



JANVIER 2006

# Guide de l'offre économiquement la plus avantageuse en Restauration Collective Concédée

[www.contract-catering-guide.org](http://www.contract-catering-guide.org)



## TABLE DES MATIERES

PREAMBULE . . . . .	3
GROUPE DE PILOTAGE . . . . .	5
REALISATION . . . . .	5
GLOSSAIRE . . . . .	6
1. INTRODUCTION . . . . .	7
1.1. LES ENJEUX . . . . .	7
1.2. LES OBJECTIFS . . . . .	9
1.3. POURQUOI CHOISIR « L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE » ? . . . . .	9
1.4. LE CONTENU DU GUIDE . . . . .	10
2. LES ÉTAPES PRÉALABLES A LA MISE EN CONCURRENCE DE PRESTATAIRES . . . . .	11
2.1. ÉTAPE 1 : LA CONSTRUCTION DU CAHIER DES CHARGES . . . . .	11
2.1.1. La description de la prestation de services . . . . .	11
2.1.2. Les attentes de la collectivité en matière de qualité de service . . . . .	16
2.1.3. Les autres informations nécessaires à la consultation de src. . . . .	18
RECAPITULATIF DE L'ÉTAPE 1 . . . . .	19
2.2. ÉTAPE 2 : LA CONSTRUCTION DU CADRE DE REPONSE . . . . .	20
2.2.1. L'offre technique . . . . .	20
2.2.2. L'offre économique . . . . .	22
2.3. ÉTAPE 3 : LA FIXATION DES CRITERES D'EXCLUSION, DE SELECTION ET D'ATTRIBUTION . . . . .	25
2.3.1. Les critères d'exclusion . . . . .	25
2.3.2. Les critères de sélection . . . . .	26
2.3.3. Les critères d'attribution . . . . .	27
RECAPITULATIF DE L'ÉTAPE 3 . . . . .	27
2.4. ÉTAPE 4 : LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE NOTATION DES OFFRES . . . . .	28
2.4.1. Les grands équilibres de notation des offres . . . . .	28
2.4.2. La notation des composantes du cahier des charges . . . . .	29
2.4.3. La fixation des modalités de notation des offres . . . . .	31
3. LA SELECTION DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE . . . . .	33
3.1. ÉTAPE 1 : L'ANALYSE COMPARATIVE DES OFFRES TECHNIQUES . . . . .	33
3.2. ÉTAPE 2 : L'ANALYSE COMPARATIVE DES OFFRES ECONOMIQUES . . . . .	39
3.3. ÉTAPE 3 : LA CONSOLIDATION DES ANALYSES ET SCORES TECHNIQUES ET ECONOMIQUES POUR LA SELECTION DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE . . . . .	39
ANNEXES . . . . .	40
ANNEXE 1 . . . . .	40
ANNEXE 2 : GRILLES D'ANALYSE DES OFFRES QUALITATIVES ET ECONOMIQUES . . . . .	41

## PREAMBULE

Les partenaires sociaux du secteur de la Restauration Collective Concédée (RCC), **FERCO** (Fédération Européenne de la Restauration Collective Concédée) et **EFFAT** (Fédération européenne des syndicats des secteurs de l'Alimentation, de l'Agriculture et du Tourisme et des branches connexes) constatent qu'un nombre croissant de collectivités, qu'il s'agisse d'entreprises privées ou d'organismes publics, sous-traitent ou concèdent à des sociétés spécialisées les services de restauration qu'elles offrent à leurs convives.

Pour choisir l'entreprise prestataire, ces collectivités recourent à des procédures d'appel d'offres, au niveau local, régional, national voire européen, en fonction de la taille du marché.

Actuellement, la majorité des marchés de Restauration Collective Concédée sont attribués à la société qui propose l'offre la moins chère. Cette prépondérance du critère du prix s'explique en partie par les restrictions budgétaires dans le secteur public et la politique de réduction des coûts des entreprises privées, mais également par l'absence d'instruments qui pourraient aider les collectivités à sélectionner l'entreprise de Restauration Collective Concédée offrant le meilleur rapport qualité/prix.

Parfaitement conscients des contraintes budgétaires rencontrées par les opérateurs publics et privés, EFFAT et FERCO considèrent toutefois que **cette politique d'attribution de marchés à l'offre la moins chère ne sert les intérêts d'aucune des parties en présence**, qu'il s'agisse, d'une part, des collectivités clientes et de leurs convives et d'autre part, des entreprises de RCC et de leurs employés.

En effet, choisir ses prestataires sur base du seul critère du prix entraîne des effets dommageables à tous les niveaux. Cela génère une **concurrence accrue entre les entreprises de Restauration Collective Concédée** et les pousse à **rationaliser au maximum leurs coûts**. Cette rationalisation se fait parfois au **détriment de la qualité des repas et du service** presté. Elle peut présenter des risques pour la **sécurité alimentaire** des convives. Elle entraîne également des effets négatifs non négligeables sur **les emplois et les conditions de travail des travailleuses et travailleurs du secteur**, voire sur la viabilité des entreprises de RCC.

Cette politique du prix le plus bas peut par ailleurs avoir un **impact négatif sur l'image de la collectivité cliente**, qui risque de ne sembler se préoccuper que du coût et pas de la qualité du repas. Ceci est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'écoles, d'hôpitaux, de maisons de retraite, avec l'impact que peut avoir une prestation de faible qualité sur les plans nutritionnels, sanitaires et éducatifs.

FERCO et EFFAT sont d'avis que la prépondérance donnée au critère du prix, lors de l'attribution de marchés de Restauration Collective Concédée, est due également aux difficultés rencontrées par **les collectivités clientes à exprimer leurs besoins en termes qualitatifs** lors de la rédaction des appels d'offres **et à l'absence d'instruments de pondération, d'appréciation et de comparaison des offres** prenant en compte non seulement le prix mais également la qualité.

Partant de ces constats, EFFAT et FERCO ont pris l'initiative d'élaborer ensemble un « **guide de l'offre économiquement la plus avantageuse** », dans l'intérêt des collectivités clientes et de leurs convives mais aussi des entreprises de Restauration Collective Concédée et de leur personnel.

FERCO et EFFAT souhaitent ainsi mettre à la disposition des opérateurs concernés les outils nécessaires à une attribution de marché basée sur le meilleur rapport qualité/prix et promouvoir ainsi en Europe le principe de « l'offre économiquement la plus avantageuse » qui, faut-il le rappeler,

est autorisé, voire recommandé par la législation européenne et la jurisprudence de la Cour de Justice des Communautés Européennes.

Pour EFFAT et FERCO, **la généralisation du choix, par les collectivités tant publiques que privées, de l'offre économiquement la plus avantageuse** peut apporter une réelle plus-value à l'ensemble des parties en présence :

- des processus d'attribution des marchés plus transparents ;
- une meilleure analyse des besoins des collectivités ;
- une réponse mieux adaptée aux attentes des collectivités et de leurs convives ;
- des niveaux de qualité, d'hygiène et de sécurité alimentaire plus élevés;
- des garanties en termes d'emploi, de conditions de travail et de formation pour les travailleurs et les travailleuses du secteur de la RCC.

Le guide a été réalisé en collaboration par FERCO et EFFAT, dans le cadre du dialogue social européen propre à la Restauration Collective Concédée, avec le soutien financier de l'Union Européenne. La Direction Générale Emploi et Affaires Sociales de la Commission Européenne est tout particulièrement remerciée pour son appui, de même que le groupe de pilotage et les experts des associations nationales qui ont mis leur temps et leurs compétences à la disposition du projet.

#### **LA RESTAURATION COLLECTIVE EN BREF**

La restauration collective recouvre les prestations nécessaires à la préparation et la livrai-son de repas aux personnes travaillant et/ou vivant dans des collectivités : entreprises pri-vées et publiques, administrations, crèches, écoles, hôpitaux, maisons de retraite, prisons, casernes, etc. Lorsque ces activités sont confiées à un prestataire de services, on parle alors de restauration collective concédée (RCC).

La RCC se caractérise par :

- l'existence d'un contrat écrit entre la collectivité cliente et l'entreprise prestataire
- un type de convives bien défini, composé des membres de la collectivité cliente
- des contraintes particulières, liées au fait que la prestation est effectuée dans les locaux de la collectivité cliente, selon une organisation propre à chaque collectivité
- un prix social, significativement inférieur au prix d'un repas en restauration commerciale.

#### **LE GUIDE EN LIGNE**

Afin d'offrir un outil pratique aux collectivités désireuses de baser l'attribution de leur marché de restauration sur le principe de l'offre économiquement la plus avantageuse, une version électronique du guide est disponible sur le site : <http://www.contract-catering-guide.org>

## **GROUPE DE PILOTAGE**

Ont fait partie du groupe de pilotage :

- Pour FERCO :** Patrice Aubert – Vice-président  
Antonio Llorens – Vice-président  
Marie-Christine Lefebvre – Secrétaire Générale  
Bernadette Macédoine – Consultante
- Pour EFFAT :** Kerstin Howald – Secrétaire du secteur Tourisme  
Rafaël Nedzynski – Membre du comité exécutif  
Bernard Labi – Conseiller

## **REALISATION**

La réalisation du guide a été confiée à Alain Roy, Directeur Associé

**Philippe Hersant & Partners SARL**  
**BP 19002 F-44090 NANTES Cedex 1**

## GLOSSAIRE

**Marché ou Contrat :** l'ensemble des termes qui lient la collectivité à la SRC dans le cadre de l'exécution de la prestation de services. Le **Marché** fait référence à un appel d'offres public alors que le **Contrat** fait référence à la relation de client (la collectivité) à fournisseur (la SRC).

**Consultation ou Appel d'offres :** mise en concurrence de divers prestataires pour l'exécution d'un marché ou d'un contrat. La notion d'appel d'offres est propre à l'attribution de marché dans le secteur public. Le terme de consultation est utilisé pour décrire la même procédure d'attribution de marché dans le secteur privé. Les appels d'offres sont par nature plus réglementés que les consultations, avec notamment des délais légaux de publicité (de l'avis de marché jusqu'à l'avis d'attribution).

**Avis de marché :** dans le cadre de consultations organisées par une collectivité publique, l'annonce du lancement de la consultation sur un support d'annonces légales.

**Avis d'attribution :** dans le cadre de consultations organisées par une collectivité publique, la publicité des résultats de la consultation (lauréat, montant du marché...), sur un support d'annonces légales.

**Adjudicataire ou Concédant ou Acheteur :** la collectivité, qu'elle soit publique ou privée, qui organise la consultation. En d'autres termes, c'est l'organisme acheteur du service de restauration collective.

**SRC :** Société de Restauration Collective Concédée.

**Prestataire :** dans le présent guide, la Société de Restauration Collective Concédée.

**Soumissionnaire :** l'entreprise se portant candidate suite à la consultation organisée par la collectivité.

**Lauréat :** l'entreprise à laquelle est attribué un marché ou un contrat.

**Convive :** « client final », le consommateur vivant et/ou travaillant dans la collectivité.

**Prestation multiservices :** prestation intégrant des services divers, associant par exemple la restauration et le nettoyage, fournie par un seul et même prestataire.

**HACCP :** HAZARD ANALYSIS CONTROL CRITICAL POINT (ensemble des principes de l'analyse des risques et de la maîtrise des points critiques).

**HT :** Hors Taxes

**TTC :** Toutes Taxes Comprises

**Variantes :** réponses ou propositions des soumissionnaires allant au-delà des spécifications minimales reprises dans le cahier des charges. D'une façon générale, les soumissionnaires doivent formuler une offre de base répondant strictement aux spécifications du cahier des charges. Ils peuvent, si la collectivité en exprime le souhait dans l'appel d'offres, proposer des solutions alternatives ou innovantes, hors « offre de base ».

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. LES ENJEUX

Dans l'ensemble des pays européens, depuis plus de trente ans, le nombre de repas pris hors domicile n'a cessé de croître. **La Restauration Collective (concédée ou non) a suivi cette tendance, et représente aujourd'hui près de la moitié des repas consommés hors foyer.**

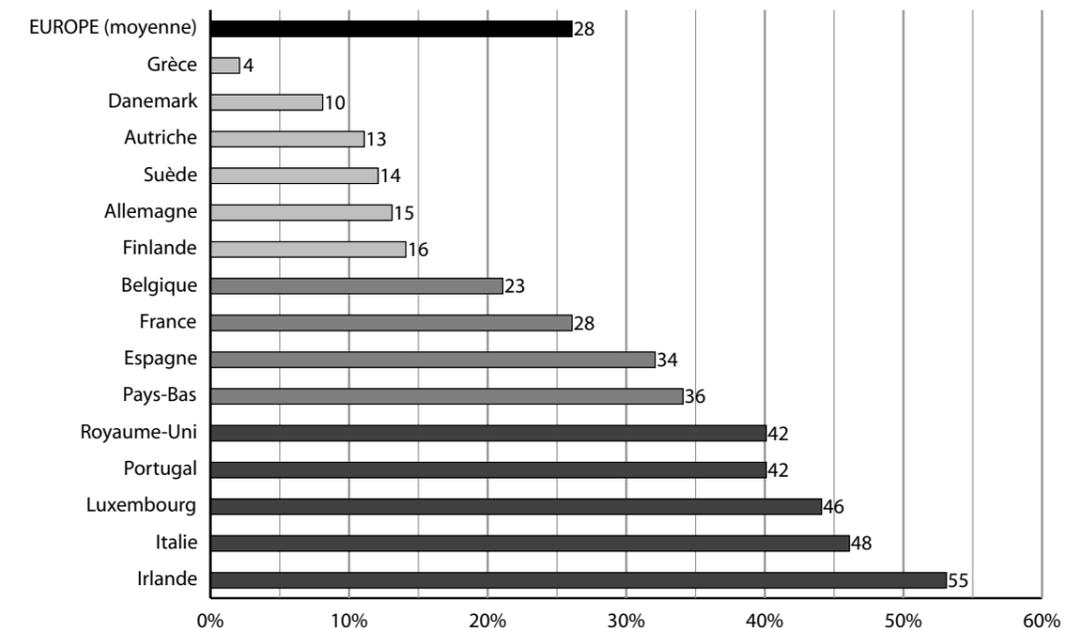
En Europe, toutes collectivités confondues, la part de la Restauration Collective Concédée est passée de **14 % en 1990 à 31 % en 2005**. Elle dépassera **35 % en 2010**.

En 2004, le chiffre d'affaires annuel cumulé de l'ensemble des sociétés de Restauration Collective Concédée opérant en Europe a représenté environ 22 milliards d'Euros. Le taux de sous-traitance évolue sensiblement selon le secteur d'activité : Travail (entreprises privées et publiques, administrations...), Santé - Social (hôpitaux, crèches, maisons de retraite...), Enseignement (écoles, collèges, universités...), Autres secteurs (prisons, casernes, etc.).

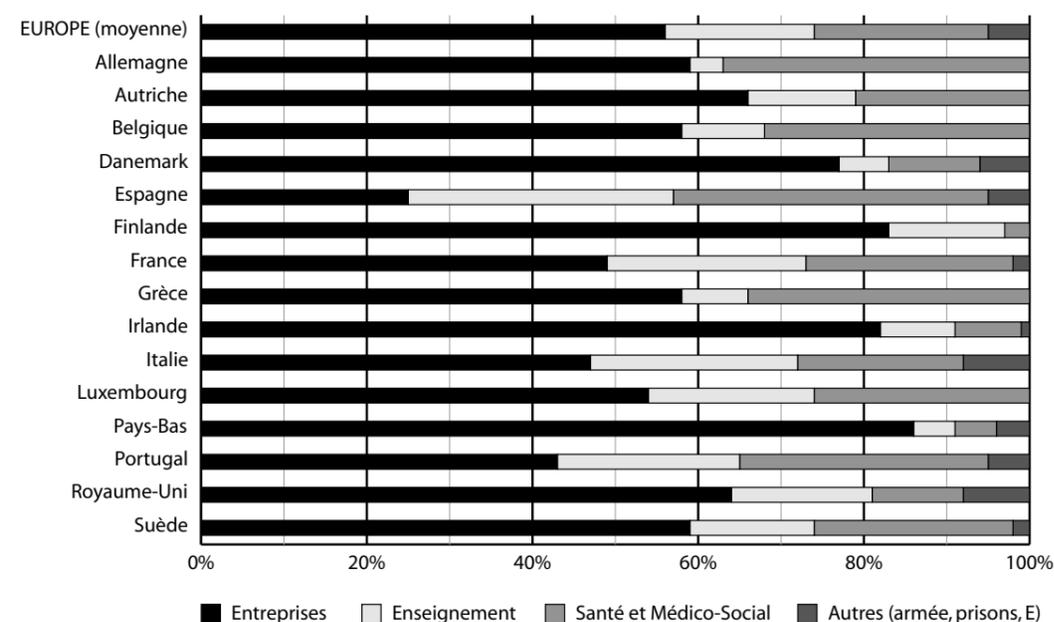
Ainsi, en 2004, le secteur Travail représentait à lui seul 56 % du chiffre d'affaires de la Restauration Collective Concédée, suivi du secteur Santé - Social (21%), et du secteur de l'Enseignement (18 %).

C'est le secteur Santé - Social qui représentera, d'ici à 2020, l'un des principaux gisements de croissance pour les sociétés de restauration collective.

**TAUX DE PÉNÉTRATION DES SRC (2003)**



### TAUX DE PÉNÉTRATION DES SRC (2003)



En parallèle à cette évolution quantitative, le « convive européen » a fortement évolué. Il est devenu plus exigeant et ses attentes sont plus complexes. On observe ainsi :

- o une **demande globale de qualité** ;
- o l'attente d'un **large choix d'offres** alimentaires régulièrement renouvelées ;
- o le besoin de **confort** et d'esthétisme (acoustique, décoration, mobilier...) ;
- o la recherche de **modes de distribution attrayants et variés** ;
- o une attention à la **diététique** ;
- o un niveau élevé d'exigence quant à l'**hygiène et la sécurité** des denrées alimentaires ;
- o une demande d'**information** quant aux repas servis.

Pour répondre à ces nouveaux enjeux, les Sociétés de Restauration Collective Concédée (SRC) se sont attelées à transformer les restaurants de collectivité et à faire évoluer leurs prestations.

Dans le même temps, les législations (en matière d'hygiène et de sécurité alimentaires, d'environnement, de conditions de travail et de formation des salariés, de sécurité des convives...) deviennent de plus en plus contraignantes, de plus en plus « responsabilisantes » tant pour les Sociétés de Restauration Collective Concédée que pour les collectivités clientes.

#### Gérer la restauration d'une collectivité nécessite savoir-faire et professionnalisme.

Confrontées à ce nouvel environnement, soucieuses de rationaliser leurs coûts et de se recentrer sur leur activité principale, un nombre croissant de collectivités, tant publiques que privées, sous-traitent leur service de restauration à des sociétés spécialisées. Ces collectivités se sont dès lors vues confrontées aux difficultés liées à la mise en concurrence de différents prestataires, et plus particulièrement à :

- la **réaction d'un cahier des charges** qui reproduise, avec justesse et précision, les attentes et les besoins de la collectivité tout en tenant compte de ses contraintes budgétaires et organisationnelles ;
- l'**analyse comparative des offres**.

La tâche des responsables de collectivités n'est pas simple. En effet, il leur appartient de choisir la solution optimale qui tienne compte des besoins de la collectivité et de ses contraintes, notamment financières, tout en respectant les usages professionnels et les nombreuses dispositions réglementaires inhérentes à la Restauration Collective Concédée.

**Opter pour l'offre économiquement la plus avantageuse permet de relever en même temps tous ces défis et de gérer au mieux le processus de sous-traitance.**

### 1.2. LES OBJECTIFS

Le présent guide a pour objectif d'**assister les acheteurs de services de restauration collective, publics et privés**, dans leur démarche de mise en concurrence des entreprises de Restauration Collective Concédée et de choix de l'offre économiquement la plus avantageuse.

Pour ce faire, le guide propose :

- un éventail de **solutions contractuelles** ;
- un modèle de **cahier des charges**, permettant à toute collectivité de formuler clairement et de manière structurée ses besoins et ses attentes ;
- des **outils d'analyse** permettant de sélectionner l'offre économiquement la plus avantageuse.

S'agissant d'une **initiative conjointe des partenaires sociaux européens de la Restauration Collective Concédée**, ce guide a également pour vocation de sensibiliser les collectivités à la sélection de sociétés de RCC qui :

- **respectent des valeurs sociales** via les conditions de travail et la formation du personnel, les accords d'entreprise et le dialogue social ;
- développent des **démarches qualité** ;
- prennent toutes les mesures pour assurer un niveau maximal d'**hygiène et de sécurité alimentaires**.

### 1.3. POURQUOI CHOISIR « L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE » ?

Lors de l'attribution d'un marché de Restauration Collective Concédée, deux options se présentent aux décideurs :

#### Opter pour l'offre la moins chère

Cette option consiste à ne baser la décision que sur le seul critère du prix et à ne considérer donc que les aspects économiques. Or, le prix de revient d'une prestation de Restauration Collective Concédée étant constitué à 50 % de coûts de matières premières et à 50 % de coûts de main-d'œuvre, **la prise en compte du seul critère du prix se traduit inévitablement par une dégradation significative de la qualité :**

- o **des repas** (réduction du coût des approvisionnements en denrées alimentaires...)
- o **du service** (réduction des effectifs, recours à une main-d'œuvre moins qualifiée, diminution du niveau d'hygiène et de sécurité alimentaire...)
- o **des conditions de travail** des employés (réduction des coûts de main d'œuvre...)

### **Opter pour l'offre économiquement la plus avantageuse**

Cette seconde solution intègre dans l'analyse des critères qualitatifs en plus du critère du prix. Elle permet de prendre en compte de manière plus équilibrée les **contraintes financières** d'un côté et de l'autre :

- o les besoins de la collectivité ;
- o la demande de qualité et de diversité des repas ;
- o les obligations en matière d'hygiène et de sécurité alimentaires ;
- o les conditions de travail des employés de l'entreprise de RCC.

**Toute collectivité a intérêt à favoriser la sélection de l'offre économiquement la plus avantageuse car elle optimise ainsi les moyens investis dans le fonctionnement de son service de restauration.**

## **1.4. LE CONTENU DU GUIDE**

Le guide passe en revue l'ensemble du processus d'attribution d'un marché de Restauration Collective Concédée selon le critère de l'offre économiquement la plus avantageuse :

La section 2 détaille les **étapes préalables à toute mise en concurrence de sociétés de restauration collective concédée.**

La section 3 décrit **les phases successives de la sélection de l'offre économiquement la plus avantageuse.**

En annexe, le guide propose des **outils pratiques** :

- une description des différents types de partenariats possibles entre une collectivité et une entreprise de Restauration Collective Concédée
- un modèle de grille d'analyse des offres.

## **2. LES ÉTAPES PRÉALABLES A LA MISE EN CONCURRENCE DE PRESTATAIRES**

Avant de mettre en concurrence des sociétés de Restauration Collective Concédée, l'acheteur va :

- décrire ses besoins et ses attentes en rédigeant un « **cahier des charges** » ;
- transcrire ce cahier des charges en un « **cadre de réponse** » qui sera imposé aux soumissionnaires pour la rédaction de leurs offres de services.
- définir les « **critères de sélection et d'exclusion** » de prestataires et fixer les « **critères d'attribution** » du marché ou du contrat à l'offre économiquement la plus avantageuse.
- Déterminer les « **modalités de notation** » des offres techniques et économiques.

### **2.1 ÉTAPE 1 : LA CONSTRUCTION DU CAHIER DES CHARGES**

Le cahier des charges détermine de manière précise et complète les besoins, les attentes et les contraintes de la collectivité. Il fournit ainsi aux soumissionnaires les informations nécessaires à la rédaction d'une offre de services.

Ce cahier des charges peut être structuré comme suit :

- (1) La description de la **prestation de services objet de la consultation**
- (2) La formulation des attentes de la collectivité en matière de **qualité de service**
- (3) **Les autres informations** nécessaires à la consultation de SRC.

#### **2.1.1 LA DESCRIPTION DE LA PRESTATION DE SERVICES**

##### **2.1.1.1. LES OBJECTIFS DE LA COLLECTIVITE EN MATIERE DE RESTAURATION**

La collectivité doit, dans un premier temps, définir sa politique de restauration et adapter en conséquence l'organisation de la consultation.

Par exemple, selon les cas, la collectivité souhaitera :

- **maintenir inchangée sa politique de restauration et reconduire « à l'identique » la prestation en place au moment de la consultation.** Dans ce cas, il est primordial d'organiser pour les soumissionnaires une visite détaillée des locaux et du restaurant, de façon à ce que chaque candidat puisse bien visualiser la prestation demandée. La collectivité ne devra plus, alors, fournir dans son cahier des charges une description aussi détaillée des locaux et des équipements et se concentrera sur la description de la prestation alimentaire fournie aux convives ;
- **au contraire, modifier de façon substantielle la prestation en place.** Le cahier des charges doit alors être plus détaillé et préciser les nouveaux objectifs à atteindre. Ceci permet aux soumissionnaires de formuler des offres allant dans le sens des objectifs recherchés. Ici aussi une visite détaillée des locaux et du restaurant peut s'avérer utile pour visualiser la faisabilité de la prestation demandée.

### 2.1.1.2. LE TYPE DE PARTENARIAT CONTRACTUEL

L'intervention des SRC peut aller de la simple assistance technique à la gestion complète du restaurant de la collectivité, en passant par la livraison de plateaux-repas. Il existe donc divers types de partenariats et de contrats répondant à chaque type d'intervention <sup>(1)</sup>.

La collectivité optera pour un type de partenariat ou pour un autre, en fonction de sa **politique de restauration** et de l'état dans lequel se trouve le service de restauration au moment de la consultation. (Par exemple, va-t-on demander à la SRC de faire des investissements dans les locaux et les équipements ?).

Quel que soit le type de marché / contrat pour lequel opte la collectivité, il conviendra de faire une distinction entre :

- o **les coûts « variables »** : ils correspondent à la matière première (les denrées alimentaires), dont les volumes et les coûts varient directement selon le niveau d'activité du restaurant. Ces coûts sont facturés « au repas » dans la plupart des contrats ;
- o **les coûts « fixes »** : constitués à 80% des coûts de main d'œuvre, ils sont généralement facturés mensuellement « en bloc ». Ces coûts n'évoluent pas de façon directe et linéaire avec le volume d'activité mais par « paliers », avec des tranches d'activité forte et des tranches d'activité faible.

C'est la raison pour laquelle il est nécessaire de prévoir, dans le contrat avec la SRC, un système de facturation modulé en fonction de l'évolution des niveaux de fréquentation. Le contrat comprendra dans ce cas :

- **une base contractuelle** calculée à partir des volumes d'activité du service de restauration de la collectivité observés, par exemple, au cours de l'année qui précède la consultation ;
- **des clauses particulières en cas d'évolution** (à la hausse ou à la baisse) du niveau d'activité du restaurant. En vertu de ces clauses, les montants de frais fixes facturés mensuellement pourront être modulés selon l'évolution du niveau d'activité (tranches d'activité forte ou tranches d'activité faible), tout en respectant les droits des employés de la SRC.

### 2.1.1.3. LA DELIMITATION DU CONTENU DE LA PRESTATION

Le contenu de la prestation de restauration peut évoluer de façon très sensible selon le mode de fonctionnement de la collectivité, ses contraintes et ses souhaits. Il convient donc de **bien délimiter** ce qui est pris en charge par la collectivité, d'une part, et ce qui est demandé à la SRC d'autre part. Par exemple, la prestation doit-elle ou non inclure la maintenance des équipements ? Ceci garantit la bonne adéquation des offres aux attentes de la collectivité ainsi que leur comparabilité.

La liste qui suit reprend de manière quasi exhaustive les postes pour lesquels s'impose une répartition des responsabilités entre la collectivité et la SRC. Cette répartition est à prévoir dans le cahier des charges.

<sup>1</sup> Voir annexe 4.1 « Panorama des types de marchés et contrats pouvant être proposés par une SRC »

Tableau 1 : répartition des responsabilités entre la collectivité et le prestataire		
Locaux du restaurant	Collectivité	Prestataire
Maintenance lourde		
Mise en conformité		
Entretien au quotidien		
Matériels sécurité / incendie		
Gros matériel de cuisine	Collectivité	Prestataire
Fourniture		
Renouvellement		
Maintenance		
Réparation		
Mise en conformité		
Matériel et logiciel d'encaissement	Collectivité	Prestataire
Matériel (serveur et postes caisse)		
Logiciels		
Consommables		
Titres de paiement informatique		
Maintenance du système		
Petit matériel de service	Collectivité	Prestataire
Fourniture (dotation de base)		
Renouvellement		
Petit matériel de cuisine	Collectivité	Prestataire
Fourniture (dotation de base)		
Renouvellement		
Fluides	Collectivité	Prestataire
Le téléphone (Abonnement / Communications)		
L'eau		
Le gaz		
L'électricité		
Chauffage, climatisation		
Contrats de nettoyage éventuels et travaux épisodiques	Collectivité	Prestataire
Les sols		
Les murs au-delà de 2 mètres, plafonds, vitres, dômes		
Les canalisations		
Les gaines d'extraction et extracteur		
Les hottes		
Les filtres à graisse		
La récupération des huiles de friteuse usagées		
La dératisation et la désinsectisation		
La décoration et la signalétique		
La vidange du bac à graisse		
L'enlèvement des déchets		
Les plantes vertes		
Nettoyages quotidiens	Collectivité	Prestataire
Les tables et les chaises		
Le petit et gros matériel de cuisine		

Les locaux de cuisine et stockage		
Les sols, murs, à moins de 2 mètres		
Les sols des espaces consommation		
Fournitures diverses et consommables	Collectivité	Collectivité
Fournitures de bureau et affranchissements		
Produits à usage unique		
Produits d'entretien		
Produits lessiviels		
Sels adoucisseurs		
Serviettes en papier		
Titres de paiement		
Fourniture sanitaires (clients et personnels)		
Salaires et charges sociales	Collectivité	Prestataire
Taxe professionnelle sur salaires		
Frais de transport		
Visites médicales		
Fourniture de tenues professionnelles		
Divers	Collectivité	Prestataire
Assurance Responsabilité civile		
Assurance Risques Locatifs		
Contrôles bactériologiques		
Frais sur véhicule de service		
Frais divers pour journées à thème		
Frais de maintenance bureautique		
Frais bancaires		
Frais postaux		
Documentation administrative		
Honoraires expertise comptable		
Missions / réceptions		

#### 2.1.1.4. LES VOLUMES D'ACTIVITE

Il est primordial de procéder à une **analyse quantitative détaillée des prestations** à fournir et d'indiquer dans le cahier des charges **des volumes d'activités fiables : nombre de convives au quotidien, taux de fréquentation en fonction des jours de la semaine, nombre de jours d'activité par an... et surtout, le volume annuel de repas servis, et ce par type de prestations.**

Ainsi, dans le cas d'une activité de restauration faite d'une prestation « mono produit » à facturation forfaitaire, la collectivité pourra se contenter d'indiquer le nombre de repas par an, et le nombre de jours d'activité par an. Par contre, dans le cas d'une prestation alimentaire pouvant varier selon le type de convives, on indiquera le volume d'activité détaillé par prestation :

**Tableau 2 : volume d'activité du service restauration**

Types de prestation	Nombre de prestations servies par an
<b>Type de convives 1</b>	
Prestation 1	
Prestation 2	
Prestation 3	
Prestation 4	
Prestation 5	
<b>Sous-total</b>	
<b>Type de convives 2</b>	
Prestation 1	
Prestation 2	
Prestation 3	
<b>Sous-total</b>	
<b>Type de convives 3</b>	
Prestation 1	
Prestation 2	
Prestation 3	
Prestation 4	
<b>Sous-total</b>	
<b>Total général</b>	

Les différents types de convives peuvent être, par exemple :

- dans le segment Enseignement, les élèves et les enseignants
- dans le segment Santé, le personnel soignant et les patients.

Les différents types de prestations peuvent recouvrir, par exemple, l'offre simultanée, sur un même site, d'un self-service, d'une cafétéria, d'un restaurant de direction. Il peut s'agir également de différents types de repas : petit-déjeuner, collation, déjeuner, dîner, repas chaud, repas froid, etc...

Cette information est importante car c'est, entre autres, sur cette base que **les soumissionnaires définissent les moyens à mettre en œuvre**, notamment les moyens humains : nombre d'employés, nombre d'heures de travail, ... **et calculent le coût de leur prestation.**

#### 2.1.1.5. LES CONTRAINTES ORGANISATIONNELLES

Il s'agit de l'ensemble des contraintes liées au fonctionnement et à l'organisation de la collectivité et ce, site par site : plannings d'ouverture et de fermeture de la collectivité sur l'année, calendrier d'ouverture sur la semaine, horaires journaliers de fonctionnement du site ; prise en compte, pendant la durée de vie du contrat, des phases de travaux à envisager ; prise en compte des contraintes en matière de sécurité : accès au site, habilitations du personnel...

### 2.1.1.6. LE CADRE TECHNIQUE

Pour assurer **une bonne adéquation entre la prestation demandée et les moyens techniques mis à disposition**, la collectivité a intérêt à fournir, dans son cahier des charges, un **état des lieux** et un **inventaire** précis, tant quantitatif que qualitatif, des moyens techniques qu'elle met à la disposition du prestataire pour l'exécution du service de restauration, à savoir :

- les locaux
- les équipements
- le petit matériel d'exploitation.

En effet, ces moyens conditionnent la mise en œuvre de la prestation et les soumissionnaires peuvent ainsi adapter leur projet d'organisation aux moyens techniques disponibles. Le cas échéant, la collectivité peut, dans le cahier des charges, inviter les soumissionnaires à signaler dans leur offre une éventuelle inadéquation entre les moyens mis à disposition et la prestation demandée et à proposer des solutions concrètes afin de pallier aux problèmes soulevés.

L'état des lieux technique peut être confié à un **bureau d'études spécialisé**, en particulier lorsqu'il est demandé aux soumissionnaires de réaliser des investissements ou de prendre en charge la maintenance et/ou la réparation des équipements. Dans cette dernière hypothèse, il est recommandé de bien faire la distinction, dans le cahier des charges, entre les **équipements non amortis (qui peuvent faire l'objet d'une valeur de reprise)**, et les **équipements déjà amortis (qui n'ont pas d'impact en cas de reprise / transfert)**.

**Cet état des lieux technique, aussi précis et professionnel soit-il, n'empêchera pas, le moment venu, l'organisation d'une visite des locaux et équipements par les soumissionnaires.**

Le cahier des charges précisera également les **modalités de mise à disposition** des moyens techniques. Selon les cas, cette mise à disposition se fait :

- à **titre gratuit** (par exemple, les locaux et gros équipements),
- à **titre onéreux** : il peut s'agir alors
  - o de la reprise d'équipements par la SRC
  - o d'investissements à réaliser par la SRC.

En cas de reprise ou de nouvel **investissement à la charge de la SRC**, il lui appartiendra dans sa réponse de bien spécifier :

- **les tableaux d'amortissement** des différents types d'investissement en raisonnant par lots (gros œuvre, second œuvre, équipements, mobilier, matériel informatique, petit matériel d'exploitation...);
- **les modalités de transfert/reprise** des investissements en cas de rupture de contrat, quelle que soit la raison de cette rupture (indemnité de rupture...).

## 2.1.2. LES ATTENTES DE LA COLLECTIVITE EN MATIERE DE QUALITE DE SERVICE

### 2.1.2.1. LA PRESTATION ALIMENTAIRE

Dans son cahier des charges, la collectivité détaille :

- la nature de la prestation alimentaire souhaitée (choix / diversité de l'offre journalière, catégories tarifaires, fréquence d'apparition par type d'aliments...).
- les spécifications qualitatives générales (types d'approvisionnement : en produits frais par exemple)

- les spécifications nutritionnelles (par exemple, l'exclusion ou la présentation de certains produits).

### 2.1.2.2. L'ORGANISATION DES RESSOURCES HUMAINES

La Restauration Collective Concédée étant un **métier de services à haute intensité de main d'œuvre**, c'est essentiellement **la qualité du management et la qualification du personnel affecté à l'exécution du contrat** qui font la différence au quotidien.

D'une part, la collectivité devra s'assurer que l'organisation des ressources humaines prévue par les soumissionnaires correspond bien à la prestation demandée et est en adéquation avec les propositions formulées dans leur offre. Par exemple, un soumissionnaire affirmant dans son offre favoriser les approvisionnements « frais » ne peut prétendre dans le même temps fonctionner avec une équipe de cuisiniers et de préparateurs significativement peu nombreuse ou peu qualifiée.

D'autre part, sur base de la **Directive 2001/23/CE du Conseil du 12 mars 2001 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements** (Journal officiel n° L 082 du 22/03/2001), des dispositions légales propres à chaque Etat membre organisent **la reprise du personnel en place** par le prestataire qui remporte le marché et contribuent ainsi à assurer la protection des droits des travailleurs et travailleuses en cas de passage à la soustraction ou de change-ment de prestataire.

**La collectivité a donc tout intérêt à jouer le jeu de la transparence** et à fournir aux soumissionnaires **des informations précises concernant l'état de l'équipe en place au sein du restaurant au moment de la consultation**. En effet, ces informations sont gage de maintien de l'emploi et de **protection des droits** des travailleurs et travailleuses en place ainsi que de **réussite du futur partenariat** entre la collectivité et la SRC.

**Tableau 3 : tableau récapitulatif des informations à fournir aux soumissionnaires en matière de gestion des ressources humaines**

Informations à fournir aux soumissionnaires	Informations à demander aux soumissionnaires
Le niveau de qualification, l'ancienneté, la catégorie professionnelle de chacun des membres de l'équipe en place	La démonstration que les effectifs de personnel proposés correspondent bien aux volumes d'activité à satisfaire au quotidien et au niveau de prestation demandé (diversité de l'offre journalière, type de distribution...)  Par exemple, si la collectivité souhaite privilégier des approvisionnements en produits bruts, cela nécessite une main d'œuvre plus étoffée et plus qualifiée qu'un approvisionnement favorisant les produits pré-élaborés.  L'expérience professionnelle du ou des gérants et du personnel de cuisine proposés par les soumissionnaires
Les éléments constitutifs des rémunérations	Les modalités de reprise et d'intégration du personnel (garanties offertes aux salariés en place, mesures d'accompagnement, etc...)
Le plan de formation des travailleurs	Le plan de formation qui sera proposé à l'équipe en place (et aux éventuels travailleurs embauchés dans le cadre de l'exécution du marché objet de la consultation)
La nature des effectifs prévus pour la mise en œuvre du marché	La répartition des effectifs salariés nécessaires à l'exécution du marché, notamment dans le cadre de contrats multiservices (par exemple restauration plus nettoyage industriel), en distinguant les différents statuts des salariés en fonction de la convention collective en vigueur dans chaque secteur.

### 2.1.2.3. LA GESTION DE LA QUALITE

La collectivité demandera aux soumissionnaires de décrire les moyens qu'ils envisagent de mettre en oeuvre afin de respecter leurs engagements en matière de qualité, à savoir :

- **la maîtrise des approvisionnements alimentaires**, en particulier la traçabilité et l'identification de l'origine des denrées ;
- **les processus et méthodes de suivi et d'évaluation de la qualité** (qualité des mets, qualité du service, de l'accueil, de l'information...);
- **le respect de la réglementation européenne** (RÈGLEMENT (CE) N° 852/2004 DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL du 29 avril 2004 relatif à l'hygiène des denrées alimentaires, «*Journal officiel de l'Union européenne*» L 139 du 30 avril 2004) **et nationale en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire** : les soumissionnaires seront invités à démontrer leurs capacités à respecter les dispositions légales en la matière et leur parfaite maîtrise de procédures fondées sur les principes HACCP (analyse des risques et maîtrise des points critiques) relatives, entre autres
  - o aux locaux et équipements, y compris leur entretien
  - o au personnel et au plan de formation de celui-ci
  - o à la gestion des déchets
  - o à la transformation et la distribution des denrées alimentaires
  - o au système documentaire, au plan HACCP et aux autocontrôles
  - o aux enquêtes épidémiologiques en cas de toxi-infection alimentaire
  - o à l'information mise à disposition de la collectivité

### 2.1.3. LES AUTRES INFORMATIONS NECESSAIRES A LA CONSULTATION DE SRC

#### 2.1.3.1. LES EXIGENCES EN MATIERE DE RESPONSABILITE SOCIALE

La collectivité précisera dans le cahier des charges si elle a des exigences particulières en matière de responsabilité sociale des entreprises ou de développement durable. Il peut s'agir, par exemple, du recrutement de personnes socialement défavorisées ou handicapées, d'égalité entre les femmes et les hommes, de lutte contre le racisme et la xénophobie, de protection de l'environnement, etc....

#### 2.1.3.2. LES EXIGENCES EN MATIERE DE SECURITE

En fonction du type de contrat, et donc de l'étendue de l'intervention de la SRC, la collectivité doit définir ses exigences en matière de sécurité du restaurant et des locaux d'exécution de la prestation:

- **la prévention des risques** (mise en place d'un plan de prévention, formation de l'équipe à la sécurité, suivi du bon respect par l'équipe du plan de prévention...)
- **la protection des salariés et des convives**: il s'agit des protections collectives et individuelles
- les modalités d'intervention d'**urgence**.

### 2.1.3.3. LES CONTRAINTES ECONOMIQUES

Le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse a pour objectif **la recherche du meilleur rapport entre la qualité du service proposé et son prix**.

Pour apprécier le rapport qualité/prix de chacune des offres, les informations relatives au prix de la prestation (**l'offre économique**) fournies par les soumissionnaires doivent être parfaitement transparentes afin de garantir la **comparabilité des offres**.

La collectivité insistera auprès des soumissionnaires pour qu'ils spécifient dans leur offre économique **les taux de TVA qui seront appliqués à chaque prestation**, en particulier lorsque plusieurs taux de TVA sont d'application.

Le strict respect de la législation fiscale sera exigé des soumissionnaires, qui devront indiquer systématiquement les prix « Hors Taxes » et « Toutes Taxes Comprises » et préciser, pour le calcul des prix « Toutes Taxes Comprises », le type de taxe et le taux appliqué à chaque prestation, ainsi que la base (« l'assiette ») de calcul.

#### 2.1.3.4. LE SUIVI DES ENGAGEMENTS CONTRACTUELS

Lorsqu'elle aura attribué le marché, la collectivité devra mettre en place avec le lauréat **un système de suivi et de contrôle des engagements contractuels pris de part et d'autre**.

Il est utile de décrire dans le cahier des charges le système prévu par la collectivité, au moins dans les grandes lignes (fréquence, types de contrôles...). Ces contrôles porteront, par exemple, sur la fréquentation du restaurant, les consommations-types, le suivi opérationnel du restaurant, le suivi social, la qualité du service, l'état des locaux et équipements, les consommations énergétiques, le suivi administratif.

### RECAPITULATIF DE L'ÉTAPE 1

Tableau 4 : Structure du cahier des charges en restauration collective concédée	
1. La description de la prestation de services	
A - Les objectifs de la collectivité en matière de restauration	
B - Le type de partenariat contractuel	
C - La délimitation du contenu de la prestation	
D - Les volumes d'activité	
E - Les contraintes organisationnelles	
F - Le cadre technique	
2. Les attentes de la collectivité	
A - La prestation alimentaire	
B - L'organisation des Ressources Humaines	
C - La gestion de la qualité	
3. Les autres informations nécessaires à la consultation	
A - Les exigences en matière de responsabilité sociale	
B - Les exigences en matière de sécurité	
C - Les contraintes économiques	
D - Le suivi des engagements contractuels	

## 2.2. ETAPE 2 : LA CONSTRUCTION DU CADRE DE REPONSE

La collectivité transcrira le cahier des charges dans un cadre de réponse. Afin de disposer d'**offres semblables et directement comparables**, la collectivité obligera tous les soumissionnaires à utiliser son cadre de réponse. Les offres qui ne respecteront pas le cadre de réponse seront écartées. Ceci sera clairement mentionné dans le cahier des charges.

Idéalement, la construction du cadre de réponse suit la structure du cahier des charges.

Les informations qui seront fournies par les soumissionnaires dans le cadre de réponse sont de deux ordres :

- des informations à caractère technique et social qui décrivent tous les éléments constitutifs de la prestation proposée par les soumissionnaires (« **l'offre technique** ») ;
- des informations à caractère économique relatives au prix de la prestation (« **l'offre économique** »).

### 2.2.1 L'OFFRE TECHNIQUE

Les tableaux ci-dessous synthétisent, pour les différentes parties du cahier des charges, le type d'information pouvant constituer le cadre de réponse.

<b>Tableau 5 : Structure du cadre de réponse de l'offre technique</b>	
1. Description de la prestation proposée	
<b>A. Prise en compte des objectifs de la collectivité en matière de restauration</b>	Présentation par les soumissionnaires d'une synthèse de leur offre qui permettra de mesurer le niveau d'adéquation général de l'offre avec les demandes formulées par la collectivité.
<b>B. Accord sur le partenariat contractuel proposé</b>	Si un projet de contrat ou de marché est fourni dans la consultation, les soumissionnaires seront invités à marquer leur accord dans le cadre de réponse. Il peut être utile de leur donner la possibilité de formuler des remarques. La collectivité pourra ainsi mesurer si le marché ou contrat qu'elle propose correspond bien à la prestation demandée dans le cahier des charges.
<b>C. Respect des délimitations de la prestation fixées par la collectivité</b>	Pour s'assurer de la comparabilité des offres, le cadre de réponse doit permettre à la collectivité de vérifier que tous les soumissionnaires respectent bien les délimitations de la prestation et d'apprécier la description qu'ils font de la répartition des rôles entre les deux parties, par exemple, dans la maintenance des équipements.
<b>D. Les volumes d'activité</b>	Le niveau de précision du volume d'activité varie selon le type de convives et de prestations à servir au quotidien.
<b>E. Prise en compte des contraintes organisationnelles</b>	Le cadre de réponse donnera aux soumissionnaires la possibilité de formuler des propositions organisationnelles pouvant contribuer à l'amélioration du service et/ou à l'optimisation des moyens économiques investis par la collectivité dans le service de restauration. La collectivité sera ainsi en mesure d'apprécier le professionnalisme de chacun des soumissionnaires, et donc, de différencier les offres de services proposées.

<b>F. Prise en compte du cadre technique</b>	Les candidats auront la possibilité de formuler dans le cadre de réponse leurs remarques concernant l'adéquation entre la prestation demandée et les moyens techniques mis à leur disposition (par exemple, les éventuels travaux et / ou achats d'équipements qu'ils estiment nécessaires).  Si la collectivité a demandé dans son cahier des charges un projet de restructuration des locaux, le cadre de réponse doit permettre : <ul style="list-style-type: none"> <li>• de mesurer la qualité et la pertinence des aménagements et équipements proposés par les soumissionnaires ;</li> <li>• de vérifier leur conformité aux règles de l'art ainsi qu'aux réglementations en vigueur, que ce soit en matière d'hygiène et de sécurité alimentaires, de santé et sécurité des travailleurs, de sécurité des convives, de sécurité incendie... ;</li> <li>• d'évaluer l'adéquation entre les surfaces, aménagements, travaux et équipements proposés par les soumissionnaires et le type d'approvisionnement préconisé et/ou demandé dans le cahier des charges (à titre d'exemple, un soumissionnaire ne peut pas prétendre travailler des produits frais s'il n'intègre pas dans son projet les aménagements/équipements nécessaires).</li> </ul>
2. Les attentes de la collectivité	
<b>A. La prestation alimentaire</b>	Les soumissionnaires décriront dans le détail la prestation alimentaire qu'ils entendent mettre en place. La collectivité pourra vérifier ainsi l'adéquation des propositions avec la prestation recherchée de même que la cohérence interne des propositions, par exemple entre le type d'approvisionnement prévu et l'organisation proposée par les soumissionnaires. En effet, un restaurant basé sur des approvisionnements bruts (produits frais) nécessite une équipe plus importante qu'un restaurant privilégiant des approvisionnements en produits prêts à l'emploi.
<b>B. L'organisation des Ressources Humaines</b>	Dans le cadre de réponse, les soumissionnaires exprimeront leur accord avec les éléments du cahier des charges relatifs à la reprise/transfert de personnel. Le cas échéant, ils formuleront les remarques et/ou réserves qu'ils jugent opportunes.  Les soumissionnaires détailleront par ailleurs la façon dont le service de restauration sera géré au quotidien : structure de gestion mise en place au niveau de la Direction opérationnelle en charge du marché, profil du gérant mis à la tête du restaurant  Enfin, les soumissionnaires détailleront l'organisation des ressources humaines qu'ils entendent mettre en œuvre, et sur laquelle est basé le calcul de la masse salariale.
<b>C. La gestion de la qualité</b>	Description des actions prévues pour la gestion de la qualité. Sur ce point, il est utile de permettre au soumissionnaire de s'exprimer sur «sa» politique en matière de qualité... autre élément de différenciation d'un prestataire à l'autre.
3. Les autres informations relatives à la prestation proposée	
<b>A. Les propositions en matière de responsabilité sociale</b>	Les soumissionnaires décriront leur politique en matière de responsabilité sociale des entreprises ainsi que les éventuelles actions spécifiques qu'ils mettront en place en réponse aux exigences exprimées par la collectivité dans le cahier des charges.
<b>B. Les propositions en matière de sécurité</b>	Le cadre de réponse doit permettre de mesurer la capacité des soumissionnaires à répondre aux exigences de la collectivité en matière de sécurité.
<b>C. Les propositions pour le suivi des engagements contractuels</b>	Les soumissionnaires auront la possibilité de présenter dans le cadre de réponse les systèmes d'information prévus pour le suivi des engagements contractuels. Il peut s'agir de systèmes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• utilisés pour l'ensemble de leurs clients ;</li> <li>• mis en place pour d'autres clients (en précisant de quelles collectivités il s'agit) ;</li> <li>• et/ou prévus spécifiquement pour le marché objet de la consultation.</li> </ul>

### 2.2.2. L'OFFRE ECONOMIQUE

Les offres économiques sont présentées sous forme de tableaux détaillant les différents postes de coûts correspondant à l'ensemble des éléments constitutifs de la prestation proposée. Ces tableaux doivent rester rigoureusement identiques d'un soumissionnaire à l'autre pour permettre la comparaison des offres.

Le modèle de présentation des offres économiques proposé ci-après, fait la distinction entre coûts de fonctionnement, d'une part, et investissements, d'autre part.

La présentation des offres économiques se fait conformément aux volumes d'activité indiqués au cahier des charges (§ 2.1.1.4). Toutefois, la collectivité peut exiger que l'offre économique soit modulée selon différents scénarios de fréquentation, par exemple :

- un scénario de **fréquentation minimale** ;
- un scénario de fréquentation correspondant aux **volumes d'activité enregistrés au moment de la consultation** ;
- un scénario de **fréquentation maximale** pouvant correspondre, par exemple, au nombre de repas servis après la montée en puissance d'un nouveau restaurant en fonction de l'arrivée sur le site de nouveaux convives.

#### 2.2.2.1. LES COÛTS DE FONCTIONNEMENT

Les coûts de fonctionnement recouvrent :

- les coûts alimentaires (tableau 6)
- les coûts de main d'œuvre (tableau 7)
- les coûts d'exploitation (tableau 8)
- les coûts de structure et de rémunération (tableau 9)

Tableau 6 : les coûts alimentaires			
Types de prestations	Rappel du volume annuel (1)	Coût unitaire HT (2)	Budget annuel HT (2)
<b>Type de convives 1</b>			
Prestation 1			
Prestation 2			
Prestation 3			
Prestation 4			
Prestation 5			
<b>Sous-total</b>			
<b>Type de convives 2</b>			
Prestation 1			
Prestation 2			
Prestation 3			
<b>Sous-total</b>			
<b>Type de convives 3</b>			
Prestation 1			
Prestation 2			
Prestation 3			
Prestation 4			
<b>Sous-total</b>			
<b>Total HT</b>			
<b>Total TTC</b>			
	(1) fourni par la collectivité		
	(2) indiqué par les soumissionnaires		

Tableau 7 : les coûts de main-d'oeuvre	
a - Nombre de postes proposés par le soumissionnaire	
Postes	Nombre de postes Equivalent Temps Plein
Exemple : cuisiniers	1,5
<b>Total</b>	
b - Calcul des charges de personnel correspondantes	
Salaires bruts mensuels	
Charges sociales	
Masse salariale annuelle HT	
Masse salariale annuelle TTC	
<b>Coût HT / repas</b>	
<b>Coût TTC / repas</b>	



- non inscription au registre professionnel conformément à la législation nationale
- cas de fausse déclaration en matière d'informations (notamment économiques) pouvant correspondre à des critères de sélection quantitative
- non respect des obligations de protection à l'égard des travailleurs et de leurs représentants. L'acheteur public doit s'assurer que tout prestataire faisant acte de candidature, ou soumissionnant à une consultation, ne porte pas atteinte aux modalités d'emploi des travailleurs concernant :
  - o les périodes maximales de travail et les périodes minimales de repos
  - o la durée minimale des congés annuels payés
  - o les salaires minima
  - o les conditions de mise à disposition des agents, notamment par des entreprises de travail intérimaire
  - o la sécurité, la santé, et l'hygiène au travail
  - o les mesures protectrices applicables aux conditions de travail et d'emploi des femmes enceintes et des femmes venant d'accoucher, des enfants et des jeunes
  - o l'égalité de traitement entre hommes et femmes ainsi que d'autres dispositions en matière de non discrimination.

Afin de s'assurer qu'un candidat respecte ces obligations, la collectivité pourra réclamer des preuves sous forme d'un extrait de casier judiciaire ou de documents équivalents.

Par ailleurs, doivent être intégrés dans les critères d'exclusion des prestataires : le non-respect des dispositions réglementaires européennes et nationales telles que le droit fiscal, le droit du travail, les conventions collectives, les réglementations en vigueur en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire, la démarche HACCP...

### 2.3.2. LES CRITERES DE SELECTION

Il s'agit de critères objectifs définissant **les prestataires susceptibles de présenter une offre**. Chaque collectivité choisira des critères de sélection en adéquation avec la taille et la complexité (technique, économique) du marché, les enjeux sociaux.

FERCO et EFFAT recommandent aux collectivités de bien apprécier, lors de la sélection, l'adéquation entre la taille / complexité du marché et le prestataire, et ce, notamment, dès lors que des investissements sont nécessaires.

Il peut notamment s'agir de :

#### A. La présence géographique / la taille de l'entreprise

Cette information renseigne de façon concrète sur le type d'entreprise à laquelle on a affaire : entreprise mondiale, européenne, nationale, régionale ou locale...

#### B. Les références de la SRC dans le secteur d'activité concerné par la consultation : Travail, Enseignement, Santé - Social, autre....

Ces références doivent être vérifiables, et donc spécifier les coordonnées des interlocuteurs du soumissionnaire pour chacune des références citées. Cette information permettra à la collectivité de juger de la capacité d'une entreprise à répondre à sa demande de services dans un secteur donné.

#### C. La structure capitalistique et les principaux résultats économiques

Bien que cette information ait un caractère général, elle renseigne sur la stabilité financière du

soumissionnaire. Pour ce faire, il est nécessaire de demander les informations sur les trois derniers exercices comptables.

#### D. La politique sociale de l'entreprise

Il s'agit notamment de l'organisation des relations sociales entre l'entreprise et les organisations représentatives du personnel ainsi que de la convention collective applicable.

#### E. Autres critères de sélection

Dans le cas où la collectivité a mis en œuvre une démarche qualité (certification ISO ou certification de services), elle peut être amenée à demander le même niveau d'exigence à ses prestataires de services. Il en est de même pour la responsabilité sociale et le développement durable.

### 2.3.3. LES CRITERES D'ATTRIBUTION

Dès lors qu'elle aura sélectionné des soumissionnaires, la collectivité devra analyser et comparer les offres pour attribuer le marché. Selon la Directive européenne sur les marchés de services, les critères d'attribution peuvent être les suivants :

« Sans préjudice des dispositions législatives, réglementaires ou administratives nationales relatives à la rémunération de certains services, les critères sur lesquels le pouvoir adjudicateur se fonde pour attribuer les marchés peuvent être :

- soit, lorsque l'attribution se fait à l'offre économiquement la plus avantageuse, divers critères variables selon le marché en question : par exemple, la qualité, la valeur technique, le caractère esthétique et fonctionnel, le service après-vente et l'assistance technique, la date de livraison et le délai de livraison ou d'exécution, le prix ;

- soit uniquement le prix le plus bas.

Lorsque le marché doit être attribué à l'offre économiquement la plus avantageuse, le pouvoir adjudicateur indique, dans le cahier des charges ou dans l'avis de marché, les critères d'attribution dont il prévoit l'application, si possible dans l'ordre décroissant de l'importance qui leur est attribuée. »

### RECAPITULATIF DE L'ÉTAPE 3

Tableau 12 : Les principes d'exclusion, de sélection, et d'attribution	
Etape 1 : les critères d'exclusion	
<b>L'exclusion automatique du processus de consultation</b>	Etat de faillite ou de liquidation judiciaire
	Procédure de déclaration de faillite
	Condamnation pour un délit affectant la moralité professionnelle du prestataire
	Faute professionnelle grave
	Manquement aux obligations relatives au paiement des cotisations de sécurité sociale ou autres organismes selon le pays
	Manquement aux obligations relatives au paiement des impôts et taxes
	Non inscription au registre professionnel fausse déclaration en matière d'informations (notamment économiques) pouvant correspondre à des critères de sélection quantitative
Non respect des obligations de protection des droits des travailleurs	

Etape 2 : les critères de sélection de prestataires	
<b>La sélection du type d'entreprise invitée à participer à la consultation</b>	A. La présence géographique de l'entreprise / La taille de l'entreprise
	B. Les références de la SRC dans le secteur d'activité concerné par la consultation
	C. La structure capitalistique et les principaux résultats économiques
	D. La politique sociale de la SRC
	E. Les autres critères de sélection
Etape 3 : Les critères d'attribution	
<b>La sélection du prestataire</b>	Evaluation de chaque offre en fonction des critères d'attribution et des exigences établies dans le cahier des charges. L'attribution du marché / contrat peut se faire à
	a - L'offre déclarée <b>économiquement la plus avantageuse</b> sur base de sa valeur technique ou qualitative Et de sa valeur économique
	ou
	b - L'offre présentant le prix le plus bas

## 2.4. ETAPE 4 : LA MISE EN PLACE DU SYSTEME DE NOTATION DES OFFRES

Analyser et noter les offres est nécessaire pour pouvoir ensuite les comparer.

Pour créer son système de notation, la collectivité va :

- fixer les « grands équilibres » entre critères techniques (qualité) et critères économiques (prix) ;
- attribuer à chaque critère figurant au cahier des charges un nombre de points, en fonction de l'importance donnée par la collectivité à ce critère ;
- déterminer les modalités de notation des offres, techniques et économiques.

### 2.4.1. LES GRANDS EQUILIBRES DE NOTATION DES OFFRES

Pour pouvoir identifier le soumissionnaire offrant le meilleur rapport « qualité-prix », la collectivité va calculer le score global des différentes offres en présence, en utilisant la formule suivante :

$$\text{Score global} = \text{score technique (qualité)} + \text{score économique (prix)}$$

En fonction de sa politique en matière de restauration, la collectivité doit donc fixer le niveau de pondération qu'elle appliquera aux deux grandes familles de critères : **techniques (qualité)** et **économiques (prix)**.

Le tableau 13 propose différents cas de figure illustrant l'importance accordée respectivement aux critères qualitatifs et économiques.

Remarque : pour faciliter l'analyse des offres, il est recommandé de fixer un total de 100 points comme base de notation pour l'ensemble des critères.

Tableau 13 : Les grands équilibres de notation des offres – Exemples		
Exemples de pondération affectée aux critères techniques	Exemples de pondération affectée aux critères économiques	Niveaux de priorité accordée aux critères techniques et économiques
20	80	Les critères économiques priment nettement, les critères qualitatifs devenant secondaires
40	60	Les critères prix sont plus importants que les critères qualitatifs, mais ceux-ci gardent un caractère important
50	50	Qualité et prix ont la même importance
60	40	Les critères qualitatifs sont plus importants que le prix, qui reste tout de même un facteur important
80	20	La qualité prime nettement, avec une importance secondaire accordée au prix

### 2.4.2. LA NOTATION DES COMPOSANTES DU CAHIER DES CHARGES

Les grands équilibres étant fixés, la collectivité va détailler les niveaux de notation des différentes composantes (critère) du cahier des charges, en fonction de l'importance qu'elle souhaite leur accorder, de façon à aboutir au nombre total de points attribué à chacune des deux familles de critères : techniques et économiques.

La collectivité va ainsi attribuer à chaque critère un certain nombre des points disponibles au total. Sur base de ce nombre de points, la collectivité donnera une note à chacune des offres pour le critère en question. Ceci permettra de comparer les offres critère par critère.

#### 2.4.2.1. EXEMPLE D'AFFECTION DU NOMBRE TOTAL DE POINTS DISPONIBLES POUR LES CRITERES TECHNIQUES

Le tableau 14 propose un exemple d'attribution de points à chacun des critères techniques. Dans cet exemple, la collectivité cliente a attribué **60 points** aux critères qualitatifs et **40 points** aux critères économiques (cfr. tableau 12). La qualité prime donc sur le prix qui reste néanmoins un facteur déterminant pour l'attribution du marché.

Tableau 14 : exemple d'attribution de points aux critères techniques	
1 - Critères concernant les éléments constitutifs de la prestation	Nombre de points affectés au critère
A - Prise en compte des objectifs de la collectivité en matière de restauration	1
B - Respect des délimitations de la prestation définies dans le cahier des charges	1
C - Prise en compte des contraintes organisationnelles fixées dans le cahier des charges	1
D - Prise en compte des contraintes techniques	1
<b>S/Total critères concernant les éléments constitutifs de la prestation</b>	<b>4</b>
2 - Critères concernant la prise en compte des attentes de la collectivité en matière de qualité de prestation	Nombre de points affectés au critère
<b>A - La prestation alimentaire</b>	
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications générales figurant au cahier des charges	3

Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications nutritionnelles figurant au cahier des charges	3
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications figurant au cahier des charges concernant les animations	3
Attractivité générale de l'offre alimentaire	3
<b>B - L'organisation des ressources humaines</b>	
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant les conditions de reprise/transfert du personnel	3
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant l'embauche ou le reclassement de personnel	3
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant la qualification et le niveau de formation du personnel	3
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant le plan de formation proposé aux salariés de la collectivité	3
Gestion opérationnelle du marché par la représentation régionale du soumissionnaire	4
Gestion opérationnelle du restaurant	3
Cohérence de l'organisation du travail au quotidien	2
<b>C - La gestion de la qualité</b>	
Garantie de l'hygiène et de la sécurité alimentaire (démarche HACCP)	2
Cohérence de la démarche de maîtrise des approvisionnements avec les exigences du cahier des charges	2
Cohérence du processus de suivi de la qualité de service avec les exigences du cahier des charges	3
Autres moyens mis en œuvre pour le suivi de la qualité de service dans le cadre du marché objet de la consultation	2
<b>S/Total des critères liés à la qualité de la prestation</b>	<b>42</b>
3 - Autres critères figurant au cahier des charges	Nombre de points affectés au critère
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications figurant au cahier des charges en matière de responsabilité sociale	3
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications figurant au cahier des charges concernant les contraintes de sécurité	2
Cohérence du processus proposé en matière de suivi des engagements contractuels	2
Cohérence des projets d'investissements avec les attentes de la collectivité : dimension, durabilité, qualité architecturale...	2
Conformité des investissements à la réglementation (sanitaire, sécurité au travail, établissements recevant du public... selon les cas)	2
<b>Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications figurant au cahier des charges relatives aux moyens mis à disposition du soumissionnaire</b>	
Les locaux	1
Les équipements	1
Le petit matériel d'exploitation	1
<b>S/Total autres critères</b>	<b>14</b>
<b>TOTAL CRITERES TECHNIQUES</b>	<b>60</b>

#### 2.4.2.2. EXEMPLE D'AFFECTION DU NOMBRE TOTAL DE POINTS DISPONIBLES POUR LES CRITERES ECONOMIQUES

La collectivité va procéder à un **classement des offres** selon 3 critères globaux :

- **le montant des coûts de fonctionnement** proposés par les soumissionnaires, constitué de l'addition des divers postes de charges présentés par les soumissionnaires (§ 2.2.2.1)
  - o coûts matières premières
  - o coûts de main d'œuvre
  - o coûts d'exploitation
  - o ...
- **l'incidence économique des investissements proposés** (dans le cas où la collectivité a prévu la prise en charge de tout ou partie des investissements par la SRC).
- **le prix à payer par le client final : le convive** (prix de journée en maison de retraite, coût du repas en milieu scolaire...).

En fonction de la politique de la collectivité en matière de restauration collective, le poids affecté à chacun de ces trois critères variera de façon sensible.

L'exemple du tableau 15 retient comme hypothèse une collectivité ayant intégré à sa consultation un projet de réhabilitation globale de ses locaux de restauration. Cette collectivité va répercuter une partie des investissements sur le prix du repas à payer par les convives, elle a donc réparti comme suit les 40 points attribués aux des critères économiques, conformément à l'hypothèse de travail que nous avons retenue au §2.4.2 :

Critères	Nombre de points affectés au critère
Les coûts de fonctionnement	20
Les investissements	15
<b>Propositions du candidat en matière de prix de vente des repas aux convives</b>	<b>5</b>
<b>Total critères économiques</b>	<b>40</b>

#### 2.4.3. LA FIXATION DES MODALITES DE NOTATION DES OFFRES

##### 2.4.3.1. LES MODALITES DE NOTATION DES OFFRES TECHNIQUES

Il s'agit d'appliquer, pour chaque critère, un système de notation uniforme permettant de confronter systématiquement la conformité des offres des soumissionnaires avec ce qui leur était demandé dans la consultation.

**Trois modalités de notation** sont proposées, en fonction du niveau de conformité :  
« Non conforme », « Partiellement conforme », « Conforme ».

La collectivité accordera à chacune de ces modalités la note (exprimée en %) qui lui semble la plus appropriée.

Par exemple :

- **Non conforme** : la notation sera de **0 %** du nombre de points affectés au critère concerné
- **Partiellement conforme** : la notation sera de **50 %** du nombre de points affectés au

critère concerné

- **Conforme** : la notation sera de **100 %** du nombre de points disponibles sur le critère concerné.

Modalités de notation	Niveau de conformité
Non conforme : 0%	L'information fournie par le soumissionnaire dans son offre ne répond pas aux exigences formulées par la collectivité
Partiellement conforme : 50%	La réponse du soumissionnaire ne permet pas une évaluation complète du respect des exigences de la collectivité
Conforme : 100%	L'information fournie répond pleinement aux exigences formulées dans le cahier des charges

#### 2.4.3.2. LES MODALITES DE CLASSEMENT ET DE NOTATION DES OFFRES ECONOMIQUES

Le système préconisé consiste à **attribuer le nombre maximum de points disponibles pour les critères économiques au soumissionnaire présentant l'offre économique la plus basse.**

Les offres des autres soumissionnaires seront évaluées par rapport à l'offre la plus basse, selon le système suivant : des points seront déduits en fonction de la différence entre le prix de chaque offre et le prix de l'offre la plus basse. La différence entre les prix sera exprimée en %.

Dans l'hypothèse de travail retenue (voir § 2.4.2), la collectivité avait attribué 40 points aux critères économiques. Elle va à présent fixer les modalités suivantes pour la notation des offres économiques : une augmentation du prix équivalente à 10% du prix de l'offre la plus basse entraînera une diminution de 10% sur le total de 40 points disponibles et ainsi de suite, comme indiqué dans le tableau 17.

Soumissionnaire	Offre de prix	% d'écart par rapport à l'offre la plus basse	Notation de l'offre économique
A	1 000 000 €	-	40
B	1 200 000 €	20%	32
C	1 300 000 €	30%	28

### **3. LA SELECTION DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE**

La collectivité a rédigé son cahier des charges et son cadre de réponse, elle a fixé les modalités de sélection et d'exclusion des candidats ainsi que les modalités de notation des offres. Elle est maintenant en mesure de procéder à l'**analyse comparative des offres qui va lui permettre de sélectionner l'offre économiquement la plus avantageuse.**

A ce stade, il est utile d'inviter les soumissionnaires retenus à faire une **présentation orale de leur offre.** Cela permet à la collectivité de recevoir en direct les explications et éclaircissements nécessaires ainsi que des informations supplémentaires qui lui permettront par la suite de mieux comprendre les documents écrits. C'est également une occasion de rencontrer les représentants des sociétés de restauration collective, un aspect important dans **un métier de services dans lequel, à « niveau de prix équivalent », c'est le personnel qui fait la différence.**

Afin d'illustrer la méthode proposée (cf § 2.4), un exemple d'analyse comparative des offres est présenté ci-après. Cet exemple, purement théorique, reprend les **trois étapes** nécessaires pour sélectionner l'offre économiquement la plus avantageuse :

- Etape 1 : l'analyse comparative des offres techniques
- Etape 2 : l'analyse comparative des offres économiques
- Etape 3 : la consolidation des analyses comparatives techniques et économiques en vue de la sélection de l'offre économiquement la plus avantageuse.

#### **3.1. ETAPE 1 : L'ANALYSE COMPARATIVE DES OFFRES TECHNIQUES**

La collectivité va noter le niveau de conformité de chacun des critères, selon le système de notation qu'elle a choisi (§ 2.4.2.)

Dans l'exemple retenu pour illustrer la démarche, les soumissionnaires obtiennent **un score global variant selon le niveau de conformité de leur offre aux attentes qualitatives de la collectivité** :

- Score de 34 pour le soumissionnaire A,
- Score de 45 pour le soumissionnaire B,
- Score de 32 pour le soumissionnaire C.

C'est donc l'offre technique du soumissionnaire B qui obtient la meilleure notation, avec 45 des 60 points disponibles.

*Un conseil : l'analyse comparative se fait offre par offre, de façon « verticale » comme indiqué dans les tableaux ci-après. Toutefois, une seconde lecture « horizontale » permet de mieux mettre en évidence les différences qualitatives d'un soumissionnaire à l'autre.*

**Tableau 18 : exemple d'analyse comparative des offres qualitatives concernant les éléments constitutifs de la prestation de service**

Critères	Nom- bre de points affectés / critère	Soumissionnaire A				Soumissionnaire B				Soumissionnaire C			
		Non con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Con- forme (100 %)	Score obtenu	Non con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Con- forme (100 %)	Score obtenu	Non con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Con- forme (100 %)	Score obtenu
A - Prise en compte des objectifs de la collectivité en matière de restauration	1	X			0		X	1			X	1	
B - Respect des délimitations de la prestation définies dans le cahier des charges	1		X		1		X	1		X		0	
C - Prise en compte des contraintes organisationnelles fixées dans le cahier des charges	1			X	1		X	1		X		0	
D - Prise en compte des contraintes techniques	1		X		1			1		X		1	
<b>S/Total critères concernant les éléments constitutifs de la prestation</b>	<b>4</b>				<b>2</b>			<b>3</b>				<b>1,5</b>	

**Tableau 19 - Exemple d'analyse comparative des offres en matière de prise en compte des attentes de la collectivité en matière de qualité de prestation**

Critères	Nom- bre de points affectés / critère	Soumissionnaire A				Soumissionnaire B				Soumissionnaire C			
		Non con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu	Non con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu	Non con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu
<b>A - La prestation alimentaire</b>													
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications générales figurant au cahier des charges	3		X		2		X	2		X		2	
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications nutritionnelles figurant au cahier des charges	3			X	3		X	2			X	3	
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications figurant au cahier des charges concernant les animations	3			X	3		X	2			X	0	
Attractivité générale de l'offre alimentaire	3		X		1,5			3		X		2	
<b>Subtotal food service</b>	<b>12</b>				<b>9</b>			<b>7,5</b>				<b>6</b>	

**Tableau 19 - Exemple d'analyse comparative des offres en matière de prise en compte des attentes de la collectivité en matière de qualité de prestation**

Critères	Nom- bre de points affectés / critère	Soumissionnaire A			Soumissionnaire B			Soumissionnaire C					
		Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu	Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu	Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu
<b>B – L'organisation des ressources humaines</b>													
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant les conditions de reprise/transfert du personnel	3		X		2		X		2		X		2
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant l'embauche ou le reclassement de personnel	3			X	3		X		2		X		2
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant la qualification et le niveau de formation du personnel	3			X	3		X		2		X		2
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant le plan de formation proposé aux salariés de la collectivité	3		X		2				3		X		2
Management opérationnel du marché au niveau de la représentation régionale du soumissionnaire	4		X		2				4		X		2
Management opérationnel du restaurant	3	X			0				3	X			0
Cohérence de l'organisation du travail au quotidien	2			X	2				2			X	2
<b>s/total human resources</b>	<b>21</b>				<b>13</b>				<b>16,5</b>				<b>10</b>

**Tableau 19 - Exemple d'analyse comparative des offres en matière de prise en compte des attentes de la collectivité en matière de qualité de prestation**

Critères	Nom- bre de points affectés / critère	Soumissionnaire A			Soumissionnaire B			Soumissionnaire C					
		Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu	Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu	Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu
<b>C – La gestion de la qualité</b>													
Garantie de l'hygiène et de la sécurité alimentaire (démarche HACCP)	2			X	2				2			X	2
Cohérence de la démarche de maîtrise des approvisionnements avec les exigences du cahier des charges	2				0				2		X		1
Cohérence du processus de suivi de la qualité de service avec les exigences du cahier des charges	3			X	3				3			X	3
Autres moyens mis en œuvre pour le suivi de la qualité de service dans le cadre du marché objet de la consultation	2		X		1				2	X			0
<b>Subtotal quality management</b>	<b>9</b>				<b>6</b>				<b>9</b>				<b>6</b>
<b>S/Total «Qualité de prestation»</b>	<b>42</b>				<b>28</b>				<b>33</b>				<b>22</b>

**Tableau 20 - Exemple d'analyse comparative des offres concernant les autres critères figurant dans le cadre de réponse**

Critères	Nom- bre de points afec- tés / critère	Soumissionnaire A				Soumissionnaire B				Soumissionnaire C			
		Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Con- forme (100 %)	Score ob- tenu	Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Con- forme (100 %)	Score ob- tenu	Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Con- forme (100 %)	Score ob- tenu
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications figurant au cahier des charges en matière de responsabilité sociale	3	X			0		X		2		X		2
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications figurant au cahier des charges concernant les contraintes de sécurité	2		X		1		X		1		X		1
Cohérence du processus proposé en matière de suivi des engagements contractuels	2		X		1		X		2		X		1
Cohérence des projets d'investissements avec les attentes de la collectivité : dimension, durabilité, qualité architecturale...	2		X		1		X		2		X		2
Conformité des investissements à la réglementation (sanitaire, sécurité au travail, établissements recevant du public... selon les cas)	2	X			0		X		1		X		1
<b>Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications figurant au cahier des charges relatives aux moyens mis à disposition du soumissionnaire</b>													
Les locaux	1		X		0,5				0,5				0,5
Les équipements	1	X			0,0				0,5				0,5
Le petit matériel d'exploitation	1		X		0,5				0,5				0,5
<b>S / Total « autres critères »</b>	<b>14</b>				<b>4</b>				<b>9</b>				<b>8</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL SUR LES CRITÈRES TECHNIQUES</b>	<b>60</b>				<b>34</b>				<b>45</b>				<b>32</b>

### 3.2. ETAPE 2 : L'ANALYSE COMPARATIVE DES OFFRES ECONOMIQUES

Cette analyse comparative est réalisée selon le système de notation et l'exemple présentés au § 2.4.3.2.

Remarque : dans l'exemple proposé, l'analyse des offres économiques prend en compte le coût global de la prestation, y compris l'incidence des investissements.

**Tableau 21 : exemple de notation des offres économiques**

Soumissionnaire	Nombre de points affectés aux critères économiques	Offre de prix	% d'écart par rapport à l'offre la plus basse	Notation de l'offre économique
A	40	1 000 000 €	-	40
B	40	1 200 000 €	20%	32
C	40	1 300 000 €	30%	28

Le soumissionnaire A présente donc l'offre la plus économique, alors que son offre qualitative se situe entre celle de ses deux concurrents.

### 3.3. ETAPE 3 : LA CONSOLIDATION DES ANALYSES ET SCORES TECHNIQUES ET ECONOMIQUES POUR LA SELECTION DE L'OFFRE ECONOMIQUEMENT LA PLUS AVANTAGEUSE

Cette dernière étape consiste, en fonction des « grands équilibres de la consultation » (cf § 2.4.1), à combiner les résultats de l'analyse comparative des offres techniques et des offres économiques. La collectivité obtient ainsi un tableau de synthèse qui servira de base à la prise de décision :

**Tableau 22 : Synthèse générale de l'analyse des offres techniques et économiques**

	Soumissionnaire A	Soumissionnaire B	Soumissionnaire C
Score obtenu pour les critères techniques	34	45	32
Score obtenu pour les critères économiques	40	32	28
<b>Score global</b>	<b>74</b>	<b>77</b>	<b>60</b>

L'offre du soumissionnaire B représente dans l'exemple ci-dessus le meilleur rapport qualité/prix et constitue ainsi l'offre économiquement la plus avantageuse. Cette offre n'aurait pas été privilégiée si la collectivité avait limité son analyse aux seuls critères économiques.

Cet exemple montre l'intérêt qu'il y a à prendre en compte la valeur globale d'une offre, tant en termes de prix que de qualité, soit « l'offre économiquement la plus avantageuse ».

# ANNEXES

## ANNEXE 1

PANORAMA DES PRINCIPAUX TYPES DE MARCHES PROPOSES PAR LES S.R.C					
Types de marché	Durées	% du marché concédé	Contextes	Principales modalités	Bases de facturation
Gestion de la restauration	Long terme, sur la base de contrats	89%	Mode de gestion relevant d'un choix stratégique de fonctionnement du client	La SRC assure la fabrication et la distribution des repas dans les locaux mis à disposition par son client. La SRC se fournit en denrées alimentaires auprès de ses fournisseurs. La SRC réalise la prestation avec son personnel et/ou celui mis à sa disposition (ou détaché) par son client.	Contrat de forfait (« fixed price ») ou Contrat de dépenses contrôlées («cost plus»)
« Concession » du service restauration	Long terme		Mode de gestion s'inscrivant dans la durée et dégageant le client de la charge d'investissement liée à la construction ou la rénovation de l'outil de restauration	La SRC finance et réalise les travaux de construction de l'unité de restauration ou de production des repas. La SRC gère au quotidien l'intégralité de la prestation « restauration » et assure les encaissements auprès de la clientèle.	Rémunération de la SRC liée aux résultats de l'exploitation du service
Livraison de repas	Temporaire ou long terme	8%	Phase de travaux rendant momentanément inutilisable les cuisines du client ou choix délibéré de fonctionnement	La SRC assure la production des repas à partir de l'une de ses cuisines puis en assure la livraison chez son client sans intervenir au sein de son établissement.	Prix unitaire du repas
Approvisionnement alimentaires	Selon le contexte : Temporaire Ou Long terme	3%	Choix délibéré de fonctionnement ou Phase initiale d'un processus d'externalisation à terme plus étendu	La SRC livre à son client les matières premières mais n'intervient pas dans le processus de fabrication des repas. Le client est déchargé des contraintes administratives liées aux achats alimentaires et profite de la force d'achat de la SRC.	Coût des denrées alimentaires livrées + rémunération forfaitaire ou Prix unitaire du repas
Assistance technique	Transitoire	Pour mémoire		La SRC met à disposition de son client un conseiller technique qui a la responsabilité de • l'organisation du service « restauration », • la transmission de son savoir-faire technique et de gestion au personnel de restauration du client.	Prix forfaitaire convenu entre les parties

# ANNEXE 2 : GRILLES D'ANALYSE DES OFFRES QUALITATIVES ET ECONOMIQUES

1 - Grille d'analyse comparative des offres qualitatives concernant les éléments constitutifs de la prestation de service																
Critères	Nombre de points affectés / critère	Soumissionnaire A			Soumissionnaire B			Soumissionnaire C								
		Score obtenu	Conforme (100 %)	Partiellement conforme (50 %)	Non conforme (0 %)	Score obtenu	Conforme (100 %)	Partiellement conforme (50 %)	Non conforme (0 %)	Score obtenu	Conforme (100 %)	Partiellement conforme (50 %)	Non conforme (0 %)			
A - Prise en compte des objectifs de la collectivité en matière de restauration																
B - Respect des délimitations de la prestation définies dans le cahier des charges																
C - Prise en compte des contraintes organisationnelles fixées dans le cahier des charges																
D - Prise en compte des contraintes techniques																
<b>S/Total critères concernant les éléments constitutifs de la prestation</b>																

**2 - Grille d'analyse comparative des offres en matière de prise en compte des attentes de la collectivité en matière de qualité de prestation**

Critères	Nom- bre de points affectés / critère	Soumissionnaire A			Soumissionnaire B			Soumissionnaire C					
		Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu	Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu	Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu
<b>A - La prestation alimentaire</b>													
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications générales figurant au cahier des charges													
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications nutritionnelles figurant au cahier des charges													
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications figurant au cahier des charges concernant les animations													
Attractivité générale de l'offre alimentaire													
<b>Subtotal food service</b>													

**2 - Grille d'analyse comparative des offres en matière de prise en compte des attentes de la collectivité en matière de qualité de prestation**

Critères	Nom- bre de points affectés / critère	Soumissionnaire A			Soumissionnaire B			Soumissionnaire C					
		Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu	Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu	Non- con- forme (0 %)	Partiel- lement con- forme (50 %)	Confor- me (100 %)	Score obtenu
<b>B - L'organisation des ressources humaines</b>													
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant les conditions de reprise/transfert du personnel													
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant l'embauche ou le reclassement de personnel													
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant la qualification et le niveau de formation du personnel													
Engagements et moyens mis en œuvre afin de satisfaire les spécifications concernant le plan de formation proposé aux salariés de la collectivité													
Management opérationnel du marché au niveau de la représentation régionale du soumissionnaire													
Management opérationnel du restaurant													
Cohérence de l'organisation du travail au quotidien													
<b>s/total human resources</b>													



**4 - Grille de notation des offres économiques**

Soumissionnaire	Nombre de points affectés aux offres économiques	Offre de prix	% d'écart par rapport à l'offre la plus basse	Notation de l'offre économique
		€		
		€		
		€		
		€		

