIMITE PAS À LA PUBLICATION : IL EST IMPORTANT DE FAIRE CONNAÎTRE SON BESOIN AUX FOURNISSEURS EN AMONT DU LANCEMENT DE LA PROCÉDURE OU LORS D'UNE RÉUNION D'INFORMATION PAR EXEMPLE.

# L'ANALYSE DES OFFRES

## RÉSUMÉ

L'analyse des offres est réalisée par la Collectivité et permet de comparer entre elles les offres reçues en fonction des éléments de valorisation définis au marché. À l'issue de cette analyse et en fonction de la pondération des critères entre eux, la Collectivité détermine l'attributaire pour chaque lot et contractualise avec ce dernier.

## FICHE N°12

DÉFINIR  
SON **BARÈME DE NOTATION** 24

## FICHE N°13

ORGANISER  
UNE **DÉGUSTATION** 25

## FICHE N°14

L'ANALYSE DES **VARIANTES**  
& **PRESTATIONS SUPPLÉMENTAIRES ÉVENTUELLES** 26

## FICHE N°15

ORGANISER UNE **NÉGOCIATION**  
AVEC LES **CANDIDATS** 27

## FICHE N°16

**CONTRACTUALISER**  
AVEC LE FOURNISSEUR 28



# DÉFINIR SON BARÈME DE NOTATION

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



DÉFINITION

Pour chacun des critères de sélection des offres, la Collectivité définit un barème de notation identique pour l'ensemble des candidats. Ce barème doit permettre de discriminer les offres les unes par rapport aux autres (par exemple si l'ensemble des candidats obtient la même note pour un critère donné, l'abandonner à la prochaine procédure) (voir FICHE N°7 Fixer les exigences minimales et les éléments de valorisation).

Ce barème peut être établi :

- Via une formule de notation pour les éléments chiffrés, par exemple en divisant par la meilleure performance par celle de chaque candidat (un peu à la manière d'une note financière)
- Via une évaluation de la qualité des réponses obtenues, en attribuant par exemple 5 points pour une offre très satisfaisante jusqu'à 1 point pour une offre peu satisfaisante.

**Note :** ce barème n'est pas obligatoirement communiqué aux candidats.

Il convient de prévoir une grille d'analyse des offres avec des éléments de justification sur la notation des candidats : en effet, ces derniers sont en droit de vous demander davantage d'explications sur leur note obtenue sur les différents critères.

Les candidats doivent être en mesure de connaître sur quoi porte l'évaluation pour proposer une offre pertinente : ainsi, évaluer la qualité des animations proposées n'a de sens que si les candidats sont invités à présenter des exemples d'animations thématiques dans leur mémoire technique.



**À RETENIR** DÉFINIR UN BARÈME DE NOTATION PERMET D'ÉVALUER LES OFFRES DES CANDIDATS SUR LES DIFFÉRENTS ÉLÉMENTS DE VALORISATION CHOISIS. CE BARÈME DOIT ÊTRE SUFFISAMMENT FIN POUR PERMETTRE DE DIFFÉRENCIER LES OFFRES ENTRE ELLES. CHAQUE NOTE DOIT ÊTRE DUMENT JUSTIFIÉE AU SEIN D'UNE GRILLE D'ANALYSE DES OFFRES, EN CAS DE QUESTION D'UN CANDIDAT NON RETENU.

EXEMPLE

Barème de notation établi sur 5 points

- Sur la « qualité environnementale des produits » : 5 points si le candidat propose plus de 50% de produits labellisés, 3 points si le candidat propose entre 25% et 50% de produits labellisés, 1 point si le candidat respecte l'exigence minimale de 25% de produits issus de l'agriculture biologique.
- Note sur l'impact carbone des menus : (Empreinte carbone des livraisons meilleure offre)/ (Empreinte carbone des livraisons offre du candidat)\*5.
- 5 points si les animations proposées en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire sont très pertinentes, 3 points si ces animations sont satisfaisantes et 1 point si ces animations sont peu satisfaisantes ou absentes.

# ORGANISER UNE DÉGUSTATION

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



DÉFINITION

La dégustation consiste à évaluer des échantillons fournis par les candidats lors de la phase d'analyse des offres. Elle permet principalement d'évaluer la qualité organoleptique (ou qualité gustative) des menus proposés par le prestataire et leur appétence auprès des enfants.

Dans le cas où une remise d'échantillons est demandée, elle doit être mentionnée dans l'Avis d'Appel Public à Concurrence et les modalités de remises des échantillons doivent également y être précisées.

Un barème de notation spécifique doit également être défini, par exemple via une grille spécifique pour l'analyse des échantillons. Elle garantit l'égalité de traitement entre tous les soumissionnaires et objective l'analyse. Les menus demandés peuvent être fixés par la Collectivité ou se baser sur deux ou trois menus-types proposés par le prestataire dans une semaine donnée.

Enfin, il convient de prévoir une note spécifique attribuée à la dégustation dans les critères de valorisation des offres (voir FICHE N°7 Fixer les exigences minimales et les éléments de valorisation).

Les échantillons ne constituent, par définition, qu'une partie des menus proposés par le prestataire (sans compter une possible variation de la qualité des produits en fonction des saisons...), il ne faut donc pas attribuer une pondération trop importante à ce critère.



**À RETENIR** UNE DÉGUSTATION PEUT PERMETTRE D'ÉVALUER LA QUALITÉ ORGANOLEPTIQUE DES MENUS PROPOSÉS PAR LES CANDIDATS. ELLE DOIT ÊTRE PRÉVUE AU CAHIER DES CHARGES AVEC DES CRITÈRES DE NOTATION IDENTIQUES POUR L'ENSEMBLE DES CANDIDATS.

EXEMPLE

Extrait de règlement de consultation précisant les modalités d'organisation de la dégustation

« Dans le cadre de l'analyse des offres sera organisée une séance de dégustation. Postérieurement à la date limite de remise des offres et à la demande de la Ville, les candidats fourniront une liste de menus effectivement servis dans une structure de leur choix (restaurant scolaire de préférence) pour la semaine qui sera indiquée.

Sur la base de cette liste de menus, la Direction de l'Enfance et de l'Éducation passera commande auprès des candidats, au plus tard deux jours ouvrés avant la date effective de la séance de dégustation, de deux menus complets différents.

Les repas en question seront livrés gracieusement, selon des modalités qui seront communiquées le moment venu à chaque candidat (conditionnement, date, horaire, lieu). »

EXEMPLE

GRILLE D'ANALYSE DES ÉCHANTILLONS UTILISÉE LORS DE LA DÉGUSTATION

	CANDIDAT 1	CANDIDAT 2	...
MENUS N°1	Visuel (/5)		
	Qualité organoleptique (/5)		
	Pertinence de la présentation pour des enfants (/5)		
	Note totale (/15)		

# L'ANALYSE DES VARIANTES ET PRESTATIONS SUPPLÉMENTAIRES ÉVENTUELLES

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## DÉFINITION

Lorsque des variantes ont été soumises, l'acheteur réalise séparément l'analyse des offres de base et des variantes (pour rappel les variantes sont des offres alternatives). Ces dernières sont notées suivant les mêmes critères de notation que les offres de base.

Les offres de base et les variantes sont ensuite classées dans le même classement final et l'offre la plus économiquement avantageuse est retenue.

Les modalités d'analyse des PSE dépendent de leur caractère obligatoire ou non :

- **Si la PSE est obligatoire**, la Collectivité devra réaliser deux analyses distinctes des offres : un classement des candidats sur leur offre de base et un classement sur offre de base + PSE. La Collectivité choisira alors le meilleur candidat, selon si elle décide de retenir la PSE.
- **Si la PSE est facultative**, la Collectivité réalise le classement des offres uniquement sur les offres de base. Le candidat retenu est celui qui arrive en tête du classement. La Collectivité peut décider ou non de retenir sa PSE (s'il en a proposé une).

## EXEMPLE

### ANALYSE DE VARIANTES

(ICI, DEUX DES CANDIDATS PROPOSENT UNE VARIANTE)



FIGURE 3 analyse des offres de base et des variantes

### ANALYSE DES OFFRES AVEC PSE OBLIGATOIRE

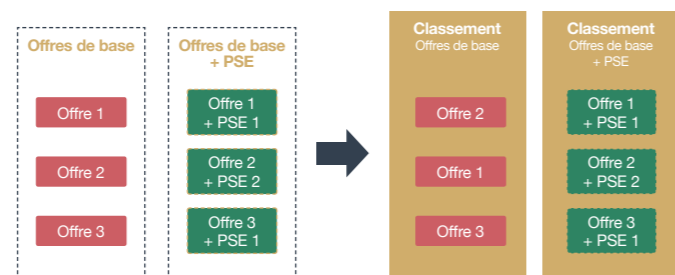


FIGURE 4 analyse des offres avec PSE obligatoire

Pour en savoir plus : Articles 58, 62 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics sur le site [legifrance](http://legifrance.gouv.fr)

# ORGANISER UNE NÉGOCIATION AVEC LES CANDIDATS

IMPACTS



DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## DÉFINITION

La négociation permet à l'acheteur public d'obtenir une offre la plus avantageuse économiquement et performante sur le plan qualitatif et du développement durable, en adéquation avec les besoins.

La négociation est autorisée en Délégation de Service Public et en MAPA. Il est alors possible de préciser au règlement de consultation le nombre maximum de candidats conviés à la négociation (ou « shortlist »).

Lorsqu'elle est autorisée, la négociation (ou la demande de compléments d'information) est à encourager pour permettre une analyse approfondie des différentes offres des candidats. Elle peut notamment porter sur la performance de l'offre des candidats en matière de développement durable.

L'étape de négociation doit se dérouler dans le respect de l'égalité de traitement entre les candidats (ces derniers doivent avoir accès au même niveau d'information) et de la transparence des procédures (traçabilité des échanges notamment).

## EXEMPLE

- Demander aux candidats de proposer davantage de produits labellisés en complément du seuil fixé en exigence minimale.
- Demander aux candidats de préciser leur dispositif en matière de lutte contre le gaspillage alimentaire.

À RETENIR LORSQU'ELLE EST AUTORISÉE, LA NÉGOCIATION PERMET DE RENFORCER LES DEMANDES DE LA COLLECTIVITÉ EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET AUX CANDIDATS D'AMÉLIORER LEUR OFFRE INITIALE.

# CONTRACTUALISER AVEC LE FOURNISSEUR

## IMPACTS



## DIFFICULTÉ DE MISE EN ŒUVRE



## DÉFINITION

Après choix de l'offre économiquement la plus avantageuse, donc du candidat retenu, la Collectivité doit contractualiser avec ce dernier. Pour un marché public, c'est le CCAP qui définit les pièces contractuelles et leur ordre de prévalence, il convient donc de prévoir cette articulation à la phase de rédaction du marché.

Le mémoire technique du candidat doit devenir contractuel, si cela est indiqué en ce sens au CCAP. Aussi, si le candidat propose des solutions supplémentaires en matière de développement durable non prévues initialement au marché, elles doivent prendre un caractère obligatoire. La Collectivité procède alors à une **mise au point contractuelle** et à une **modification à la marge** du cahier des charges lorsque le fournisseur s'est engagé sur des objectifs supérieurs à ceux fixés initialement.

- ! Cette mise au point contractuelle ne peut pas être effectuée unilatéralement.
- Elle est réalisée après le choix de l'attributaire et avant la signature du contrat.

## EXEMPLE

- ? Un candidat propose une livraison des repas en barquettes composées de matières premières recyclées dans son mémoire technique alors que le CCTP ne mentionne pas d'exigence particulière à ce sujet : le candidat peut être tenu d'utiliser ces barquettes prévues au mémoire technique lors de l'exécution de la prestation.

## À RETENIR

POUR QUE LE MÉMOIRE TECHNIQUE DU CANDIDAT DEVIENNE CONTRACTUEL, CETTE POSSIBILITÉ DOIT ÊTRE PRÉVUE AU CCAP, AINSI QUE L'ORDRE DE PRÉVALENCE DES PIÈCES CONTRACTUELLES. EN GÉNÉRAL, C'EST LE CCTP QUI PRÉVAUT EN CAS DE CONTRADICTION ENTRE CES DEUX PIÈCES. LORSQUE L'OFFRE DU CANDIDAT RETENU EST PLUS AMBITIEUSE QUE LE CAHIER DES CHARGES, LA COLLECTIVITÉ PROCÈDE À **UNE MISE AU POINT CONTRACTUELLE** AVEC CE DERNIER.

# LE SUIVI D'EXÉCUTION DU MARCHÉ

## RÉSUMÉ

La phase de suivi d'exécution garantit la bonne mise en œuvre de la prestation tout au long du marché. Elle ne se limite pas à une vérification des engagements contractuels mais permet de co-construire des actions en faveur du développement durable et d'impliquer l'ensemble des parties prenantes autour d'ambitions communes.

## FICHE N°17

EVALUER LA PERFORMANCE  
DE LA PRESTATION & DU FOURNISSEUR 30

## FICHE N°18

NOUER DES PARTENARIATS EXTERNES 31

## FICHE N°19

DÉFINIR LES INSTANCES  
DE GOUVERNANCE ET DE SUIVI 32

## FICHE N°20

AMÉLIORER LA PRESTATION EN CONTINU  
1) DÉFINIR UN PLAN DE PROGRÈS 33  
2) MODIFIER PAR AVENANT  
LE MARCHÉ EN COURS D'EXÉCUTION 34

# ÉVALUER LA PERFORMANCE DE LA PRESTATION & DU FOURNISSEUR

IMPACTS



TEMPS DE SUIVI NÉCESSAIRE



## DÉFINITION

L'évaluation de la performance du fournisseur est une étape cruciale du suivi de la prestation. Ce suivi se base en général sur les indicateurs qui ont été définis par objectif (voir FICHE N°4 Définir les indicateurs de suivi associés).

Elle permet de s'assurer :

- Du **respect du cahier des charges** et de **l'atteinte des objectifs** par le prestataire (et réajuster la prestation si nécessaire)
- D'identifier les **zones de progrès** sur lesquelles se basera par exemple un plan de progrès (voir FICHE N°20 Améliorer la prestation en continu)
- De dialoguer avec le prestataire sur les **actions à mener en commun** et de prioriser ces dernières
- De **communiquer en interne et en externe** sur la performance de la prestation de restauration en matière de développement durable
- De capitaliser sur les **bonnes pratiques** et les **difficultés** lors du lancement d'un nouveau marché

Le mieux est de fixer avec le prestataire une **fréquence de reporting** pour que ce dernier puisse faire parvenir les informations nécessaires à la Collectivité (produits servis, consommations énergétiques...).

Il est également possible d'effectuer des contrôles aléatoires sur un menu proposé, afin de s'assurer de sa bonne conformité au cahier des charges (procéder par exemple à une pesée ponctuelle pour en vérifier les grammages).

! Le suivi d'exécution vérifie le respect du contrat conclu et se base donc sur les exigences minimales fixées au CCTP et le mémoire technique du candidat. Il est cependant possible lors du suivi d'exécution de suivre d'autres indicateurs à intégrer à un dialogue plus large multi partie-prenantes. Par exemple, il s'agira d'indicateurs de performance dont la valeur dépend conjointement des actions du prestataire et du pouvoir adjudicateur.



**À RETENIR** L'ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DU FOURNISSEUR EST UN POINT INDISPENSABLE D'ABORD POUR VÉRIFIER LA CONFORMITÉ DE LA PRESTATION AVEC LE CAHIER DES CHARGES. D'UNE FAÇON PLUS LARGE, ELLE EST AUSSI L'OCCASION DE NOUER LE DIALOGUE AVEC LE FOURNISSEUR ET MENER ENSEMBLE DES ACTIONS D'AMÉLIORATION DES PRATIQUES GRÂCE AU SUIVI D'INDICATEURS DE PERFORMANCE.

## EXEMPLE

- Effectuer aléatoirement une pesée des menus servis et les comparer aux grammages contractuels.
- Réaliser un bilan mensuel du taux d'incorporation des produits issus de l'agriculture biologique ou des filières de qualité et le comparer à l'objectif (voir tableau en annexe 3).
- Suivre les consommations en eau ou en énergie en installant des compteurs et comparer les évolutions des consommations sur une ou plusieurs années.
- Mener ensemble des actions de sensibilisation des enfants au gaspillage alimentaire et vérifier leur succès par une pesée des bio déchets.

# NOUER DES PARTENARIATS EXTERNES

IMPACTS



TEMPS DE SUIVI NÉCESSAIRE



## DÉFINITION

Certaines initiatives en matière de développement durable nécessitent l'appui d'un réseau multi parties prenantes « du champ au restaurant ».

Il peut s'agir :

- De **l'amont agricole** pour les sujets en lien avec la qualité des produits achetés et leur provenance géographique.
- D'**autres Collectivités ou restaurateurs** lorsqu'il s'agit d'atteindre un volume critique de production ou de déchets pour la mise en place de solutions de valorisation par exemple en réalisant des économies d'échelle.
- De **sociétés de traitement et de valorisation des déchets** pour leur récupération et leur recyclage.
- D'**expertises extérieures** dans la production de données chiffrées ou la recherche d'efficience.

## EXEMPLE

- Monter un groupe de travail constitué de la Chambre d'agriculture Départementale et du prestataire pour une bonne connaissance des filières locales, des producteurs et des circuits de commercialisation.
- Contractualiser avec des associations caritatives pour la récupération des aliments non consommés et encore comestibles.
- Rejoindre des projets de méthanisation ou de compost des bio déchets.
- Faire évaluer son bilan carbone par une société spécialisée.



**À RETENIR** UNE DÉMARCHE D'ÉCONOMIE CIRCULAIRE NÉCESSITE LA MOBILISATION DE L'ENSEMBLE DES ACTEURS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT AU-DELÀ DE LA COLLECTIVITÉ ET DE SON PRESTATAIRE DE RESTAURATION. REJOINDRE OU MONTER DES INITIATIVES MULTI PARTIES PRENANTES PERMET DE FAIRE ABOUTIR DES PROJETS DE PLUS GRANDE AMPLIEUR.



# DÉFINIR LES INSTANCES DE GOUVERNANCE & DE SUIVI

## IMPACTS



## TEMPS DE SUIVI NÉCESSAIRE



## DÉFINITION

Il est important de fixer dès le démarrage du marché les instances de gouvernance et de suivi.

Ces instances peuvent avoir différents objectifs :

- Faire le **bilan de la performance** du prestataire et trouver ensemble des **axes d'amélioration**.
- Suivre la mise en œuvre d'un **plan de progrès** (voir **FICHE N°20 Améliorer la prestation en continu**).
- Impliquer les **parties prenantes de la Collectivité** dans le travail avec le prestataire autour du développement durable.
- Valider la **conformité des propositions** du prestataire avec le cahier des charges et les contraintes de la Collectivité.
- **Réunir** des parties prenantes externes : en amont ou en aval de la chaîne d'approvisionnement (voir **FICHE N°18 Nouer des partenariats externes**).

Ces instances assurent un dialogue constant entre la Collectivité et le prestataire tout au long de la durée de vie du marché. Elles permettent de « faire vivre » les engagements de ce dernier en matière de développement durable mais également à la Collectivité de mener ses propres projets en coordination avec ceux du prestataire. Enfin, elles permettent de suivre l'évolution des besoins (voir **FICHE N°20 Améliorer la prestation en continu**).

La recommandation est de traiter les aspects du développement durable au sein d'un groupe de travail spécifique, afin de différencier les chantiers abordés avec le prestataire. Il peut être également intéressant de désigner un « référent développement durable » en charge du pilotage de ces chantiers pour la Collectivité.

## EXEMPLE

Différentes instances de suivi sont possibles en fonction du temps disponible de la part des équipes de la Collectivité et du souhait de cette dernière d'impliquer d'autres parties prenantes lors du suivi d'exécution du marché :

- ▶ Une « **commission menu** » qui valide les propositions de menus du prestataire
- ▶ Un **atelier de travail thématique** avec les équipes de la Collectivité et le prestataire pour travailler sur des thématiques transverses du développement durable (par exemple le gaspillage alimentaire)
- ▶ Un **comité « développement durable »** avec des représentants de parents d'élèves, les équipes de la Collectivité et le prestataire pour connaître les attentes et les sources de satisfaction
- ▶ Un **réunion « bilan »** qui passe en revue les performances du prestataire en matière de développement durable et les compare aux engagements contractuels
- ▶ ...

**À RETENIR** L'ÉCHANGE ET LE PARTAGE RÉGULIER D'INFORMATIONS ET RETOURS D'EXPÉRIENCES ENTRE LA COLLECTIVITÉ ET LE PRESTATAIRE PERMET UNE **CO-CONSTRUCTION DES ACTIONS** EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET ASSURE LE RESPECT CONTRACTUEL DU CAHIER DES CHARGES.

# AMÉLIORER LA PRESTATION EN CONTINU

## IMPACTS



## TEMPS DE SUIVI NÉCESSAIRE



## 1/ DÉFINIR UN PLAN DE PROGRÈS

## DÉFINITION

Le plan de progrès est une démarche contractuelle qui vise à l'amélioration de la prestation en continu.

Dans ce cas, il faudra prévoir une clause spécifique au cahier des charges qui doit contenir :

- Les **modalités de suivi** du plan de progrès
- La **portée du plan de progrès** : il peut, par exemple, porter sur des objectifs du développement durable comme l'augmentation de la qualité des produits servis, la réduction des consommations énergétiques ou la réduction du gaspillage alimentaire.

Le plan de progrès, adopté par les deux parties, est signé et annexé au marché initial. Le plan de progrès doit constituer :

- Une modification non substantielle de l'**organisation de la prestation**
- Une modification non substantielle des **niveaux de service**
- Une modification non substantielle du **prix**, comme décrit dans les conditions financières du marché.

## EXEMPLE ARTICLE DU CCAP

N° de l'article. Performance et plans de progrès

Les parties au contrat prévoient un Comité de pilotage annuel consacré à l'amélioration continue de la prestation. Lors de ce Comité, chacune des parties propose des axes d'amélioration visant à l'augmentation de la qualité ou l'efficacité de la prestation sur le plan du développement durable. Le plan de progrès ne peut constituer une libéralité pour l'une ou l'autre des parties.

Le plan de progrès, adopté par les deux parties, est signé et annexé au marché initial. Il définit, a minima, les éléments suivants :

- ▶ Objectifs (augmentation de la qualité, efficacité...)
- ▶ Engagements réciproques des parties
- ▶ Impact des engagements pris sur le contrat initial (liste des modifications du marché)
- ▶ Incidence financière du plan de progrès
- ▶ Modalités de suivi des actions
- ▶ Modalités afin d'appliquer l'incidence financière au contrat initial
- ▶ Modalités de résiliation du plan de progrès

Pour en savoir plus : consulter le site [acheteurs-publics.com](http://www.acheteurs-publics.com)  
<http://www.acheteurs-publics.com/mthodes-et-techniques-de-lacheteur-public/strategie-d-achats-publics/gestion-de-la-relation-fournisseurs/mettre-en-place-un-plan-de-progres-fournisseurs>

## AMÉLIORER LA PRESTATION EN CONTINU

## IMPACTS



## TEMPS DE SUIVI NÉCESSAIRE



## 2/ MODIFIER PAR AVENANT LE MARCHÉ EN COURS D'EXÉCUTION

## DÉFINITION

Il est possible de revoir les exigences minimales fixées au cahier des charges en cours d'exécution du marché en accord avec le prestataire : les deux parties devront alors signer un avenant, qui modifie les clauses d'exécution initialement prévues au marché. Il peut être alors judicieux de prévoir au contrat initial une clause de réexamen.

A cet égard, le pouvoir adjudicateur doit prévoir dans les documents contractuels initiaux le champ d'application et la nature des modifications envisagées, ainsi que les modalités de leur mise en œuvre.

Un avenant doit porter sur des modifications non substantielles du marché et ne doit pas aboutir à remettre en cause les conditions initiales de la mise en concurrence. En DSP, un avenant ne doit pas avoir pour objet la réalisation d'investissements qui sont normalement à la charge du délégataire, tels que les investissements de renouvellement des installations.

## EXEMPLE

Porter par avenant l'exigence en produits issus de l'agriculture biologique de 25% à 40% (voir annexe 4).

Redéfinir les modalités de cuisine.

## À RETENIR

IL EST POSSIBLE D'APPORTER DES MODIFICATIONS NON SUBSTANTIELLES AU MARCHÉ PAR VOIE D'AVENANT AVEC ACCORD DES DEUX PARTIES, POUR RÉVISER PAR EXEMPLE LES OBJECTIFS DU DÉVELOPPEMENT DURABLE À LA HAUSSE.

Pour en savoir plus : Se référer à l'article 139 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatif aux marchés publics sur le site [legifrance](http://legifrance.gouv.fr)

# ANNEXE 1  
EXEMPLES  
DE BONNES PRATIQUES

Ces bonnes pratiques ont été mises en œuvre dans 4 Collectivités qui ont participé à l'enquête du Conseil Départemental de la Côte-d'Or, en vue de préparer les fiches synthétiques. Nous listons ici des exemples et bonnes pratiques qui ne sont pas directement liées à un levier marché.

## PROPOSER DES MENUS THÉMATIQUES

La Ville de Strasbourg propose régulièrement des repas spécifiques aux enfants :

- Des repas « à thème » pour faire découvrir de nouveaux produits, des cultures culinaires régionales ou internationales, une fois par mois,
- Les repas « fêtes calendaires » afin de donner aux enfants le goût des traditions festives et culturelles, en fonction de la période de l'année,
- Les repas « bons pour ta planète » : Il s'agit de repas pauvres en carbone, principalement constitués de légumineuses, de céréales et de légumes, complétés par des laitages et/ou des ovo-produits, une fois par mois
- Le repas « proposé par les enfants » pour les amener à devenir acteurs de leur restauration scolaire. La fréquence reste à définir.

## ÉTENDRE LES EXIGENCES EN MATIÈRE ENVIRONNEMENTALE AU-DELÀ DU MARCHÉ DE RESTAURATION COMME LA VILLE DU ROURET

La Ville du Rouret a étendu ses exigences pour les produits certifiés agriculture biologique aux tenues du personnel encadrant (qui sont élaborées en coton bio) et aux produits d'entretien de la cuisine et des locaux de la cantine (100% des produits d'entretien sont éco labellisés).

## DISPOSER D'UN CAHIER DE GRAMMAGE PAR FAMILLE DE PRODUITS COMME LES VILLES DE SAINT-ETIENNE ET STRASBOURG

Pour certaines familles de produits connues pour être peu appétentes (ex. salade de chou), la Ville de Strasbourg a établi ses propres grammages qui sont demandés au prestataire afin de lutter contre le gaspillage (cahier de grammage en fonction des taux de prise par famille de produits).

La Ville de Saint-Etienne souhaite mener un travail en ce sens, bien que le prestataire soit pour le moment engagé contractuellement sur la base des recommandations du GEMRCN.

## REEMPLACER LES BARQUETTES PLASTIQUES PAR DES BARQUETTES BIODÉGRADABLES OU RÉUTILISABLES COMME LES VILLES DE BREST, SAINT-ETIENNE ET STRASBOURG

La Ville de Saint-Etienne a fait le choix de remplacer les barquettes individuelles par des barquettes biodégradables. Un support de barquettes proposé par le prestataire permet d'éviter les brûlures et maintient la rigidité de la barquette. Ainsi, les enfants se servent eux-mêmes à table.

La Ville de Strasbourg a opté pour un objectif de barquettes en inox en 2020 avec nécessité de revoir les modalités de service associées.

La Ville de Brest a opté pour des barquettes plastiques qui sont collectées et lavées pour être réutilisées, même si elles durent moins longtemps que celles en inox.

# ANNEXE 1

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

SOMMAIRE

### AUGMENTER LES DÉLAIS DES INSCRIPTIONS AUX REPAS COMME LA VILLE DE STRASBOURG

La Ville de Strasbourg va mettre en place l'obligation pour les familles de se préinscrire à la cantine quelques jours avant et par voie dématérialisée. Aujourd'hui, les familles bénéficient d'une souplesse absolue puisqu'elles renseignent un ticket papier le matin même, qui est ensuite collecté par le prestataire. Ces **nouvelles modalités d'inscription** visent à limiter le nombre de repas non consommés, en donnant une vision à l'avance du nombre d'inscrits au prestataire.

### LES ACTIONS DE COMMUNICATION AUPRÈS DES ENFANTS COMME LES QUATRE COLLECTIVITÉS INTERROGÉES

L'ensemble des Villes soulignent l'importance du **dispositif de communication dans la lutte contre le gaspillage**. Il s'agit en général d'actions réalisées en commun avec le prestataire.

La Ville de Strasbourg a par exemple mis en place un **groupe de travail avec les enfants et les enseignants** pour qu'ils participent de temps en temps à la décoration du restaurant sur des thèmes identifiés.

La Ville de Brest a par ailleurs travaillé à mieux faire connaître aux enfants l'**origine des produits agricoles**. En amont, elle travaille avec le prestataire sur le visuel des repas et leur appétence. Lorsqu'un produit « nouveau » (ex. panais) est au menu, les enfants sont informés en amont sur ce nouveau produit pour préparer la dégustation.

Les Villes de Strasbourg et Brest mènent également des **actions auprès du personnel encadrant** pour les former à l'accompagnement des enfants dans la prise de repas.

### PRIVILÉGIER LE FAIT-MAISON COMME LA VILLE DU ROURET

Le prestataire de la Ville du Rouret **réalise 100% des repas sur place**, là où ils sont consommés (gâteaux...). Les autres Villes interrogées limitent également le nombre de plats préparés et imposent un minimum de produits frais et bruts.

### REJOINDRE LES INITIATIVES MULTI-PARTIES PRENANTES COMME LES QUATRE COLLECTIVITÉS INTERROGÉES

Même pour des Villes de taille moyenne, les volumes de déchets et d'emballages produits dans la restauration collective ne permettent pas toujours de développer une filière spécifique de valorisation, car les volumes ne seraient pas suffisants. La Ville de Saint-Etienne envisage par exemple de rejoindre des projets de plus grande ampleur dans l'agglomération, par exemple sur la récupération des huiles en agro carburants ou de méthanisation qui pourraient voir le jour dans les années à venir.

### JOUER SUR LA DIVERSITÉ DES PRODUITS COMME LA VILLE DE BREST

Afin de proposer des repas bons pour la santé, un nombre de fruits et légumes supérieur aux recommandations sur GEMRCN avait été demandé au précédent marché. Le bilan du précédent marché a montré une certaine lassitude des enfants pouvant générer du gaspillage supplémentaire. Il a donc été décidé de ne pas conserver cette exigence au marché actuel.

### PROPOSER UN MENU VÉGÉTARIEN PAR JOUR COMME LES VILLES DE STRASBOURG ET DE SAINT-ETIENNE

Les Villes de Strasbourg et de Saint-Etienne proposent un **menu végétarien par jour** à la fois pour répondre aux enjeux culturels, confessionnels et sociétaux mais en mettant également en avant l'aspect environnemental. Dans la Ville de Saint-Etienne, les menus végétariens sont systématiquement bio. Ces menus sont élaborés par les diététiciens du prestataire et validés par la Ville.

*Merci aux Villes de Brest, Le Rouret, Saint-Etienne et Strasbourg.*

*Pour en savoir plus sur les bonnes pratiques en matière de développement durable dans les marchés de restauration collective, consulter le site : <https://www.restaurationbio.org/>*

# # ANNEXE 2

## COMMENT FAVORISER UN APPROVISIONNEMENT LOCAL EN RESTAURATION COLLECTIVE PUBLIQUE ?

SOMMAIRE

Un approvisionnement en produits locaux est généralement un enjeu politique majeur en restauration collective, car cela présente des bénéfices nombreux sur les aspects du développement durable :

- **Amélioration** de la qualité et de la fraîcheur des produits proposés
- **Soutien** au tissu économique et à l'emploi sur le territoire
- **Renforcement** du lien entre le producteur et le consommateur

Pourtant, il n'est pas possible d'imposer la provenance géographique des produits, car elle est considérée comme discriminatoire et donc contraire au principe de libre accès à la commande publique. L'approvisionnement en produits locaux passe donc par un ensemble de stratégies différentes à combiner entre elles :

#### ► LA CONNAISSANCE DE L'OFFRE AGRICOLE LOCALE

C'est une étape clé qui permettra de s'assurer de la cohérence entre ses objectifs et le marché Fournisseurs. L'état des lieux doit permettre d'identifier :

- Le **type de production** sur le territoire et ses spécificités (saisonnalité, signes de qualité)
- Les **circuits** de commercialisation
- L'**évolution** à moyen et long terme de ces productions

#### ► L'ADAPTATION DES OBJECTIFS À L'OFFRE AGRICOLE LOCALE

En restauration collective concédée, les exigences sur les produits sont formulées au prestataire sous forme d'exigences qui doivent être adaptées au contexte agricole local :

- Les produits issus de l'agriculture biologique ou de filières de qualité doivent être disponibles **localement**
- Le **mode de commercialisation** des produits répond aux objectifs (en général, plus les produits sont bruts, plus ils ont de chances d'être commercialisés sur le territoire)
- Les **volumes** demandés doivent être adaptés au contexte (il est possible sur ce point de formuler les objectifs progressifs pour structurer les filières)
- La **variété** et le **calibre** des produits demandés

#### ► LA CONNAISSANCE DU MARCHÉ FOURNISSEURS

Connaître les sociétés de restauration locales (et leurs fournisseurs) permet d'évaluer leur capacité à répondre au marché en fonction des exigences minimales indiquées. Il est important de réaliser en amont du lancement de la procédure un **sourcing** auprès des fournisseurs pour connaître leur offre et faire savoir que la Collectivité va prochainement renouveler son marché.

#### ► UN ALLOTISSEMENT PERTINENT

L'allotissement doit être réfléchi en fonction du **contexte Fournisseurs**. Si les sociétés de restauration s'approvisionnant localement sont des PME ou TPE, l'allotissement doit être suffisamment fin pour leur permettre de se positionner.

#### ► L'ANALYSE DES OFFRES SUR LA BASE DE CRITÈRES PERTINENTS

Choisir des éléments de valorisation des offres pour favoriser les productions de qualité :

- Il est possible d'utiliser le **critère « performance en matière d'approvisionnement direct des produits de l'agriculture »** : ce critère valorise les produits en circuits courts c'est-à-dire avec un nombre restreint d'intermédiaire entre le producteur et le client final (un intermédiaire au plus).
- Tout **critère non géographique** peut également être utilisé : qualité des produits, fraîcheur des produits ...

#### ► FAVORISER LE DIALOGUE ET L'ÉCHANGE MULTI-PARTIES PRENANTES

Créer des **synergies** avec les acteurs locaux, les producteurs, la Chambre d'agriculture pour participer à la création de filières locales en faisant connaître son besoin.



# # ANNEXE 3

## EXEMPLE DE TABLEAU DE SUIVI DES PRODUITS LABELLISÉS

Un tableau de suivi peut être réalisé mensuellement en demandant au prestataire de **fournir les factures de ces produits**. Adopter une nomenclature simple par typologie de produits vous permettra de consolider les volumes proposés en fonction des labels (label rouge = LR, agriculture biologique = AB). Vous pouvez également demander au prestataire de vous **indiquer l'origine des produits servis** : vous pourrez ainsi connaître le taux de produits locaux proposés.

DATE	NOM DU FOURNISSEUR	N° DE FACTURE OU B.L	FAMILLE DE PRODUITS	PRODUITS	NATURE (F=Frais, S=Surgelés, C=Conserve)	LABEL	QUANTITÉ OU VOLUME FINANCIER	ORIGINE (L=Locale, F=France, Autres)
							TOTAL	

# # ANNEXE 4

## EXEMPLES DE BONNES PRATIQUES

Le formulaire EXE10 peut être téléchargé sur le site du **Ministère de l'économie** et être utilisé par le pouvoir adjudicateur pour modifier un marché en cours d'exécution<sup>6</sup>.

De manière générale, l'avenant doit contenir *a minima* :

### ARTICLE N°1

#### IDENTITÉ DU POUVOIR ADJUDICATEUR

Reprendre le contenu de la mention figurant dans les documents constitutifs du marché public ou de l'accord-cadre

### ARTICLE N°2

#### IDENTIFICATION DU TITULAIRE DU MARCHÉ PUBLIC OU DE L'ACCORD-CADRE

Reprendre le contenu de la mention figurant dans les documents constitutifs du marché public ou de l'accord-cadre

### ARTICLE N°3

#### OBJET DU MARCHÉ PUBLIC OU DE L'ACCORD-CADRE

Y indiquer : l'objet du marché, sa date de notification, la durée du marché, le montant initial HT et TTC

### ARTICLE N°4

#### OBJET DE L'AVENANT

Détailler toutes les modifications, avec ou sans incidence financière, introduites dans le marché public par le présent avenant. Préciser les articles du CCAP ou du CCTP modifiés ou complétés, ainsi que l'incidence financière de chacune des modifications apportées.

Y lister également les éventuels avenants précédents et leurs incidences financières

#### EXEMPLE

L'article 3.4 du CCTP portant sur la part de produits issus de l'agriculture biologique est modifié comme suit : « Le titulaire proposera des menus intégrant un minimum de 40% de composantes issues de l'agriculture biologique. Ce pourcentage devra être réalisé mensuellement. Les factures des fournisseurs devront être transmises sur une base mensuelle à la Collectivité pour vérification du respect de cet objectif. » Les autres conditions d'exécution du marché restent inchangées.

Indiquer l'incidence financière de l'avenant (le cas échéant) et le montant du marché après avenant (qui ne peut pas excéder de plus de 10% le montant initial du marché).

### ARTICLE N°5

#### SIGNATURE DU TITULAIRE DU MARCHÉ

Nom, prénom, qualité du signataire, date et lieu, signature

### ARTICLE N°6

#### SIGNATURE DU POUVOIR ADJUDICATEUR

### ARTICLE N°7

#### NOTIFICATION DE L'AVENANT AU TITULAIRE DU MARCHÉ PUBLIC

Préciser les modalités de notification (lettre recommandée, voie électronique...)

6. Attention : formulaire en cours d'actualisation suite à la réforme du droit de la commande publique





**CONSEIL DÉPARTEMENTAL DE LA CÔTE-D'OR**  
**Hôtel du Département**  
**Direction Agriculture, Environnement, Partenariat local**  
**Service Environnement et Milieu naturel**  
53 bis, rue de la Préfecture  
BP 1601  
21035 DIJON Cedex

[www.cotedor.fr](http://www.cotedor.fr)