



CHOISIR LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ-PRIX À LA PASSATION DE MARCHÉS DE SERVICES DE RESTAURATION

Un guide pour les organisations
clientes privées et publiques



WITH FINANCIAL
SUPPORT OF



CHOISIR LE MEILLEUR RAPPORT QUALITÉ-PRIX À LA PASSATION DE MARCHÉS DE SERVICES DE RESTAURATION

Un guide pour les organisations clientes
privées et publiques



CONTENTS

Résumé	6
Glossaire	9
Introduction	11
Comment utiliser le guide	13
Chapitre I – Comprendre l’importance de la qualité dans les services de restauration	14
I. 1. Pourquoi un guide sur la passation de marchés de services de restauration ?	14
I. 2. Le secteur de la restauration collective en bref	16
I. 2. a. Le secteur en chiffres	16
I. 2. b. Parties prenantes	17
I. 3. Pourquoi la qualité compte	20
Chapitre II – Contexte législatif européen	22
II. 1. Directive de l’UE relative aux marchés publics	22
II. 2. Stratégie européenne relative aux marchés publics	23
Chapitre III – Définir la qualité	24
III. 1. Critères de qualité à envisager	25
III. 1. a. Recrutement et conditions de travail du personnel	25
III. 1. b. Hygiène et sécurité alimentaire	27
III. 1. c. Critères nutritionnels et qualité des aliments	28
III. 1. d. Prise en compte du développement durable	29
Chapitre IV – Intégrer les aspects qualitatifs dans les appels d’offres	31
IV. 1. Avant l’appel d’offres	31
IV. 1. a. Visites préalables du site	31
IV. 1. b. Formuler le cahier des charges et les critères	32
IV. 2. Au cours de l’appel d’offres	35
IV. 2. a. Comparer et sélectionner les offres	35
IV. 2. b. Identifier les offres anormalement basses	37
IV. 2. c. Facteurs d’attribution du marché	37

IV. 3. Après l'appel d'offres	38
IV. 3. a. Veiller à la bonne exécution du marché	38
IV. 3. b. Adapter les contrats pour tenir compte de l'évolution du contexte	39
Annexe I – Définir le contenu des prestations	40
Répartition des responsabilités entre l'organisation cliente et le prestataire	40
Annexe II – Lignes directrices d'évaluation : exemple d'attribution de marchés sur la base de critères de qualité	43
Étape 1 – Mesurer l'importance de la qualité sur le prix.	43
Étape 2 – Définir l'importance des différentes catégories et des critères de qualité spécifiques	44
Catégorie	44
Attribution of importance	44
Étape 3 – Évaluation de la qualité	47
3. 1. Évaluation du prix	47
3. 2. Évaluation de la qualité	47
3. 3. Définition des critères de notation	48
3. 4. Exemple	49
3. 5. Résultat	55
Annexe III – Dispositions légales	56
1. Contexte législatif européen en détail	56
1. 1. Directive de l'UE relative aux marchés publics	56
2. Critères d'exclusion, de sélection et d'attribution	61
2. 2. Critères de sélection (spécifications requises)	63
2. 1. Aptitude à exercer l'activité professionnelle	63
3. Avis de marché	65



RÉSUMÉ

Le guide ci-dessous est le résultat de consultations entre des représentant·e·s de l'industrie et des partenaires sociaux de l'ensemble des États membres de l'UE sur la manière de garantir que le meilleur rapport qualité-prix soit pris en compte à sa juste valeur dans la passation de marchés de services dans le secteur de la restauration collective concédée. Ce guide a été réalisé avec le soutien de la Commission européenne.

Bien que la qualité soit toujours un élément clé, les organisations clientes comptent en général sur le fait que le prix est un critère d'attribution plus objectif, moins susceptible d'être remis en question. De plus, les organisations clientes sont souvent confrontées à des contraintes économiques strictes qui conduisent à l'application presque exclusive du critère du prix le plus bas. Une concurrence sur la base du prix uniquement peut entraîner un nivellement vers le bas du service effectivement fourni et des conditions de travail dans la pratique – avec un risque de pertes considérables pour les organisations clientes, les travailleur·euse·s, les convives et le secteur dans son ensemble.

Le secteur de la restauration collective concédée est hautement concurrentiel, et les entreprises soumissionnaires, au même titre que les organisations clientes, devraient encourager une concurrence qui ne s'appuie pas sur le prix uniquement, mais également sur la qualité de l'offre de service. Le secteur de la restauration collective concédée se caractérise également par le fait que ses utilisateur·trice·s finaux·es sont captif·ve·s : comprenant des types de consommateur·trice·s tels que des patient·e·s dans les hôpitaux ou des scolaires, les utilisateur·trice·s finaux·es ne peuvent que rarement choisir le service qu'il·elle·s reçoivent.

Dans le même temps, s'agissant d'un secteur à forte intensité de main-d'œuvre, les sociétés de restauration collective concédée dépendent de leurs effectifs pour fournir des services de qualité. Il est donc fondamental d'assurer un investissement correct dans les ressources humaines nécessaires, par exemple en fournissant une formation adéquate au personnel afin que les qualifications professionnelles soient mieux adaptées aux besoins spécifiques de l'organisation cliente. La dimension sociale est reflétée tout au long du guide, notamment la nécessité de respecter les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise en place. Le guide donne en outre une vue d'ensemble de la législation européenne applicable aux marchés publics et en explique l'importance pour le secteur de la restauration collective concédée.

Bien qu'il soit communément admis dans l'ensemble du secteur que choisir le meilleur rapport qualité-prix signifie faire passer la qualité avant le prix, la qualité reste difficile à mesurer. Afin de mettre en lumière comment définir et pondérer la qualité, nous examinons plusieurs catégories dans lesquelles la qualité revêt une importance majeure – des conditions de travail aux critères nutritionnels, de l'hygiène au développement durable – et donnons des indications quant à la manière d'intégrer ces éléments qualitatifs aux différentes étapes de la procédure d'appel d'offres. À titre d'illustration, le guide s'appuie sur des exemples de bonnes pratiques venant de différents États membres de l'UE.

Six recommandations principales sont proposées dans ce guide en vue d'épauler les organisations clientes dans le cadre de la procédure d'appel d'offres :

1. Choisir sur la base du meilleur rapport qualité-prix :

au moment de définir les critères de qualité qui comptent pour elles et qui vont constituer la base de l'appel d'offres, les organisations clientes doivent se laisser une marge de manœuvre suffisante pour pouvoir tenir compte de la qualité au moment de choisir la meilleure offre, et donc ne pas définir des critères de qualité restrictifs à l'excès. Dans le cadre de cette définition des critères de qualité, les organisations clientes doivent également prendre en compte les guides et règlements déjà en place, en particulier les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise existantes. Respecter de telles normes préétablies évite non seulement aux organisations clientes d'élaborer de nouvelles normes pour chaque offre, mais garantit aussi que les entreprises ont une manière uniforme de fournir un service, créant ainsi des règles du jeu équitables. La concurrence peut alors s'organiser davantage autour de la qualité et de la créativité.



2. Refuser les offres anormalement basses

qui font baisser la qualité des services de restauration collective concédée fournis, souvent aux frais de conditions de travail adéquates.



3. Définir une répartition claire des responsabilités :

le service en soi sera presque exclusivement fourni par le prestataire ; néanmoins, l'organisation cliente a elle aussi des responsabilités à assumer quant aux locaux dans lesquels le prestataire va opérer. C'est à l'organisation cliente qu'il revient de permettre des services de qualité en fournissant une infrastructure adéquate (par exemple, pour que le prestataire puisse répondre à des critères de développement durable, les locaux doivent disposer d'une infrastructure appropriée pour la conservation des aliments et le traitement des déchets).



4. Impliquer toutes les parties dès le début de la procédure



: il est de l'intérêt de l'organisation cliente de faire en sorte que les soumissionnaires disposent d'autant d'informations que possible sur les locaux, les convives et la qualité des services requise. Le présent guide recommande que l'organisation cliente organise des visites et des sessions de questions-réponses au tout début de la procédure d'appel d'offres pour permettre aux soumissionnaires d'élaborer des offres mieux adaptées.

5. Respecter clairement le calendrier établi : la



il est de l'intérêt de l'organisation cliente de faire en sorte que les soumissionnaires disposent d'autant d'informations que possible sur les locaux, les convives et la qualité des services requise. Le présent guide recommande que l'organisation cliente organise des visites et des sessions de questions-réponses au tout début de la procédure d'appel d'offres pour permettre aux soumissionnaires d'élaborer des offres mieux adaptées.

6. S'assurer que le marché est respecté:



une fois qu'une décision a été prise et qu'un prestataire s'est vu attribuer le marché, l'organisation cliente doit vérifier régulièrement si les dispositions du marché sont pleinement respectées. Ce point très important permet de garantir une concurrence saine sur un marché qui repose sur le respect de normes de qualité reconnues. Les contrats doivent également contenir une clause de révision annuelle en vue de tenir compte de l'évolution du contexte (inflation, indexation des salaires etc.).

Bien entendu, la qualité est aussi subjective et dépend largement des exigences spécifiques de l'organisation cliente, raison pour laquelle ce guide propose une série d'éléments qualitatifs que les organisations clientes peuvent prendre en compte. Nous proposons en annexe une méthodologie de base permettant d'évaluer et de pondérer les différents critères, ainsi qu'un guide de base qui présente les différentes étapes à suivre dans le cadre d'un appel d'offres.



GLOSSAIRE

Offre anormalement basse : offres dans lesquelles le prix ou les coûts proposés semblent anormalement bas eu égard aux travaux, fournitures ou **services**. Pour évaluer ce point, il est utile de tenir compte des coûts de la main-d'œuvre et de l'ensemble des coûts du marché. La directive sur les marchés publics prévoit que les soumissionnaires soient exclus si le prix anormalement bas est dû à un non-respect des conventions collectives sectorielles, du droit social ou du droit du travail.

Meilleur rapport qualité-prix : cette notion cherche à établir un système selon lequel divers éléments en lien avec la qualité du service sont échelonnés et pondérés par rapport au prix, afin de déterminer l'offre qui répond le mieux aux besoins et préférences spécifiques du client et qui, dès lors, constitue l'offre économiquement la plus avantageuse, tout en respectant les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise en place.

Appel d'offres : procédures appliquées en vue de générer des offres de la part d'entreprises en concurrence pour obtenir des contrats de travail, de fourniture ou de service dans le cadre de la passation d'un marché.

Organisation cliente : organisation soumissionnaire ou pouvoir adjudicateur ayant l'intention d'acheter des prestations de restauration. Dans ce guide, « client » fait référence aux sociétés soumissionnaires et pouvoirs adjudicateurs de l'Union européenne ou d'ailleurs qui s'appêtent à acheter ou dont l'achat de prestations de restauration est en cours.

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

HACCP : HAZARD ANALYSIS CONTROL CRITICAL POINT (ensemble des principes de l'analyse des risques et de la maîtrise des points critiques). Le système HACCP permet d'assurer que les aliments sont protégés, au cours des processus de production, de tout danger biologique, chimique et physique pouvant rendre le produit fini impropre à la consommation. Il est important à tous les stades de la prestation de restauration, depuis la réception et le stockage des marchandises jusqu'aux processus de production et de préparation des aliments, conditionnement et distribution inclus.

Prestataire : dans le présent guide, la société de services de restauration ou de restauration collective concédée.

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

Soumissionnaire : l'entreprise se portant candidate suite à la consultation organisée par le client.

Offre : il s'agit de l'**offre** soumise par le prestataire en réponse à l'appel d'offres. Le terme peut également faire référence au **système** par lequel la réalisation d'une construction ou d'un service – généralement à caractère public – est attribuée à la personne ou à l'entreprise qui offre les meilleures conditions.

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

Transfert d'entreprises : un transfert d'entreprises a lieu lorsque tout ou partie d'un établissement est repris par une autre employeur-euse suite à une fusion ou à un transfert de la gestion, en application des dispositions nationales pertinentes mettant en œuvre la directive européenne 2001/23/CE concernant le rapprochement des législations des États membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements.

Convive : « le-la consommateur-trice finale », celui ou celle (étudiant-e-s/scolaires, travailleur-euse-s, personnes âgées ou patient-e-s, etc.) qui utilise le service du prestataire. Dans le secteur de la restauration collective concédée, les convives se caractérisent par le fait qu'il-elle-s sont qualifié-e-s de captif-ve-s : il-elle-s ont rarement l'occasion de choisir ce qu'il-elle-s mangent et où il-elle-s mangent, le choix étant fait par l'organisation cliente en leur nom.



INTRODUCTION

Ce guide a pour objectif d'aider les organismes publics et les entreprises privées à sélectionner les offres des prestataires de grande qualité en vue de la passation de marchés de services de restauration. Il a été développé par les partenaires sociaux du secteur de la restauration collective concédée que sont FoodServiceEurope (fédération qui représente la branche de la restauration collective concédée à l'échelle de l'UE) et l'EFFAT (Fédération européenne des syndicats des secteurs de l'Alimentation, de l'Agriculture et du Tourisme et des branches connexes, qui représente les travailleuse-s du secteur de la restauration collective concédée), en étroite coopération avec les partenaires sociaux et des représentant-e-s de l'industrie de l'ensemble des États membres de l'UE et avec le soutien de la Commission européenne. L'objectif de ce guide est d'encourager les organisations clientes à accorder toute l'attention nécessaire aux critères de qualité dans l'attribution de marchés et à ne pas limiter la sélection à l'offre présentant le prix le plus bas.

Définir des lignes directrices strictes est d'autant plus important dans un secteur où la qualité a une véritable incidence sur l'expérience du/de la consommateur-trice et où les risques découlant de services de basse qualité sont élevés. Étant donné que le secteur s'occupe de convives vulnérables comme des patient-e-s à l'hôpital, des personnes âgées en maison de retraite ou des écolier-ère-s, il lui est nécessaire de garantir des normes d'hygiène exceptionnellement élevées ; et étant donné que le secteur travaille avec des biens périssables, il lui est nécessaire de garantir des produits et une conservation de qualité. Ces conditions préalables sont assorties d'un certain nombre d'aspects qualitatifs inhérents au secteur de la restauration collective concédée, comme les valeurs nutritives, le choix, le développement durable ou les questions d'éthique.

Ce guide est le résultat d'un engagement important de la part de tous les acteurs du secteur afin de mettre ces considérations au premier plan des décisions d'attribution de marchés dans le cadre d'appels d'offres de services de restauration. En tant que tel, il vise à offrir des conseils sur la manière de définir la qualité dans le secteur, sur les aspects dont il faut tenir compte dans la formulation des critères de qualité et sur la façon de valoriser la qualité par rapport au prix au moment de sélectionner les prestataires. Il est structuré comme suit :

Le **chapitre I** apporte une vue d'ensemble sur le secteur de la restauration collective concédée et explique la raison d'être d'un tel guide. Il se penche sur les spécificités des groupes de convives et établit certaines distinctions qu'il est impératif de faire entre les différents segments.

Le **chapitre II** présente le cadre réglementaire européen dans lequel ces lignes directrices ont été établies. Bien que le secteur de la restauration collective concédée relève du régime de traitement spécial prévu dans le règlement européen en matière de marchés publics, la législation européenne apporte cependant des renseignements utiles quant à la manière de trouver un juste équilibre entre le prix et la qualité. Une analyse plus détaillée du règlement européen relatif aux marchés publics se trouve à l'annexe III.

Le **chapitre III** porte sur la définition de la qualité et offre une vaste palette de critères que les organisations clientes peuvent prendre en compte dans la procédure de sélection. Pour mieux illustrer la façon de mesurer la qualité, ce chapitre présente également des exemples de meilleures pratiques appliquées en Europe.

Le **chapitre IV** traite des aspects qualitatifs et examine comment les mettre en pratique tout au long de la procédure d'appel d'offres et de sélection. Il souligne la nécessité de tenir compte des attentes des convives et propose des lignes directrices sur la manière de donner plus de poids à des offres de qualité supérieure. Il souligne également la nécessité de mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation adéquats visant à garantir la bonne exécution du contrat.

À partir des critères définis plus haut, le guide fournit en annexe une boîte à outils qui permet aux organisations clientes de formuler les critères de qualité, de procéder aux appels d'offres et d'attribuer les marchés. L'annexe explique comment la législation de l'UE sur les marchés publics peut être appliquée au secteur (même en l'absence d'obligation).

CE QU'APPORTE LE GUIDE :

- Une vue d'ensemble du secteur et de ses spécificités
- Un condensé pratique de la législation européenne et des initiatives dans ce domaine
- Des lignes directrices sur la manière de définir la qualité, destinées aux organisations qui passent des marchés de services de restauration
- Les meilleures pratiques venant de toute l'Europe
- Une boîte à outils permettant aux organisations qui passent des marchés de services de restauration de sélectionner le meilleur rapport qualité-prix lors de la procédure d'attribution des marchés.

Comment utiliser le guide

Comprendre le secteur de la restauration collective concédée p. 14-21 	Définir la qualité p. 24-30 Annex II p. 43-46 	Formuler les critères p. 32-34 Annexe II p. 43-46 Annexe III p. 61-64 
Procéder à l'appel d'offres p. 35-39 Annexe I p. 40-48 	Exemples & outils Annexe II p. 40-42 Annexe II p. 43-55 Annexe III p. 63-69 	Conseils & recommandations p.24-39 

Il est conseillé aux utilisateur-trice-s du guide de :

1. Déterminer les critères de qualité auxquels il faut attacher de l'importance dans le service à fournir en s'inspirant des critères définis au chapitre III et formulés plus avant à l'annexe II ;
2. Fixer le cahier des charges de l'appel d'offres en respectant les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise en place et en s'inspirant de la législation européenne (chapitre II et annexe III) ou des meilleures pratiques nationales (chapitre III) ;
3. Procéder à un appel d'offres clair et assorti de délais en s'inspirant des étapes décrites au chapitre IV et illustré par des exemples aux annexes I, II et III.



CHAPITRE I - COMPRENDRE L'IMPORTANCE DE LA QUALITÉ DANS LES SERVICES DE RESTAURATION

I. 1. Pourquoi un guide sur la passation de marchés de services de restauration ?

Le secteur de la restauration collective concédée contribue pour beaucoup à l'économie européenne. Dans le même temps, il est confronté à quelques défis de taille. Du fait qu'un grand nombre d'entreprises opèrent dans un espace commercial relativement limité, la concurrence peut être féroce. Mais les principaux défis découlent des spécificités de ce secteur, régi par une relation tripartite entre l'opérateur de restauration collective concédée, l'organisation cliente et le convive. Les sociétés de restauration collective concédée dépendent souvent de contrats à durée limitée avec les clients, exigeant une flexibilité à laquelle les opérateurs et leur main-d'œuvre doivent s'adapter. En outre, les organisations clientes ne sont généralement pas les bénéficiaires du service, ce qui peut les conduire à opter pour les offres moins chères, au détriment de la qualité des plats et du service fourni.

Une concurrence uniquement sur le prix, peut évincer du marché les entreprises qui offrent des services plus adaptés ou de meilleure qualité et, pire encore, entraîner un nivellement vers le bas en termes de qualité du service et de conditions de travail – avec un risque de pertes considérables pour les clients, les travailleurs, les convives et le secteur dans son ensemble.

Ce guide a pour objectif de lutter contre cette tendance en mettant la qualité au cœur des offres de prestations alimentaires et en évitant tout risque de concurrence faussée et déloyale. En offrant des conseils aux organisations clientes sur la manière d'évaluer la qualité, nous visons à faciliter l'attribution de marchés sur la base du meilleur rapport qualité-prix, à accroître la transparence du processus et à créer des synergies plus importantes entre les organisations clientes et les soumissionnaires.

Le secteur de la restauration doit répondre aux attentes des convives et s'efforcer de les dépasser. Les convives européens veulent : de **la qualité**; un **vaste choix** d'aliments, régulièrement renouvelé ; du **confort** et un cadre esthétique (acoustique, décoration, ameublement, etc.) ; des **méthodes de distribution attrayantes et variées**; que l'accent soit mis sur la **nutrition** ; une **hygiène et une sécurité** impeccables des denrées alimentaires ; et des **informations** concernant les plats servis. Répondre à tous ces critères tout en restant attentif aux prix peut être un défi, en particulier dans un secteur confronté à une concurrence accrue de la part de services commerciaux.

Dans un secteur largement tributaire de sa main-d'œuvre, la qualité signifie par ailleurs garantir des conditions de travail et des niveaux de rémunération convenables qui respectent pleinement les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise en place, assurer une formation adéquate, prendre des dispositions en matière de sécurité et de santé, veiller à des relations employeur-employé constructives et apprécier la valeur d'un prestataire lorsqu'il va au-delà des obligations légales ou contractuelles.

Les organisations clientes qui passent des marchés de services de restauration n'ont pas la tâche facile. Elles doivent choisir la meilleure solution qui tienne compte de ses besoins et contraintes, notamment financières, tout en se conformant aux pratiques professionnelles et aux nombreuses dispositions réglementaires inhérentes aux prestations alimentaires. Bien que la qualité soit toujours

Un élément clé, les organisations clientes comptent en général sur le fait que le prix est un critère d'attribution plus objectif, moins susceptible d'être remis en question. Étant donné qu'elles sont en plus souvent confrontées à des contraintes économiques strictes, cela peut conduire à l'application presque exclusive du critère du prix le plus bas.

Ce guide va **aider les organisations clientes qui passent des marchés de services de restauration** à organiser une procédure d'appel d'offres qui aboutisse à la sélection de l'offre qui correspond le mieux aux besoins de tous les groupes impliqués : organisations clientes, prestataires et convives.

Il a en outre pour vocation de sensibiliser les organisations clientes qui passent des marchés de services de restauration à la nécessité de s'assurer que la qualité est rigoureusement contrôlée sur toute la durée du contrat. En effet, un manque de contrôles adéquats conduit à une distorsion de la concurrence.

Placer à la fois la qualité et le prix au cœur de la décision d'attribution devrait par ailleurs favoriser les sociétés de services de restauration désireuses de promouvoir, au sein de leurs entreprises, le **respect des valeurs sociales** au-delà des conventions collectives sectorielles en place, ou qui mettent davantage l'accent sur la **qualité** dans leur offre de service.

Pour résumer, ce guide, qui s'appuie sur un premier guide publié en 2016, a pour but de promouvoir la transparence dans le processus de sélection et d'attribution, d'aider à quantifier la qualité pour assurer une meilleure prise en compte des besoins de toutes les parties prenantes, et d'essayer de parvenir aux plus hauts niveaux de qualité dans le secteur de la restauration collective concédée.

I. 2. Le secteur de la restauration collective en bref

La restauration collective concédée est un secteur unique en son genre, qui diffère nettement des autres formes de services de restauration. Les prestations de restauration collective concédée sont externalisées auprès d'une entreprise spécialisée, sur une base contractuelle, par une organisation tierce.

Dans l'Union européenne, le secteur de la restauration collective recouvre les prestations nécessaires à la préparation et la livraison de repas aux personnes travaillant et/ou vivant dans des collectivités : administrations, crèches, écoles, hôpitaux, maisons de retraite, prisons, casernes, etc. Lorsque ces activités sont confiées à un prestataire de services, on parle alors de restauration collective concédée.

- La restauration collective concédée se caractérise par :
- l'existence d'un contrat écrit entre l'organisation cliente et le prestataire ;
- une obligation de se conformer aux accords existants, comme les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise en vigueur dans le pays concerné ou autres conditions applicables à un transfert de gestion en vertu des règles de l'UE sur le transfert d'entreprises ;
- une obligation de se conformer aux accords existants, comme les conventions collectives d'entreprise en vigueur dans le pays, la région ou l'exploitation.
- un type de convives bien défini qui n'est souvent pas en mesure de choisir le service dont il bénéficie (ce que l'on appelle des « consommateur·trice·s captif·ve·s ») ;
- des contraintes particulières, liées au fait que la prestation est effectuée dans les locaux de l'organisation cliente selon une organisation propre à celle-ci ;
- un prix social, habituellement significativement inférieur au prix d'un repas en restauration commerciale.

I. 2. a. Le secteur en chiffres

Une enquête menée par Gira Food Service dans 15 pays de l'UE a révélé qu'en 2013, les sociétés de restauration collective concédée ont produit **6,1 milliards de repas, pour un chiffre d'affaires total de 25,4 milliards d'euros.**

Les 15 pays analysés représentaient :

- **88 % du marché de la restauration sociale totale des 28 membres de l'UE, évalué à 82 milliards d'euros (si l'on inclut la prestation de services en interne)**
- **93 % du chiffre d'affaires concédé total des 28 membres de l'UE (27,3 milliards d'euros)**

EN CHIFFRES : LES SERVICES DE RESTAURATION EN EUROPE



600 000+
personnes
employées dans le
secteur dans toute
l'Europe



6 milliards+
de repas préparés
chaque année



67 millions
de consommateurs
travaillant servis
chaque jour



24,4 milliards+
de chiffre d'affaires
total par an

Poursuite de la croissance

Malgré les progrès sans précédent de ces dix dernières années en termes de développement des services en ligne et de télécommunications, on assiste à un allongement des trajets domicile-travail pour de nombreuses personnes et à une accentuation de la tendance des deux parents à travailler en dehors du domicile.

L'externalisation des services s'est amplifiée dans tous les secteurs du fait que toujours plus d'entreprises ou autres organisations - tant du secteur public que privé - s'aperçoivent qu'externaliser les services de restauration permet de mieux concentrer leur attention, leur temps et leurs ressources sur leur métier de base tout en procurant un meilleur rapport qualité-prix à l'organisation cliente et au convive.

Parallèlement, les sociétés de restauration collective concédée ont gagné en professionnalisme au niveau de la fourniture de services, par exemple en proposant des spécialistes en nutrition chargés de concevoir des menus sur mesure pour des types spécifiques de consommateur·trice·s, comme les enfants qui mangent à la cantine.

I. 2. b. Parties prenantes

Qui sont les organisations clientes ?

Les clients du secteur de la restauration collective concédée sont des organisations qui sous-traitent la préparation et la distribution de repas à un prestataire de services. Il peut s'agir d'organismes aussi bien privés que publics – donc aussi bien des entreprises que des administrations publiques, des écoles maternelles et primaires, des hôpitaux, des maisons de retraite, des prisons, des casernes etc.

Qui sont les prestataires ?

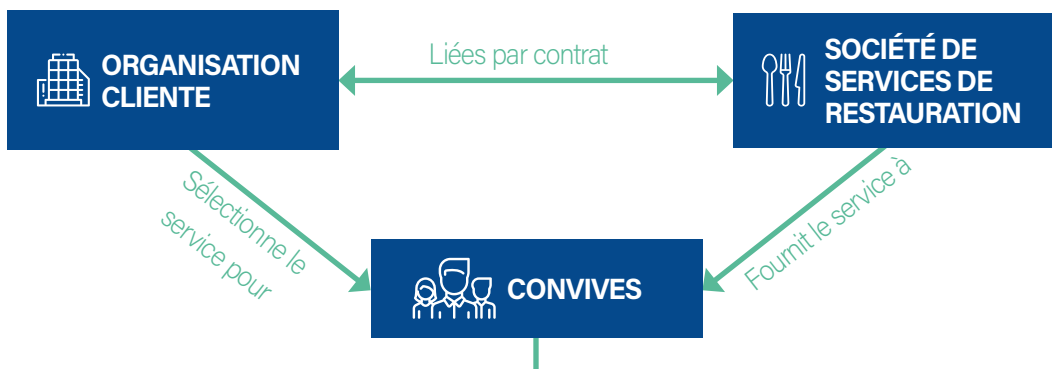
Les prestataires de services s'étendent des entreprises paneuropéennes ou mondiales à des entreprises locales, leur rôle pouvant aller de la simple assistance technique à la fourniture de repas préparés, jusqu'à l'entière gestion des services de restauration dans les locaux du client. Le terme de « prestataires » englobe le personnel qui fournit le service dans le cadre du contrat de l'entreprise. Les entreprises sont tenues de se conformer aux obligations découlant de la directive du Conseil relative au maintien des droits des travailleurs en cas de transferts d'entreprises, telle que transposée dans les cadres nationaux.

Qui sont les convives ?

Le secteur de la restauration collective concédée est quelque peu unique, en ce sens qu'il est nécessaire de l'adapter aux besoins particuliers de différents types de convives. En effet, ces dernière-s définissent en grande partie le type de services requis du fait qu'il-elle-s sont souvent vulnérables et que leur alimentation doit répondre à un ensemble d'exigences très spécifiques :

- Dans les écoles, les convives sont des **scolaires** : les exigences diététiques, telles que les valeurs nutritives ou des repas variés et équilibrés, sont tout aussi cruciales que la présentation des plats et la gentillesse du personnel. Les écoles peuvent notamment engager des employé-e-s pour qu'il-elle-s s'occupent des enfants pendant le service de restauration. Il-elle-s doivent alors se conformer aux règles et instructions générales qu'il-elle-s reçoivent de la direction de l'école, mais aussi aux critères fixés par l'autorité pédagogique, l'autorité sanitaire ou toute autre autorité compétente en la matière. Il-elle-s sont responsables du maintien de l'ordre et doivent signaler les incidents auprès de leur supérieur-e et du/de la directeur-riche de l'école. Il-elle-s peuvent également être tenu-e-s d'aider les enfants dans certaines tâches, comme épilucher des aliments. Dès lors, il-elle-s doivent posséder des connaissances de base en matière de premiers secours, de réglementations technico-sanitaires et de conditions hygiénico-sanitaires relatives aux aliments, aux boissons et à leur conservation. Dans les écoles, de nombreux prestataires offrent des menus adaptés aux scolaires présentant des allergies et intolérances alimentaires.
- Dans les hôpitaux, les convives sont des **patient-e-s** : les repas doivent être adaptés aux besoins individuels et l'hygiène est primordiale pour éviter tout risque de contamination croisée. Le plastique à usage unique et l'élimination des déchets sont d'autres éléments clés qui distinguent les services de restauration en hôpitaux de ceux fournis dans d'autres segments, au même titre que la nécessité de livrer les repas à des heures précises.
- Dans les maisons de santé, les convives sont des **personnes âgées** : cela peut impliquer des exigences alimentaires spéciales ainsi qu'une assistance supplémentaire lors de la fourniture des repas.
- Dans les entreprises privées et les administrations publiques, les convives sont des **employé-e-s** : cela peut impliquer une demande plus importante quant au choix et à la variété des menus, ainsi qu'une importance croissante accordée aux critères de qualité au sens large, comme une production responsable, biologique ou locale des aliments.

Parmi les autres types de convives, on trouve l'armée et les forces de l'ordre nationales et locales dans les casernes ; les prisonnier-e-s dans les prisons, les étudiante-s dans les universités, etc.



Dans le secteur de la restauration collective concédée, les convives sont généralement des « consommateur-trice-s captif-ve-s » étant donné qu'il-elle-s ne peuvent que rarement choisir le service qui leur est fourni.

DÉFINIR LA QUALITÉ POUR LES SCOLAIRES - FOODSERVICEEUROPE

FoodServiceEurope a mis au point un Modèle de Politique Alimentaire Scolaire visant à améliorer la qualité des aliments dans les écoles et la capacité des enfants européens à prendre et à conserver des habitudes alimentaires saines.

Le Modèle de Politique Alimentaire Scolaire offre des conseils sur les aliments et les boissons fournis par l'école pendant et en dehors de la pause repas, et inclut des recommandations, basées à la fois sur l'approche alimentaire et sur l'approche nutritive, pour les principales tranches d'âge représentées dans les établissements scolaires en Europe.

Conformément aux principes les plus fondamentaux d'un régime alimentaire sain, la variété est au centre de cette norme qui préconise aux écoles de proposer sur la semaine une vaste gamme d'aliments, sous la forme d'une offre diversifiée de fruits, légumes, céréales, féculents, viandes, poissons et produits laitiers.

En plus de conseils basés sur l'approche alimentaire, c'est-à-dire des recommandations sur la variété des aliments à proposer et la fréquence associée, la norme apporte des recommandations basées sur l'approche nutritive afin de garantir que les aliments fournis ont une qualité nutritionnelle élevée et que la composition de repas scolaires à partir de ces aliments contribue à l'équilibre nutritionnel.

Il recommande en outre aux écoles de procéder à des ajustements raisonnables pour les élèves présentant des besoins spécifiques tels que des exigences médicales, alimentaires ou culturelles, et inclut des critères d'orientation en vue de structurer l'environnement scolaire pour qu'il soit propice à une alimentation saine.

Le but de ces recommandations n'est pas de remplacer les normes nationales existantes, mais de proposer une norme sectorielle de référence en Europe et de les compléter si nécessaire. [Voir le guide en ligne.](#)

I. 3. Pourquoi la qualité compte

Un certain nombre de caractéristiques intrinsèques du secteur de la restauration collective concédée exige des organisations clientes qu'elles soient particulièrement attentives à la qualité dans leurs procédures de sélection :

- Les services de restauration travaillent avec des **produits et marchandises frais rapidement périssables** qui exigent l'assurance de la qualité. Le cas contraire représente un risque sanitaire élevé. **L'hygiène et la sécurité globales des produits alimentaires doivent être pleinement garanties** pour éviter tout risque d'intoxication alimentaire ou des problèmes alimentaires à long terme.
- La restauration collective concédée est un secteur qui cible souvent **des groupes vulnérables de la population**, et la qualité du service et des aliments fournis peut être essentielle au bien-être des convives, par exemple dans les écoles, les maisons de santé ou les hôpitaux. Le secteur de la restauration collective concédée s'est adapté à ces spécificités avec du personnel spécialisé : la conception de menus par des nutritionnistes, le suivi et l'exécution d'analyses des risques exigées par les organisations clientes en sont quelques exemples.
- Les convives sont assujetti·e·s aux choix portés par les organisations clientes et n'ont **que peu ou pas de contrôle sur la qualité des aliments qu'il·elle·s consomment**. Il est donc crucial de faire en sorte que la réputation du secteur reste positive en donnant aux convives l'image d'un secteur soucieux de la qualité.
- S'agissant d'un **secteur à forte intensité de main-d'œuvre**, les sociétés de restauration collective concédée dépendent de leurs effectifs pour fournir des services de qualité. Il est donc fondamental d'assurer aux travailleur·euse·s un traitement équitable, assorti de tous leurs droits, ainsi qu'un investissement correct dans les ressources humaines requises et dans la formation.

Les décisions exclusivement basées sur le prix ont tendance à **encourager une dégradation de la qualité** :

- **des repas** (par exemple par une réduction du coût des produits alimentaires, une diminution des niveaux d'hygiène et de sécurité des aliments) ;
- **du service** (par exemple par une réduction des effectifs, un recours à du personnel moins qualifié, etc.) ;
- **des conditions de travail** (par exemple par une prolifération du travail au gris / noir ou par du travail non déclaré ; réduction des coûts salariaux en appliquant à tort d'autres conventions collectives éventuellement moins chères qui permettent au prestataire de proposer un prix inférieur).

Sélectionner le prix le plus bas peut également avoir un impact sérieux sur la concurrence, empêchant l'entrée sur le marché d'offres de meilleure qualité (à un prix plus élevé). Il est essentiel de préserver une concurrence saine dans la procédure de passation afin de laisser une place suffisante à la qualité et à la créativité et d'éviter une concurrence déloyale conditionnée par des prix anormalement bas. À l'inverse, si une organisation cliente fixe dans son appel d'offres un prix plafond qui ne reflète pas de manière réaliste le cahier des charges, elle court le risque de ne recevoir aucune offre. Les organisations clientes **doivent** soigneusement estimer les prix plafond pour qu'ils soient conformes au cahier des charges.

D'une manière générale, l'attribution de marchés de service de restauration sur la base du seul prix nuit au secteur et à l'économie européenne dans son ensemble. Cette pratique peut inciter les entreprises à réduire les coûts au maximum, parfois au détriment de la qualité des repas et des services fournis. Elle peut être préjudiciable à la promotion de régimes alimentaires sains et durables, un aspect vital qui devrait servir de base aux repas fournis, notamment à destination des groupes de consommateur·trice·s vulnérables.



CHAPITRE II - CONTEXTE LÉGISLATIF EUROPÉEN

II. 1. Directive de l'UE relative aux marchés publics

L'Union européenne a mis en place un cadre législatif étendu visant à couvrir les marchés publics. Le principal outil juridique est la directive 2014/24 sur la passation des marchés publics¹.

La directive sur la passation des marchés publics définit des **règles pour la soumission d'offres publiques au sein de l'Union européenne**, et inclut les types de procédures et les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution que les organisations clientes publiques (« pouvoirs adjudicateurs ») doivent respecter. Ce cadre législatif européen ne régit cependant pas les appels d'offres d'acheteurs privés ; ces derniers sont libres de choisir les critères qu'ils considèrent conformes à l'objet du marché. Pour autant, les partenaires sociaux encouragent les acheteurs privés à s'inspirer de la législation européenne et d'en tenir compte dans leur procédure d'appel d'offres.

À titre de principe général, les règles de l'UE obligent les entreprises ou organisations concluant une offre à se conformer aux obligations applicables dans les domaines des normes environnementales, sociales et du travail telles qu'établies par le droit de l'Union européenne, le droit national, les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise ou par certaines dispositions internationales en matière de droit environnemental, social et du travail².

Le secteur de la restauration collective concédée est exclu du champ d'application de la directive ; il est couvert par le régime plus limité applicable aux services sociaux et autres services spécifiques, prévu aux articles 74 et suivants de la directive, lorsque les marchés dépassent un seuil de 750 000 euros. Les États membres ne sont donc pas liés à la plupart des règles définies par la directive. Ils sont toutefois tenus de mettre en place des règles nationales régissant la passation des marchés de services qui garantissent que les pouvoirs adjudicateurs se conforment aux principes de transparence et d'égalité de traitement des opérateurs économiques. Les règles de procédure à adopter à l'échelon national doivent également autoriser les pouvoirs adjudicateurs à tenir compte des spécificités des services en question.

Quel que soit son champ d'application, la législation européenne apporte cependant des renseignements utiles quant à la manière de trouver un juste équilibre entre le prix et la qualité. À titre d'orientation générale destinée aux organisations clientes, l'annexe III contient des informations détaillées sur la législation et les règles européennes concernant les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution, ainsi que sur les avis de marché (elles ne sont pas obligatoires mais fournissent des cadres utiles).

II. 2. Stratégie européenne relative aux marchés publics

La nouvelle directive sur les marchés publics fournit un cadre autorisant plus de flexibilité dans la passation des marchés. Elle marque le début d'une transition d'une « approche purement administrative » vers une « approche stratégique et axée sur les besoins ». La directive de 2014 sur les marchés publics n'a pas été intégralement mise en application dans l'ensemble des États membres de l'UE et, dans la pratique, les acheteurs n'ont pas tiré pleinement avantage de ces nouvelles possibilités offertes par la passation de marchés publics en tant qu'instrument stratégique permettant de soutenir la production durable, les objectifs de politique sociale et l'innovation. Afin de remédier aux manquements constatés en matière de transposition nationale, la Commission européenne a publié en octobre 2017 une communication intitulée « Faire des marchés publics un outil efficace au service de l'Europe »³.

La communication définit une série d'initiatives dont le but est d'améliorer la pratique de passation des marchés publics au sein de l'UE, dont la mise à jour du guide existant « Acheter social » (voir ci-dessous) et l'apport de conseils sur la passation de marchés à visée innovante. La Commission cherche également à accroître l'échange de bonnes pratiques en matière d'achats stratégiques dans différents secteurs et tient donc à promouvoir la réalisation de guides sectoriels portant sur la sélection du meilleur rapport qualité-prix dans les procédures d'attribution des marchés. Une autre section de la stratégie s'intéresse à la professionnalisation des organisations clientes publiques et propose des documents d'orientation pour apprendre aux clients ce dont ils doivent tenir compte dans la réalisation d'une procédure de passation des marchés.

Parallèlement, les États membres sont encouragés à s'engager dans des mesures certes volontaires, mais aussi concrètes, pour compléter les efforts de la Commission dans ce domaine.

Les organisations clientes sont d'autre part invitées à consulter [le guide « Acheter social »](#) de l'UE qui contient des recommandations utiles sur la manière de prendre en compte les aspects sociaux dans la passation de marchés publics. Le guide est en cours de révision.



CHAPITRE III - DÉFINIR LA QUALITÉ

Ce chapitre offre aux organisations clientes des conseils sur les critères de qualité pouvant entrer en ligne de compte dans la formulation du cahier des charges, dans la comparaison des offres et dans la sélection des prestataires de services. Comme indiqué en introduction, l'importance aussi marquée accordée à la qualité provient de la nécessité de garantir que le secteur s'efforce d'apprécier la qualité que les offres peuvent apporter, et non de prendre des décisions sur le seul critère du prix. La liste de critères ci-dessous doit être soigneusement analysée par les organisations clientes. Cela leur permettra d'identifier les aspects qualitatifs les plus importants pour leurs convives, et de déterminer les points pour lesquels elles ont l'impression qu'une qualité plus élevée apportera le meilleur rapport qualité-prix. Il est probable que ces critères changent au cas par cas.

Il ne s'agit pas d'une liste restrictive, mais plutôt d'un aperçu détaillé qui peut guider la réflexion sur la manière d'aborder les procédures d'attribution des marchés. Cette liste reflète l'éventail des aspects qualitatifs considérés comme important pour l'ensemble du secteur et qui devraient par conséquent aider à déterminer le prix approximatif que les organisations clientes sont prêtes à payer pour leurs services externalisés.

Tout critère qualitatif pris en compte dans une offre doit être mis en lien avec l'objet du marché, et non avec l'entreprise soumissionnaire, et doit couvrir toutes les attentes en termes de fourniture de services.

Ce chapitre ne se penche que sur ce que l'on peut considérer comme relevant de la qualité et n'impose aucune méthodologie quant à la pondération des différents critères de qualité (une méthodologie de pondération et de classement des critères se trouve à l'annexe I). Dans la section suivante, le guide offre en outre des conseils sur la manière d'intégrer ces critères à chaque étape de la procédure d'appel d'offres.

Il est important de souligner qu'il existe déjà des guides spécifiques concernant plusieurs critères ci-dessous. Les États membres sont invités à mentionner les guides existants au moment de définir des critères qualitatifs⁴.



RECOMMANDATION

Le terme peut également faire référence au système par lequel la réalisation d'une construction ou d'un service – généralement à caractère public – est attribuée à la personne ou à l'entreprise qui offre les meilleures conditions.

III. 1. Critères de qualité à envisager

Malgré les exemples de critères de qualité proposés ci-dessous, les organisations clientes ne doivent pas perdre de vue que les critères liés à l'observation d'exigences légales sont contraignants, c'est-à-dire que les soumissionnaires doivent être exclus du processus si leur offre ne répond pas à ces critères. De tels critères contraignants sont par exemple le respect de toutes les dispositions en matière de droit du travail, ou encore la présentation de justificatifs attestant d'une assurance responsabilité civile adéquate. Vous trouverez de plus amples détails sur ces critères à l'annexe II.

De même, l'annexe III fournit une liste de critères d'exclusion obligatoires, de sélection et d'attribution tels que définis dans la législation de l'UE sur les marchés publics. Ces critères ne sont pas nécessairement contraignants, mais nous encourageons toutes les organisations clientes à les prendre en compte.

III. 1. a. Recrutement et conditions de travail du personnel

Des conditions de travail bien réglementées, ainsi qu'une information et une consultation entre employeuse-s et employé-es limitent non seulement les conflits éventuels, mais aussi, plus important encore, les risques pour la sécurité et la santé. Par ailleurs, des structures de rémunération équitables et transparentes ont une incidence positive sur le maintien en poste du personnel expérimenté, sur leur motivation et leur satisfaction au travail, et, dès lors, sur la qualité de leur performance. Afin de choisir des prestataires de bonne qualité, les organisations clientes doivent exiger que les soumissionnaires fassent la preuve qu'ils respectent les conditions d'emploi juridiquement contraignantes et qu'ils présentent tout autre système éventuel mis en place au profit de leur personnel.

Les entreprises qui s'engagent dans une procédure de passation des marchés doivent montrer qu'elles respectent pleinement les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise en vigueur dans leur juridiction, ainsi que les réglementations locales en matière d'emploi (en particulier, tout signe d'emploi au noir ou au gris doit conduire d'emblée à une exclusion). Les qualifications et le traitement des effectifs, ainsi que les politiques d'entreprise garantissant une égalité des chances, doivent également être soigneusement examinés. La restauration collective concédée étant une activité à forte intensité de main-d'œuvre, la qualité de l'équipe de direction et les compétences du personnel affecté à l'exécution du contrat peuvent faire la différence au quotidien.

- L'organisation cliente doit s'assurer que **l'organisation des ressources humaines prévue par les soumissionnaires correspond à la prestation demandée** et est en adéquation avec les propositions formulées dans leur offre. Par exemple, un soumissionnaire qui, dans son offre, affirme favoriser des denrées fraîches, ne peut pas prétendre dans le même temps pouvoir fonctionner avec une équipe de cuisiniers et d'assistants qui soit très petite ou peu qualifiée.
- **Le respect des contributions**, comme le paiement des cotisations de Sécurité sociale, des taxes et des impôts, ainsi que des assurances adéquates pour le personnel, doit être soigneusement vérifié et être une cause d'exclusion s'il n'est pas possible de le prouver.

- Le respect des **droits des travailleur-euse-s doit être garanti** conformément aux législations nationale et européenne couvrant la représentation, l'information et la consultation des travailleur-euse-s ; et dans le cas du transfert d'entreprises, notamment, il doit être garanti conformément **aux exigences définies dans les modalités nationales d'application** de la directive 2001/23/CE du Conseil du 12 mars 2001 concernant le rapprochement des législations des États membres relatives au maintien des droits des travailleurs en cas de transfert d'entreprises, d'établissements ou de parties d'entreprises ou d'établissements.
- Les organisations clientes doivent s'assurer que le **personnel bénéficie régulièrement d'une formation correcte sur la manipulation des produits alimentaires de manière à garantir des normes d'hygiène et de sécurité alimentaire** élevées. Ce point est particulièrement important dans le secteur de la restauration collective concédée du fait qu'une mauvaise manipulation des denrées alimentaires présente des risques élevés d'intoxication alimentaire, ou encore de contamination croisée dans les hôpitaux, par exemple. Les heures et les contenus de la formation par des formateurs internes et externes doivent aussi être pris en compte.
- Les **qualifications globales du personnel** peuvent également entrer en ligne de compte : nombre d'employé-e-s, le niveau de formation professionnelle qu'il-elle-s ont reçu ; plan de formation pendant la durée du contrat de services ; ou des critères plus larges comme l'appréciation du personnel et les pratiques de motivation. Dans le cadre d'un accord signé en 1999, l'EFFAT et FoodServiceEurope se sont engagés à promouvoir des formations spécialisées dans le secteur des services de restauration.

À cela s'ajoutent **d'autres éléments qui peuvent être pris en compte**, comme : le recrutement de personnes socialement défavorisées ou handicapées, si compatible avec la nature du service à fournir ; l'encouragement de l'égalité des chances entre hommes et femmes et de la non-discrimination fondée sur la race ; les opportunités que l'entreprise offre à des personnes ne faisant pas partie de la main-d'œuvre généralement recherchée, comme des 50 ans et plus ou des chômeurs de longue durée.

GARANTIR LA BONNE FORMATION DU PERSONNEL - BELGIQUE

Actuellement, la Belgique met à disposition un centre de formation par région, subventionné par un pourcentage (0,6 % environ) de la rémunération versée par les employeur-euse-s. Ces centres de formation permettent aux travailleur-euse-s du secteur de la restauration collective concédée de suivre des formations spécialisées afin de développer encore leurs compétences.

Les partenaires sociaux en Belgique font cependant observer qu'il est important que les employeur-euse-s respectent le droit des employé-e-s à participer à de tels programmes de formation et les encouragent à le faire en leur donnant du temps pour y participer.



RECOMMANDATION

Les organisations clientes doivent réfléchir à la formation spécialisée spécifique exigée du personnel qui travaille dans leur organisation afin qu'il soit en mesure de fournir une qualité de service optimale. Pensons par exemple à une collaboration avec des nutritionnistes pour travailler dans des écoles, ou à des formations spéciales concernant la manipulation des denrées alimentaires dans les hôpitaux, etc.

III. 1. b. Hygiène et sécurité alimentaire

Pour le secteur de la restauration collective concédée, le respect de recommandations claires en termes d'hygiène et de sécurité alimentaire est d'une importance décisive du fait que le risque de consommer des produits impropres à la consommation peut être très élevé. Parmi les critères d'hygiène et de sécurité alimentaire à prendre en compte, notons :

- **la maîtrise des approvisionnements alimentaires**, en particulier la traçabilité et l'identification de l'origine des denrées ;
- **les processus et méthodes de suivi et d'évaluation de la qualité** (qualité des mets, qualité du service, de l'accueil, de l'information,...) ;
- **le respect de la réglementation européenne et nationale appropriée**, comme le règlement européen (CE) n° 852/2004 relatif à l'hygiène des denrées alimentaires et les réglementations nationales en matière d'hygiène et de sécurité alimentaires. Les soumissionnaires seront invités à démontrer leurs capacités à respecter les dispositions légales dans ce domaine et leur parfaite maîtrise des procédures fondées sur le système HACCP (Analyse des risques - Points critiques pour leur maîtrise) de l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture.

De plus, concernant les critères de sécurité dans un sens plus large, l'organisation cliente doit définir les prescriptions de sécurité à respecter dans les locaux où le service doit être fourni :

- **Prévention des risques** (mise en place d'un plan de prévention des risques, formation d'une équipe de sécurité, application du plan de prévention par l'équipe, etc.)
- **Protection des employé-e-s et convives** : protection à la fois collective et individuelle
- **Procédures d'intervention d'urgence.**

III. 1. c. Critères nutritionnels et qualité des aliments

La qualité nutritionnelle des denrées alimentaires est une priorité croissante au sein du secteur en raison de l'émergence d'une tendance plus marquée des convives à adopter des styles de vie sains. Ce point est particulièrement important dans les écoles, les parents souhaitant apprendre le plus tôt possible à leurs enfants à adopter des habitudes en faveur d'une alimentation saine pour contrecarrer tout risque d'obésité. Il gagne également en importance dans le secteur privé, alors que les employé-e-s demandent plus d'options « santé » dans les cantines et sont généralement prêts à payer plus pour une alimentation qu'il-elle-s considèrent plus saine.

Les critères nutritionnels dont on peut tenir compte dans les offres comprennent :

- **la nature du service de restauration à fournir** (choix / diversité de l'offre journalière, fréquence de chaque type d'aliments, etc.). N.B. : dans les cas où les consommateur-trice-s requièrent un régime alimentaire spécifique, par exemple dans les écoles, les hôpitaux ou les maisons de retraite, le choix ne sera pas un facteur à prendre en compte. Les organisations clientes qui passent des marchés de services de restauration ne doivent pas non plus perdre de vue que le service sera fourni à des consommateur-trice-s captif-ve-s
- **les exigences nutritionnelles**, comme le respect des normes nutritionnelles nationales ou internationales existantes (la non-conformité pouvant être une cause d'exclusion)
- **la manière dont les produits alimentaires sont conservés et transportés**, tout en restant conscient de toute législation nationale en vigueur en la matière
- **les méthodes de production des denrées alimentaires**, en particulier la manière dont les fruits et légumes sont produits, les types d'additifs utilisés, etc.

OBJECTIFS NATIONAUX EN FAVEUR D'UNE ALIMENTATION BIOLOGIQUE - FINLANDE

En matière de développement des produits biologiques, le gouvernement finlandais a défini les objectifs nationaux suivants : à l'horizon 2020, un cinquième des terres agricoles finlandaises seront biologiques, le volume de la production biologique correspondra à la consommation nationale, les ventes d'aliments biologiques au sein du commerce de détail et du secteur de la cuisine professionnelle auront triplé, et un cinquième des plats servis dans les écoles et les garderies seront biologiques.

Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).

III. 1. d. Prise en compte du développement durable

Parallèlement à l'aspect nutritionnel, faire preuve d'engagement en faveur de la protection de l'environnement est une qualité de plus en plus appréciée qu'il est possible de considérer comme un critère supplémentaire illustrant la qualité d'une offre. Toutefois, exiger des prestataires qu'ils se conforment à certaines normes de durabilité – par exemple la fourniture de produits biologiques en certaines quantités – peut ne pas être réaliste en termes de prix et de disponibilité sur le marché (en particulier si cette attente est associée à une exigence d'approvisionnement local). Il est donc conseillé aux organisations clientes d'effectuer une analyse du cycle de vie avant de formuler leurs exigences, afin de s'assurer que les critères de durabilité peuvent être respectés de manière réaliste par les prestataires. Parmi les éléments qualitatifs qui peuvent apporter de la valeur ajoutée à une offre, on trouve :

- la **protection de l'environnement**, comme des efforts avérés visant à améliorer les processus en réduisant l'empreinte carbone (au-delà des exigences imposées par la loi) ou l'utilisation de matériaux recyclés ;
- des **aspects éthiques** comme la manière dont l'entreprise se procure les produits alimentaires, et si la volaille, la viande et le poisson, par exemple, proviennent d'un élevage en plein air, ou encore si les produits sont issus du commerce équitable ;
- l'existence, au sein de l'entreprise, de **recommandations concernant la réduction des déchets**, comme réduire l'utilisation du plastique, procéder au recyclage, mesurer le gaspillage alimentaire, ou des politiques garantissant que la nourriture restante ne soit pas jetée.

Pour plus de renseignements, les organisations clientes peuvent consulter les guides d'orientation de la Commission sur les marchés publics écologiques (MPE) ou les achats verts, qui exigent l'inclusion de critères environnementaux clairs et vérifiables pour les produits et services dans le cadre de la procédure de passation de marchés publics⁵.

Il est également important de ne pas perdre de vue que tirer pleinement parti d'une augmentation de la durabilité des aliments et services fournis exige d'impliquer tous les acteurs concernés – la durabilité est une responsabilité que partagent à la fois les organisations clientes et les prestataires et qui doit être appliquée à l'ensemble de la chaîne de valorisation. Les organisations clientes ont en outre un rôle important à jouer étant donné qu'elles sont responsables des locaux où le service sera fourni. Les prestataires de services, les organisations clientes et les convives doivent travailler main dans la main. Voici des exemples de telles collaborations qu'il serait bon d'encourager.



RECOMMANDATION

Pour optimiser les avantages qu'apporte une passation de marchés plus durables, les organisations clientes ont un rôle clé à jouer. Elles peuvent :

- fournir des équipements de cuisine basse consommation, ce qui peut conduire à une réduction substantielle de la consommation d'énergie ;
- exiger que le choix des mets soit plus limité en dehors des heures de pointe, au début et en fin de service – mesure qui s'est avérée déterminante dans la réduction du volume de déchets alimentaires ;
- encourager et permettre la formation du personnel concernant la taille adéquate des portions, mieux adaptées aux besoins des convives, pour éviter le gaspillage alimentaire.



CHAPITRE IV - INTÉGRER LES ASPECTS QUALITATIFS DANS LES APPELS D'OFFRES

Le chapitre précédent met en évidence que la qualité est une valeur relativement subjective qui change en fonction du groupe de convives et des objectifs du client. Chaque critère doit être pondéré au cas par cas, leur importance relative pouvant considérablement varier d'un marché à l'autre. Un certain nombre d'initiatives nationales ou sectorielles ont été développées en vue de mieux harmoniser la manière dont le secteur intègre des aspects qualitatifs dans les achats pour garantir des conditions équitables ; le guide proposé dans cette section examine à quelles étapes du processus de sélection les différents critères peuvent entrer en jeu. Vous trouverez des exemples de mise en pratique des critères de qualité à l'annexe II.

IV. 1. Avant l'appel d'offres

Avant de lancer une procédure de passation de marché, les organisations clientes procèdent à des consultations du marché en vue de préparer l'achat et d'informer les opérateurs économiques de leurs projets d'achat et de leurs exigences.

IV. 1. a. Visites préalables du site

Pour ce faire, il est possible d'organiser des visites préalables du site, au cours desquelles les soumissionnaires pourront :

- **évaluer les investissements qui seront nécessaires** pour pouvoir fournir les services requis. Étant donné que les prestataires travailleront dans les locaux du client, qui ne sont pas sous leur responsabilité, il est essentiel qu'ils aient conscience des conditions dans lesquelles se trouvent ces locaux, de la nécessité d'investissements éventuels dans l'équipement, et du type d'engagements ils peuvent prendre sur la base de la situation réelle, sur le terrain.
- **se faire une meilleure idée du style, de l'ambiance et de l'image** que le client souhaite offrir à ses convives : ce point sera fondamental pour garantir que les offres trouvent le ton juste et mettent l'accent sur les bons critères de qualité. Il permettra également d'établir des règles du jeu équitables entre les soumissionnaires et d'encourager la créativité et l'innovation.
- **prendre conscience des normes de qualité déjà en place** afin d'assurer que les offres consacrent des ressources suffisantes au maintien ou à l'amélioration de ces normes.

Les organisations clientes ont également tout intérêt à assurer la transparence et à **fournir aux soumissionnaires des renseignements précis quant à l'équipe de restauration en place** et au nombre moyen de convives au moment de la procédure de passation des marchés. Ces renseignements contribueront à préserver les emplois et à protéger les droits des employé·e·s conformément à la procédure et aux réglementations prévues dans la convention collective de travail nationale concernée. Ils participeront également de la réussite du partenariat futur entre l'organisation cliente et la société de restauration collective concédée.



RECOMMANDATION

Il est conseillé aux organisations clientes d'organiser des visites préalables du site ainsi que des sessions de questions-réponses pour permettre aux prestataires de services de proposer une offre plus adéquate qui tienne compte des critères de qualité adaptés au groupe de convives.

IV. 1. b. Formuler le cahier des charges et les critères

Définir les rôles et les responsabilités

L'organisation cliente doit assumer des responsabilités concernant les locaux dans lesquels le prestataire va opérer ; en d'autres termes, l'organisation cliente doit fournir une infrastructure adéquate (par exemple, pour que le prestataire puisse répondre à des critères de développement durable, les locaux doivent disposer d'une infrastructure appropriée pour la conservation des aliments et le traitement des déchets). Il est donc recommandé de définir clairement les responsabilités respectives de l'organisation cliente et du prestataire avant que l'organisation cliente ne fixe un ensemble de critères de qualité. Cette approche garantit que les offres correspondent aux attentes de l'organisation cliente et puissent être comparées. Une liste de répartition des compétences entre l'organisation cliente et le prestataire est donnée à titre d'exemple à l'annexe I.



RECOMMANDATION

Les organisations clientes devraient établir une liste répartissant les rôles et responsabilités entre l'organisation cliente (en tant que propriétaire des locaux et d'une partie de l'équipement) et le prestataire (en tant qu'utilisateur des locaux et de l'équipement).

La liste des critères fournie au chapitre III n'est pas exhaustive mais donne un aperçu de facteurs importants dont l'organisation cliente peut tenir compte au moment de sélectionner les offres. L'annexe II contient un exemple de la façon dont on peut utiliser ces critères, tandis que l'annexe III décrit les spécifications techniques exigées par la législation européenne sur les marchés publics.

Comme indiqué plus haut, intégrer la qualité aux procédures d'attribution des marchés est très subjectif, ce qui signifie qu'il ne peut pas y avoir de recommandations universelles quant aux points à prendre en compte par les organisations clientes. Pour mieux comprendre quels critères de qualité entrent en ligne de compte dans quels cas individuels :

- L'organisation cliente doit **commencer par établir une liste exhaustive des critères de qualité auxquels les convives attachent de l'importance**. Étant donné que le secteur de la restauration collective concédée est unique, en ce sens que l'organisme qui sélectionne l'offre de service n'est pas celui qui bénéficie de ce service, il est essentiel de toujours commencer par la perspective des convives pour garantir que le service est bien adapté. Par exemple, avoir une bonne connaissance des exigences nutritionnelles et sanitaires de l'utilisateur·trice final·e (allergies, intolérances, tranche d'âge ou autres spécificités) peut aider à garantir que le service est bien adapté aux besoins du convive.
- Une deuxième étape consistera à **comparer l'importance des critères sélectionnés entre eux**. Cette comparaison doit porter sur deux dimensions :
 - Quelle est **l'importance accordée par les convives** à chacun des critères – y a-t-il certains aspects qualitatifs dont il·elle·s ne peuvent se passer ?
 - Quelle est **l'importance accordée par l'organisation cliente** à chacun des critères – est-ce que viser un objectif qualitatif spécifique exigerait un changement significatif dans la manière dont opère l'organisation ?

De l'importance de fixer des critères simples

Des critères d'appel d'offres trop détaillés peuvent être contre-productifs. Il est important que les exigences soient claires, mais trop de précision risque d'entraver la concurrence et d'empêcher les entreprises d'offrir des services plus innovants et créatifs. **Les critères doivent être aussi simples que possible** pour encourager des offres qui peuvent renforcer les normes de qualité du client sans affecter le prix de manière significative.

Les visites préalables du site permettront aux soumissionnaires de mieux comprendre quels sont les critères de qualité auxquels l'organisation cliente et ses convives accordent le plus d'importance et sur quels points ils doivent concentrer leur offre de service. Pour garantir que les offres soient parfaitement adaptées aux attentes des clients, il est tout aussi important de **pratiquer un dialogue ouvert tout au long de la procédure d'appel d'offres** afin que tous les soumissionnaires bénéficient de chances égales et qu'ils aient pleinement conscience de ce qui compte vraiment pour le client et les convives.

Il est donc **important de bien faire la distinction entre les spécifications techniques et les critères d'attribution** – les organisations clientes sont encouragées à utiliser des spécifications techniques fonctionnelles (et non descriptives) et à utiliser des critères d'attribution qui favorisent la mise en concurrence des opérateurs en vue de services innovants/créatifs.

Ne pas non plus perdre de vue que les **exigences doivent être telles que les offres soient facilement comparables**.



RECOMMANDATION

Les organisations clientes ne doivent pas définir de critères de qualité restrictifs à l'excès. Nous recommandons de spécifier dans l'appel d'offres le fait que les critères de qualité feront l'objet d'un classement distinct afin de laisser de la place à la créativité.

Dès lors, le cahier des charges doit indiquer en détail par exemple la nature du service de restauration à fournir (choix / diversité de l'offre journalière, catégories tarifaires, fréquence de chaque type d'aliments, etc.), quelques exigences qualitatives générales, comme les exigences nutritionnelles (par exemple le respect des normes nutritionnelles nationales existantes), mais ne doivent pas être trop spécifiques quant aux services que le prestataire devrait proposer pour répondre à ces exigences.

Le **cahier des charges doit également inclure une description du système de suivi envisagé** par l'organisation cliente (ou au minimum ses caractéristiques principales : type et fréquence des contrôles, etc.).

COLLECTE ET TRANSFERT DES DONNÉES : RESPECTER LE RGPD

Au moment de formuler le cahier des charges et de préparer le contrat prévu, les organisations clientes doivent tenir compte du [Règlement général de l'UE sur la protection des données](#) ainsi que de toute législation nationale sur la protection des données en vigueur. Les réglementations concernant le traitement et le transfert des données doivent être respectées. Parmi les données auxquelles ces réglementations s'appliquent, on trouve par exemple les données sur les employé·e·s des prestataires de services (en particulier dans les cas de transfert d'entreprises) et les données relatives aux utilisateur·trice·s du service (scolaires, client·e·s de l'hôpital, etc.).

Il est également important de noter que :

- les critères de qualité doivent être clairs et sans ambiguïté et que la justification du score accordé à chaque offre doit être clairement formulée ;
- tous les documents requis doivent être joints à l'offre / l'appel d'offres ;
- une présentation à l'oral n'est pas forcément obligatoire : dans certains pays, comme la Finlande, les offres ne sont pas toujours présentées à l'oral ;
- dans certains cas, le prix peut varier au cours de la durée du contrat.

IV. 2. Au cours de l'appel d'offres

IV. 2. a. Comparer et sélectionner les offres

Une fois que le cahier des charges est terminé et que l'appel d'offres a été lancé, l'organisation cliente a pour tâche de comparer et de sélectionner les offres en s'appuyant sur leur qualité par rapport au prix. L'annexe II contient des lignes directrices sur la manière d'attribuer aux offres une note et un classement sur la base de critères prédéfinis.

Mais au-delà du classement pratique des offres, cette section vise à fournir des conseils sur la façon d'évaluer des éléments plus difficiles à mesurer, comme la créativité, l'innovation ou encore la qualité générale du service. Il n'existe pas de règle absolue quant à la manière de trouver le bon équilibre entre la qualité et le prix, ni sur l'importance à accorder aux différents facteurs.

Plusieurs solutions peuvent être envisagées :

- Les entreprises et les partenaires sociaux peuvent mettre en place **un code de bonne conduite** qui engage les prestataires de services et les organisations clientes à offrir la meilleure qualité possible dans le secteur de la restauration collective concédée. Cela signifie que tous les signataires s'engagent à donner la priorité à la qualité et non au prix – l'idée étant que si toutes les parties engagées dans une procédure d'attribution de marchés ont signé le code, la qualité globale augmentera et la concurrence s'axera davantage sur des critères autres que le prix. Un tel code de conduite a été adopté aux Pays-Bas dans tous les secteurs d'achat (voir l'encadré ci-dessous).
- Il est possible de mettre en place, à l'échelon national, des règles qui **obligent les organisations clientes à y accorder une importance beaucoup plus grande en classant les offres en fonction de la qualité au détriment du prix**. L'Italie, par exemple, a été pionnière en la matière en définissant comme obligation légale le fait que l'attribution de marchés de restauration dans le secteur public doive être plus axée sur la qualité (au moins 70 %) que sur le prix (30 % maximum).
- **Les organisations clientes peuvent intégrer dans leur système de notation une marge pour des points bonus** à attribuer pour des éléments plus subjectifs, comme l'innovation, la créativité, des pratiques durables, l'utilisation de produits locaux, etc.



RECOMMANDATION

Avant de lancer l'appel d'offres, les organisations clientes devraient réfléchir à la manière dont elles entendent mesurer / mettre en valeur la qualité. Cela leur permettra de noter les offres de la manière la plus transparente possible.

LE CODE DE CONDUITE POUR UN MARCHÉ RESPONSABLE - PAYS-BAS

Aux Pays-Bas, les acheteurs et les partenaires sociaux de divers secteurs, dont la restauration collective concédée, ont signé un code de conduite pour un comportement responsable dans le cadre d'appels d'offres. Par le passé, des pratiques commerciales répréhensibles conduisaient à une pression négative exercée sur les prestataires, au détriment de la qualité. Le code entend désormais souligner que, dans le cadre de procédures de passation des marchés, la qualité doit avoir la primauté sur le prix.

Ce code a été rédigé par des organisations clientes, prestataires, syndicats et agents concernés de l'ensemble des secteurs qui ont recours aux marchés publics, animés par la conviction commune qu'un changement des conduites commerciales est nécessaire et souhaitable. Il indique la manière de parvenir à des transactions commerciales basées sur la confiance et sur de bons rapports qualité-prix, sans perdre de vue les intérêts sociaux.

Le code emploie un système de cartes jaunes et rouges ainsi qu'un Prix des meilleures pratiques pour inciter les entreprises à encourager des pratiques de travail équitables. Le gouvernement l'applique dans ses propres procédures de passation de marchés. Bien que ce code ne soit pas juridiquement contraignant, dans le secteur de la restauration collective concédée, il est obligatoire d'être signataire pour pouvoir faire partie de l'association patronale.

Au Pays-Bas, le code de conduite est accessible à chaque organisation. En 2018, plus de 1 300 parties l'ont signé, avec comme résultat une nette diminution de la dégradation des prix.

Pour en savoir plus, cliquez [ici](#).

IV. 2. b. Identifier les offres anormalement basses

Une offre « anormalement basse » se définit en tant qu'offre dont le prix est à un niveau tel que la collectivité, quelles que soient les circonstances, s'estime dans l'impossibilité de compter sur une exécution correcte du marché. Des offres anormalement basses conduisent à une concurrence déloyale entre sociétés de services de restauration, à de mauvaises conditions de travail pour les employé-e-s et, éventuellement, à du dumping social. Elles doivent dès lors être automatiquement exclues du processus de sélection.

Il existe plusieurs méthodes permettant d'identifier des offres anormalement basses :

- **Énumérer les types de frais** qu'un opérateur aura normalement à sa charge pour fournir le service peut être un bon indicateur de ce que pourrait être le prix minimum d'une offre. Toute offre sensiblement plus basse que les frais escomptés doit être soigneusement examinée afin de garantir que les droits fondamentaux du travail sont pleinement respectés.
- Une offre anormalement basse peut être définie comme un **prix qui est nettement en dessous de la médiane des offres**. Au Portugal, cela se définit comme un écart en pourcentage par rapport au prix moyen des offres présentées.
- Étant donné que les offres anormalement basses dissimulent généralement de mauvaises conditions de travail, une offre anormalement basse peut également être définie comme un **prix inférieur au coût de la masse salariale**. Cette définition est appliquée en Belgique, par exemple.

IV. 2. c. Facteurs d'attribution du marché

Il est important que **l'organisation cliente s'engage à respecter certains délais dans sa prise de décision finale** et pour l'attribution du marché. Le processus de notation et de classement peut être long, mais s'il s'éternise, l'offre ne reflète alors plus la réalité de l'entreprise. En particulier, le prix initialement proposé pour des services donnés peut ne plus refléter les coûts en raison de l'inflation.

Il est donc recommandé de réaliser l'intégralité de la procédure d'appel d'offres (publication du cahier des charges, examen et sélection des offres, attribution du marché) **sur une période prédéfinie**. La plupart des appels d'offres exigent des prestataires de s'acquitter de toutes leurs activités (visites préalables du site, questions-réponses, soumission de l'offre) dans un certain délai, tandis que, souvent, les organisations clientes ne sont pas tenues de respecter des échéances pour faire leur choix. Au moment de publier l'appel d'offres, il est donc conseillé aux organisations clientes de fixer un échéancier avec des jalons clairs, tant pour elles-mêmes que pour les soumissionnaires.



RECOMMANDATION

Les organisations clientes devraient définir un échéancier qui couvre l'ensemble de la procédure d'appel d'offres, avec des jalons clairs pour les deux parties (organisation cliente et soumissionnaires) au moment de publier l'appel d'offres.

IV. 3. Après l'appel d'offres

IV. 3. a. Veiller à la bonne exécution du marché

Une fois le marché attribué, l'organisation cliente doit s'assurer d'un suivi correct auprès de l'attributaire **par une surveillance et un contrôle des engagements contractuels de chaque partie**, comme défini dans le système proposé dans le cahier des charges de l'appel d'offres.

Cette démarche a pour but de garantir que l'entreprise sous contrat fournit les services auxquels elle s'est engagée, et plus important encore, dans le respect des normes auxquelles elle s'est engagée. Un tel suivi est d'autant plus important dans les procédures d'attribution des marchés qui visent à faire passer la qualité avant le prix. Lorsque des entreprises ne respectent pas effectivement toutes les exigences dans le cadre de l'exécution du marché, ce manquement est au détriment des convives, mais aussi des autres organisations qui ont perdu injustement le marché.

Une évaluation de l'exécution du marché peut se faire par exemple en demandant au principal interlocuteur de l'organisation cliente auprès du prestataire de services de commenter son expérience avec l'équipe affectée au client par le prestataire. Cet examen doit avoir lieu régulièrement – tous les 6 mois par exemple – et viser à confronter la qualité du service fourni aux critères fixés initialement par le client.

Les organisations clientes peuvent également demander que les offres incluent une structure de suivi et d'évaluation par la maison mère du prestataire, par exemple sous forme d'inspections périodiques. Ces dernières offrent un mécanisme structuré qui garantit le niveau de qualité convenu et prévient toute défaillance. Il est conseillé que l'appel à propositions contienne les points suivants :

- La fréquence des inspections internes et externes
- Une répartition, entre les membres de l'équipe de direction, de la responsabilité de mener les inspections
- Des méthodes d'inspection, pour des inspections internes par exemple, effectuées sur la base de tableaux préparés spécialement qui reprennent point par point les exigences du marché
- Des systèmes qui corrigent aussi rapidement que possible tout écart à la baisse en matière de normes de qualité et qui encouragent l'amélioration de la qualité
- La fréquence et les méthodes d'évaluation des résultats de l'inspection afin d'examiner si des achats ou des investissements sont nécessaires à la réalisation des normes de qualité requises
- Une documentation de la qualité, par exemple par l'utilisation d'attestations des résultats des inspections
- Les instructions mises à la disposition de l'équipe de direction pour mener les inspections d'assurance qualité.

Étant donné que les clients ne sont généralement pas ceux qui bénéficient du service, les organisations clientes peuvent également **envisager, le cas échéant, de donner aux utilisateur-trice-s finaux-ales la possibilité de donner leur avis** sur le service fourni. N.B. : ce point ne s'applique pas aux cas où les convives doivent impérativement suivre des régimes spécifiques pour des raisons de santé, ou s'il-elle-s ne sont pas en position de porter un jugement pour quelque autre motif que ce soit, par exemple dans des hôpitaux ou des écoles. Il convient de noter que les convives n'ont pas accès aux accords passés, si bien que leurs commentaires ne peuvent être utilisés qu'à titre de complément pour obtenir une vision plus large.



RECOMMANDATION

Le contrat convenu doit définir clairement les normes de qualité et établir un système permettant de surveiller et de contrôler régulièrement les engagements contractuels de chaque partie.

IV. 3. b. Adapter les contrats pour tenir compte de l'évolution du contexte

Un dernier aspect clé visant au maintien d'un service de grande qualité est que **les contrats doivent être régulièrement mis à jour pour tenir compte de l'évolution du contexte**. Un engagement en faveur de la qualité doit venir des deux côtés : du prestataire, qui continue à fournir de manière constante les services convenus en conformité avec les normes les plus élevées possible ; et de l'organisation cliente qui s'engage à faire évoluer le contrat en tenant compte de changements comme les coûts de la main-d'œuvre ou des produits.

Quelques éléments pouvant faire partie de la révision annuelle du contrat :

- **Tenir compte de l'inflation** (maintenir le dynamisme des contrats, notamment s'ils sont pluriannuels), inclusion d'une disposition automatique en lien avec l'inflation (tenant compte de l'évolution des coûts)
- **Envisager l'impact de hausses inattendues des coûts** des matières premières ou de la main-d'œuvre
- Envisager un **mécanisme d'indemnisation pour les repas non servis** – le fait qu'un grand nombre de repas ont été manqués peut changer considérablement le prix global
- Envisager un mécanisme d'indemnisation pour circonstances exceptionnelles (des grèves par exemple) qui peuvent affecter la capacité du prestataire à opérer
- De la même façon, prévoir pour les hôpitaux des situations dans lesquelles tous les lits ne sont pas occupés (les contrats s'appuient généralement sur le nombre de lits d'un hôpital, mais s'il n'y a pas de patient-e dans chaque lit, le prix global peut changer considérablement).



ANNEXE I - DÉFINIR LE CONTENU DES PRESTATIONS

Le contenu des prestations peut varier considérablement selon le fonctionnement, les contraintes et les souhaits de l'organisation cliente. Il est donc recommandé de définir clairement les responsabilités respectives de l'organisation cliente et du prestataire (par exemple : la prestation doit-elle ou non inclure la maintenance de l'équipement ?) avant que l'organisation cliente ne fixe un ensemble de critères de qualité. Cette approche garantit que les offres correspondent aux attentes de l'organisation cliente et puissent être comparées.

La liste qui suit reprend pratiquement tous les domaines pour lesquels la responsabilité peut être à la charge soit de l'organisation cliente, soit du prestataire de services. Cette répartition est à prévoir dans le cahier des charges

Répartition des responsabilités entre l'organisation cliente et le prestataire		
Locaux du restaurant	Client	Prestataire
Maintenance lourde		
Mise en conformité		
Entretien au quotidien		
Matériel sécurité / incendie		
Gros matériel de cuisine	Client	Prestataire
Fourniture		
Renouvellement		
Maintenance		
Réparation		
Mise en conformité		
Matériel et logiciel d'encaissement	Client	Prestataire
Matériel (serveur et postes caisse)		
Logiciels		
Fournitures		
Titres de paiement informatique		
Maintenance du système		
Petit matériel de service	Client	Prestataire
Fourniture (dotation de base)		
Renouvellement		

Petit matériel de cuisine	Client	Prestataire
Fourniture (dotation de base)		
Renouvellement		
Fluides	Client	Prestataire
Le téléphone (abonnement / communications)		
L'eau		
Le gaz		
L'électricité		
Chauffage, climatisation		
Contrats de nettoyage éventuels et travaux épisodiques	Client	Prestataire
Les sols		
Les murs au-delà de 2 mètres, plafonds, vitres, dômes		
Les canalisations		
Les gaines d'extraction et extracteur		
Les hottes		
Les filtres à graisse		
La récupération des huiles de friteuse usagées		
La dératisation et la désinsectisation		
La décoration et la signalétique		
La vidange du bac à graisse		
L'enlèvement des déchets		
Les plantes		
Nettoyages quotidiens	Client	Prestataire
Les tables et les chaises		
Le petit et le gros matériel de cuisine		
Les locaux de cuisine et de stockage		
Les sols, les murs à moins de 2 mètres		
Les sols des espaces de consommation		
Fournitures diverses	Client	Prestataire
Fournitures de bureau et affranchissements		
Produits à usage unique		
Produits d'entretien		
Produits lessiviels		
Sels adoucisseurs		

Serviettes en papier		
Titres de paiement		
Fournitures sanitaires (clients et personnel)		
Salaires et charges sociales	Client	Prestataire
Taxe professionnelle sur salaires		
Frais de transport		
Visites médicales		
Fourniture de tenues professionnelles		
Avantages extra-légaux		
Avancées sociales liées aux conventions collectives sectorielles et aux conventions collectives d'entreprise		
Divers	Client	Prestataire
Assurance Responsabilité civile		
Assurance Risques locatifs		
Contrôles bactériologiques		
Frais sur véhicules de service		
Frais divers pour journées à thème		
Frais de maintenance bureautique		
Frais bancaires		
Frais postaux		
Documentation administrative		
Honoraires expertise comptable		
Visites / réceptions		



ANNEXE II - LIGNES DIRECTRICES D'ÉVALUATION : EXEMPLE D'ATTRIBUTION DE MARCHÉS SUR LA BASE DE CRITÈRES DE QUALITÉ

Cette annexe vise à fournir aux organisations clientes qui passent des marchés de services de restauration un exemple pratique sur la manière d'attribuer des marchés sur la base de critères de qualité. Il s'agit d'un exemple purement fictif destiné à mettre en pratique les critères et processus expliqués dans la partie principale du guide. À l'annexe III, le guide décrit les dispositions légales définies par l'UE en matière de marchés publics. Celles-ci peuvent également servir de critères d'orientation utiles pour les acheteurs privés ; dès lors, tou-te-s les utilisateur-trice-s sont convié-e-s à en tenir compte dans les procédures d'attribution de marchés.

Attribuer des marchés sur la base de la qualité

Il faut respecter trois étapes importantes.

- **ÉTAPE 1** – Définir l'importance relative de la qualité sur le prix.
- **ÉTAPE 2** – Établir l'importance attribuée à différentes catégories de qualité et l'importance relative de critères de qualité spécifiques pour chaque catégorie. N.B. : certains critères proposés sont contraignants et marqués comme tels. Le non-respect de ces critères implique automatiquement une exclusion du processus de sélection.
- **ÉTAPE 3** – Attribuer une note aux différents critères afin de déterminer le fournisseur proposant le meilleur rapport qualité-prix, une fois que le marché a été publié et que des offres de différentes sociétés de restauration collective concédée ont été faites conformément aux étapes 1 et 2.

Ces trois étapes sont détaillées ci-dessous et illustrées par des exemples.

Étape 1 – Mesurer l'importance de la qualité sur le prix

Afin de déterminer la proposition qui présente le meilleur rapport qualité-prix, il est possible d'utiliser la formule suivante pour obtenir la note globale de la proposition :

$$\text{Note de l'offre} = \text{note de la qualité} + \text{note du prix}$$

C'est à l'organisation cliente qu'il revient de déterminer l'importance elle souhaite donner à la note attribuée à la qualité par rapport à la note attribuée au prix. Plus la note est élevée, plus l'importance accordée aux critères de qualité est élevée.

Afin de stimuler la créativité et de parvenir aux plus hauts niveaux de qualité possibles, il est recommandé que les organisations clientes donnent le plus de poids possible à la note attribuée à la qualité.

Étape 2 – Définir l'importance des différentes catégories et des critères de qualité spécifiques

Cette étape permet aux organisations clientes qui passent des marchés de services de restauration de définir les catégories de critères de qualité qui sont, pour elles, les plus importantes dans leur évaluation de la qualité. Pour ce faire, elles doivent répartir dans des proportions différentes les points alloués à la note de la qualité :

Catégorie	Attribution of importance
Personnel de restauration collective concédée	<p>L'attribution d'un nombre de points élevé indique que le prestataire est déterminé à assurer la qualité du personnel, par exemple en lui garantissant une formation adéquate et régulière ou des conditions d'emploi favorables (en termes de rémunération, de protection sociale, de sécurité et de santé, de droits des travailleur-euse-s, etc.). La directive relative au transfert d'entreprises assure la sécurité de l'emploi du personnel en place, avec la flexibilité requise par le prestataire pour assurer que le personnel répond aux besoins du nouveau marché (possibilité d'engager du personnel supplémentaire ou nécessité de former le personnel en place).</p> <p>Dans cette catégorie, les clients peuvent en outre tenir compte du niveau de formation spécialisée à destination de secteurs spécifiques, comme des nutritionnistes pour des écoles, ou des formations sur la manipulation des denrées alimentaires dans les hôpitaux, etc. L'offre peut inclure par exemple un plan de formation synthétique pour la durée du contrat.</p>
Gestion du marché	<p>Le nombre de points donnés ici reflète l'importance attribuée aux compétences de la société de restauration collective concédée en matière de gestion du marché, à son expérience et aux services d'assistance au sein de l'entreprise.</p> <p>Les entreprises peuvent également inclure une proposition de plan de coordination de l'équipe de l'entreprise avec la direction centrale : description synthétique du plan de coordination ; énumération des types d'indicateurs décrits ; énumération des stratégies et critères généraux décrits.</p>

Opérations contractuelles	Si la qualité du gestionnaire du marché sur place et du plan opérationnel (comprenant des aspects tels que la composition de l'équipe de l'entreprise) est d'une importance primordiale pour le client, c'est à cette catégorie qu'il lui faut attribuer le plus de points « qualité ».
Contenu des prestations / plan des repas	Les organisations clientes qui accordent le plus d'importance aux aspects en lien avec le plan des repas proposé, comme la diversité des denrées alimentaires, les valeurs nutritives, la mise à disposition d'un choix (le cas échéant), doivent attribuer un nombre de points élevé à cette catégorie. Les entreprises peuvent joindre des fiches techniques à leurs plans de repas en fonction du régime alimentaire.
L'entreprise	Le nombre de points attribués à la qualité générale de la société de services de restauration, dont des aspects tels que l'éthique, la philosophie, des systèmes de gestion de la conformité ou encore un code de conduite interne, est pris en compte ici.
Contrôles et normes de qualité	<p>Procédures fondées sur les principes du système HACCP (Analyse des risques - Points critiques pour leur maîtrise), par exemple des contrôles internes du système HACCP réalisés au cours des deux dernières années ; des contrôles officiels de la sécurité des aliments effectués au cours des deux dernières années ; des systèmes d'assurance de la qualité certifiables reconnus par des organisations internationales (ISO 9001: 2000, ISO 22,000).</p> <p>Spécification des mesures adoptées par l'entreprise dans le cadre de son activité en lien avec les conditions environnementales mesurables suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Économie et utilisation efficiente de l'eau, de l'énergie et des matériaux. • Coûts environnementaux du cycle de vie. • Méthodes et procédés de production écologique. • Production et gestion des déchets. • Utilisation de matériaux écologiques.

Les organisations clientes peuvent alors choisir pour chaque catégorie l'importance des critères de qualité spécifiques. Le client doit attribuer des points pour des aspects spécifiques qui s'ajoutent au nombre total de points alloués à chaque catégorie.

Par exemple, si vous attribuez 60 points à la qualité et 40 points au prix (étape 1), vous devez répartir ces 60 points entre les différents critères de qualité. Ainsi, vous pourriez attribuer 17 points au personnel de restauration, 5 à la gestion du marché, 20 aux opérations contractuelles, 10 au contenu des prestations et 8 à la société de services de restauration. Les points doivent également être mis en relation avec les coûts supplémentaires générés par une meilleure qualité.

Vous pourriez ensuite choisir parmi les critères possibles identifiés pour chaque catégorie ceux qui correspondent à vos priorités. Par exemple, dans le cadre de la catégorie « Gestion du marché », vous pouvez attribuer les 5 points définis à :

- la qualification de l'équipe de direction (3 points)
- l'expérience de l'équipe de direction (2 points)

La même opération sera requise pour les critères éventuels en lien avec les catégories de qualité restantes.

Une fois que vous avez décidé de l'importance attribuée aux critères de qualité et de l'importance relative des critères de qualité identifiés, vous devez lancer une procédure d'attribution du marché. Les critères procéduraux, qui sont fonction de la nature du marché, doivent être respectés.

Avant d'attribuer un marché, en particulier dans le cas de marchés assujettis aux règles sur les marchés publics (voir l'annexe II – Contexte législatif), vous devez d'abord examiner les points suivants :

- Y a-t-il des entreprises qui sont jugées inaptes à accomplir les tâches prévues ? Comme indices, on trouve le non-paiement des impôts ou de la Sécurité sociale, un casier judiciaire ou toute autre transgression. Les pouvoirs publics qui passent des marchés de services de restauration au sein de l'Union européenne sont obligés d'exclure automatiquement certaines offres (voir l'annexe II). Les entreprises privées doivent également exclure les prestataires qui ne répondent pas aux exigences minimums obligatoires dans le secteur, comme le respect des dispositions en matière de droit du travail ou les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise en place (voir le tableau ci-dessous).
- Y a-t-il des entreprises qui ne répondent pas aux critères de sélection de base en termes d'expérience et de capacités ? De telles entreprises ne doivent pas être incluses dans les étapes d'attribution.

Une fois que vous aurez exclu une partie des entreprises qui ne conviennent pas et sélectionné celles qui remplissent les critères de sélection, vous obtiendrez le meilleur rapport qualité-prix en évaluant les critères choisis précédemment.

Étape 3 – Évaluation de la qualité

Une fois que les offres ont été avancées, l'organisation cliente procède à leur évaluation. Les offres qui n'ont pas répondu aux critères conduisant à l'exclusion ou qui ne remplissent pas le cahier des charges requis, tel que défini à la section IV. 1. b. et explicité en annexe II, ne sont pas prises en considération. L'évaluation des offres restantes s'appuie sur le nombre de points qui ont été alloués à la qualité et au prix.

3. 1. Évaluation du prix

Le prestataire de services qui offre le prix le plus bas reçoit la totalité des points disponibles pour le prix. Toutes les offres ayant un prix plus élevé sont évaluées par rapport à l'offre dont le prix est le plus bas. Des points pour le prix sont déduits à hauteur du pourcentage de dépassement du prix de l'offre par rapport à l'offre la plus basse. Dans l'exemple ci-dessous, dans lequel 40 points sont attribués à la note du prix, un prix plus élevé de 10 % entraîne une déduction de 10 % sur les 40 points, etc.

Entreprise	Prix	Points
A	100 000 euros	40
B	110 000 euros	36
C	120 000 euros	32

3. 2. Évaluation de la qualité

Une fois que l'organisation cliente a défini ses priorités en termes de qualité en attribuant des points aux différentes catégories énoncées à l'ÉTAPE 2, il est essentiel de procéder à une appréciation objective pour déterminer quelles offres répondent à ces exigences. Pour garantir une telle objectivité, il est possible d'utiliser les paramètres de notation suivants :

- Non applicable
- Non conforme
- Supposé conforme
- Conforme
- Excellent

Le tableau suivant contient des définitions pour chacun des paramètres de notation. « Non applicable » s'utilise dans les tableaux de notation pour les critères qui ne sont pas jugés importants pour le marché. Il est clair qu'une entreprise qui reçoit un « Excellent » pour l'un des critères de qualité doit se voir attribuer une plus grande part des points disponibles qu'une entreprise notée « Supposé conforme ». Dès lors, les points attribués à chaque critère bénéficient de pondérations différentes.

Pondération

Pondération	Pondération
Non applicable	0%
Non conforme	0%
Supposé conforme	50%
Conforme	80%
Excellent	100%

Le soumissionnaire ayant le plus grand nombre d'« Excellent » dans des critères clés (les critères auxquels le client a alloué le plus grand nombre de points) obtiendra donc la meilleure note pour les critères de qualité. L'évaluation des critères de qualité s'ajoute aux points attribués lors de l'évaluation du prix pour déterminer l'offre présentant le meilleur rapport qualité-prix.

3. 3. Définition des critères de notation

Non applicable	Ce critère prend en compte le fait que tous les éléments ne sont pas applicables à chaque organisation cliente. Le critère n'est pas applicable à l'attribution de cette offre et n'est donc pas noté. L'appréciation « Non applicable » ne doit pas être employée au hasard mais doit être justifiée par rapport aux exigences de l'appel d'offres. À titre d'exemple, le critère « Formation spécialisée d'aide à la prise des repas » n'est pas applicable si le marché concerne une entreprise privée ou une collectivité publique (par opposition à une école).
Non conforme	Cette appréciation s'applique si l'information fournie ne correspond absolument pas aux exigences du client. Elle ne doit pas être employée dans les cas où aucune information n'est fournie sur un certain point.
Supposé conforme	La conformité n'est pas spécifiquement démontrée mais peut être déduite d'autres informations fournies.
Conforme	L'information fournie est parfaitement conforme aux exigences soulignées dans l'avis de marché et répond aux attentes du client.
Excellent	Ce point répond aux exigences et attentes et fait preuve d'un service d'une qualité exceptionnelle sur la base d'une bonne performance sur le terrain.

3. 4. Exemple

N.B. : au moment de formuler le cahier des charges de son appel d'offres, nous encourageons l'organisation cliente à spécifier la manière dont les notes seront attribuées. Les catégories listées dans les exemples ci-dessous sont délibérément larges, mais le dossier d'appel d'offres doit spécifier ce que l'organisation cliente juge être « Non applicable » ou « Non conforme » et ce qu'il faut faire pour parvenir à des notes de 50 %, 80 % ou 100 %.

Dans l'exemple indiqué, l'organisation cliente a décidé d'attribuer les 100 points comme suit :

Prix	40 points
Qualité	60 points
Attribution :	
1. Personnel de restauration	16
2. Gestion du marché	7
3. Opérations contractuelles	13
4. Contenu des prestations	11
5. Société de services de restauration	13

Personnel de restauration

Critère obligatoire (la non-conformité conduit à l'exclusion)

	Conforme	Non conforme
1.1 Conditions d'emploi		
Conditions de travail conformes aux conventions collectives sectorielles, au droit du travail / social national		
Structure salariale claire et transparente		
Structures de représentation des travailleuse-s		
Filière de réclamation, Retours et suggestions		
Assurances Responsabilité civile		
Dispositions en matière de sécurité et de santé		

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Supposé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
1.2 Compétences et qualifications professionnelles							
Recrutement tenant compte d'aspects sociaux	3			✓			1,5
Formation de base (sécurité)	3					✓	3
Formation complémentaire	1					✓	1
Formation spécialisée	1			✓			0,5
Cours de perfectionnement	0	✓					0
Personnel affecté à la formation	3					✓	3

Modules / programmes de formation	3					✓	3
Autres compétences supportées	0	✓					0
1.3 Expérience							
Preuve d'un niveau d'expérience suffisant	2					✓	2
Coopération avec d'autres organisations / administrations publiques	0	✓					0
TOTAL	16						14

Gestion du marché							
	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Supposé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
2.1 Équipe de direction							
Documentation financière impeccable	0	✓					0
Qualifications de l'équipe de direction	3				✓		2,4
Expérience de l'équipe de direction	4				✓		3,2
Responsabilités et normes	0	✓					0
2.2 Services d'assistance							
Services d'assistance	0	✓					0
TOTAL	7						5,6

Opérations contractuelles							
	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Supposé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
3.1 Gestionnaire du marché sur place							
Preuve de qualification	5					✓	5
Connaissance des dispositions du contrat	2					✓	2
Chaîne de responsabilité	1			✓			0,5
3.2 Plan opérationnel							
Complétude du plan opérationnel	0	✓					0
Composition de l'équipe	0	✓					0
Suivi des performances	3			✓			1,5
Utilisation de la déclaration obligatoire	0	✓					0
3.3 Contrôle de la qualité							
Mécanisme de contrôle interne ou par une tierce partie (et régularité)	1				✓		0,8
Contrôle de la qualité objectif	1				✓		0,8
TOTAL	13						10,6

Contenu des prestations

Critère obligatoire (la non-conformité conduit à l'exclusion)

	Conforme	Non conforme
Conformité au droit national en lien avec les valeurs nutritives (si applicable)		

	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Supposé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
4.1 Utilisation des produits							
Alternance des denrées alimentaires et ingrédients	3					✓	3
Mise à disposition d'un choix	0	✓					0
Origine éthique des produits utilisés	0	✓					0
Participation d'un nutritionniste à la conception du plan des repas	4					✓	4
Accords sur les responsabilités concernant la manipulation du matériel de cuisine	1				✓		0,8
Formation spéciale du personnel sur la manipulation des denrées alimentaires	1			✓			0,5
4.2 Assistance technique							
Préparation du personnel à l'aide à la prise des repas (formation spécialisée)	0	✓					0
Assistance avec suivi, déclaration des incidents	2					✓	2
TOTAL	11						10,3

Société de services de restauration							
	Points disponibles	Non applicable	Non conforme 0 %	Supposé conforme 50 %	Conforme 80 %	Excellent 100 %	Points pondérés attribués
5.1 Expérience et antécédents							
Gamme de services fournis	0	✓					0
Durée sur le marché	0	✓					0
Coopération actuelle / précédente avec des administrations publiques	3					✓	3
Bons antécédents en matière de sécurité et de santé au travail	2				✓		1,6
Système de conciliation entre vie professionnelle et vie privée	0	✓					0
Évaluation des risques pour la santé et la sécurité	0	✓					0
Antécédents de travail avec le groupe de convive concerné	2					✓	2
5.2 Éthique, philosophie d'entreprise et code de conduite							
Engagement à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises	4			✓			2
Documentation d'une approche éthique des affaires	0	✓					0
Programme de continuité des opérations	1		✓				0
Programme de conformité / qualité interne	1			✓			0,5
TOTAL	13						9,1

3. 5. Résultat

L'évaluation du formulaire de soumission présenté dans l'exemple ci-dessus permet au client d'obtenir une vue d'ensemble qui autorise la comparaison des performances des différents soumissionnaires sur la base de critères de qualité distincts. Dans cet exemple, la performance du soumissionnaire en termes de critères de qualité est la suivante :

Critères de qualité	Points disponibles	Points attribués
Personnel de restauration	16	14
Gestion du marché	7	5,6
Opérations contractuelles	13	10,6
Contenu des prestations	11	10,3
Société de services de restauration	13	9,1
Total	60	49,6



ANNEXE III - DISPOSITIONS LÉGALES

Cette annexe examine en profondeur la législation européenne en matière de passation de marchés et décrit les critères d'exclusion obligatoires, de sélection et d'attribution tels que définis dans la directive de l'UE relative aux marchés publics. Ces critères ne sont pas nécessairement contraignants, mais nous encourageons toutes les parties à s'en inspirer dans le cadre d'un appel d'offres.

1. Contexte législatif européen en détail

1. 1. Directive de l'UE relative aux marchés publics

L'Union européenne a mis en place un cadre législatif étendu visant à couvrir les marchés publics. Le principal outil juridique en est la DIRECTIVE DU PARLEMENT EUROPÉEN ET DU CONSEIL SUR LA PASSATION DES MARCHÉS PUBLICS⁶.

La directive sur la passation de marchés publics définit les **règles pour la soumission d'offres publiques au sein de l'Union européenne**. Ces règles incluent les types de procédures ainsi que les critères d'exclusion, de sélection et d'attribution que les acheteurs publics (« pouvoirs adjudicateurs ») doivent respecter. Ce cadre législatif européen ne régit cependant pas les appels d'offres d'acheteurs privés ; ces derniers sont libres de choisir les critères qu'ils considèrent conformes à l'objet du marché. Pour autant, les partenaires sociaux encouragent les acheteurs privés à s'inspirer de la législation européenne et à en tenir compte dans leur procédure d'appel d'offres.

À titre de principe général, l'article 18, paragraphe 2, des règles de l'UE obligent les soumissionnaires (entreprises ou organisations, etc.) à se conformer aux obligations applicables dans les domaines du droit environnemental, social et du travail établies par le droit de l'Union européenne, le droit national, les conventions collectives ou par certaines dispositions internationales en matière de droit environnemental, social et du travail⁷. Il s'agit d'une exigence obligatoire qui s'applique également à la sous-traitance, le soumissionnaire sous-traitant des services devant s'assurer que le sous-traitant respecte la législation et les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise mentionnées ci-dessus.

⁶ Directive 2014/24/UE du Parlement européen et du Conseil du 26 février 2014 sur la passation des marchés publics et abrogeant la directive 2004/18/CE, JOUE L 94 du 28.3.2014, p. 65

⁷ Liste exhaustive à l'annexe X de la directive 2014/24/UE.

Marchés de services de restauration dont la valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est égale ou supérieure à 750 000 euros

Pour les services de restauration énumérés à l'annexe XIV dont la valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est égale ou supérieure à 750 000 euros, l'Union européenne définit à l'article 76 des conditions portant uniquement sur les critères d'attribution⁸. Ce seuil englobe tous les lots si les marchés sont divisés en lots, et son estimation vaut pour toute la période contractuelle spécifiée dans l'appel d'offres⁹.

Les services d'hôtellerie et de restauration suivants sont énumérés à l'annexe XIV :

- 55100000-1 à 55410000-7; 55521000-8 à 55521200-0 [55521000-8 Service traiteur pour ménages
- 55521100-9 Services de repas livrés à domicile
- 55521200-0 Services de livraison de repas
- 5520000-1 Services traiteur
- 55522000-5 Service traiteur pour entreprises de transport
- 55523000-2 Services traiteur pour autres entreprises ou autres institutions
- 55524000-9 Service traiteur pour écoles
- 55510000-8 Services de cantine
- 55511000-5 Services de cantine et autres services de cafétéria pour clientèle restreinte
- 55512000-2 Services de gestion de cantine, 55523100-3 Services de restauration scolaire.

Pour les services de restauration non énumérés à l'annexe XIV, ce sont les dispositions générales de la législation européenne qui s'appliquent : par exemple, les critères d'attribution spécifiés à l'article 76 ne s'appliquent pas, mais bien les critères concernant l'exclusion (article 57), la sélection (article 58) et l'attribution de marchés (article 67) (pour de plus amples informations, voir ci-dessous).

Comme mentionné plus haut, pour les services de restauration énumérés à l'annexe XIV dont la valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est égale ou supérieure à 750 000 euros, l'Union européenne définit à l'article 76 des conditions portant uniquement sur les critères d'attribution.

L'article 76 spécifie que les États membres de l'UE doivent mettre en place des règles nationales régissant l'attribution de marchés et garantissant que l'acheteur se conforme aux principes de transparence et d'égalité des soumissionnaires. Les États membres ont toute latitude pour définir les règles de procédure qui s'appliquent dans le droit national, tant que ces règles permettent aux acheteurs de prendre en compte les spécificités des services achetés.

⁸ Les critères d'attribution évaluent le mérite de l'offre individuelle sur la base de sa capacité à répondre au cahier des charges de l'appel d'offres.

⁹ Exception faite de contrats n'indiquant pas un prix total, auquel cas la valeur estimée est calculée sur la base soit de la somme de tous les montants mensuels si la durée est inférieure à 4 ans, soit du montant mensuel multiplié par 48 pour toute autre durée (art. 5, par. 14).

Par ailleurs, le droit européen indique à l'article 76 que les États membres doivent s'assurer que le droit national donne aux acheteurs par exemple la possibilité de souligner les critères de qualité, la continuité, l'accessibilité, le caractère abordable, la disponibilité et l'exhaustivité des services, ainsi que l'innovation. Les États membres peuvent également prévoir que le choix du soumissionnaire est opéré sur la base de l'offre présentant le meilleur rapport qualité-prix, en tenant compte de critères de qualité et de durabilité en ce qui concerne les services de restauration. Selon la législation européenne, l'ensemble des éléments mentionnés ci-dessus pour définir la qualité des soumissionnaires et choisir le meilleur rapport qualité-prix sont facultatifs.

D'autre part, l'article 76 donne aux États membres de l'UE toute latitude pour définir les règles de procédure qui s'appliquent dans le droit national concernant les services de restauration pour des montants égaux ou supérieurs à 750 000 euros, tant que ces règles permettent aux acheteurs de prendre en compte les spécificités des services achetés et que les principes de transparence et d'égalité de traitement sont respectés.

De plus, comme précisé au considérant 114, les États membres de l'UE devraient également poursuivre les objectifs de simplification et d'allègement de la charge administrative pour les acheteurs et soumissionnaires. Ce faisant, ils peuvent appliquer les règles générales applicables aux contrats de services non assujettis au régime spécifique décrit dans les articles 74 à 77.

Dans la pratique, cela signifie que les États membres de l'UE peuvent décider d'inclure dans le droit national relatif aux services de restauration les critères d'exclusion et de sélection spécifiés dans les règles européennes sur les marchés publics.

Les critères d'exclusion définissent le type d'entreprises qui doivent être automatiquement exclues de l'appel d'offres. L'article 57 des règles européennes sur les marchés publics contient une liste exhaustive de critères d'exclusion, divisés en critères obligatoires et critères optionnels.

- **Critères d'exclusion obligatoires :** participation à une organisation criminelle ; corruption ; fraude ; infractions terroristes ou infraction liée aux activités terroristes ; blanchiment de capitaux ou financement du terrorisme ; travail des enfants et autres formes de traite des êtres humains ; manquement aux obligations de paiement d'impôts et taxes ou de cotisations de Sécurité sociale¹⁰.
- **Critères d'exclusion optionnels :** non-respect du droit environnemental, social et du travail européen, international ou national ; faillite ou procédure d'insolvabilité ou de liquidation ; faute professionnelle grave qui remet en cause l'intégrité du soumissionnaire ; accords avec d'autres opérateurs économiques en vue de fausser la concurrence ; conflit d'intérêts ; défaillances importantes ou persistantes de l'opérateur économique constatées lors de l'exécution d'une obligation essentielle qui lui incombait dans le cadre d'un marché public antérieur ; influence indue sur le processus décisionnel de l'acheteur.

¹⁰ Lorsque ceux-ci ont été établis par une décision ayant force de chose jugée ou un effet contraignant. Les manquements aux obligations de paiement d'impôts et taxes ou de cotisations de Sécurité sociale qui n'ont pas (encore) été établis peuvent être utilisés comme motif d'exclusion optionnel.

Les critères de sélection définissent les capacités minimums (le « type ») des soumissionnaires qui seront invités à soumissionner pour le travail. L'article 58 des règles européennes sur les marchés publics décrit les principaux critères de sélection des offres, divisés en trois domaines principaux :

- 1. Aptitude à exercer l'activité professionnelle :** celle-ci peut inclure, pour les soumissionnaires, une obligation d'être inscrits sur un registre professionnel ou sur un registre du commerce de leur État membre d'établissement. Une telle inscription peut être exigée dans les procédures de passation de marché de services, lorsque les soumissionnaires ont besoin d'une autorisation spécifique ou doivent être membres d'une organisation spécifique pour pouvoir fournir dans leur pays d'origine le service concerné.
- 2. Capacité économique et financière :** les acheteurs peuvent exiger des soumissionnaires qu'ils réalisent un chiffre d'affaires annuel minimal donné, notamment un chiffre d'affaires minimal donné dans le domaine concerné par le marché¹¹. De plus, les soumissionnaires peuvent devoir fournir des informations sur leurs comptes annuels indiquant le rapport, par exemple, entre les éléments d'actif et de passif. Les acheteurs peuvent également exiger un niveau approprié d'assurance des risques professionnels
- 3. Capacités techniques et professionnelles :** en ce qui concerne les capacités techniques et professionnelles, les acheteurs peuvent imposer des conditions garantissant que les soumissionnaires possèdent les ressources humaines et techniques et l'expérience nécessaires pour exécuter le marché en assurant un niveau de qualité approprié. Ces conditions peuvent inclure :
 - Un niveau d'expérience suffisant, démontré par des références adéquates provenant de marchés exécutés antérieurement. Une autre possibilité d'attester des capacités techniques et professionnelles est de fournir les titres d'études et professionnels du soumissionnaire ou de l'entrepreneur ou des cadres de l'entreprise, à condition qu'ils ne soient pas évalués comme critère d'attribution.
 - Dans les procédures de passation de marché de fournitures nécessitant des travaux de pose ou d'installation, de services ou de travaux, la capacité professionnelle des soumissionnaires à fournir les services ou à exécuter l'installation ou les travaux peut être évaluée en vertu de leur savoir-faire, de leur efficacité, de leur expérience et de leur fiabilité.

¹¹ En règle générale, pour les marchés assujettis à un ensemble complet de règles, chiffre d'affaires minimal ne doit pas dépasser le double de la valeur estimée du marché.

De plus, en vue de simplifier et de supprimer les charges administratives, les États membres de l'UE peuvent appliquer les critères d'attribution généraux énumérés dans l'article 67. L'article 67 spécifie que les pouvoirs publics doivent se fonder, pour attribuer les marchés publics, sur l'offre économiquement la plus avantageuse. L'offre économiquement la plus avantageuse est déterminée sur la base : a) du prix ou b) du coût au moyen d'une approche fondée sur le coût du cycle de vie telle que décrite à l'article 68, et peut c) tenir compte du meilleur rapport qualité-prix qui est évalué sur la base de critères comprenant des aspects qualitatifs, environnementaux et/ou sociaux. Il peut s'agir, par exemple, de critères ayant trait à la qualité, y compris la valeur technique ; les qualifications et l'expérience du personnel assigné à l'exécution du contrat, lorsque la qualité du personnel assigné peut avoir une influence significative sur le niveau d'exécution du contrat. Le facteur coût peut également prendre la forme d'un prix fixe sur la base duquel les soumissionnaires seront en concurrence sur les seuls critères de qualité. Les États membres peuvent prévoir que les acheteurs ne peuvent pas uniquement utiliser le prix comme seul critère d'attribution.

Pour finir, les règles européennes sur les marchés publics fournissent également, à l'article 69, des orientations procédurales relatives aux offres anormalement basses. En cas de soumission d'une offre anormalement basse, les acheteurs doivent exiger que les soumissionnaires expliquent le prix ou les coûts proposés dans l'offre. Les explications à exiger peuvent notamment concerner le respect des obligations visées à l'article 18, paragraphe 2, comme le respect du droit du travail et/ou des accords sociaux ou des conventions collectives sectorielles.

Marchés de services de restauration dont la valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est inférieure à 750 000 euros

Pour les marchés dont la valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) n'atteint pas le seuil de 750 000 euros, les États membres sont libres d'appliquer, à titre facultatif, les règles de procédure qu'ils considèrent adaptées aux services de restauration. Dès lors, les États membres de l'UE peuvent appliquer les critères d'exclusion (article 57), de sélection (article 58) et d'attribution généraux (article 67) à tous les marchés de service de restauration dont la valeur hors taxe sur la valeur ajoutée (TVA) est inférieure à 750 000 euros, qu'ils soient énumérés ou non à l'annexe XIV.

Pour de plus amples informations sur les règles de procédure, y compris les critères d'exclusion (article 57), de sélection (article 58) et d'attribution généraux (article 67), merci de consulter la section ci-dessus.

2. Critères d'exclusion, de sélection et d'attribution

Cette section donne un aperçu des critères d'exclusion, de sélection et d'attribution prévus par la législation de l'UE sur les marchés publics. Ces critères s'appliquent uniquement aux pouvoirs publics qui passent des marchés de services de restauration et qui sont couverts par le champ d'application de la législation les concernant. D'autres organisations clientes non visées par ces obligations, qu'elles soient publiques ou privées, sont encouragées à s'inspirer de ces critères. Le cas échéant, l'organisation cliente devrait également énumérer le type de documents nécessaires pour vérification.

2. 1. Critères d'exclusion

OBLIGATOIRE Les acheteurs publics devraient exclure les soumissionnaires de l'appel d'offres lorsqu'ils ont fait l'objet d'une condamnation, prononcée par un jugement définitif, pour l'une des raisons suivantes¹²:	Non	Oui	Remarques
Participation à une organisation criminelle			
Corruption			
Fraude			
Infractions terroristes ou infraction liée aux activités terroristes			
Blanchiment de capitaux ou financement du terrorisme			
Travail des enfants et autres formes de traite des êtres humains			
Manquements aux obligations de paiement d'impôts et taxes ou de cotisations de Sécurité sociale			

¹² N.B. : les organisations clientes doivent consulter les lois nationales transposant la directive de l'UE relative aux marchés publics étant donné que des dispositions relatives aux critères d'exclusion, de sélection et d'attribution peuvent avoir été adaptées aux contextes nationaux.

OPTIONNEL - si la législation nationale l'autorise Les pouvoirs adjudicateurs peuvent exclure ou être obligés par les États membres d'exclure des soumissionnaires de la participation à un appel d'offres dans les cas suivants :	Non	Oui	Remarques
Non-respect du droit environnemental, social et du travail européen, international ou national			
Le soumissionnaire est en état de faillite ou fait l'objet d'une procédure d'insolvabilité ou de liquidation			
Faute professionnelle grave qui remet en cause l'intégrité du soumissionnaire			
Le soumissionnaire a conclu des accords avec d'autres opérateurs économiques en vue de fausser la concurrence			
Conflit d'intérêts			
Défaillances importantes ou persistantes de l'opérateur économique constatées lors de l'exécution d'une obligation essentielle qui lui incombait dans le cadre d'un marché public antérieur			
Le soumissionnaire a entrepris d'influer indûment sur le processus décisionnel du pouvoir adjudicateur			
Crimes commis à l'encontre du Trésor public ou de la Sécurité sociale relatifs au paiement d'impôts, de taxes et de cotisations de Sécurité sociale.			

Si l'une quelconque de ces catégories obligatoires obtient un « oui », cela conduit à l'exclusion immédiate du processus d'appel d'offres. Si l'une quelconque de ces catégories optionnelles obtient un « oui », cela peut conduire à une exclusion du processus d'appel d'offres.

Pour simplifier le processus, l'organisation cliente peut renvoyer les entreprises au Document Unique de Marché Européen (DUME). Le DUME est une déclaration sur l'honneur des entreprises au sujet de leur statut financier, de leurs capacités et leur aptitude pour participer à une procédure de passation de marché public. Disponible dans toutes les langues de l'UE, il est utilisé à titre de preuve préliminaire que les conditions exigées dans toute l'UE pour les procédures de marchés publics sont remplies. Depuis octobre 2018, le DUME n'est plus disponible que sous forme électronique¹³.

2. 2. Critères de sélection (spécifications requises)

2. 1. Aptitude à exercer l'activité professionnelle

Les soumissionnaires peuvent être tenus de se conformer aux exigences suivantes :	Non conforme	Conforme	Remarques
Inscription sur un registre professionnel ou sur un registre du commerce de leur État membre d'établissement.			
Dans les procédures de passation de marché de services, lorsque les soumissionnaires ont besoin d'une autorisation spécifique ou doivent être membres d'une organisation spécifique pour pouvoir fournir dans leur pays d'origine le service concerné.			
Bonnes pratiques concernant la structure et la nature des relations du travail entre l'entreprise et les syndicats (pratiques patronales-syndicales)			
Obligation de se conformer aux dispositions actuelles concernant le travail, la sécurité, l'intégration sociale de personnes handicapées et la prévention des risques professionnels, et de respecter des conditions de travail prévues dans les conventions collectives sectorielles ainsi que les conventions collectives d'entreprise qui s'y appliquent.			

¹³ Voir le Document Unique de Marché Européen sur le site internet de la Commission européenne <https://ec.europa.eu/tools/espdl/filter?lang=en>

2. 2. Capacité économique et financière

Les soumissionnaires peuvent être tenus de se conformer aux exigences suivantes :	Non conforme	Conforme	Remarques
Réaliser un chiffre d'affaires annuel minimal donné, notamment un chiffre d'affaires minimal donné dans le domaine concerné par le marché.			
Les soumissionnaires peuvent devoir fournir des informations sur leurs comptes annuels indiquant le rapport, par exemple, entre les éléments d'actif et de passif.			
Un niveau approprié d'assurance des risques professionnels			

2. 3. Capacités techniques et professionnelles

Les soumissionnaires peuvent être tenus de se conformer aux exigences suivantes :	Non conforme	Conforme	Remarques
Un niveau d'expérience suffisant, démontré par des références adéquates provenant de marchés exécutés antérieurement, par exemple une liste des travaux exécutés au cours des cinq dernières années tout au plus, assortie de certificats de bonne exécution et de résultats pour les travaux les plus importants			
Titres d'études et professionnels du soumissionnaire ou de l'entrepreneur ou des cadres de l'entreprise, à condition qu'ils ne soient pas évalués comme critère d'attribution.			
Dans les procédures de passation de marché de fournitures nécessitant des travaux de pose ou d'installation, de services ou de travaux, la capacité professionnelle des soumissionnaires à fournir les services ou à exécuter l'installation ou les travaux peut être évaluée en vertu de leur savoir-faire, de leur efficacité, de leur expérience et de leur fiabilité			

Une note « Non conforme » dans l'une quelconque des catégories peut conduire à l'exclusion de l'acheteur de la suite du processus de sélection/attribution.

2. 3. Critères d'attribution

Le marché sera attribué à l'organisation qui propose l'offre économiquement la plus avantageuse, évaluée sur la base des critères suivants (précisés à l'annexe I) :

- a)** Le prix ou coût, au moyen d'une approche fondée sur le coût du cycle de vie
- b)** Le meilleur rapport qualité-prix, évalué sur la base de critères comprenant des aspects qualitatifs, environnementaux et/ou sociaux
- c)** La qualité, y compris la valeur technique
- d)** Les qualifications et l'expérience du personnel assigné à l'exécution du contrat, lorsque la qualité du personnel assigné peut avoir une influence significative sur le niveau d'exécution du contrat.
- e)** Le facteur coût peut également prendre la forme d'un prix fixe sur la base duquel les soumissionnaires seront en concurrence sur les seuls critères de qualité.
- f)** Les États membres peuvent prévoir que les acheteurs ne peuvent pas uniquement utiliser le prix comme seul critère d'attribution.

3. Avis de marché

L'avis de marché est un document important qui décrit toutes les informations nécessaires à une offre spécifique. Même s'il n'est pas obligatoire pour les organisations clientes qui ne sont pas couvertes par le champ d'application de la législation s'y rapportant, les acheteurs devraient eux aussi s'inspirer de l'exemple ci-dessous, énoncé dans la directive 2014/24/UE, annexe V, partie C, de l'UE concernant les marchés publics.

INFORMATIONS QUI DOIVENT FIGURER DANS LES AVIS DE MARCHÉ

- Nom, numéro d'identification (dans les cas où il est prévu dans la législation nationale), adresse, y compris code NUTS, numéro de téléphone, numéro de télécopieur, adresse électronique et adresse internet du pouvoir adjudicateur et, s'ils sont différents, du service à contacter pour tout complément d'information.
- Adresse électronique ou internet sur laquelle les documents de marché sont mis à disposition en accès sans restriction, complet, direct et gratuit.
- Lorsqu'un accès sans restriction, complet, direct et gratuit n'est pas possible pour les motifs énoncés à l'article 53, paragraphe 1, deuxième et troisième alinéas, indiquer les modalités d'accès aux documents de marché.
- Type de pouvoir adjudicateur et principale activité exercée.
- Le cas échéant, indiquer si le pouvoir adjudicateur est une centrale d'achat ou signaler tout recours à une autre forme de passation de marchés conjoints.
- Codes CPV; si le marché est divisé en lots, indiquer cette information pour chaque lot.
- Code NUTS du lieu principal des travaux pour les marchés de travaux ou code NUTS du lieu principal de livraison ou d'exécution pour les marchés de fournitures et de services; si le marché est divisé en lots, indiquer cette information pour chaque lot.
- Description du marché: nature et étendue des travaux, nature et quantité ou valeur des fournitures, nature et étendue des services. Si le marché est divisé en lots, indiquer cette information pour chaque lot. Le cas échéant, description des options.
- Ordre de grandeur total estimé du/des marché(s): lorsque le marché est divisé en lots, cette information est fournie pour chaque lot.
- Admission ou interdiction des variantes.
- Calendrier de la livraison ou de la fourniture des produits, travaux ou services et, dans la mesure du possible, durée du marché.
 - En cas d'accord-cadre, indiquer la durée prévue de l'accord-cadre en précisant, si nécessaire, les raisons de toute durée de plus de quatre ans ; dans la mesure du possible, indiquer la valeur ou l'ordre de grandeur et la fréquence des marchés à attribuer, le nombre et, si nécessaire, le nombre maximal envisagé d'opérateurs économiques autorisés à participer;
 - En cas de système d'acquisition dynamique, indiquer la durée prévue du système ; dans la mesure du possible, indiquer la valeur ou l'ordre de grandeur et la fréquence des marchés à attribuer.

- Conditions de participation, notamment :
 - Le cas échéant, indiquer s'il s'agit d'un marché public réservé à des ateliers protégés ou dont l'exécution est réservée dans le cadre de programmes d'emplois protégés;
 - Le cas échéant, indiquer si, en vertu de dispositions législatives, réglementaires ou administratives, la fourniture du service est réservée à une profession particulière ; référence de la disposition législative, réglementaire ou administrative applicable;
 - Liste et brève description des critères de sélection et des critères concernant la situation personnelle des opérateurs économiques qui pourraient entraîner leur exclusion; niveau(x) minimal(-aux) de normes éventuellement requis; indiquer les informations requises (déclarations sur l'honneur, documents).
- Type de procédure d'attribution ; le cas échéant, justification du recours à une procédure accélérée (en cas de procédures ouvertes, restreintes et de procédures concurrentielles avec négociation).
- Le cas échéant, indiquer s'il y a :
 - Un accord-cadre;
 - Un système d'acquisition dynamique;
 - Une enchère électronique (en cas de procédures ouvertes, restreintes ou de procédures concurrentielles avec négociation).
- Si le marché doit être divisé en lots, indiquer la possibilité, pour les opérateurs économiques, de soumissionner pour un, plusieurs lots ou tous les lots ; indiquer toute limite éventuelle du nombre de lots qui peuvent être attribués à un seul soumissionnaire. Lorsque le marché n'est pas divisé en lots, en indiquer les raisons, sauf si cette information est fournie dans le rapport individuel.
- Pour les procédures restreintes, les procédures concurrentielles avec négociation, le dialogue compétitif ou les partenariats d'innovation, lorsqu'il est fait usage de la faculté de réduire le nombre de candidats qui seront invités à présenter une offre, à négocier ou à dialoguer : nombre minimal et, le cas échéant, maximal de candidats envisagé et critères objectifs à appliquer pour choisir les candidats en question.
- Pour les procédures concurrentielles avec négociation, le dialogue compétitif ou les partenariats d'innovation, indiquer, le cas échéant, le recours à une procédure se déroulant en phases successives afin de réduire progressivement le nombre d'offres à négocier ou de solutions à discuter.

- Le cas échéant, conditions particulières auxquelles est soumise l'exécution du contrat.
- Critères qui seront utilisés lors de l'attribution du ou des marchés. Sauf lorsque l'offre économiquement la plus avantageuse est identifiée sur la base du prix uniquement, les critères de l'offre économiquement la plus avantageuse ainsi que leur pondération sont mentionnés lorsqu'ils ne figurent pas dans le cahier des charges ou, en cas de dialogue compétitif, dans le document descriptif.
- Délai de réception des offres (procédures ouvertes) ou des demandes de participation (procédures restreintes, procédures concurrentielles avec négociation, systèmes d'acquisition dynamique, dialogues compétitifs, partenariats d'innovation).
- Adresse à laquelle les offres ou les demandes de participation sont envoyées.
- En cas de procédures ouvertes :
 - Délai pendant lequel le soumissionnaire est tenu de maintenir son offre;
 - Date, heure et lieu de l'ouverture des offres;
 - Personnes autorisées à assister à cette ouverture.
- Langue ou langues devant être utilisées dans l'offre ou la demande de participation.
- Le cas échéant, indiquer si :
 - les offres ou les demandes de participation pourront être présentées par voie électronique;
 - la commande en ligne sera utilisée;
 - la facturation en ligne sera acceptée;
 - le paiement en ligne sera utilisé.
- Préciser si le marché est lié à un projet et/ou un programme financé par des fonds de l'Union.
- Nom et adresse de l'instance compétente pour les procédures de recours et, le cas échéant, de médiation. Précisions concernant les délais d'introduction des recours ou, au besoin, nom, adresse, numéro de téléphone, numéro de télécopieur et adresse électronique du service à contacter pour tout complément d'information.
- En cas de marchés récurrents, calendrier provisoire des prochains avis qui seront publiés.
- Date d'envoi de l'avis.

- Indiquer si le marché relève ou non de l'AMP.
- Toute autre information pertinente.



**European Federation of Food,
Agriculture and Tourism Trade Unions**

Avenue Louise 130a,
1050 Brussels
Belgium
T: +32 2 218 77 30
E: effat@effat.org
www.effat.org



FoodServiceEurope

Rue du Collège 27,
1050 Brussels
Belgium
T: +32 2 808 0644
E: info@foodserviceeurope.org
www.foodserviceeurope.org

www.contract-catering-guide.org



THIS GUIDE HAS BEEN REALISED WITH
THE FINANCIAL SUPPORT OF THE EUROPEAN COMMISSION