

LA POLITIQUE D'ACHAT AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE

Procéder à des achats de denrées alimentaires
de qualité et de proximité en restauration collective

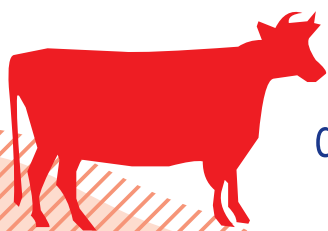
**Guide pratique des achats publics
à l'attention des acteurs de la**

filière viande bovine



Avril 2020


**BREIZH
ALIM'OP**



Editorial

Avec Breizh Alim', les acteurs bretons se mobilisent pour une alimentation de qualité et de proximité en restauration collective.

Le Conseil régional de Bretagne, en engageant le projet BreizhCop et en marquant l'ambition de faire de la Bretagne le leader européen du « Bien manger », souligne sa volonté de soutenir l'agriculture et les nécessaires transitions. Par sa politique d'achat, il affirme sa conviction qu'avant d'être un acte juridique, la commande publique est un acte économique, qui doit être profitable au territoire.

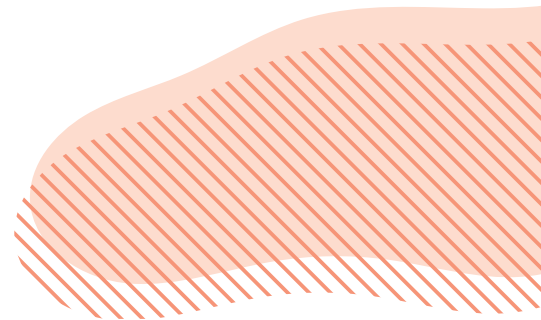
De son côté, la Chambre régionale d'agriculture de Bretagne porte l'ambition forte de faire reconnaître une valeur supérieure aux produits agricoles de nos territoires en termes de prix, d'image, de sens et d'utilité publique.

Le réseau de l'Initiative Bio en Bretagne (IBB), revendique les valeurs de l'agriculture biologique bretonne en terme de respect de l'environnement, avec une attention toute particulière portée à la préservation de la biodiversité.

La loi du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, pose un nouveau cadre et renforce la démarche initiée en Bretagne. Les États Généraux de l'Alimentation avaient, au préalable, mis en lumière l'intérêt que portent nos concitoyens à leur alimentation. Les agriculteurs, sensibles à ces attentes, se sont quant à eux, déjà adaptés et continueront à le faire, sachant que l'évolution des outils de production et des pratiques nécessite de la lisibilité et du temps.

De plus, ils veulent également conditionner leurs contrats à une juste rémunération de leur travail, par la vente des productions agricoles au juste prix.

Dans ce contexte des marchés alimentaires, celui de la restauration collective se distingue de celui de la restauration commerciale par son caractère social, qui vise à servir un repas aux convives d'une collectivité déterminée (jeune, patient, salarié, personne dépendante...) à un prix accessible. En milieu scolaire, elle joue un rôle important dans l'éducation à l'alimentation et au goût, des enfants et des jeunes.



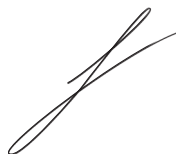
Bien qu'il pèse peu par rapport aux volumes de la production bretonne, ce marché représente 493 000 repas par jour et concerne toutes les catégories de la population.

Ces lieux « sociaux » sont essentiels pour faire découvrir, voire redécouvrir à nos concitoyens comment est produite leur alimentation. Et, par voie de conséquence, les inciter à porter davantage attention à l'origine des produits, bruts ou transformés, dans leurs actes d'achat individuels, qui d'une certaine façon peut devenir un « acte militant ».

Breizh Alim' est la démarche collective qui concrétise ces ambitions. En facilitant le dialogue entre filières économiques et acheteurs publics, elle vise à redonner leur juste place aux produits agricoles de nos territoires, au cœur de repas économiquement accessibles pour tous.

Ainsi, la mobilisation des acteurs bretons de la filière viande bovine, du producteur agricole aux donneurs d'ordres a permis d'aboutir à ce guide pratique des achats publics en viande bovine. Son contenu s'adresse à la fois aux acheteurs publics, qui souhaitent œuvrer pour un approvisionnement de qualité et de proximité en restauration collective, aux cuisiniers, qui prescrivent techniquement les besoins et à leurs fournisseurs.

Pour sa rédaction, plus d'une centaine de personnes, issues du monde économique et d'organismes publics, se sont mobilisées autour des questions liées à l'adéquation entre l'offre et la demande au sein des filières alimentaires et aux techniques d'achat public, qu'elles en soient remerciées.



Laurent KERLIR
Vice-président
de la Chambre régionale
d'agriculture
de Bretagne en charge
de l'alimentation



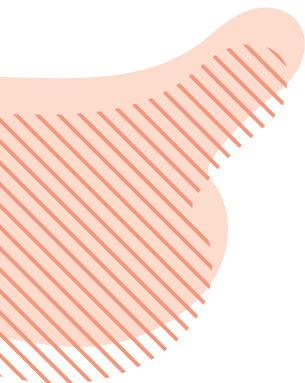
Denis PATUREL
Président de Initiative
Bio Bretagne



Hind SAOUD
Conseillère régionale
en charge de la
commande publique et
de la politique d'achat

Sommaire

Introduction	5
I - PANORAMA DE LA FILIÈRE ET UTILISATION EN RESTAURATION COLLECTIVE	6
A. La filière viande bovine	7
B. La viande bovine en restauration collective	11
II - LES BONNES PRATIQUES ACHATS	22
Partie 1 - Les bonnes pratiques à la définition du besoin	23
<i>fiche n°1</i> Recueillir les besoins et les attentes des parties prenantes	23
<i>fiche n°2</i> Fixer ses objectifs en matière de développement durable et de performance Achats	24
<i>fiche n°3</i> Définir les indicateurs de suivi associés	26
Partie 2 - Les bonnes pratiques à la phase de sourcing	28
<i>fiche n°4</i> Connaître l'offre et le marché Fournisseurs	28
<i>fiche n°5</i> Faire connaître ses besoins aux fournisseurs	30
Partie 3 - L'élaboration de la stratégie Achats et rédaction des documents du marché	31
<i>fiche n°6</i> Fixer les exigences minimales et les éléments de valorisation des offres	31
<i>fiche n°7</i> Définir les leviers de stratégie Achats	34
<i>fiche n°8</i> Respecter l'équilibre matière	38
<i>fiche n°9</i> Définir l'ingénierie contractuelle	39
<i>fiche n°10</i> Choisir l'ingénierie de passation	40
<i>fiche n°11</i> Recommandations pour la rédaction du CCTP	42
<i>fiche n°12</i> Préciser au RC les éléments attendus pour la valorisation des offres	45
<i>fiche n°13</i> Prévoir les pénalités (CCAP)	47
<i>fiche n°14</i> Fixer les révisions de prix (CCAP)	48
<i>fiche n°15</i> Définir les clauses logistiques (CCAP)	50
<i>fiche n°16</i> Structurer un bordereau de prix	51
<i>fiche n°17</i> Réaliser une publicité adaptée	52
Partie 4 - Les bonnes pratiques à la phase d'analyse des offres	53
<i>fiche n°18</i> Organiser une dégustation	53
<i>fiche n°19</i> Fixer un barème d'analyse « durable »	54
Partie 5 - Le suivi d'exécution du marché	55
<i>fiche n°20</i> Réaliser le suivi d'exécution de son marché	55





Introduction

Le schéma des achats économiquement responsables, voté en session du Conseil Régional le 22 juin 2018, est organisé en quatre chantiers.

1. Améliorer l'accès des opérateurs économiques à la commande publique
2. Promouvoir des relations contractuelles équilibrées
3. Mettre en œuvre une responsabilité sociale et sociétale
4. Contribuer à la transition écologique, énergétique et numérique

Ces chantiers sont déclinés en 25 objectifs, qu'il convient de mettre en œuvre pour les achats de denrées alimentaires en restauration collective dans les lycées publics bretons.



Afin d'évaluer la mise en œuvre de la politique d'achat de la Région Bretagne, sont adossés à ces 25 objectifs :

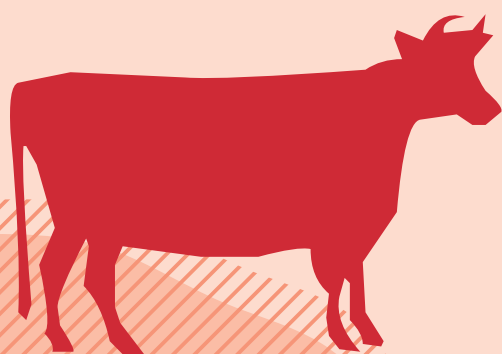
-  34 indicateurs avec des pourcentages/cibles à atteindre, dont 9 pour l'objectif 4.4 « procéder à des achats de denrées alimentaires de qualité et de proximité en restauration collective »
-  16 indicateurs avec des engagements de transparence et de publication.

La stratégie d'achat pour un approvisionnement de qualité et de proximité, se formalise dans le cadre de la démarche Breizh Alim', laquelle répond aux enjeux d'ancrage territorial de l'alimentation, de santé publique, d'éducation et de durabilité alimentaire.

Aussi, en articulation avec la Loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous, la Région Bretagne sur la base de l'appréciation des réalités économiques et de l'organisation des chaînes d'approvisionnement, s'est fixé des objectifs à atteindre s'agissant de l'achat de denrées alimentaires dans les lycées publics bretons.

► Pour la filière viande bovine, les engagements cibles, exprimés en pourcentage du montant en euros consacré par type de produit, sont :

Achat de viande bovine répondant aux critères EGalim autres que ceux de l'agriculture biologique (autres SIQO, haute valeur environnementale de niveau 3, fermier,...) ainsi que haute valeur nutritionnelle	 Cible	20%	2022
Achat de viande bovine issue de l'agriculture biologique	 Cible	10%	2022



I - PANORAMA DE LA FILIÈRE ET UTILISATION EN RESTAURATION COLLECTIVE

A. La filière viande bovine

a. Quelques définitions

Les types d'animaux :

Veau :

bovin mâle ou femelle de la naissance jusqu'à 8 mois (jour anniversaire des 8 mois non compris), (sauf cas particulier de l'IGP « Veau d'Aveyron et du Ségala » où l'âge maximum est porté à 10 mois, jour anniversaire non compris).

Bovin jeune :

bovin mâle ou femelle d'un âge compris entre 8 mois (jour anniversaire des 8 mois compris) et 12 mois (jour anniversaire des 12 mois non compris).

Jeune bovin :

bovin mâle non castré d'un âge compris entre 12 mois (jour anniversaire des 12 mois compris) et 24 mois (jour anniversaire des 24 mois non compris).

Taureau :

mâle adulte non castré âgé de plus de 24 mois (jour anniversaire des 24 mois compris).

Bœuf :

mâle adulte castré âgé de 12 mois et plus (jour anniversaire des 12 mois compris).

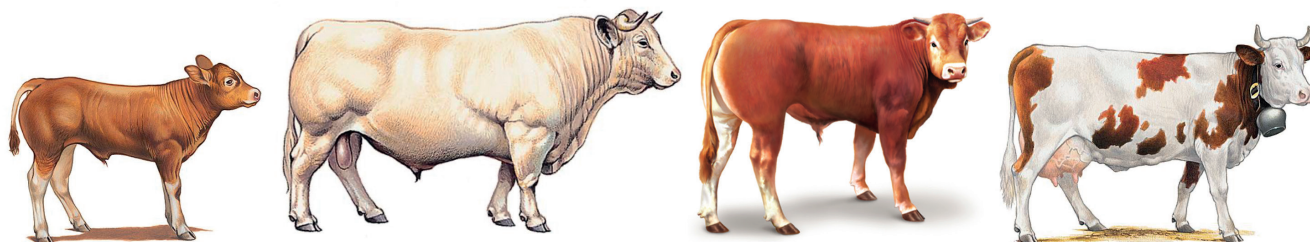
Vache :

femelle ayant vêlé.

Génisse :

bovin femelle âgé de 12 mois et plus (jour anniversaire des 12 mois compris) qui n'a pas vêlé. La génisse devient une vache dès son premier veau.

Source : la-viande.fr
et l'encyclopédie Larousse



Les signes officiels de la qualité et de l'origine, SIQO

Les modes de production des SIQO sont définis par l'État et contrôlés par des organismes certificateurs indépendants et agréés par l'État.



L'Appellation d'Origine Protégée (AOP désignation communautaire) ou Contrôlée (AOC) :

L'appellation d'origine protégée (AOP) désigne un produit dont toutes les étapes de fabrication (la production, la transformation et l'élaboration) sont réalisées selon un savoir-faire reconnu dans une même zone géographique, qui donne ses caractéristiques au produit. C'est un signe européen qui protège le nom du produit dans toute l'Union européenne. L'appellation d'origine contrôlée désigne des produits répondant aux critères de l'AOP. Elle constitue une étape vers l'AOP et permet une protection de la dénomination sur le territoire français, en attendant son enregistrement et sa protection au niveau européen. Dans le secteur vitivinicole, l'AOC constitue également une mention traditionnelle.

Le label Rouge :

Le label Rouge est un signe français qui désigne des produits qui, par leurs conditions particulières de production ou de fabrication, ont un niveau de qualité supérieure par rapport aux autres produits courants similaires.

L'indication géographique protégée (IGP) :

L'IGP désigne un produit dont les caractéristiques sont liées au lieu géographique dans lequel se déroule au moins sa production ou sa transformation selon des conditions bien déterminées. C'est un signe européen qui protège le nom du produit dans toute l'Union européenne.

La spécialité traditionnelle garantie (STG) :

La STG protège une recette traditionnelle au niveau de l'Union européenne. Sa qualité est liée à une pratique traditionnelle d'un mode de production, de transformation ou à l'utilisation de matières premières ou ingrédients traditionnellement utilisés dans l'élaboration d'une denrée alimentaire.

L'agriculture biologique (AB) :

L'AB garantit que le mode de production est respectueux de l'environnement et du bien-être animal. Les règles qui encadrent le mode de production biologique sont les mêmes dans toute l'Union européenne, et les produits importés sont soumis à des exigences équivalentes.

► Pour en savoir plus, consulter le site de l'INAO :

<https://www.inao.gouv.fr/Les-signes-officiels-de-la-qualite-et-de-l-origine-SIQO>

Autre démarche reconnue dans le cadre des produits de « Qualité et durables » au sens de la loi ÉGalim

La certification « Haute Valeur Environnementale » est une mention valorisante encadrée par les pouvoirs publics français, elle permet une certification au niveau de l'exploitation agricole pour récompenser les actions mises en place pour garantir le respect de l'environnement. Sa mise en place est contrôlée par des organismes certificateurs indépendants et agréés par l'État.

Haute Valeur Environnementale (HVE) :

un dispositif original avec 3 niveaux graduels :



Certification environnementale - Niveau 1 :

le respect des pratiques essentielles de la réglementation environnementale

Certification environnementale - Niveau 2 :

l'adoption de pratiques techniques à faible impact environnemental. Les produits issus d'exploitations bénéficiant de ce niveau entrent dans le décompte des « produits de Qualité et durables » au sens ÉGalim jusqu'au 31 décembre 2029.

Haute Valeur Environnementale - Niveau 3 :

le niveau d'excellence du dispositif pour les exploitations présentant un haut niveau de biodiversité et un très faible recours aux intrants. Ce niveau permet de bénéficier du logo « Haute Valeur Environnementale »

► *Le ministère de l'Agriculture met à disposition sur son site internet la liste des entreprises certifiées :*

<https://agriculture.gouv.fr/ou-trouver-des-exploitations-certifiees-haute-valeur-environnementale-en-france>

Sources : Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt et hve-asso.com

Seuls le label Rouge, la certification HVE et le label agriculture biologique, qui ne font pas mention de l'origine géographique d'un produit, peuvent être utilisés dans des cahiers des charges de la commande publique.

À NOTER : « L'acheteur qui exige un label particulier accepte tous les labels qui confirment que les caractéristiques exigées dans le cadre du marché sont remplies » (art R2111-16 du code de la commande publique). C'est pourquoi, dès qu'un label est mentionné dans un cahier des charges, il convient « d'identifier dans les documents de la consultation les seules caractéristiques qu'il exige ».

À SAVOIR :

👉 L'approvisionnement en circuit-court, la provenance des produits

Un circuit court :

correspond à un système de distribution faisant intervenir un intermédiaire maximum, sans aucune notion de distance géographique.

La provenance des produits :

« Les spécifications techniques ne peuvent pas faire mention (...) d'une provenance ou origine déterminée (...) susceptible de favoriser ou d'éliminer certains opérateurs économiques ou certains produits ». Toutefois, une telle mention ou référence est possible si elle est justifiée par l'objet du marché ou, à titre exceptionnel, dans le cas où une description suffisamment précise et intelligible de l'objet du marché n'est pas possible sans elle et à la condition qu'elle soit accompagnée des termes « ou équivalents » (Article R. 2111-7 du code de la commande publique).

Plusieurs outils permettent de développer les circuits courts à différents stades du processus d'achat public :

- 👉 lors de la détermination de la nature et de l'étendue de ses besoins, le souhait de voir garantir la fraîcheur ou encore la saisonnalité des produits peut être satisfait, notamment grâce à l'approvisionnement par les circuits courts. On parlera de « performance en matière de développement des approvisionnements directs des produits de l'agriculture ». L'acheteur public peut ainsi, dans les spécifications techniques, prévoir un approvisionnement très régulier ou exclusivement en produits de saison ;
- 👉 au moment de la publicité, l'acheteur public peut choisir d'aller au-delà des exigences réglementaires, en choisissant des supports atteignant plus particulièrement les producteurs agricoles et leurs groupements.

Le sourcing :



(R. 2111-1) couplé à un allotissement fin (L. 2113-10) par type de denrée et par territoire peut encourager la participation de producteurs en circuit-court.



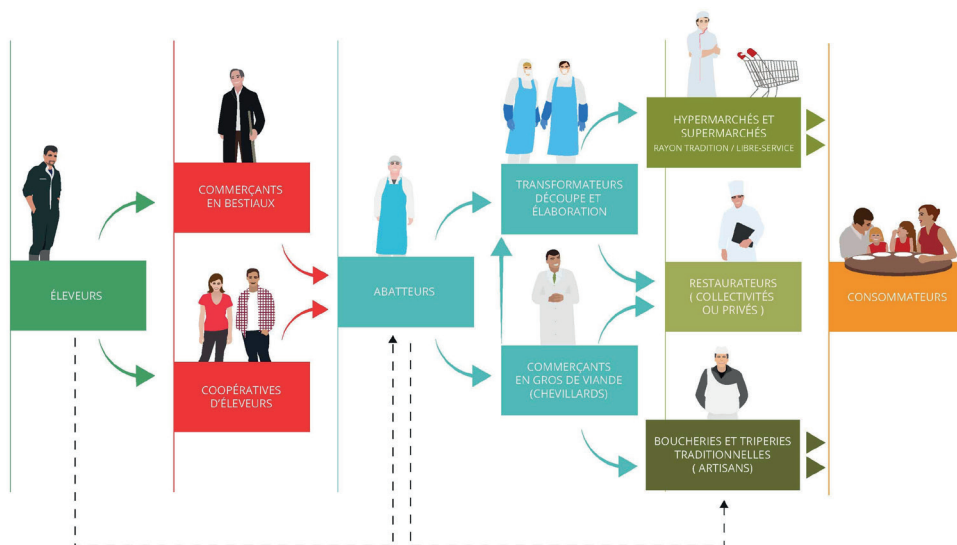
b. Structuration de la filière viande bovine bretonne

b1. Structuration globale de la filière

Il existe deux types d'élevages au sein de la filière :

-  **Laitier** : Les animaux sont élevés pour leur lait. A la fin de vie des vaches laitières, celles-ci sont envoyées à l'abattoir pour être valorisées pour leur viande. Les principales races laitières en France sont : la Prim'Holstein, la Normande (aussi considérée comme une race mixte viande et lait) et la Montbéliarde...
-  **Viande** : Les animaux sont élevés uniquement pour leur viande. Les principales races à viande en France sont : la Charolaise, la Limousine, la Blonde d'Aquitaine...

La majorité des éleveurs sont indépendants. La filière est relativement fragmentée entre les différents opérateurs de marché :



*Figure 2 :
Les maillons de
la filière viande bovine*

Source : interbev

b2. L'élevage des animaux

- En Bretagne, la production globale de viande bovine en 2018 s'élève à 158 milliers de tonnes.
- Évolution de la production de viande bovine en 2018 par rapport à 2017 :
 - Total : +0,1 %
 - Veaux de boucherie : -2,2 %
 - Vaches de réforme : +2,9 %
 - Génisses : +3,5 %
 - Mâles : -3,9 %
- Environ 3 900 veaux et 6 600 bovins sont élevés sous Label Rouge en Bretagne en 2018.

les chartes et démarches interprofessionnelles



Viandes de France :

- Viandes de France est une démarche portée par des organisations professionnelles qui rassemblent tous les acteurs de leur filière.
- Cette démarche est garantie par différents logos en fonction de la typologie de produits : viande, découpes, hachés, produits élaborés, produits de charcuterie, ainsi que les ingrédients des plats cuisinés. Ils certifient leur origine française.



Source : la-viande.fr

Race à viande :

- Ce sigle concerne la viande de bœuf. Il s'agit d'une marque collective interprofessionnelle utilisant une charte privée.
- Ce sigle garantit des bonnes pratiques d'élevage, des animaux de races à viande, des carcasses sélectionnées et un travail de la viande garantissant une certaine qualité au produit. Les contrôles sont effectués par un organisme tiers, à la demande des professionnels.
- Ces Substances Actives (SA) non compatibles sont répertoriées dans une liste dite "grise et noire" et analysées par un laboratoire indépendant certifié COFRAC (ou équivalent européen).

Zoom sur la charte de bonnes pratiques d'élevage



La Charte est une démarche volontaire pour aider les éleveurs à progresser dans leurs pratiques et à répondre aux attentes de leurs partenaires et des citoyens. L'adhésion se fait sur une base volontaire et individuelle.

En adhérant à la Charte, chaque éleveur de bovins prend 6 engagements essentiels :

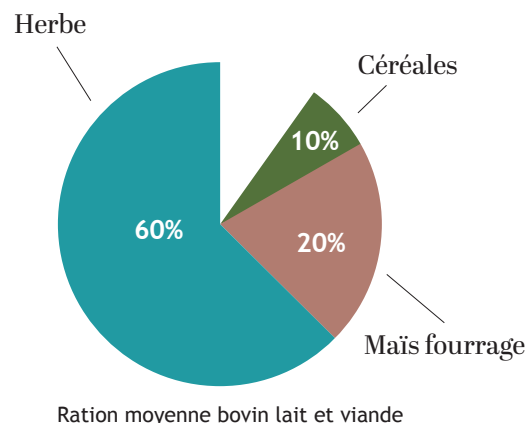
- Assurer la traçabilité des animaux de son exploitation ;
- S'assurer de la santé de son troupeau ;
- Fournir une alimentation saine, équilibrée et suivie à ses animaux ;
- Pour les élevages laitiers : protéger la qualité du lait par une hygiène rigoureuse ;
- S'assurer du bien-être des animaux et veiller à la sécurité des personnes travaillant sur l'exploitation ou intervenant ponctuellement auprès des animaux ;
- Participer à la protection de l'environnement.

Elle implique pour l'éleveur qui signe la Charte le respect de critères précis qui lui permettent bien souvent d'anticiper la réglementation. Un dispositif d'audits permet de s'assurer du bon fonctionnement du dispositif à tous ses échelons (élevages, organismes d'accompagnement/entreprises, animation régionale et nationale).

Figure 9 :
Alimentation des bovins
issus de fermes respectant
la charte des bonnes
pratiques d'élevage

Source :
charte-elevage.fr

90%
de l'alimentation
des troupeaux
est produite sur les fermes



À NOTER : La charte des bonnes pratiques d'élevage disparaît progressivement sur le cheptel races à viandes, la filière ayant décidé de miser sur le développement du Label Rouge. La Charte reste utilisée pour les cheptels bovins laitiers et mixtes.



Agri Confiance :

Ce label concerne toutes les filières de production agricole, végétales et animales. Il garantit que l'exploitation agricole s'engage dans une démarche plus respectueuse de l'environnement, notamment par le choix et l'utilisation des intrants (engrais et phytosanitaires), la gestion des déchets, la maîtrise des ressources naturelles (eau, énergie, sols, biodiversité) qui font l'objet d'engagements précis et planifiés.

La certification Agri Confiance s'appuie sur 2 normes de référence :

- La norme NF V01 005, transposition de l'ISO 9001 au monde agricole : elle décrit un système de management de la qualité de la production agricole
- La norme NF V 01 007, combinaison des normes ISO 9001 et ISO 14001 : elle intègre en sus des éléments en matière de management de l'environnement.

La certification selon ces 2 normes valorise la mise en place d'un système de management ; elle est délivrée pour une durée de 3 ans et assortie d'audits de surveillance annuels, qui visent à démontrer la continuité des engagements tant au niveau des producteurs que du groupement de producteurs.

Grâce à ses exigences environnementales la démarche Agri Confiance est déjà reconnue au niveau 2 de la certification environnementale (CEII). De nombreuses coopératives utilisent la démarche Agri Confiance pour engager certains adhérents dans une démarche collective CEII, néanmoins la reconnaissance de l'équivalence implique une démarche de la part de l'exploitant et n'est pas automatique.

Source : <https://www.agriconfiance.coop/>

b3. L'abattage - transformation

Les principaux sites d'abattage et de transformation

Les sites d'abattage se retrouvent majoritairement à l'est et au Sud de la Région.

*Figure 5 :
Les principaux sites
d'abattage et de
transformation de bovins
en Bretagne (2018)*

*Sources :
Observatoire
économique et social
des filières agricoles
et agroalimentaires de
Bretagne d'après les
données de la CCI de
Bretagne IGN - GEOFLA®
et RGC®*



En Bretagne, les abattages représentent **256 milliers de tonnes équivalent carcasse en 2018 pour les gros bovins et 63 milliers de tonnes pour les veaux de boucherie**. La production bretonne représente que 48 % des abattages en gros bovins et 56 % en veaux de boucherie réalisés dans la Région, le reste des animaux abattus provient d'autres régions.

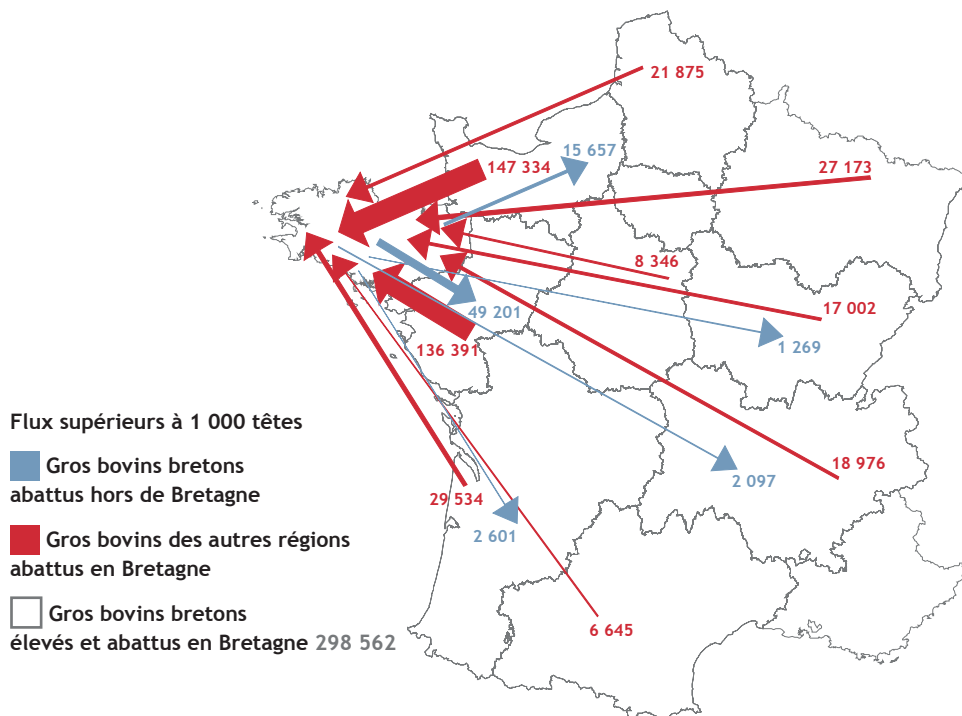
Trois des cinq plus grands abattoirs français de gros bovins sont bretons. Près de 60% des gros bovins abattus proviennent des autres régions françaises.

Les abattages bretons de veaux de boucherie occupent également la première place avec 37% du tonnage national. La région abrite le premier site français d'abattage de veaux, l'abattoir spécialisé veaux de Tendriade Collet (Ille-et-Vilaine).

40% des veaux abattus dans la région proviennent des Pays de la Loire et de la Normandie et 13% des autres régions françaises.

Figure 6 :
Flux des gros bovins destinés à l'abattage entre la Bretagne et les autres Régions

Source :
Agreste, Draaf Bretagne, BDNI 2017

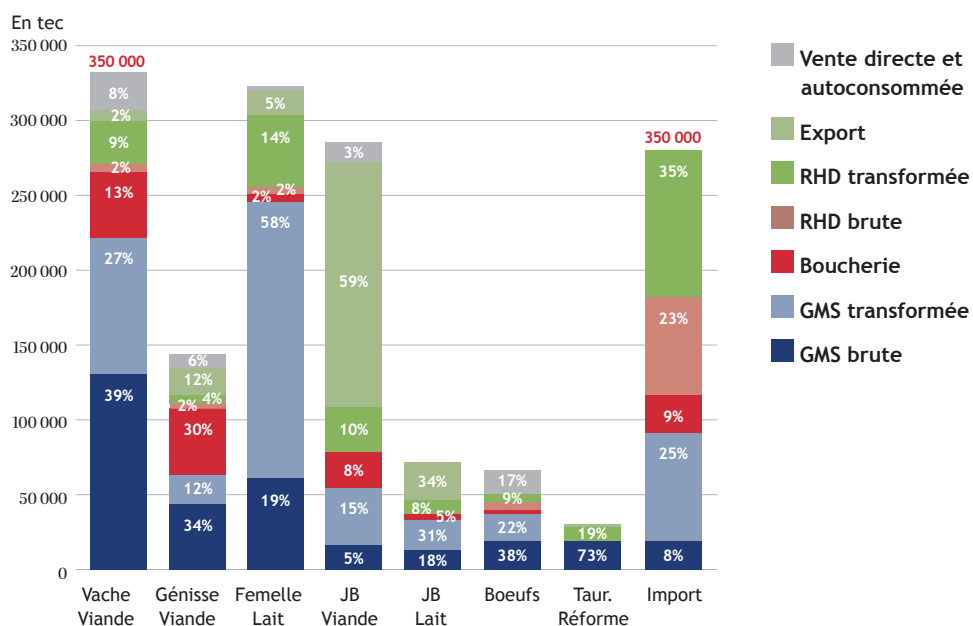


b4. La distribution des débouchés de la filière

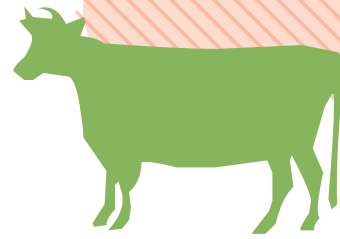
Les débouchés commerciaux

Figure 7 :
Les débouchés pour chaque catégorie d'animaux et pour la viande importée (RHD = Restauration hors domicile)

Source :
GEB-Idèle d'après SPIE, BDNI, Normabev, Eurostat et enquêtes



La restauration hors domicile consomme en proportion davantage d'animaux issus de systèmes laitiers, pour des raisons de coût notamment. En restauration hors domicile, les viandes d'importation se retrouvent majoritairement dans les produits élaborés.



Débouchés entre viande piécée et hachée ou préparée

- 57 % de la viande de gros bovins consommée en France est vendue sous forme de viande hachée ou préparée
- 43 % sous forme piécée (bifteck, bavette, etc.)

c. Les principaux opérateurs de viande bovine en Bretagne

Entreprises agroalimentaires en Bretagne activités d'abattage et de transformation

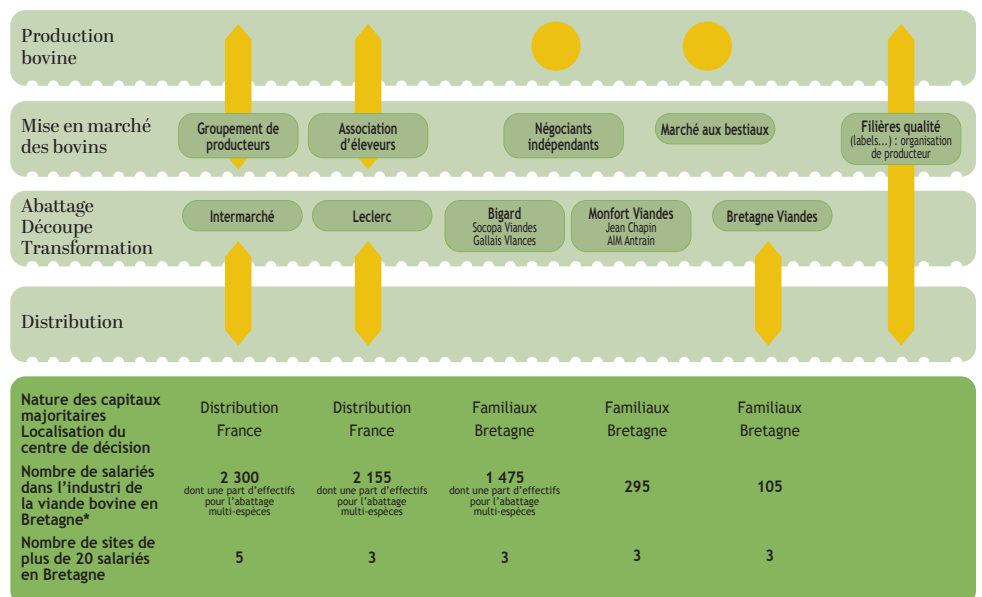


Figure 8 :
Organisation de la filière bretonne de gros bovins et les principaux acteurs

Source :
Chambres d'Agriculture de Bretagne service Economie-Emploi, mis à jour août 2017

d. L'alimentation animale : que mangent les bovins ?

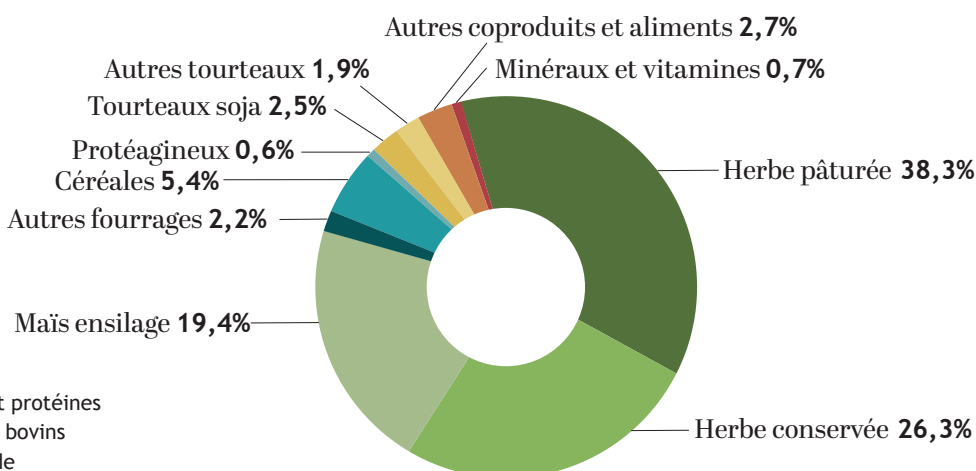
Source : la-viande.fr

L'alimentation des bovins en chiffres :

- 20 millions de bovins en France forment le plus grand cheptel d'Europe.
- La France compte 13 millions d'hectares de prairies.
- La ration des ruminants est composée en moyenne de 64 % d'herbe, de 20 % de maïs ensilé, de 10 % de céréales, de 5 % de tourteaux et de 1 % de minéraux et vitamines.
- 88 % de l'alimentation des bovins est directement produite sur l'exploitation agricole.

Figure 9 : Composants de l'alimentation des bovins

Source :
Institut de l'élevage 2012
(en kg de matière sèche et par UGB)



Parts moyennes de fourrages, céréales et protéines végétales consommées en France par les bovins des élevages producteurs de lait et viande

🌿 La ration alimentaire des bovins, et plus généralement des ruminants, est essentiellement constituée de fourrage.

L'herbe tient une place prépondérante dans l'alimentation des bovins (60 % en moyenne). Cette herbe pâturée ou récoltée sur les 11 millions d'hectares de prairies permanentes du territoire français joue un rôle positif en matière de régulation écologique, d'entretien des paysages et de la biodiversité, de prévention des risques et d'aménagement du territoire.

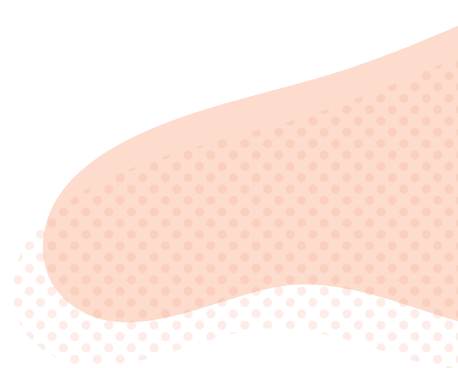
Source :
Centre d'Informations des Viandes et IDELE

DÉFINITIONS :

Ensilage : Méthode de conservation des fourrages (herbe, maïs, pulpes de betterave et plus occasionnellement sorgho) qui sont hachés puis stockés dans un silo à l'abri de l'air. Des réactions de types fermentations lactiques et acidification, comme pour la fabrication de la choucroute, permettent de conserver une bonne partie des propriétés nutritionnelles des fourrages.

Fourrage : Plante ou mélange de plantes, cultivé essentiellement pour leurs parties végétatives (feuilles, tiges, racines) et destiné principalement à l'alimentation des ruminants.

Coproduit : Parties végétales qui restent à la suite d'un processus de transformation agroalimentaire (tourteaux de tournesol, colza ou soja après pressage des graines pour en extraire l'huile, pulpe de betterave après extraction du sucre, son obtenu après la mouture des céréales en farine, etc.) qui, pour la plupart, ne peuvent être valorisées que dans l'alimentation des ruminants.



La ration des bovins comporte par ailleurs une partie de concentrés, majoritairement composée de tourteaux de soja. Ces tourteaux de soja proviennent pour la plupart d'Amérique du Sud et peuvent être OGM et/ou issus de la déforestation.

Alternatives au soja chez les bovins : Les leviers et marges de progrès

Dans une étude de 2009 du ministère de l'Écologie « Relance des légumineuses dans le cadre d'un plan protéine : quels bénéfices environnementaux », trois leviers principaux ont été identifiés pour réduire encore l'utilisation de soja dans l'alimentation des bovins :

- Incorporer des légumineuses fourragères (trèfle, luzerne) dans les rations des vaches laitières
- Utiliser plus de tourteau de colza en remplacement du soja
- Augmenter l'utilisation des protéagineux (pois, féverole) dans les exploitations de bovins viande.

Depuis 2010, un plan de soutien à la culture des protéagineux a été mis en place à l'échelle nationale afin de limiter les importations de tourteaux de soja potentiellement OGM destinés à l'alimentation animale.

Zoom sur les exigences des différentes démarches en matière d'alimentation animale :

Tableau 1 : Exigences de l'alimentation de la viande bovine selon les différents modes de production

*Source :
Journal Officiel de la République Française – Les signes officiels de qualité et d'origine des produits alimentaires (SIQO)*

	Viande Bovine standard	Viande Bovine Label Rouge	Viande Bovine Agriculture Biologique
Alimentation	Selon réglementation	Alimentation sans OGM et sans huile de palme pour le troupeau Label Rouge.	Alimentation sans OGM. L'emploi des nanomatériaux dans les produits alimentaires Bio transformés est également interdit.
Provenance de l'alimentation	Pas d'exigence	Herbe et fourrage, principalement produits sur l'exploitation : 80% minimum d'autonomie alimentaire.	La part minimale d'aliments produits sur l'exploitation ou via une coopérative passera de 60% à 70% pour les bovins, ovins, caprins, cervidés dans le nouveau cahier des charges (applicable en 2021).

► *La Région Bretagne ayant pour objectif de parvenir en 2022 au plus tard, à une alimentation 100 % sans OGM dans les restaurants scolaires des lycées publics bretons, elle recommande d'inscrire dans les cahiers des charges des marchés, la mention « issus d'animaux nourris sans OGM », pour les achats de produits carnés, produits laitiers et ovoproduits.*

B. La viande bovine en restauration collective

a. Les différents types de morceaux et leurs usages

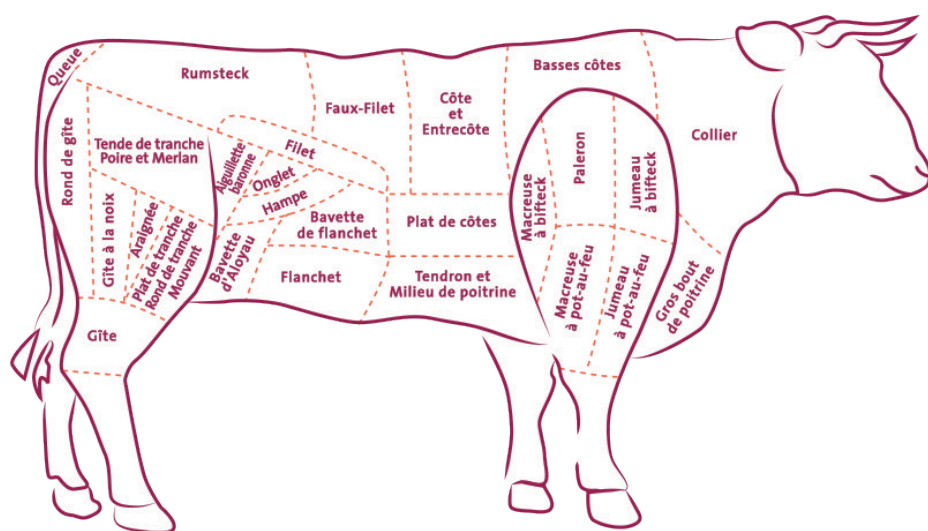
Equilibre matière

C'est un mode de consommation des viandes prôné à des fins budgétaires : **toutes les parties de la carcasse** (quartiers arrière rassemblant les morceaux considérés comme les plus nobles, à cuisson rapide, destinés notamment aux grillades et aux rôtis et les quartiers avant, à cuisson lente, braisée ou bouillie) sont valorisées et consommées à tour de rôle.

La mise en place de ce mode de consommation permet, en optimisant les coûts d'achat matière et en **réduisant le gaspillage alimentaire**, d'introduire des viandes éventuellement plus chères en alternance avec des pièces moins recherchées et donc moins coûteuses.

Figure 10 :
Les morceaux du bœuf

Source : la-viande.fr



Chaque morceau a des spécificités en matière de mode de cuisson et de calibre.

► *Se référer aux travaux et aux fiches techniques d'INTERBEV concernant les caractéristiques des différents morceaux.*

► **A retenir :**
Ce mode de fonctionnement et de consommation permet donc de jouer sur la complémentarité des demandes des différents circuits pour valoriser l'ensemble de l'offre aussi bien en termes de types d'animaux (équilibre qualitatif offre/demande) qu'en terme de pièces (équilibre matière).
(voir FICHE n°8
Respecter l'équilibre matière)

b. La conformation et état d'engraissement

Source: Larousse

Conformation : Apparence extérieure d'un animal d'élevage, appréciée par rapport aux objectifs de production de l'animal.

Au niveau européen, le classement des carcasses de **Gros Bovins** se fait selon deux critères :

👉 **la conformation** : s'attache à l'aspect extérieur de la carcasse pour en appréhender la masse musculaire. Elle est liée à la race de l'animal 5 classes sont définies, par ordre décroissant : E (excellent), U, R, O, P (médiocre).

👉 **l'état d'engraissement** : critère lié à la conduite d'élevage et à la précocité des animaux. 5 classes sont définies, par ordre croissant de niveau d'engraissement : 1 (pratiquement pas de graisse), 2, 3, 4, 5 (toute la carcasse est recouverte de graisse).

La combinaison de ces deux critères permet une gradation de la valeur commerciale de la carcasse.

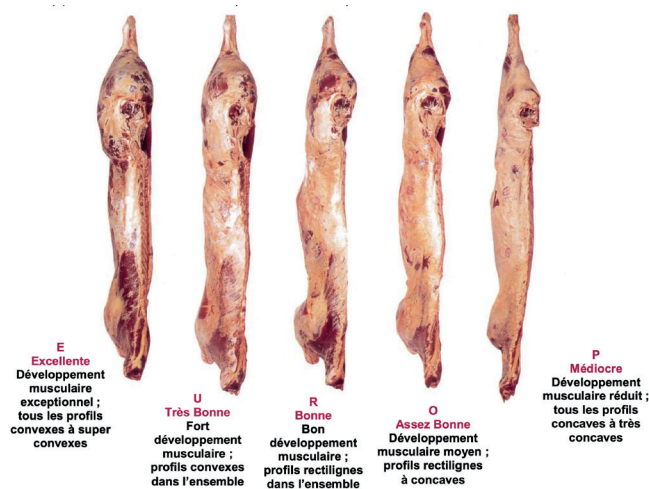


Figure 10 :
Conformation des carcasses
- classification EUROPE

Source des schémas : INTERBEV Occitanie

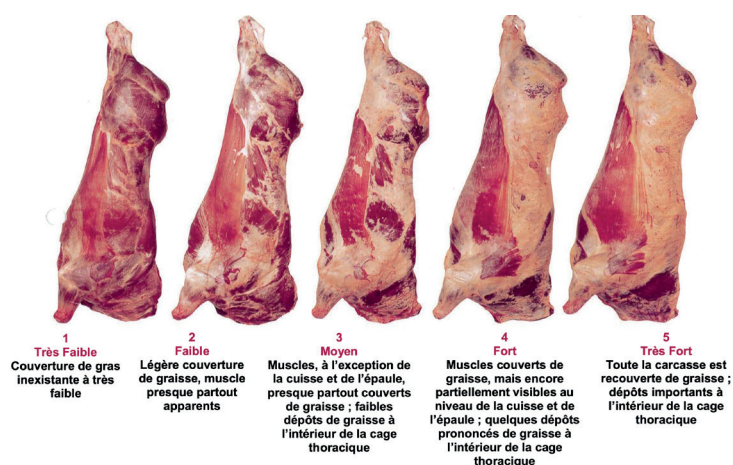


Figure 11 :
Etat d'engraissement des carcasses
classement de 1 à 5

Compte tenu de la variabilité entre plusieurs animaux d'un même troupeau, il est recommandé pour l'acheteur de ne pas être trop restrictif dans ses exigences sur d'âge des animaux ou leur conformation.

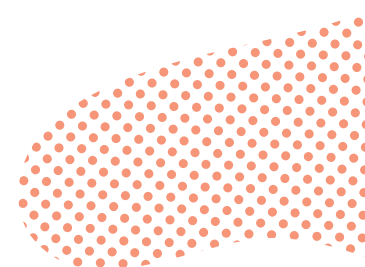
Le classement des carcasses de veaux sont classées en plus en fonction de leur couleur entre 0 et 4 :

- 0 : Blanc
- 1 : Rosé très clair
- 2 : Rosé clair
- 3 : Rosé
- 4 : Rouge

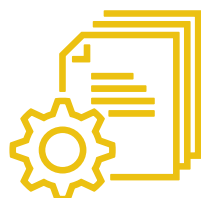
Source: INTERBEV Occitanie

II - LES BONNES PRATIQUES ACHATS





1. Les bonnes pratiques à la définition du besoin



FICHE 1

RECUEILLIR LES BESOINS ET LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

Une bonne définition du besoin dans un marché de restauration collective nécessite l'adhésion et la participation de l'ensemble des acteurs. Leurs attentes permettront de définir les exigences et de hiérarchiser les attentes.

Tableau 2 :
Attentes des différents acteurs concernés par les achats de denrées alimentaires

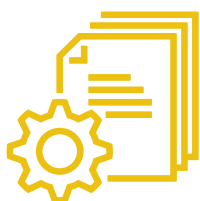
► **À retenir :**
Le succès d'un marché repose sur une bonne définition des besoins. Il sera donc pertinent pour l'acheteur de recueillir les besoins des différentes parties prenantes et de demander les retours d'expérience du précédent marché.

	Attentes	Comment recueillir les attentes/besoins des parties prenantes ?
Convives et leur famille	<ul style="list-style-type: none"> - Plats de qualité - Variété des plats - Développement durable 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion de collecte d'informations retour d'expérience sur le marché précédent - Questionnaire de satisfaction sur la qualité des repas
Tutelles	<ul style="list-style-type: none"> - Respect de l'enveloppe budgétaire - Atteinte des objectifs de la loi ÉGalim* - Respect de la réglementation 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion de suivi budgétaire - Indicateurs des objectifs ÉGalim (FICHE n°3) - Veille réglementaires régulière des textes de lois propres aux marchés de denrées alimentaires
Responsables de cuisine	<ul style="list-style-type: none"> - Qualités techniques - Conditionnements 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion de collecte d'informations avec les magasiniers - retour d'expérience sur le marché précédent - Fiche d'évènements indésirables
Magasiniers	<ul style="list-style-type: none"> - Modalités de conservation - Modalités de livraison - Modalités de dépannage 	<ul style="list-style-type: none"> - Réunion de collecte d'informations avec les magasiniers - retour d'expérience sur le marché précédent

ATTENTION : Le besoin de l'établissement, tel qu'il est observé en interne, ne reflète pas nécessairement la typologie des marchés fournisseurs. Le besoin doit être élaboré en prenant compte les spécificités du marché fournisseurs et de ce qu'il propose. (FICHE n°4)

► *Pour aller plus loin sur la loi ÉGalim :*

<https://agriculture.gouv.fr/telecharger/107125?token=fd4fab8f34e14cdebf026c26e3d2865b>



FICHE 2

FIXER SES OBJECTIFS EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE ET DE PERFORMANCE ACHATS

Ces objectifs vont être différents selon les familles d'achats et le contexte de l'acheteur public. Pour la Viande Bovine, différents objectifs peuvent être fixés. Ces objectifs pourront porter sur l'ensemble des composantes de la performance Achats :

- La performance économique
- La qualité
- Le respect des délais
- L'innovation
- La maîtrise du risque
- Le développement durable...

Il y a trois manières possibles de se fixer des objectifs.

Comment fixer des objectifs ?

Par rapport à ma performance historique	Par rapport à ma performance souhaitée	Par rapport à la performance d'autres donneurs d'ordres publics
Objectif : faire mieux que la performance passée	Objectif : atteindre les objectifs réglementaires (EGalim ou objectifs de filière) ou de l'institution (cadrage budgétaire par exemple).	Objectif : faire aussi bien (ou mieux) que d'autres acheteurs publics comparables.
Avantages de la méthode		
L'objectif est réaliste puisqu'adapté au contexte de l'acheteur.	Mise en conformité des achats avec les exigences réglementaires, les objectifs politiques ou de l'institution.	L'objectif est atteignable puisqu'il est mis en œuvre dans un contexte comparable.
Inconvénients de la méthode		
Ne permet pas de prendre du recul sur sa propre situation (n'aurait-on pas pu faire encore mieux ?).	Risque que l'objectif ne soit pas réaliste ou atteignable.	La méthode n'incite pas forcément à s'améliorer pour les organisations qui sont déjà plutôt avancées.

Tableau 3 : Différentes manières de fixer des objectifs de performance Achats

En préparation de son marché, l'acheteur va définir des objectifs en matière de **développement durable**. Différents sous-objectifs peuvent être rattachés au développement durable dans le contexte d'un approvisionnement en denrées alimentaires :

- Le développement de l'approvisionnement en circuits-courts
- L'augmentation des achats en produits labellisés
- Une juste rémunération des producteurs
- La limitation / le recyclage des déchets...

La pertinence de ces objectifs doit être ensuite **confrontée à la capacité du marché fournisseurs à répondre aux besoins** (FICHE n°4). Les objectifs et les priorités vont donc être différents selon les filières et le contexte agricole local.

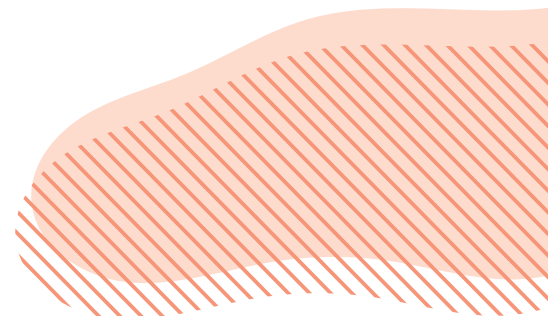







Tableau 4 :
Liste (non exhaustive) des objectifs en matière de développement durable et pertinence au regard du contexte breton

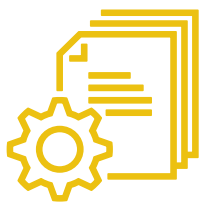
Objectifs	Pertinence de l'objectif au regard de la filière bretonne	Commentaires
Des produits labellisés et de qualité		Différents modes de production existent en Bretagne.
Des approvisionnements en circuits-courts		Sauf contexte local particulier, la viande bovine nécessite des opérations d'abattage-découpe puis distribution dans des centres agréés. L'offre en circuit-court est donc plutôt rare sur ce type de production.
La juste rémunération du producteur		Différents modes de rémunération du producteur existent en viande bovine. Une rémunération garantie au producteur peut lui permettre de mieux finir ses animaux avec une augmentation de la qualité de la viande pour le client final.
La gestion des déchets		La filière dispose d'emballages durables. L'acheteur, dans les conditionnements qu'il demande, est également en mesure d'orienter les offres vers des emballages plus durables.
Le développement de l'approvisionnement local		L'offre en viande bovine est disponible en Bretagne. En fonction des lieux et des volumes, la viande bovine locale proviendra surtout de vaches de réformes laitières ou de races mixtes. ⚠️ L'exigence « locale » est contraire aux principes de la commande publique et ne peut être intégrée en tant que telle dans les marchés.

 Moyennement pertinent  Plutôt pertinent  Pertinent

► **À retenir :**

Pour préparer son marché, l'acheteur se fixe des objectifs de performance. Ces objectifs pourront être mis en œuvre grâce aux leviers achats intégrés à la stratégie Achats (Partie 3 - L'élaboration de la stratégie Achats). En matière de développement durable, différents axes existent. Les prioriser permet d'actionner les leviers Achats les plus pertinents.

Ces objectifs doivent être comparés à la capacité du marché Fournisseurs à y répondre (FICHE n°4), ils sont donc dépendants de la filière considérée et du contexte économique local. Ces objectifs s'appuieront sur des indicateurs (FICHE n°3) permettant de mesurer en cours d'exécution si les objectifs annoncés ont été atteints.



FICHE 3

DÉFINIR LES INDICATEURS DE SUIVI ASSOCIÉS

👉 Pourquoi mettre en place des indicateurs de suivi de la performance Achats ?

Mesurer la performance Achats sur la base d'indicateurs permettra de :

- Valoriser la démarche au sein de l'établissement public et de communiquer sur les bonnes pratiques en interne et en externe
- Mettre en place une démarche de progression et mesurer l'écart aux objectifs
- Convaincre des opportunités engendrées mais aussi objectiver les difficultés
- Évaluer les fournisseurs sur la base d'indicateurs objectifs lors de consultations

Ces indicateurs seront par la suite évalués lors du suivi d'exécution du marché (FICHE 20).

👉 Comment fixer ses indicateurs de suivi ?



*Figure 13 :
Caractéristiques
d'un «bon» indicateur
de mesure de la
performance Achats*



Tableau 5 :

Indicateurs de suivi possibles sur l'objectif «développement durable»

Des indicateurs peuvent être définis sur chacun des objectifs de performance de l'acheteur. Sur les objectifs de développement durable, les indicateurs suivants peuvent être proposés :

Objectifs	Indicateur(s) de suivi	Commentaires
Des produits labellisés et de qualité	% des achats (en valeur) issus de filières labellisées [par exemple « produits de qualité et durables » au sens ÉGalim] % des achats (en valeur) issus de l'agriculture biologique ou équivalent	Indicateur prioritaire pour les produits entrant dans le cadre des objectifs de la loi ÉGalim (mesure l'atteinte des objectifs de la loi par l'acheteur).
Des approvisionnements en circuits-courts	Nombre moyen d'intermédiaires entre le producteur et l'acheteur % des achats (en valeur) issus d'un approvisionnement en « circuit-court »	Se reporter à la première partie pour la définition exacte d'un approvisionnement en « circuit-court ».
La juste rémunération du producteur	% des achats (en valeur) issus de filières qui garantissent une juste rémunération des producteurs.	À ce jour, peu de labels existent sur la filière viande bovine concernant la garantie de rémunération du producteur mais certaines démarches comme le Label Rouge ou l'Agriculture Biologique offrent certaines garanties sur le prix payé au producteur.
La gestion des déchets	Tonnage des déchets (Kg) Tonnage des déchets non recyclable (Kg) Capacité des Fournisseurs à récupérer les palettes	Nécessite d'être en capacité de mesurer le tonnage de déchets issus des achats de denrées alimentaires. Faisabilité à évaluer avec les Fournisseurs à la phase de sourcing.
Le développement de l'approvisionnement local	% de produits issus d'animaux élevés à moins de x km (en valeur) % de produits issus d'animaux élevés régionalement, nationalement (en valeur)...	Nécessite de définir ce qui est qualifié de « local » car il n'y a pas de définition unique. ⚠ L'exigence « locale » est contraire aux principes de la commande publique et ne peut être intégrée en tant que telle dans les marchés. Ce n'est donc pas une exigence qui peut être imposée aux fournisseurs.

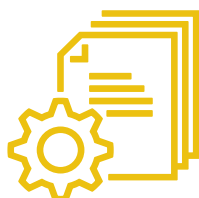
► À retenir :

les indicateurs de suivi permettent de s'assurer du respect par les fournisseurs de leurs engagements, par exemple en termes de développement durable, et de communiquer en interne et en externe sur les actions menées.

Il est donc important de s'assurer que pour chaque objectif identifié, des indicateurs ont été définis et que l'acheteur public 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.

2. Les bonnes pratiques à la phase de sourcing



FICHE 4

CONNAÎTRE L'OFFRE ET LE MARCHÉ FOURNISSEURS

Afin de préparer la passation d'un marché, et notamment pour la définition des besoins l'acheteur peut utiliser le « sourcing » ou **sourçage**.

Le « sourcing » est défini comme la possibilité pour un acheteur « d'effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, de solliciter des avis ou d'informer les opérateurs économiques du projet et de ses exigences » afin de préparer la passation d'un marché public.

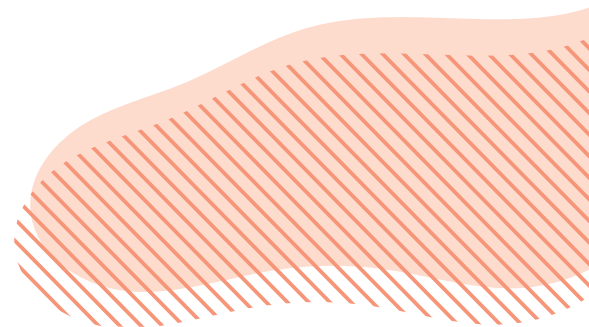
Il s'agit des actions de recherche de fournisseurs et d'évaluation de leur capacité à répondre aux besoins de l'acheteur en termes de coûts, qualité innovation (dont la qualité environnementale et sociale) et délais. Ces actions sont menées en amont de la consultation avant la publication.

Les bonnes pratiques à l'étape du sourcing

- Anticiper suffisamment le sourcing pour l'exploiter dans ses documents de marché
- 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
- Adapter le temps passé en sourcing aux enjeux financiers de son marché
- Rétablir l'égalité de traitement entre les candidats en retranscrivant dans les documents de la consultation les éléments évoqués lors du sourcing.

Objectifs du sourcing

- Mesurer la concurrence sur un segment déterminé
- Identifier les fournisseurs innovants
- Identifier les facteurs de coûts et le modèle économique des fournisseurs
- Mesurer l'attractivité du pouvoir adjudicateur
- Analyser le marché
- Adapter le montage contractuel
 - Procédure de mise en concurrence, allotissement (FICHE 7), pertinence des critères de sélection des offres
- Réduire les facteurs de risques identifiables :
 - Prix élevés liés à une demande spécifique ne correspondant pas à l'état de l'art ;
 - Risque de marchés infructueux ou sans suite
 - Risque à couvrir dans l'exécution du marché (approvisionnement, fluctuations des matières premières, ...)

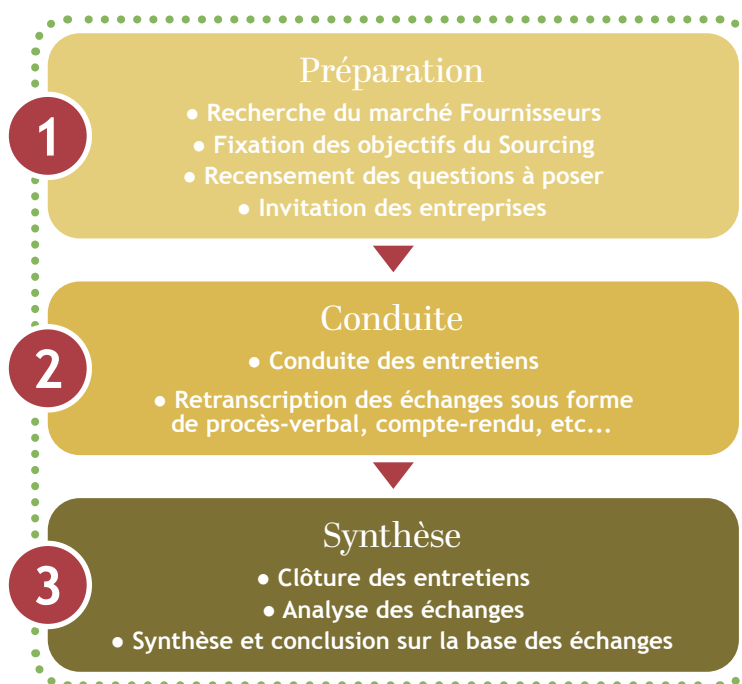


Comment réaliser un sourcing ?

- Documentations reçues de fournisseurs potentiels - Etude des nouvelles références sur les catalogues
- Revues
- Salons professionnels
- Rencontres avec les Fournisseurs et Prospects
- Veille internet, Banque de données, Etudes sectorielles
- Organisations agricoles
- Logiciels de sourcing

*Figure 14 :
Résumé des trois étapes
du sourcing en entretien*

► **À retenir :**
La connaissance du marché Fournisseurs permet de mieux définir le besoin et d'adapter en conséquence la stratégie d'achat.



POINTS DE VIGILANCE :

- Bien indiquer qu'il s'agit d'une phase de sourcing et pas de consultation pour éviter la confusion des fournisseurs
- Ne pas divulguer trop d'informations sur le futur marché
- Toutes les informations données aux fournisseurs doivent se retrouver dans le dossier de consultation - ne pas donner plus d'informations que ce qui sera indiqué
- Laisser le même délai de réponse à chaque entreprise
- Assurer la traçabilité des échanges et des informations divulguées

► *Pour aller plus loin sur le sourcing :*

- [Guide de l'achat public – Le sourcing opérationnel \(DAE – Direction des Achats de l'Etat\)](#)
- [Liste des entreprises bretonnes sur le secteur de la restauration](#)



FICHE 5

FAIRE CONNAÎTRE SES BESOINS AUX FOURNISSEURS

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 l'acheteur et proposer une offre répondant parfaitement aux exigences fixées en matière de développement durable. Ils pourront également provisionner des ressources en interne pour être en capacité de répondre à la consultation au moment de sa publication. Il est 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.

Comment organiser ces temps d'échanges ?

Des temps d'échanges avec les sociétés peuvent être organisés :

- En amont du lancement de la consultation (présentation de la programmation des achats par exemple),
- En publiant un avis de pré-information,
- Pendant la publication, en prévoyant une visite sur site ou une réunion d'échange (à indiquer dans l'AAPC et le règlement de la consultation).
 - *Par exemple, une visite de la cuisine permettrait aux fournisseurs de comprendre les besoins et les contraintes logistiques en fonction de l'ergonomie des lieux.*

► **À retenir :**
plus les candidats connaîtront les attentes de l'acheteur, plus ils seront à même de calibrer leur offre pour y répondre au mieux.

Il est également conseillé d'ajouter dans les dossiers de consultation des entreprises (DCE) une présentation de la politique Achats de l'acheteur et de ses objectifs en matière de restauration collective pour permettre aux candidats de bien comprendre les attentes de l'acheteur.

Cette étape ne doit pas créer de distorsion de concurrence entre les sociétés. L'acheteur veillera donc à rétablir l'égalité de traitement entre les candidats en communiquant les mêmes informations à l'ensemble des candidats et en faisant figurer au DCE ces éléments.

3. L'élaboration de la stratégie Achats et rédaction des documents du marché



FICHE 6

CONNAÎTRE L'OFFRE ET LE MARCHÉ FOURNISSEURS

6.1 Les exigences minimales

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 prioritaires lors de la définition du besoin. Ces clauses sont rédigées dans le cahier des clauses techniques particulières et le cahier des clauses administratives particulières. En cas de non-respect des exigences minimales, l'offre du soumissionnaire est rejetée.

Les bonnes pratiques dans la fixation des exigences minimales

- Inutile de reprendre des éléments réglementaires dans les exigences du cahier des charges, la loi s'applique de fait.

Par exemple, aucun produit d'origine animale « OGM » n'est autorisé en alimentation humaine. Il n'est donc pas nécessaire d'interdire les OGM dans un cahier des charges de viande bovine.

Note : Les OGM restent néanmoins autorisés en alimentation animale.

- Ne pas croiser les exigences techniques sur les produits labellisés. Par exemple, le label Rouge fixe déjà certaines exigences sur les modes de production, il convient d'éviter d'en rajouter pour éviter les surcoûts.

Des exemples de clauses techniques pour la filière viande bovine sont disponibles dans la FICHE n° 11 .

6.2 Les éléments de valorisation des offres

Les critères sont des éléments qui permettent de différencier les fournisseurs entre eux. Les critères sont notés, le barème de notation est choisi par l'acheteur et disponible dans le règlement de la consultation, pour que le fournisseur puisse faire son offre en connaissance de cause.

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 bonnes pratiques dans le choix des critères de valorisation des offres

▲ *Le poids du critère prix dans la pondération est important mais nécessite pour l'acheteur d'être capable de discriminer les offres sur les autres critères.*

▶ *La note prix, même faiblement pondérée, fera la différence si les candidats obtiennent les mêmes notes sur les autres critères.*

- Préciser aux fournisseurs ce qui est attendu pour évaluer chacun des critères retenus :
 - Que sera évalué dans le critère « qualité » ?
 - Quels sont les éléments attendus sur le plan du développement durable ? ...
- Limiter le nombre de critères : un trop grand nombre de critères est consommateur de temps sur la phase d'analyse des offres et ne permet pas toujours de mieux discriminer entre les candidats.
- Choisir des critères discriminants.

Le fournisseur ayant la meilleure note finale sera automatiquement retenu. Toutefois, il existe des formes de marché pour lesquelles plusieurs opérateurs économiques peuvent être retenus et remis en concurrence par la suite (Accords-cadres multi-attributaires à marchés subséquents).

Des propositions de critères de valorisation à retenir pour les marchés de viande bovine sont disponibles dans la FICHE n° 12.

6.3. Choisir entre exigences minimales et élément de valorisation des offres

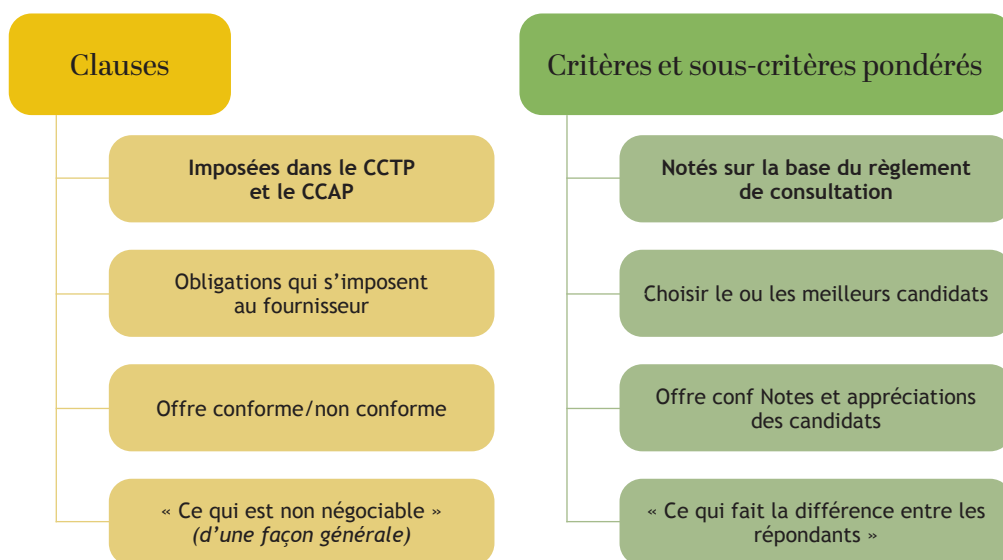


Figure 13 :
Synthèse des éléments qui caractérisent les clauses et les critères

Exigence minimale ou éléments de valorisation des offres ?

Caractéristiques	Exigence ?	Élément de valorisation des offres ?
Le conditionnement / Les calibres	 À spécifier par l'acheteur dans son CCTP ou son bordereau de prix pour permettre de respecter l'égalité de traitement entre les candidats	Constitue en général des clauses ou exigences minimales (non valorisé dans ce cas)
Les types de morceaux	 À spécifier par l'acheteur dans son CCTP ou son bordereau de prix	Constituent en général des clauses ou exigences minimales (non valorisé dans ce cas)
L'état (cru/cuit – surgelé ou frais)	 À spécifier par l'acheteur dans son CCTP ou son bordereau de prix pour permettre de respecter l'égalité de traitement entre les candidats	Constitue en général des clauses ou exigences minimales (non valorisé dans ce cas)
La qualité	 Fixer les exigences minimales en fonction du besoin	 En élément de valorisation, la qualité peut être appréciée au travers de dégustations (FICHE n° 18) ou de l'analyse des fiches techniques
Les modalités logistiques	 Fixer le socle de base pour la bonne exécution de la prestation (ex. fréquences de livraison, plafond du minimum de commandes, délai maximum de livraisons...)	 Valoriser les services supplémentaires proposés comme la gestion des dépannages...
Les modalités de suivi ou de pilotage de la prestation	 En général, l'acheteur exprime ce dont il a besoin	 Des éléments peuvent être valorisés comme les services proposés en plus, la qualité des reportings ou des suivis proposés...
Le prix	Non utilisé* *Si l'acheteur fixe un montant maximum à son marché, une offre supérieure sera irrecevable.	 Critère « prix » à pondérer pour le choix des offres
Les circuits-courts	 La demande en produits issus de circuits-courts nécessite de bien connaître son marché Fournisseurs et de veiller à ce que l'offre existe	 Conseillé plutôt en exigence minimale si l'offre Fournisseurs existe localement
Les modes de production	 Spécifier les modes de production attendues sur les produits « de qualité et durables » notamment (Label Rouge, Agriculture Biologique...).	 Il existe des démarches volontaires par exemple sur le pâturage qui peuvent être valorisées.
Réactivité en cas d'alerte sanitaire	 Difficile à quantifier à priori pour l'acheteur	 Valoriser le délai d'obtention de l'information sur l'animal vif permettra de mettre en avant la valeur ajoutée du système de traçabilité français.
La gestion des déchets	 L'acheteur fixe les conditionnements dont il a besoin	 Valoriser les démarches volontaires des entreprises sur le suremballage, le caractère recyclable ou réutilisable des matériaux utilisés ...
Moyens humains ou logistiques dédiés	 Les moyens humains et matériel de l'entreprise sont évalués lors de la phase de l'analyse des candidatures pour s'assurer que le candidat puisse exécuter la prestation	 Ils peuvent entrer en compte pour la valorisation des offres en s'assurant qu'il s'agisse bien de moyens dédiés à l'exécution de la prestation
La distance parcourue	 À NE PAS UTILISER La distance seule ne peut être évaluée en marchés publics car discriminatoire. Elle peut l'être si elle est reliée à l'impact environnemental du transport mais qui est en général très difficile à quantifier.	

Tableau 6 :
Choisir entre exigences minimales et critères de valorisation des offres

 À faire figurer ou à recommander  À déprioriser  À ne pas utiliser



FICHE 7

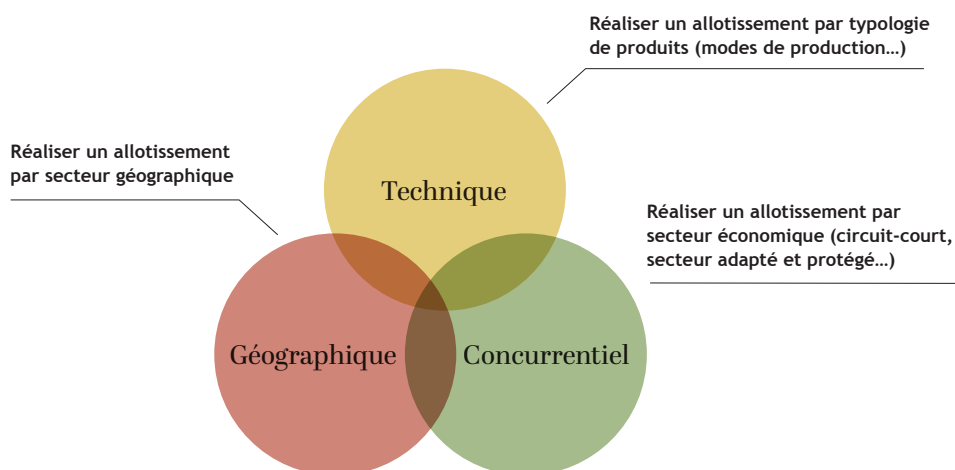
DÉFINIR LES LEVIERS DE STRATÉGIE ACHATS

7.1 L'allotissement

L'allotissement est le fractionnement d'un marché en plusieurs sous-ensembles appelés «lots» susceptibles d'être attribués séparément et de donner lieu, chacun, à l'établissement d'un marché distinct. Par principe, les marchés publics sont allotis. L'acheteur doit alors indiquer dans les documents de la consultation si les opérateurs économiques peuvent soumissionner pour un seul lot, plusieurs lots ou tous les lots.

Néanmoins, les acheteurs peuvent toutefois décider de ne pas allotir un marché public s'ils ne sont pas en mesure d'assurer par eux-mêmes les missions d'organisation, de pilotage et de coordination ou si la dévolution en lots séparés est de nature à restreindre la concurrence ou risque de rendre techniquement difficile ou financièrement plus coûteuse l'exécution des prestations (par exemple, si les montants des lots sont trop faibles).

Les allotissements peuvent être de différents types :



*Figure 16 :
Les différents
allotissements possibles
en marchés publics*



Adaptation au cas des marchés de viande bovine







Type d'allotissement	Fréquence observée sur la viande bovine	Exemple de lots	Limites / Points de vigilance
Technique		<ul style="list-style-type: none"> - Viande bovine - Viande bovine Label Rouge ou équivalent - Viande bovine issue de l'agriculture biologique ou équivalent 	<p>À évaluer en fonction des volumes pour que les lots soient suffisamment attractifs.</p> <p> Attention à prévoir pour les labels la possibilité de l'équivalence.</p>
Géographique		<ul style="list-style-type: none"> - Viande bovine pour les établissements du secteur Nord - Viande bovine pour les établissements du secteur Sud 	À réserver aux acheteurs les plus importants en volume et si certains opérateurs ne pouvaient répondre sur la totalité du périmètre.
Concurrentiel		<ul style="list-style-type: none"> - Viande bovine - Viande bovine issue de circuits-courts 	Bien évaluer la faisabilité à la phase de sourcing et les opportunités sur la famille Achats.

Tableau 7 :
Proposition d'allotissement sur des marchés de viande bovine

 Très fréquemment utilisé  Plus rarement utilisé

Il est déconseillé d'allotir par type de morceau car cela ne favorise pas l'équilibre matière (FICHE n° 8)

► **À retenir :**
l'allotissement est le découpage d'un besoin en unités susceptibles d'être exécutées par un seul candidat (unique ou groupé). Allotir son marché permet aux opérateurs spécialisés de répondre au marché. Un bon allotissement découle d'un sourcing bien mené.

L'éclatement en multiples lots et la définition de montants minimums et/ou maximums sont contraints par :

- La possibilité d'induire des surcoûts de livraison (et d'augmenter l'émission de CO2 par quantité de produit),
- Le risque de générer des petits lots d'une valeur peu attractive, même en circuits-courts, (conserver à l'esprit que la livraison est un métier à part entière, très chronophage pour les producteurs qui la prennent en charge),
- La nécessité de faire un bilan des quantités achetées,
- Un temps supplémentaire pour l'acheteur en suivi d'exécution, car il aura potentiellement autant de fournisseurs que de lots à piloter en parallèle.

7.2 Les variantes

L'article R. 2151-8 à -11 du CCP indique que l'acheteur peut autoriser ou exiger des candidats la présentation de variantes. Une variante constitue une solution alternative à celle prévue par l'acheteur, par exemple une solution innovante dont les moyens permettraient d'améliorer la qualité environnementale de l'offre.

En l'absence de clause contraire, les variantes sont autorisées en procédure adaptée. C'est l'inverse en procédure formalisée où les variantes sont interdites par défaut. Il convient d'indiquer les exigences minimales à strictement respecter par la variante et sur quoi peut porter la variante.

👉 Points d'attention au sujet de l'utilisation des variantes

- ✓ Il convient de prévoir si le candidat est obligé, ou non, de répondre à la variante.
- ✓ Il convient de préciser si le candidat doit également, obligatoirement ou non, répondre à l'offre de base.
- ✓ Il convient de limiter le nombre de variantes pour éviter les risques au stade de l'analyse des offres.
- ✓ Les offres variantes sont analysées selon les mêmes critères que les offres de base.

👉 Zoom sur l'analyse des variantes

Les offres de base et les variantes sont analysées à part. Une fois les notes attribuées et le classement effectué pour chaque « type » d'offre, un classement final vient comparer les notes des offres de base et celles des variantes proposées. L'attribution se fait à l'offre arrivée en tête au classement, qu'elle soit offre de base ou variante.

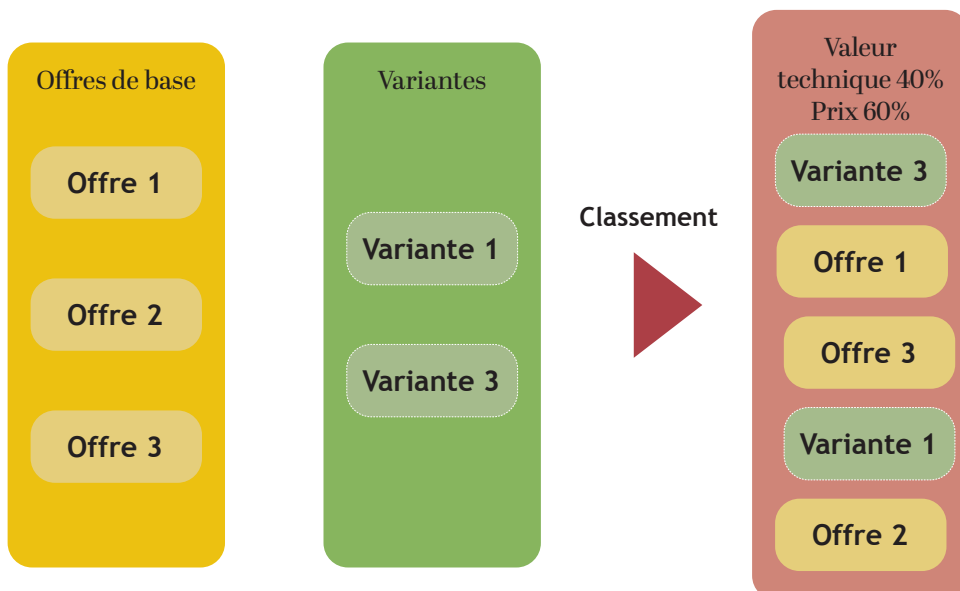


Figure 17 :
L'analyse des variantes

Adaptation au cas des marchés de viande bovine




Nature de la variante	Pertinence pour la viande bovine	Limites / Points de vigilance
Produits issus de l'agriculture biologique (ou équivalent)		Le surcoût associé à une production issue de l'agriculture biologique rend les offres variantes peu compétitives face à l'offre de base.
Logistique Les candidats peuvent proposer une offre avec un minimum de commande		La variante porte ici sur l'offre financière du candidat s'il est en capacité de fixer un minimum de commandes (franco de port). Le minimum peut être borné côté acheteur pour rester acceptable en exécution.
Conditionnements		Les candidats peuvent proposer des conditionnements différents de ceux de l'offre de base.

Tableau 8 :

Exemple de variantes pour des marchés de viande bovine

 Moyennement pertinent  Peu pertinent

► À retenir :

Si elles sont autorisées ou exigées, la nature et la portée des variantes doivent être précisées par l'acheteur.

Autoriser ou exiger des variantes augmente le nombre d'offres à analyser. Attention donc à bien évaluer l'enjeu avant d'autoriser les variantes au risque de passer beaucoup de temps en analyse des offres sans garantie de résultat.

► À retenir :

les clauses d'exécution traduisent les exigences minimales fixées par l'acheteur. Elles doivent être les plus précises possibles et vérifiables pour que l'acheteur puisse attester du bon respect du cahier des charges par son fournisseur tout au long de l'exécution de la prestation.

7.3 Les clauses d'exécution

Les clauses d'exécution traduisent les exigences minimales qui ont été fixées suite à la définition des objectifs (FICHE n°6). 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 possibles 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 (FICHE n°3).

► Pour aller plus loin, retrouver le [VADEMECUM](#) sur les questions juridiques concernant l'achat de viande en restauration collective dans le cadre du nouveau droit des marchés publics réalisé par INTERBEV.



FICHE 8

RESPECTER L'ÉQUILIBRE MATIÈRE

L'abattage d'un animal fournit un nombre défini de morceaux de chaque type. Les morceaux ne sont pas consommés de la même manière : Par exemple, les avants des animaux sont plutôt des morceaux à cuisson lente, très demandés en restauration collective alors que les arrières sont des morceaux à cuisson plus rapide.

La valorisation de l'ensemble des morceaux d'un animal une fois abattu est donc un enjeu important pour la filière.

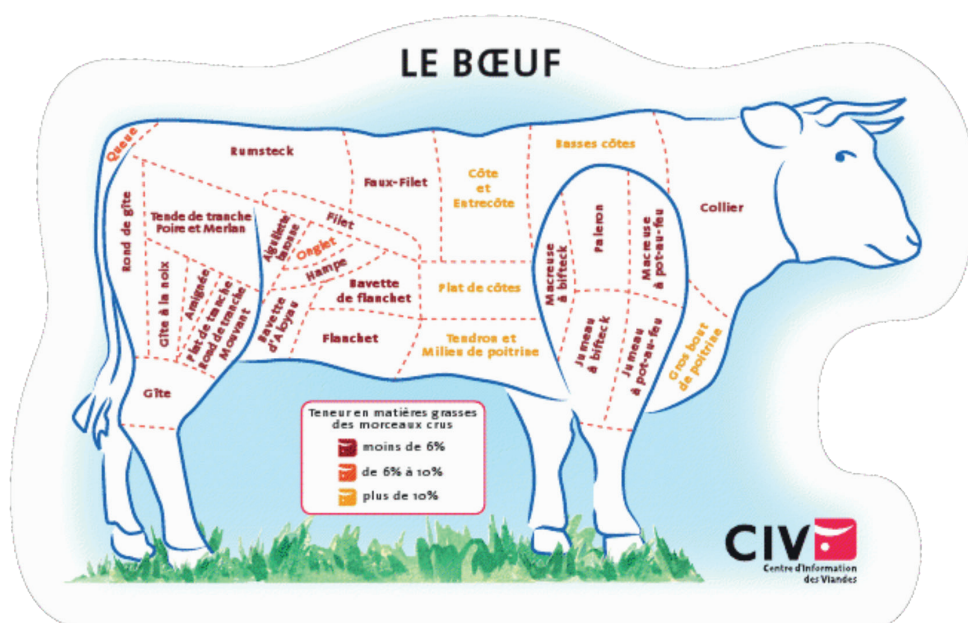


Figure 18 :
Différents morceaux
d'un animal

Source :
Centre d'Information
des Viandes

Quel est le rôle de l'acheteur ?

L'acheteur doit donc veiller, dans la mesure du possible, à respecter l'équilibre matière dans son bordereau de prix puis dans ses commandes afin d'assurer un débouché complet aux animaux abattus.

► À retenir :

L'équilibre matière est un enjeu clé pour la filière, d'autant plus important que la filière est petite en volumes (produits issus de filières sous signe de qualité par exemple) ou que les produits se conservent moins longtemps (viandes fraîches par exemple).

L'équilibre matière peut se faire au niveau d'un bordereau de prix, d'une commande ou d'une série de commandes. Pour les opérateurs de mutualisation, l'équilibre matière peut également être atteint en coordonnant les commandes de différents adhérents.



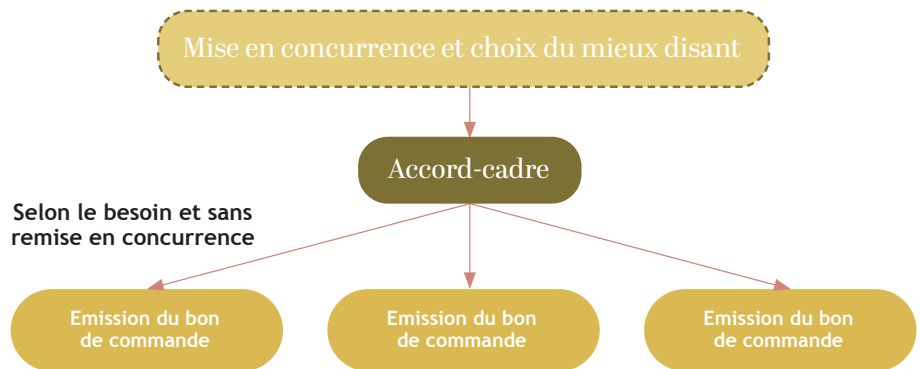
FICHE 9

DÉFINIR L'INGÉNIERIE CONTRACTUELLE

L'acheteur public fait le choix du montage contractuel en fonction : des besoins, de la durée du marché, de sa connaissance des acteurs économiques,...

Cas n°1 : Accord-cadre à bons de commandes

- Les bons de commandes sont passés à chaque survenance du besoin, aux conditions de l'offre
- L'accord-cadre peut être mono ou multi-attributaires



Cas n°2 : Accord-cadre à marchés subséquents

- L'accord-cadre prévoit la remise en concurrence des titulaires à chaque survenance de besoins pour trouver la meilleure offre
- Dans ce cas l'accord-cadre est multi-attributaires

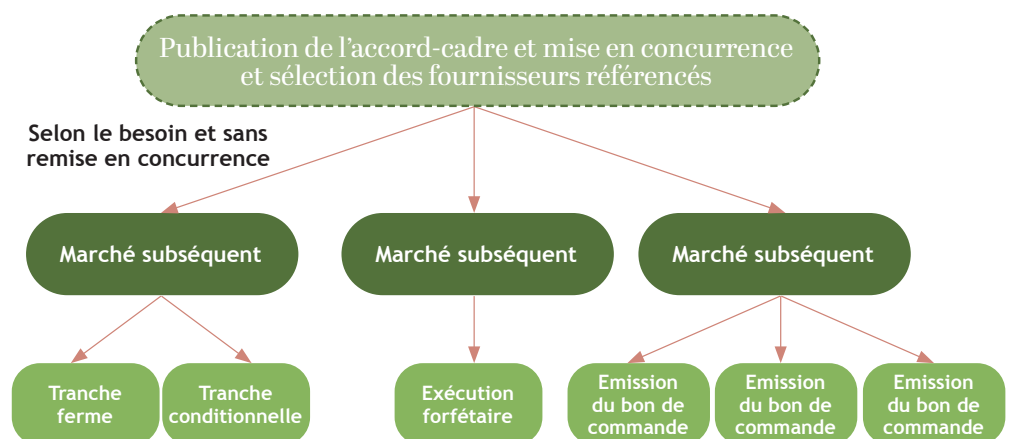
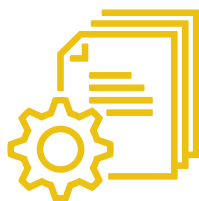


Figure 19 :
Les différentes formes possibles d'accords-cadres

► **À retenir :** Différentes ingénieries contractuelles sont possibles. Le cas le plus général pour les marchés publics de viande bovine est :

Accord-cadre – à bons de commandes – mono-attributaire

Un accord-cadre mono-attributaire offre au fournisseur une plus grande visibilité sur les volumes à livrer au moment d'établir son offre.



FICHE 10

CHOISIR L'INGÉNIERIE DE PASSATION

10.1 Choix du type de procédure

La passation d'un marché public est soumise à des règles de procédure et de publicité. Le montant des seuils de procédure dépend :

- De la nature de l'achat (il est différent pour les fournitures et services et pour les travaux)
- Du type d'acheteur, entre services de l'État, Collectivités Territoriales et entités adjudicatrices.

Le principe de computation des seuils

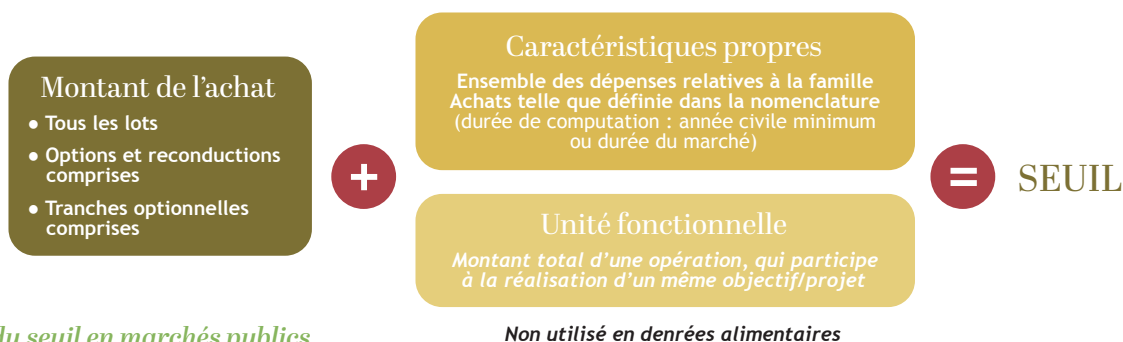


Figure 20 :
Modalités de calcul du seuil en marchés publics

La pratique dite de **saucissonnage**, qui consiste à passer plusieurs procédures de faibles montants les unes après les autres, pour rester en-dessous des seuils de procédures formalisées, est interdite et peut amener par conséquent à des condamnations pénales.

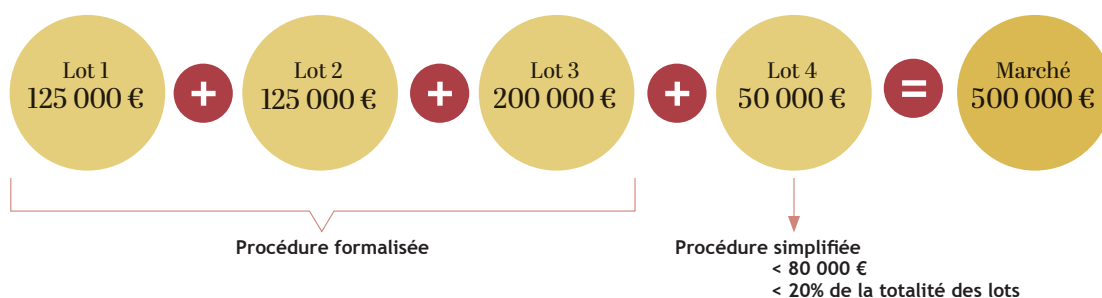
Cas des « petits-lots »

L'article R2123-1 du Code de la Commande Publique offre la possibilité à l'acheteur de passer en procédure adaptée alors même que la valeur totale des lots est égale ou supérieure aux seuils des procédures formalisées :

1. Pour les lots inférieurs à 80 000 Euros HT dans le cas de marchés de fournitures et de services ;
2. Pour les lots inférieurs à 1 000 000 Euros HT dans le cas des marchés de travaux, Et à la condition que le montant cumulé de ces lots n'excède pas 20 % de la valeur de la totalité des lots.

Dans le cas où un minimum et un maximum sont fixés, les 20 % s'appliquent au montant minimum du marché. Par exemple :

Figure 21 :
Exemple d'utilisation des « petits-lots »






10.2 Minimums et maximums



En fonction du type de procédure choisi, l'acheteur est libre de fixer un montant minimum et/ou maximum ou estimatif pour son marché. Ces minimums et/ou maximums peuvent être en montant ou en quantité.

À noter : En procédure adaptée, le montant maximum du marché est de fait le seuil de procédure formalisée.

Tableau 9 :
Avantages et inconvénients des différents types de montant

Type de montant	Recommandé à l'acheteur par les opérateurs de la filière	Avantages	Limites / Points de vigilance
Minimum		Pour le fournisseur : sécurisation sur les volumes et le montant lui permettant de dimensionner au mieux son offre	Pour l'acheteur : le minimum est engageant, il faut donc s'assurer que les montants ou quantités minimums soient respectés
Estimatif		Pour l'acheteur : plus souple en termes de pilotage	Pour l'acheteur : nécessite d'avoir un estimatif le plus proche possible de la réalité Moins sécurisant pour le fournisseur
Maximum		Pour l'acheteur : permet de cadrer budgétairement le marché	Pour l'acheteur : nécessite un pilotage précis pour ne pas dépasser le maximum fixé au marché

► **A retenir :**
les opérateurs de la filière recommandent aux acheteurs de fixer des minimums dans leurs marchés pour être sécurisés sur des volumes (ou un chiffre d'affaires) et dimensionner leur offre en conséquence.

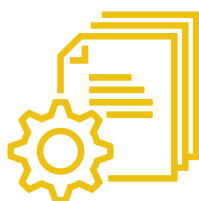
 Recommandé par les opérateurs de la filière
 Peu recommandé par les opérateurs de la filière

Le montant minimum du marché (= engagement minimum de chiffre d'affaire sur la totalité du marché) ne doit pas être confondu avec le montant minimum de commande (= montant minimum d'un bon de commande).

10.3 Durée du marché

La durée des marchés publics de fournitures est au maximum de 4 ans. Une durée trop courte de marché (1 an par exemple) ne permet pas toujours d'investir suffisamment de temps dans les phases de préparation du marché et d'avoir un retour d'expérience suffisant sur le marché en cours. A l'inverse, un marché trop long peut être trop rigide si le besoin ou le marché Fournisseurs évoluent. Une durée plutôt courte est préconisée sur le frais pour les marchés mono-attributaires.

► **À retenir :**
les opérateurs de la filière préconisent de retenir une durée de marché intermédiaire de deux ou trois ans pour leur permettre de le retravailler à chaque renouvellement et d'intégrer les modifications de contexte de la filière. Pour plus de souplesse, l'acheteur peut choisir de faire des marchés d'un an reconductibles tacitement une ou deux fois.



FICHE 11

RECOMMANDATIONS POUR LA RÉDACTION DU CCTP

Le cahier des clauses techniques particulières fixe les exigences techniques qui devront être respectées tout au long de l'exécution de la prestation.

Il doit être suffisamment précis pour permettre une prestation qui réponde au besoin sans fermer la concurrence ou reposer sur des clauses non vérifiables en exécution.

Les bonnes pratiques pour la rédaction d'un CCTP de viande bovine

Tableau 10 :
Clauses pouvant être
intégrées au CCTP viande
bovine (selon besoin et
sourcing)

Exigences	Spécification	Point de vigilance Exemple de formulation
Faire référence à un label* ou une certification		L'acheteur doit reconnaître l'équivalence entre les labels qui respectent des exigences équivalentes. Ainsi, la référence à un label devra nécessairement être formulée ainsi : « ...exigences du label X ou équivalent ».
	Agriculture biologique	▲ au respect de l'équilibre matière sur cette filière (fiche n° 8) Ne pas cumuler dans la mesure du possible avec d'autres exigences sur le mode de production, le cahier des charges de l'agriculture biologique fixe les modalités de production.
	Label Rouge	▲ au respect de l'équilibre matière sur cette filière (fiche n° 8) Ne pas cumuler dans la mesure du possible avec d'autres exigences sur le mode de production, le cahier des charges de Label Rouge fixe les modalités de production.
Certification environnementale		<i>Actuellement en phase d'expérimentation et non disponible à l'achat. Voir dans la première partie du document le lien vers le site du Ministère de l'agriculture pour connaître les exploitations certifiées.</i>
Demander des produits riches en oméga 3 ou à haute valeur nutritionnelle		Le label Bleu Blanc Cœur étant une démarche privée, il vaut mieux se référer à des formulations sur la différenciation technique des produits pour laisser la possibilité de l'équivalence.
Demander le respect de la charte de bonnes pratiques d'élevage		Comme pour les labels, l'acheteur doit laisser la possibilité de l'équivalence. ▲ La charte va progressivement disparaître dans la filière à horizon un ou deux ans dans les filières viandes au profit du Label Rouge mais reste pertinente sur les filières laitières ou mixtes.
Conditionnement		Vérifier en sourcing les types de conditionnements possibles

Exiger le « nourri sans OGM »	L'offre existe. L'exigence est incluse dans le cahier des charges de certains labels comme l'agriculture biologique.
Formuler des exigences de type racial	En Bretagne, il existe surtout des races laitières et mixtes, sauf en Label Rouge qui utilise des races à viandes. <i>Ne pas cibler une race spécifiquement mais plutôt un type racial (laitier ou mixte par exemple)</i>
Fixer un poids du muscle	Le juste poids du muscle peut se révéler un indicateur de bonne finition des animaux. Les cuisiniers peuvent en général orienter l'acheteur sur les besoins. <i>Se référer aux travaux et aux fiches techniques d'INTERBEV concernant les caractéristiques des différents morceaux.</i>
Demander des produits « circuits-courts »	Bien veiller lors de la phase de sourcing que l'offre soit effectivement disponible auprès des opérateurs.
Fixer une exigence « 100% muscles » sur le steak haché	À privilégier au CCTP
Indiquer les éléments de reporting et pilotage de la prestation	L'acheteur peut prévoir au cahier des charges la possibilité ou l'exigence de transmettre des statistiques de commandes par exemple, à une fréquence et sous un format à déterminer.

* Pour faire référence à un label dans un marché public, l'acheteur doit s'assurer que le label respecte l'ensemble des exigences :

1. Les exigences en matière de label ne concernent que des critères liés à l'objet du marché public ou à ses conditions d'exécution et sont propres à définir les caractéristiques des travaux, fournitures ou services qui font l'objet du marché public
2. Les exigences en matière de label sont fondées sur des critères objectivement vérifiables et non discriminatoires
3. Le label est établi par une procédure ouverte et transparente
4. Le label et ses spécifications détaillées sont accessibles à toute personne intéressée
5. Les exigences en matière de label sont fixées par un tiers sur lequel l'opérateur économique qui demande l'obtention du label ne peut exercer d'influence décisive.

Les points de vigilance pour la rédaction d'un CCTP de viande bovine

À NE PAS FAIRE	Commentaires / Remarques
Reprendre les dispositions réglementaires	L'acheteur risque de faire référence à des textes obsolètes. La réglementation s'applique de fait pour les achats de denrées alimentaires en restauration collective.
Exiger une race en particulier	Trop restrictif, il vaut mieux se référer au type racial.
Fixer l'âge des animaux	Trop restrictif et rarement vérifié en exécution.
Cumuler les exigences et les labels	Les cahiers des charges des labels impliquent de respecter un certain nombre d'exigence sur le mode de production, il est risqué de cumuler les exigences (ex. label + nourri sans OGM + durée de pâturage minimum...) car les filières ne sont pas forcément tracées.
Demander des produits labellisés sans sourcing préalable	Certains produits n'existent pas en label (par exemple, il n'est pas possible aujourd'hui d'avoir du steak haché Label Rouge même si la filière travaille sur le sujet).
Demander systématiquement les mêmes morceaux	Pour favoriser l'équilibre matière, l'acheteur peut se référer aux catégories de morceaux définies dans les fiches techniques INTERBEV qui font référence à plusieurs muscles. Ex. Sauté maigre et non gélatineux.
Fixer des exigences de conformation des animaux	Assez restrictif et pas toujours vérifié lors de l'exécution.

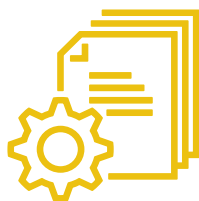
Tableau 11 :
Points d'attention et clauses déconseillées au CCTP

► **A retenir :**

la rédaction du CCTP est une étape cruciale issue de la définition du besoin confrontée aux résultats de la phase de sourcing auprès du marché Fournisseurs.

L'acheteur doit veiller dans ses exigences à être suffisamment précis sur son besoin. Les exigences doivent pouvoir être vérifiées. S'appuyer sur des labels avec un cahier des charges vérifiable (et en ouvrant la possibilité de l'équivalence) facilite ensuite la vérification lors de l'exécution du marché.

► Pour aller plus loin sur le sourcing : retrouver le modèle de [cahier des clauses particulières pour l'achat public de viande de boucherie réfrigérées ou surgelées, pièces ou hachées, ou de produits tripiers d'INTERBEV](#).



FICHE 12

PRÉCISER AU RC LES ÉLÉMENTS ATTENDUS POUR LA VALORISATION DES OFFRES

12.1 Choisir ses critères de valorisation


L'objectif des critères de valorisation est de choisir le meilleur fournisseur parmi ceux qui ont répondu au marché. Les critères d'attribution doivent être liés, obligatoirement, à l'objet du marché et non discriminants mais discriminatoires.

La présence de critères spécifiques permet de valoriser les démarches vertueuses des fournisseurs telles que :

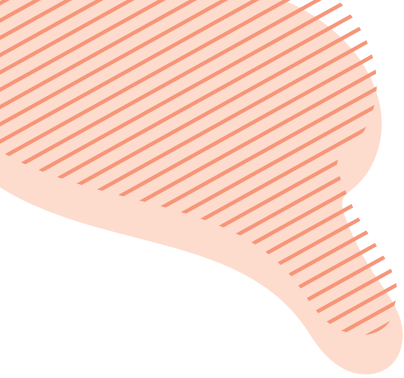
- la qualité des produits
- les conditions logistiques proposées
- la performance en matière des approvisionnements directs de l'agriculture,
- le bien-être animal,
- la rémunération équitable des producteurs,
- les modes de production durable...

L'enjeu pour l'acheteur est de retenir un nombre limité de critères et de déterminer leur pondération. La pondération est le reflet de la priorité que l'acheteur accorde à chacun des critères.

Tableau 12 :
Exemple de critères de choix et modalités d'évaluation dans les marchés de viande bovine

Exemple de critère de valorisation pour la viande bovine	Pertinence du critère	Modalités d'évaluation par l'acheteur
Qualités techniques des produits		<ul style="list-style-type: none"> • Évaluation sur la base des fiches techniques des produits A regarder dans les fiches techniques : le grammage, les valeurs nutritionnelles du produit, l'état d'engraissement, le type racial (les viandes issues d'animaux de type viande ou mixte sont à priori de meilleure qualité) • Résultats obtenus à la dégustation (FICHE 18)
Conditions logistiques		<ul style="list-style-type: none"> • Modalités de gestion des commandes de dépannage • Minimum de commande éventuel (si laissé libre par l'acheteur au CCAP) • ...
Prix		<ul style="list-style-type: none"> • Note financière calculée sur la base des quantités estimatives de commandes - L'acheteur doit préciser au Règlement de la Consultation la formule utilisée pour la révision des prix
Bien-être animal		<p>Demander les engagements du candidat en la matière.</p> <p><i>⚠ aux réponses qui ne concerneraient pas les produits du BPU ou relèveraient de dispositions réglementaires.</i></p>
Modes de production durables		<p>Les démarches liées à des labels ou des certifications tierces sont plutôt à demander en exigences minimales.</p>
Juste rémunération des producteurs		<p>Demander ce que le candidat met en place pour garantir la juste rémunération des producteurs (contractualisation, prix minimums garantis...).</p>
Gestion des déchets		<p>Evaluer la capacité du candidat à proposer des conditionnements limitant les emballages ou proposant des emballages recyclés (recyclables) ou réutilisables.</p> <p><i>⚠ Les conditionnements sont liés à la demande exprimée par l'acheteur</i></p>
Nombre d'intermédiaires / Circuits-courts		<p>Pas toujours pertinent en fonction des contextes (les répondants aux marchés sont en majorité des distributeurs). A évaluer en fonction des résultats de la phase de sourcing.</p>

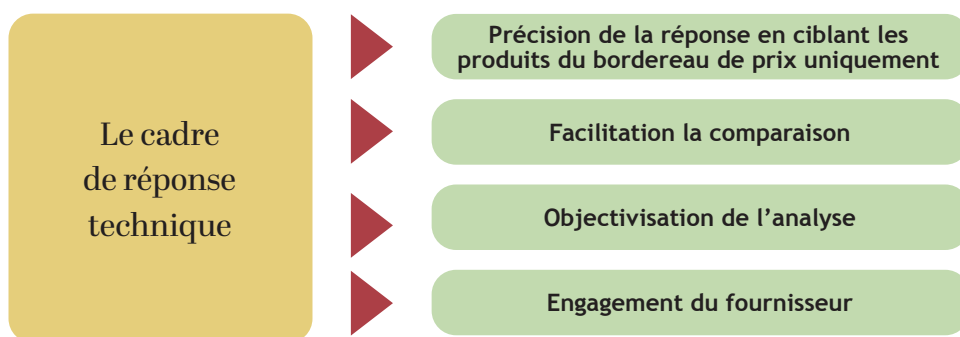
 Pertinent  Moyennement pertinent  Peu pertinent



12.2 Proposer un cadre de réponse

Recommandation : utiliser un cadre de réponse « durable » pour faciliter la réponse du fournisseur et objectiver la comparaison entre les différentes offres. 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).

👉 Pourquoi utiliser un cadre de réponse ?



*Figure 22 :
Les avantages d'un cadre de réponse pour l'acheteur*

Le cadre de réponse est à construire et adapter en fonction des éléments de valorisation des offres retenues par l'acheteur (cf. section précédente).

👉 Exemple de cadre de réponse sur un critère bien-être animal

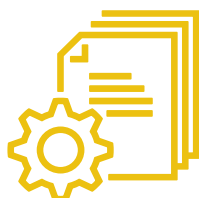
*Critère
Bien-être animal
5 points*

• Limitez-vous le transport des animaux- hors cadre règlementaire ? (Si oui à détailler)	
• Avez-vous mis en place des démarches dans les élevages pour garantir le bien-être des animaux ? (À détailler)	
Si oui, préciser sur quels produits du BPU portent ces démarches :	
PRODUITS	DÉMARCHE
Référence 1	
Référence 2	

ATTENTION :

Rester « raisonnable » sur la complexité de la réponse à produire. Un cadre de réponse demande davantage de temps de la part des sociétés candidates pour le compléter. Les réponses attendues et leur complexité doivent donc être mises au regard :

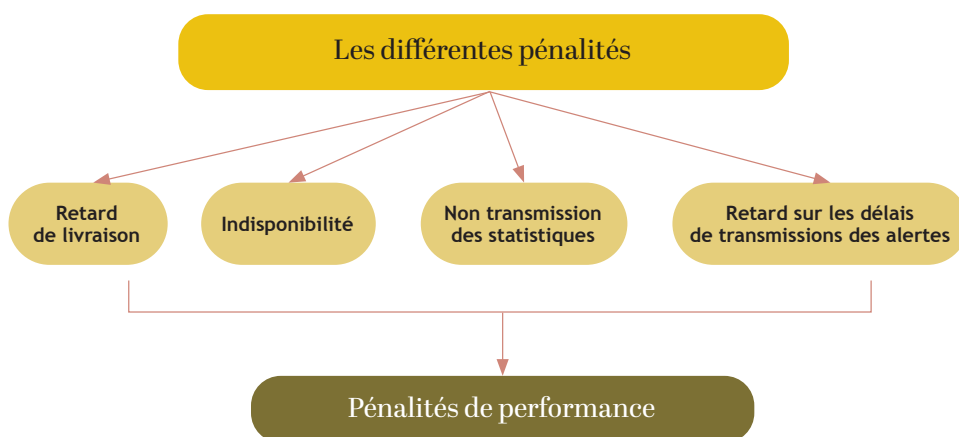
- De la capacité de l'acheteur à analyser les réponses transmises et à les comparer
- De l'enjeu financier du marché.



FICHE 13 PRÉVOIR LES PÉNALITÉS (CCAP)

Les pénalités ont un double objectif :

- 🔧 Dissuasives pour prévenir sur les manquements
- 🔧 Réparatrices en cas de dommage

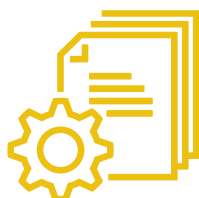


*Figure 23 :
Les différents types
de pénalités*

► **À retenir :**
Les pénalités doivent être bien dimensionnées pour être dissuasives et réparatrices sans risquer d'effrayer les fournisseurs à la lecture des documents du marché.

Les pénalités doivent être basées sur des éléments ou indicateurs mesurables. Les modalités d'application des pénalités doivent être prévues au marché. Par défaut, certaines pénalités sont prévues au CCAG FCS (Cahier des Clauses Administratives Générales Fournitures et Services). Elles sont en général fonction du montant des bons de commande, et parfois trop faibles dans le contexte des denrées alimentaires. L'acheteur doit donc préciser à son CCAP qu'il déroge au CCAG pour les pénalités dont il fixe le montant.

Le comptable public peut exiger l'application des pénalités - Attention donc à ne pas prévoir un nombre trop important de pénalités.



FICHE 14

FIXER LES RÉVISIONS DE PRIX (CCAP)

14.1 Indices et fréquences de révision

Les révisions de prix sont obligatoires dans les marchés :

- ☞ Pour tous les marchés d'une durée d'exécution supérieure à 3 mois
- ☞ Nécessitant, pour leur exécution, le recours à une part importante de fournitures dont le prix est directement affecté par les cours mondiaux (cas des denrées alimentaires)

*Tableau 13 :
Fréquences de révision
préconisées par gamme
de produit*

Gamme de produits	Fréquence de révision préconisée
Frais	Mensuelle et trimestrielle
Surgelés	Semestrielle

L'acheteur doit bien veiller à préciser au CCAP si les frais de port et les taxes fiscales (notamment la taxe INTERBEV) sont inclus dans les prix unitaires.

Exemple de formule de révision :

$$P_n = P_o \times \frac{I_n}{I_o}$$

Avec P_n = Prix révisé

P_o = Prix avant révision

I_n = Valeur de l'indice au moment de la révision

I_o = Valeur de l'indice précédent

Les cotations RNM Réseau des Nouvelles des Marchés peuvent être utilisées pour sélectionner les indices de révision de prix en fonction des morceaux. Se référer si besoin au modèle de [CCP d'INTERBEV](#) pour les correspondances entre les indices et les types de morceaux.

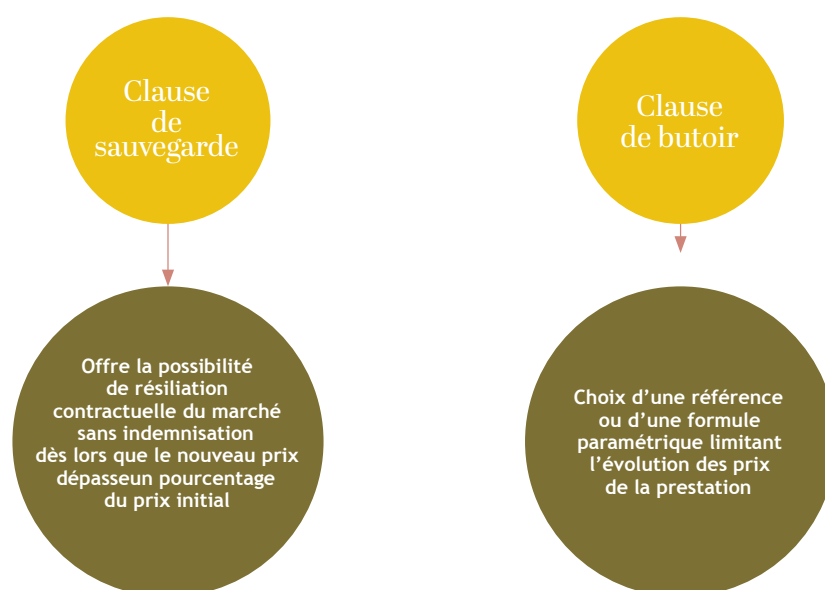
Les indices INSEE ne sont pas à retenir pour la viande fraîche car faiblement représentatifs de l'évolution des coûts de production.

14.2 Clause butoir, clause de sauvegarde et clause de réexamen

La formule de révision des prix est parfois encadrée pour en limiter les effets, pour l'une ou l'autre des parties. Ces éléments contractuels de maîtrise des hausses sont :

*Figure 27 :
Les clauses permettant de limiter les hausses de prix*

► **À retenir :**
si des clauses permettent à l'acheteur de se prémunir contre des augmentations non prévisibles des prix du marché, elles doivent néanmoins être utilisées avec prudence pour ne pas être dissuasives. Penser également à prévoir une clause de réexamen car la production agricole peut être soumise à des aléas exceptionnels (épidémies, conditions météorologiques particulières...).



Ces clauses font généralement assez peur aux candidats et doivent donc être maniées avec précaution pour ne pas être dissuasives :

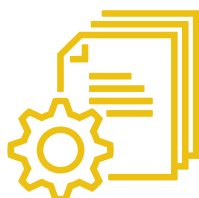
- Fixer des pourcentages plafonds qui ne soient pas trop restrictifs dans ses clauses, en évaluant les pourcentages « standards » d'évolution des indices retenus.
- Il est possible de préciser que la clause butoir ne sera pas systématiquement appliquée mais uniquement « dans une logique d'équilibre économique entre les deux parties ».
- Coupler la clause butoir à une clause de réexamen.

EXEMPLE DE FORMULATION DE CLAUSE DE RÉEXAMEN [% À ADAPTER] :

Conformément à l'article R2194-1 du Code de la Commande Publique, le réexamen des prix du présent accord-cadre pourra faire l'objet de négociations entre le Coordonnateur et le titulaire.

La négociation et les modifications ne pourront se tenir qu'après qu'il ait été avéré et accepté par le Coordonnateur que des circonstances particulières, exceptionnelles et extérieures aux parties mettent en péril l'économie générale de l'accord-cadre.

Dans ces circonstances - et par dérogation aux stipulations figurant au paragraphe XX- les nouveaux prix pourront entraîner une hausse de la valeur du lot supérieure à 5% sans excéder une hausse de 30%.



FICHE 15

DÉFINIR LES CLAUSES LOGISTIQUES (CCAP)

► À retenir :

La rédaction des clauses logistiques dans les marchés se fait en concertation avec les services approvisionnement – logistique (magasin) de la Collectivité ou de l'établissement pour adopter une organisation plus souple pour le fournisseur et mieux anticipée. Ceci permet au fournisseur de proposer de meilleurs tarifs en optimisant ses coûts logistiques. Une logistique optimisée s'obtient par une bonne gestion des stocks et une anticipation des besoins.

*Tableau 14 :
Les bonnes pratiques pour la rédaction des clauses logistiques au CCAP*

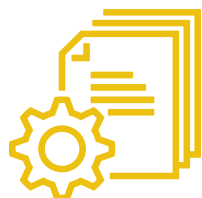
Ne pas mettre des horaires de livraison trop restreints. S'il y a plusieurs points de livraison, le fournisseur pourrait être obligé de mettre des tournées en double pour se conformer à des créneaux de livraison trop restrictifs.

Le Cahier des Clauses Administratives Particulières (CCAP) fixe les modalités d'exécution de la prestation notamment quant aux conditions d'approvisionnement. Il doit assurer que la prestation se déroule sans rupture mais également fixer des obligations raisonnables aux fournisseurs pour limiter les surcoûts liés au transport.

À titre d'exemple, l'ordre de grandeur du coût chez un fournisseur de la livraison d'une commande se situe autour de 50€ (variable selon les familles achats et les opérateurs). Il y a donc de vrais gisements de gains sur les conditions logistiques qui sont actionnables par les acheteurs en limitant par exemple le nombre de petites commandes (à prévoir dès la rédaction du marché pour que le candidat chiffre son offre en conséquence).

Les bonnes pratiques pour la rédaction d'un CCAP de viande bovine

Bonne pratique	Point de vigilance / Exemple de formulation
Permettre au fournisseur de proposer des jours de livraison et créneaux horaires	Ceci permet aux fournisseurs d'organiser leurs tournées en mutualisant entre plusieurs clients. L'acheteur peut néanmoins imposer une fréquence de livraison et que cette livraison n'intervienne pas deux jours consécutifs par exemple.
Délais de livraison	Attention à prévoir des délais de livraison « réalistes ». Sur les familles Achats qui se conservent notamment le surgelé , l'approvisionneur devrait pouvoir être en mesure d'anticiper ses commandes ou de les regrouper pour optimiser les coûts. Les délais de livraison peuvent être un petit peu plus longs sur les filières avec des volumes de production plus faibles (Agriculture Biologique...) qui nécessitent donc plus d'anticipation.
Prévisionnel de commandes	Les menus étant généralement établis plusieurs semaines à l'avance, l'approvisionneur peut envoyer aux fournisseurs des prévisionnels de commandes en amont pour sécuriser les gros volumes, puis prévoir un ajustement des quantités quelques jours avant la livraison.
Minimum de commandes	Pour sécuriser les petits fournisseurs, il peut être avantageux pour l'acheteur de s'engager sur un minimum de commandes ou de laisser la possibilité aux fournisseurs de mettre des frais de port si le minimum n'est pas respecté (à évaluer dans ce cas dans la note financière). Compte tenu des coûts de transport moyens, une commande peut être rentable à livrer pour un opérateur à partir de 100€ d'achat environ (donnée moyenne très variable selon les organisations des fournisseurs). Cela donne néanmoins un ordre de grandeur pour un minimum de commandes « pertinent ». Ne pas hésiter à grouper les commandes pour atteindre ces minimaux.



FICHE 16

STRUCTURER UN BORDEREAU DE PRIX (BPU)

Le bordereau de prix unitaire (BPU) est la pièce de marché dans laquelle le candidat va soumettre son offre financière.

Le BPU doit :

- Permettre l'analyse et la comparaison des offres financières.
- Garantir l'égalité de traitement entre les candidats notamment être très clair sur les modalités de fixation du prix.

Option n°1 : l'acheteur connaît son besoin et l'offre fournisseur avec certitude

Bien spécifier les unités d'établissement des prix pour pouvoir comparer les offres entre elles sur la même base

Les quantités permettent de calculer une simulation financière pour la note prix

Préciser si les taxes sont incluses dans les prix unitaires

				Colonnes à renseigner par le candidat				
Libellé produits	Calibrage souhaité par l'acheteur	Unité d'établissement du prix	Quantités annuelles (estimatives) en KG	Calibrage proposé par le candidat	Prix unitaire H.T €	Taux de TVA	Prix unitaire TTC en €	Commentaires
BAVETTE ALOYAU	120 à 130g	KG	86					
VIANDE À BOURGUIGNON BIO	50 à 70g	KG	817					
VIANDE À BOURGUIGNON	50 à 70g	KG	2859					

► **À retenir :**
le bordereau de prix unitaire doit être bien structuré pour faciliter la comparaison des offres entre elles et respecter

Taux de remise sur catalogue (pour les éventuels achats de produits non recensés)

La colonne commentaire peut permettre au fournisseur de préciser sa réponse

Tableau 15 :
Exemple de bordereau de prix (à titre indicatif)

Le taux de remise sur catalogue peut être demandé. Néanmoins, pour respecter l'égalité de traitement, il ne peut être valorisé dans la note financière en tant que tel (il faudrait comparer les prix de départ entre eux, après remise)

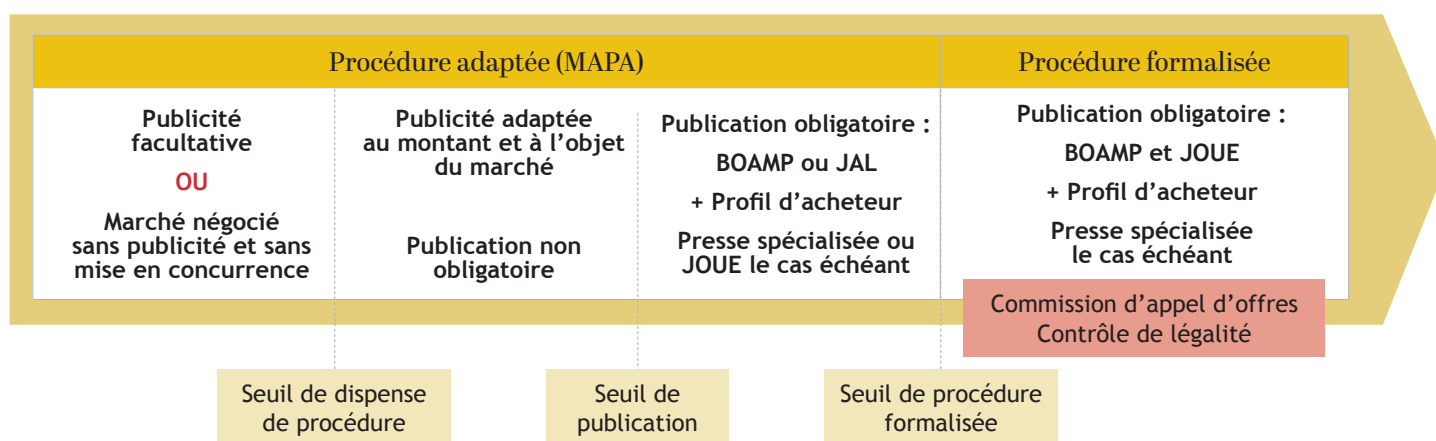


FICHE 17

RÉALISER UNE PUBLICITÉ ADAPTÉE

*Figure 25 :
Les modalités de
publicité et les types de
procédures dépendent
des montants de l'achat*

Les obligations en matière de publicité et de procédure de mise en concurrence sont régies par le code de la commande publique, qui fixe des seuils pour chacune des procédures obligatoires auxquelles l'acheteur public ne peut se soustraire. Les seuils de publicité peuvent différer selon que l'on soit en marché public de fournitures ou dans une procédure de délégation de service publique. Les seuils sont calculés en réalisant une consolidation des besoins sur une catégorie homogène de produits, sur la durée du marché (et a minima sur un an).



Les bonnes pratiques de publicité pour la viande bovine

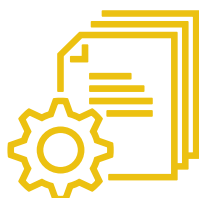
- Publier sur les supports locaux en complément des supports réglementaires (Megalix Bretagne, presse professionnelle, site internet de l'acheteur...) pour donner un maximum de visibilité à son marché.
- Utiliser plusieurs codes CPV pour décrire son achat, les sociétés n'ont parfois des alertes automatiques que sur certains codes.

15000000-8	Produits alimentaires, boissons, tabac et produits connexes
15100000-9	Produits de l'élevage, viande et produits à base de viande
15110000-2	Viande
15111000-9	Viande bovine
15111100-0	Viande de bœuf
15111200-1	Viande de veau

*Tableau 16 :
Codes CPV pouvant être
utilisés pour les marchés
de viande bovine*

- Utiliser un maximum de mots descripteurs pour décrire son marché : viande de bœuf, viande bovine, viande fraîche, viande surgelée, viande bovine issue de l'agriculture biologique...

4. Les bonnes pratiques à la phase d'analyse des offres



FICHE 18 ORGANISER UNE DÉGUSTATION

La dégustation permet d'évaluer les qualités gustatives et techniques des produits.

Les bonnes pratiques d'organisation d'une dégustation

Compte tenu de la variabilité entre animal, la dégustation de muscles bruts se révèle parfois peu pertinente. Il est préférable de fixer des exigences de qualité sur la viande au CCTP (type racial, conformation des animaux...).

- Cibler quelques produits sensibles ou les plus gros volumes.
Exemples de produits pouvant être dégustés en viande bovine : *les produits transformés notamment les paupiettes, les rôtis tranchés, ... Les muscles bruts sont peu pertinents en dégustation.*
Les muscles bruts sont peu pertinents en dégustation.
- Choisir un panel représentatif pour participer aux dégustations.
- Déguster les produits dans leurs conditions réelles d'utilisation (cuire les produits crus par exemple).
- Respecter l'égalité de traitement entre les candidats (les produits doivent tous être dégustés dans les mêmes conditions).

Les échantillons sont évalués sur quelques critères

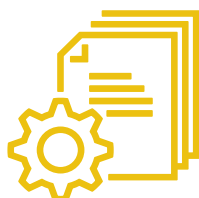
Des éléments d'appréciation permettent d'expliquer les notes obtenues

Tableau 17 : Exemple de grille renseignée à la suite d'une dégustation

		Candidat 1		Candidat 2		Candidat 3	
VEAU, ESCALOPE	Aspect visuel	5	TRÈS BIEN	4	BIEN - QUELQUES IRREGULARITES	0	non fourni
	Tenue à la cuisson	3	BIEN	3	BIEN	0	non fourni
	Saveur	2	TRÈS GRAS	2	TRÈS GRAS	0	non fourni
	Moyenne échantillon	3,3		3,0		0,0	
VEAU SAUTÉ	Aspect visuel	5	TRÈS BIEN	3	MOYEN	3	MOYEN
	Tenue à la cuisson	5	TRÈS BIEN	2	MOYEN	4	BIEN
	Saveur	4	TRÈS GRAS	4	TRÈS GRAS	3	TROP SEC
	Moyenne échantillon	4,7		3,0		3,3	
TOTAL (à reporter dans la grille d'analyse technique)		4,5		3,0		2,4	

Les modalités de remise des échantillons doivent être précisées au règlement de la consultation.

L'acheteur doit veiller à la cohérence des modalités de remise des échantillons en particulier le **déla**i entre la date de livraison de l'échantillon et la date de durabilité minimale du produit doivent être compatibles. Ne pas demander par exemple une réception des échantillons de viande fraîche pour une dégustation quinze jours plus tard.



FICHE 19

FIXER UN BARÈME D'ANALYSE

« DURABLE »

Le barème de notation permet d'attribuer une note par critère en fonction de la qualité de la réponse du candidat. Différents barèmes existent en fonction des critères :

- Notation selon une formule (cas du critère prix).
- Notation selon un barème en fonction de la réponse.
- Évaluation qualitative de la réponse du candidat.

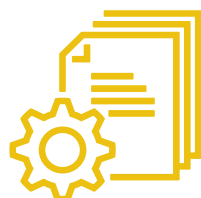
À noter : il n'est pas obligatoire d'indiquer son barème dans le règlement de la consultation, pour conserver davantage de souplesse lors de la phase d'analyse des offres.

Voici quelques exemples de barème (à adapter selon les critères de choix retenus par l'acheteur) :

*Tableau 18 :
Différents barèmes de notations possibles en fonction des critères de valorisation retenus*

Critère de valorisation	Modalités d'évaluation	Barème proposé
Qualités techniques des produits Résultats obtenus à la dégustation	Évaluation qualitative par le panel et moyenne des notes obtenues	Voir exemple FICHE 18
Conditions logistiques Délais de livraison pour les commandes urgentes	Notation selon barème	Points attribués par plage en fonction des délais proposés : 5 points si < 24h 3 points si entre 24h et 48h 1 point si 48h ou plus
Prix	Notation selon une formule	En général : [prix le plus bas / prix proposé par le candidat] X pondération du critère (prix = simulation prix unitaires multipliés par les quantités figurant au BPU)
Juste rémunération des producteurs	Évaluation qualitative de la réponse proposée par le candidat	5 points si la réponse est très satisfaisante et démontre des engagements concrets 3 points si la réponse est plutôt satisfaisante et/ou manque d'éléments tangibles 1 point si la réponse est peu satisfaisante 0 point pour absence de réponse
Modes de production durables	Notation selon barème	5 points si le produit est labellisé (démarche vérifiable) 3 points si le candidat est engagé dans une démarche volontaire par exemple qu'il respecte la charte des bonnes pratiques d'élevage 1 point si aucune garantie n'est proposée
Nombre d'intermédiaires entre le producteur et l'acheteur public	Notation selon barème	5 points si aucun intermédiaire 3 points si 1 intermédiaire 2 points si 2 intermédiaires 1 point si 3 intermédiaires ou plus À évaluer si besoin pour chaque référence du BPU. ⚠ Bien expliquer au RC comment est compté le nombre d'intermédiaires

5. Le suivi d'exécution du marché



FICHE 20 RÉALISER LE SUIVI D'EXÉCUTION DU MARCHÉ

👉 Pourquoi investir du temps en suivi d'exécution de son marché ?

Réaliser le suivi d'exécution de son marché 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 pour le fournisseur.
- De dialoguer avec le prestataire sur les actions à mener en commun et de prioriser ces dernières.
- De capitaliser sur les bonnes pratiques et les difficultés lors du lancement d'un nouveau marché (retour d'expérience).

Le suivi de la bonne exécution du marché sera facilité par le choix d'indicateurs lors de la rédaction du Dossier de Consultation des Entreprises (FICHE n° 3).

Une partie du suivi d'exécution se fait à réception sur la vérification des étiquettes. Les étiquettes en viande bovine portent des informations obligatoires et d'autres volontaires qui renseignent sur le produit.

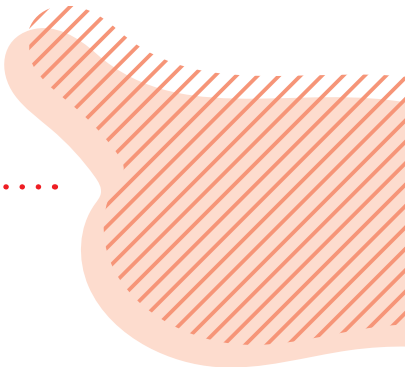
Figure 26 :
Mentions obligatoires sur l'étiquette d'un muscle en viande bovine - d'après la-viande.fr et viandes-occitanes.com

VIANDES OCCITANES 82000 MONTAUBAN		
Lieu De Naissance FRANCE 1	Catégorie 2 VACHE ADULTE	Type 3 VIANDE
Pays d'élevage FRANCE 4	Lieu d'Abattage 5 FRANCE FR82-121-006CE	Lieu de Découpe 6 FRANCE FR82-121-384CE
7 BOURGUIGNON CUBE S/OS Viande Bovine A conserver entre 0°C et 4°C 8		
Emballe le : 10 02.03.2015	N° de LOT : A consommer jusqu'au : 11	8105515 9 17.03.2015
		Poids net 12 0.636kg

- 1** Lieu de naissance
- 2** Catégorie
- 3** Type
- 4** Pays d'élevage
- 5** N° d'agrément Abattoir :
FR 82-121-006 CE : Abattoir Montauban
FR 12-300-010 CE : Abattoir Villefranche de Rouergue
- 6** N° d'agrément de découpe :
FR 82-121-384 CE : Atelier de découpe Montauban
- 7** Dénomination produit
- 8** Température de conservation
- 9** Numéro de lot
- 10** Date d'emballage
- 11** Date limite de consommation
- 12** Poids net

► À retenir :

l'évaluation de la performance du fournisseur est d'abord un point indispensable 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 de mener ensemble des actions d'amélioration des pratiques grâce au suivi d'indicateurs de performance.



RÉGION BRETAGNE
RANNVRO BREIZH
REJION BERTÈGN

283 avenue du Général Patton – CS 21 101 – 35711 Rennes cedex 7
Tél. : 02 99 27 10 10 | twitter.com/regionbretagne | facebook.com/regionbretagne.bzh
www.bretagne.bzh

Avril 2020 – Conception : Direction de la relation aux citoyens / Région Bretagne