

GUIDE DE L'ACHAT PUBLIC

OSER LES
VARIANTES
DANS LES
MARCHÉS PUBLICS

DE L'ÉTUDE D'OPPORTUNITÉ
AU PILOTAGE DE L'ACHAT

DÉCEMBRE 2020

Conception et rédaction :

Direction des achats de l'État

Graphisme :

CMM

La licence  implique que :

Le guide est placé sous le régime des licences creative commons (pictogramme « CC »)

Le guide peut être librement utilisé, reproduit et diffusé, à la condition de faire référence à la DAE (pictogramme « BY »)

Sa modification est autorisée mais l'utilisation du guide à titre commercial est interdite (pictogramme « NC »).

SOMMAIRE

Introduction.....	4
Chapitre I : Qu'est-ce qu'une variante ?	5
• Section 1 : La notion de variante	5
• Section 2 : Le régime juridique applicable aux variantes	7
• Section 3 : La portée des modifications	8
Chapitre II : Comment intégrer les variantes dans un projet d'achat ?	10
Chapitre III : Quel encadrement des variantes dans les documents de la consultation ?	15
• Section 1 : Déterminer les exigences minimales	15
• Section 2 : Fixer les modalités particulières de présentation des variantes ..	18
Chapitre IV : Comment examiner les offres variantes ?	21
• Section 1 : Préparer l'examen des offres	21
• Section 2 : Examiner les offres	24
Chapitre V : Comment piloter l'exécution de la variante ?	30
• Section 1 : Mettre en œuvre le suivi d'exécution de la variante	30
• Section 2 : Les enjeux de communication autour de la solution variante	33
Boîtes à outils	34
Matrice décisionnelle.....	35
Outil de dialogue entre les acteurs de l'achat.....	42
Check-list : Informations à faire figurer dans les documents de la consultation	43
Check-list : Organisation de l'examen des offres variantes	44
Glossaire.....	45
Équipe projet.....	50

INTRODUCTION

L'ouverture des consultations aux variantes semble peu pratiquée par les acheteurs¹ et soulève de nombreuses questions de leur part en raison notamment de :

- la complexité à définir les exigences minimales ;
- la difficulté à identifier les critères et sous-critères d'attribution ;
- l'alourdissement de la procédure lié à la gestion des offres alternatives ;
- la perte potentielle de la maîtrise du besoin et du financement associé.

Les variantes offrent pourtant de nombreux avantages.

Pour les opérateurs économiques, elles représentent une fenêtre d'initiative pour participer à la définition des caractéristiques techniques, environnementales, sociales, financières ou administratives du marché public.

Pour l'acheteur, elles stimulent le tissu économique, et particulièrement les petites et moyennes entreprises, afin de bénéficier des meilleures pratiques du secteur dès leur développement et ainsi ne pas recourir systématiquement à des solutions éprouvées.

Oser les variantes c'est donc actionner un puissant levier de performance de l'achat, susceptible d'élargir le champ de la concurrence, notamment dans les domaines à évolution rapide, et de prendre en compte des considérations sociales, environnementales ou innovantes.

Élaboré sous le pilotage de la direction des achats de l'État (DAE) par une équipe composée d'acheteurs issus de la fonction publique d'État et de la fonction publique hospitalière, le présent guide invite les acheteurs à inscrire les variantes dans une stratégie déterminée en amont de la procédure avec l'ensemble des acteurs de l'achat tout en fixant un cadre méthodologique facilitant et sécurisant le recours aux variantes.

¹Cf. Guide pratique DAJ/OECP, Achat public innovant (p.25)

Chapitre I

QU'EST-CE QU'UNE VARIANTE ?

SECTION 1

LA NOTION DE VARIANTE

a) Définition de la variante

Le code de la commande publique (CCP) ne détermine pas expressément la notion de variante. Elle peut cependant être définie comme **une modification des spécifications prévues dans les documents de la consultation et constituant la solution de base²**.

Il s'agit donc d'une offre alternative au moins aussi performante que la solution décrite initialement par l'acheteur³ et qui s'y substitue dès lors qu'elle est retenue.

La variante peut être **à l'initiative du candidat ou exigée par l'acheteur**.

b) Typologies de variantes

• Les variantes libres

Dans ce cas, la présentation et la portée des modifications sont laissées **à l'initiative du candidat**.



Les variantes dont le contenu et la présentation sont laissés à la liberté des candidats impliquent que l'acheteur soit en mesure d'évaluer toute solution qui pourrait lui être présentée.

• Les variantes exigées par l'acheteur⁴

La présentation de variantes est ici obligatoire pour les opérateurs économiques. L'acheteur a la possibilité de définir préalablement le périmètre de ces variantes dans les documents de la consultation.

Exemple

Pour un marché de services de réalisation d'enquêtes en face à face, l'acheteur impose la présentation de deux modes de saisie des réponses : support papier (solution de base) et support numérique (variante exigée).

² CE 12 mars 2012, n°353826, société Clear Channel France

³ De simples précisions apportées par les soumissionnaires, à la demande de l'acheteur, sur les moyens techniques mis en œuvre pour exécuter le marché ne constituent pas des variantes au sens du droit de la commande publique (CE 5 janvier 2011, n° 343206, Société Technologie Alpine Sécurité et commune de Bonneval-sur-Arc)

⁴ Article R. 2151-9 du CCP. Pour les marchés de défense ou de sécurité, le code de la commande publique ne prévoit pas expressément la possibilité d'exiger des variantes. Néanmoins, rien ne semble l'interdire si l'acheteur le prévoit explicitement dans les documents de la consultation.

⁵ Anciennement nommée « solution alternative » imposée par l'acheteur (CE 21 octobre 2015, Communauté urbaine du Grand Dijon. req. n°391311), elles peuvent également être appelées variantes « orientées ».

Si l'ouverture aux variantes est un moyen de faire participer le soumissionnaire à la définition des caractéristiques techniques, sociales, environnementales, financières ou administratives, il n'est toutefois pas recommandé de :



- multiplier ou cumuler les types de variantes au sein d'une même procédure ;
- d'ouvrir l'ensemble du besoin ou des documents de la consultation aux variantes.

Cela pourrait être interprété comme une mauvaise définition du besoin et rendrait également l'analyse des offres très complexe.

L'acheteur doit donc identifier a priori les éléments sur lesquels les variantes peuvent ou ne peuvent pas porter (cf. chapitre III, section 1 « Déterminer les exigences minimales ») ainsi que les critères de jugement communs à l'ensemble des offres (cf. chapitre IV « comment examiner les offres variantes ? »)

c) Distinction entre la variante et d'autres notions

La variante est à distinguer de :

- **la prestation supplémentaire éventuelle (PSE)**

La PSE est à l'initiative de l'acheteur qui en détermine les spécifications techniques dans les documents de la consultation. Elle se matérialise par une prestation ou une fourniture en lien avec l'objet du marché.

Le choix de retenir une PSE ne découle pas de l'application des critères d'attribution. À la différence de la variante, la PSE ne constitue pas une offre alternative susceptible de se substituer à la solution de base, mais plutôt un élément complémentaire s'y ajoutant si elle est retenue.

- **l'option (notion européenne)**

L'option ne se substitue pas et ne modifie pas le projet de base, mais correspond à une prestation supplémentaire déterminée par l'acheteur et susceptible de s'ajouter, sans remise en concurrence, à une prestation réalisée dans le cadre d'un marché public (ex : marchés publics de travaux ou de services similaires⁶, tranches optionnelles⁷ ...).

- **la réserve**

À l'initiative de l'opérateur économique, elle traduit et matérialise les divergences entre la demande de l'acheteur figurant dans les pièces contractuelles et l'offre du soumissionnaire. La réserve ne peut porter que sur des éléments mineurs du cahier des charges.

Contrairement à la variante, elle n'est pas une solution alternative et ne peut être contractualisée que dans le cadre d'une mise au point.

⁶ Articles R. 2122-7 et R. 2322-12 du CCP pour les marchés de défense ou de sécurité

⁷ Articles R. 2113-4 et R. 2313-2 du CCP pour les marchés de défense ou de sécurité

SECTION 2

LE RÉGIME JURIDIQUE APPLICABLE AUX VARIANTES

Le code de la commande publique prévoit plusieurs régimes⁸.

	Pouvoir adjudicateur	Entité adjudicatrice	Cas particulier des marchés de défense ou de sécurité
Procédure formalisée	Interdiction sauf mention contraire dans l'avis de marché ou l'invitation à confirmer l'intérêt	Autorisation sauf mention contraire dans l'avis de marché ou l'invitation à confirmer l'intérêt	Interdiction des variantes sauf mention contraire dans l'avis d'appel à la concurrence
Procédure adaptée	Autorisation sauf mention contraire dans les documents de la consultation		

Dans un souci de transparence, l'acheteur est invité à indiquer expressément dans les documents de la consultation s'il autorise, exige ou interdit la présentation de variantes.



- *Ouvrir la possibilité de présenter une variante durant la période de publicité n'est possible qu'à la condition de modifier les documents de la consultation et de publier un avis rectificatif. Si tel est le cas, eu égard à l'importance d'une telle modification, il est conseillé de faire courir un nouveau délai de publicité pour permettre aux opérateurs économiques de prendre en compte cette modification et de préparer les offres en conséquence. L'intégration de variantes en cours d'analyse n'est en revanche pas envisageable.*
- *La présentation de solutions variantes peut intervenir au stade des marchés subséquents à un accord-cadre si :*
 - *l'accord-cadre a été passé selon une procédure formalisée et que l'acheteur ouvre expressément cette possibilité dans les documents de la consultation pour la conclusion du marché subséquent concerné ;*
 - *l'accord-cadre a été passé selon une procédure adaptée et que l'acheteur ne s'y est pas expressément opposé dans les documents de la consultation du marché subséquent⁹.*

⁸ Articles R. 2151-8 et R. 2351-8 du CCP pour les marchés de défense ou de sécurité

⁹ Cf. fiche de la DAJ relative aux accords-cadres (p.8)

SECTION 3

La portée des modifications

Les modifications apportées par les variantes à l'offre de base peuvent être de différentes natures :

a) Les variantes techniques

Ce type de variante consiste en une modification des spécifications techniques décrites dans la solution de base. Sa portée peut être plus ou moins importante mais, en tout état de cause, ne doit pas modifier substantiellement l'objet du marché ou les conditions initiales de mise en concurrence.

Ces modifications peuvent viser :

- une conception ou une solution technique différente de celle mentionnée dans la solution de base ;

Exemple

Variante proposant l'utilisation de matériaux différents de ceux identifiés en solution de base mais offrant des niveaux de performance technique identiques ou supérieurs.

- des procédés d'exécution différents.

Exemple

Organisation de travaux routiers de nuit pour optimiser le délai de réalisation et limiter la gêne des usagers, alors que la solution de base prévoit des travaux de jour.

Les variantes techniques sont un levier efficace lorsque l'acheteur souhaite ouvrir sa consultation à des solutions innovantes susceptibles d'améliorer la performance de son achat. A ce titre, elles participent également à élargir l'accès à la commande publique à des opérateurs émergents dans le secteur concerné (notamment les PME innovantes) et plus généralement à intégrer l'innovation dans l'achat public.

b) Les variantes financières

Les modifications autorisées ou exigées peuvent notamment porter sur :

- l'échéancier des paiements ou un mode alternatif de règlement des prestations ;

Exemple

Présentation d'une variante financière sur les modalités de paiement pour des travaux éligibles à l'attribution de certificats d'économie d'énergie pour lesquels le titulaire du marché public est susceptible de se rémunérer, en totalité ou en partie, en valorisant ces certificats¹⁰.

- le délai de paiement des prestations ;
- le versement d'une avance ;

Exemple

Les documents de la consultation prévoit une avance de 5% pour la solution de base. Une variante financière d'optimisation du prix est autorisée par l'acheteur et laisse au soumissionnaire la possibilité de moduler le taux de l'avance¹¹.

- la variation du prix (formule de révision, d'actualisation, clause de butoir ou de sauvegarde).

¹⁰ Cf. fiche « Certificats d'économie d'énergie et commande publique ».

¹¹ Articles R. 2191-7 et R.2191-8 et articles R. 2391-4 et R. 2391-5 du CCP pour les marchés de défense ou de sécurité.



Le recours aux variantes sur la formule de révision des prix doit demeurer exceptionnel¹². Il en va ainsi lorsque l'acheteur n'est pas en mesure de déterminer une formule adaptée au marché public concerné.

c) Les variantes environnementales ou sociales

La variante est un outil efficace de promotion du développement durable dans les achats. Son recours s'avère particulièrement utile lorsque l'acheteur :

- n'est pas en mesure de rédiger lui-même les exigences techniques associées aux considérations environnementales ou sociales qu'il souhaite voir chiffrer et détailler ;

Exemple

En matière sociale, dans le cadre d'un marché de nettoyage des locaux, l'acheteur peut autoriser la présentation de variantes en faveur de l'amélioration des conditions de travail des personnels œuvrant.

- est en capacité de rédiger une clause sociale ou une clause environnementale mais souhaite par ailleurs permettre aux soumissionnaires de proposer des solutions plus performantes ou innovantes.

Exemple

En matière environnementale, un marché de travaux de terrassement peut autoriser une proposition variante intégrant un meilleur traitement des déblais produits ainsi que leur réutilisation ou incitant à l'utilisation de matériaux moins impactants pour l'environnement.

Le recours à ce type de variante est vivement encouragé en raison des enjeux de politiques publiques environnementales et sociales dont les achats sont l'un des vecteurs.

d) Les variantes administratives

Les modifications impactent les éléments propres au cahier des clauses administratives particulières (CCAP), au cahier des clauses particulières (CCP) et, le cas échéant, à l'acte d'engagement (AE).

Ces modifications peuvent par exemple concerner les modalités de réception des travaux, ou d'admission des prestations.

Quelle que soit sa portée, la variante ne doit pas :



- être contraire à l'ordre public ;
- déroger à un texte impératif (ex : une variante ne pourrait pas proposer que le sous-traitant soit payé directement par le titulaire du marché public dès lors que le paiement direct par l'administration est prévu par la loi) ;
- modifier substantiellement l'objet du marché ;
- remettre en cause les exigences minimales déterminées par l'acheteur, les conditions initiales de mise en concurrence et plus largement les principes fondamentaux de la commande publique ;
- palier une insuffisance ou une mauvaise définition des besoins.

¹² Cf. guide « le prix dans les marchés publics ».

Chapitre II

COMMENT INTÉGRER LES VARIANTES DANS UN PROJET D'ACHAT ?

Plusieurs facteurs de réussite peuvent être avancés :

a) Intégrer la réflexion au niveau de la politique achat

Validée par le représentant de l'acheteur et mise en œuvre au sein de la structure, la politique achat est un facteur essentiel de leur performance.

Au sein de l'Etat, celle-ci s'articule autour de 5 axes :



Les variantes s'intègrent pleinement dans cette démarche de performance et leur utilisation peut donc être promue au sein des stratégies d'achat définies par l'acheteur.

À ce titre, l'acheteur doit notamment :

- identifier les enjeux liés à l'ouverture des marchés publics aux variantes ainsi que les résultats attendus : capter l'innovation, bénéficier des meilleures pratiques environnementales et sociales, stimuler la concurrence, faciliter l'accès des TPE/PME aux marchés publics ... ;
- mettre en œuvre un environnement propice à l'ouverture aux variantes (sourcing, benchmarking, programmation des achats ...) ainsi qu'aux propositions variantes de la part des opérateurs économiques (réflexion sur la rédaction des documents de la consultation ...);
- déterminer une méthodologie du recours aux variantes (quels types d'achats sont à privilégier ?...).

b) Anticiper les achats

L'ouverture d'un marché aux variantes est un acte d'achat stratégique qui doit faire l'objet d'une réflexion préalable.

La programmation des achats traduit cette anticipation et permet d'identifier en amont les projets de marchés publics éligibles à l'ouverture aux variantes. Elle permet par ailleurs de prévoir les ressources à mobiliser pour mener à bien le projet (Quels acteurs internes sont concernés ? Existe-t-il des contraintes temporelles liées à l'achat ? ...)

c) Associer l'ensemble des parties prenantes au projet d'achat

Il est recommandé de mobiliser une équipe transverse regroupant l'ensemble des compétences internes (ex : prescripteurs, service opérationnel, juristes ...) et/ou de solliciter des compétences externes lorsque cela est nécessaire (ex : maître d'œuvre, experts dans les domaines environnemental et social ...).

d) Développer la connaissance du marché fournisseurs

La connaissance de l'état de l'offre sur le marché fournisseurs est un levier essentiel de la stratégie d'achat car elle permet à l'acheteur de se situer par rapport au secteur économique. Elle est d'autant plus importante lorsque la consultation autorise la présentation de variantes, car l'acheteur doit notamment être en mesure d'analyser des solutions techniques différentes sur la base de critères appropriés.

Pour développer sa connaissance du marché fournisseurs, l'acheteur peut mobiliser plusieurs outils :

• Organiser une veille stratégique

La veille stratégique permet d'identifier les acteurs composant le marché fournisseurs (fournisseurs dominants, innovants, émergents), la manière dont il est structuré (monopole, oligopole, libre concurrence ...) ainsi que les grandes tendances du secteur (secteur dynamique à évolution rapide ...).

Elle doit être organisée **en priorité sur les secteurs identifiés comme stratégiques** pour la structure et se déroule de manière continue sur le secteur concerné.

• Recourir au sourcing opérationnel¹³

Au sens de l'article R. 2111-1 du code de la commande publique¹⁴ « *afin de préparer la passation d'un marché, l'acheteur peut effectuer des consultations ou réaliser des études de marché, solliciter des avis ou informer les opérateurs économiques de son projet et de ses exigences.* »

Effectué en amont de la consultation, le sourcing se traduit notamment par la recherche active de fournisseurs et l'évaluation de leur capacité à répondre aux besoins de l'acheteur.

En ce qui concerne les variantes, le sourcing permet d'identifier les solutions alternatives disponibles sur le marché fournisseurs. Il constitue également un levier de sensibilisation des opérateurs économiques sur l'organisation de l'acheteur et **notamment sur les règles relatives au droit de la commande publique.**

Parmi elles, l'acheteur peut décider d'aborder les variantes :

- Quelles sont les connaissances des opérateurs économiques au sujet des variantes ?
- Ont-ils l'habitude de proposer des offres variantes ?
- Quels obstacles identifient-ils lors de l'ouverture de marchés publics aux variantes ?

• Réaliser un benchmark (ou parangonnage)

Le benchmark permet à l'acheteur d'échanger avec des structures publiques ou privées ayant, de préférence, des besoins similaires (volume de dépenses ...) et/ou des contraintes comparables.

L'acheteur peut légitimement aborder le sujet des variantes lors de ces rencontres :

- Quelle est la pratique des variantes au sein de la structure ?
- Sur quels segments ou typologies d'achats recourt-elle aux variantes ?
- Quelle est la nature des variantes proposées ?
- Comment procède-t-elle à leur analyse ?
- Les opérateurs économiques en proposent-ils fréquemment lorsque cela est autorisé ? Si non, pourquoi ?
- Pour quels résultats ?

¹³ Pour plus d'informations, le guide de l'achat public relatif au sourcing opérationnel accessible via le site institutionnel de la DAE : <https://www.economie.gouv.fr/dae/guides-lachat-public>, ou l'intranet interministériel : https://dae.monportail.alize/sites/sae/accueil/documentation--outils/guides-et-fiches-pratiques/9tb9_gem_guides-des-gem/9tb9_gem_sourcing.html, accessible uniquement via le réseau interministériel de l'État

¹⁴ Le sourcing est également ouvert aux marchés de défense ou de sécurité, l'article R. 2311-1 du CCP renvoyant expressément à l'article R. 2111-1 du CCP.

e) Procéder à l'analyse critique du besoin

Les acteurs du projet d'achat et notamment les acheteurs et prescripteurs, sont invités à « réinterroger » le besoin afin d'identifier les meilleures réponses à y apporter au regard des opportunités du marché fournisseurs. Cette analyse s'appuie nécessairement sur les résultats de la veille stratégique, du sourcing et du benchmark.

Questions à se poser :

- Quelles sont les attentes des utilisateurs finaux ?
- Quelles sont les fonctions auxquelles doit répondre le produit, le service ?
- Quelles évolutions du secteur d'activité permettraient de répondre au besoin ?

Exemples

- Les abonnements à la presse doivent-ils privilégier le support papier ou le support numérique ?
- L'impression des documents doit-elle être réalisée via des imprimantes individuelles ou des copieurs en réseau ?

Dans un objectif d'efficacité de l'achat public, **il s'agit donc de s'affranchir des seules solutions connues et éprouvées par l'administration.**

Cette démarche peut conduire à la mise en place d'une approche fonctionnelle du besoin ou à l'ouverture des marchés publics aux variantes ; démarches qui ne sont pas forcément exclusives l'une de l'autre.

La présentation de variantes est-elle possible dans le cadre d'un cahier des charges fonctionnel ?

L'expression fonctionnelle du besoin s'attache aux finalités recherchées par l'acheteur et aux performances à atteindre, sans faire référence aux solutions techniques susceptibles d'y répondre.

Au même titre que les variantes, l'approche fonctionnelle facilite la présentation de solutions alternatives en laissant le soin aux candidats de préciser les moyens qu'ils proposent de mettre en œuvre pour répondre aux besoins.

Si la présentation de variantes semble juridiquement envisageable dans un cahier des charges fonctionnel, et plus particulièrement pour les variantes à portée administrative, l'acheteur devra néanmoins s'interroger sur leur opportunité, l'approche fonctionnelle du besoin permettant d'ores et déjà une grande variabilité des solutions pour les opérateurs économiques.

f) Réaliser une étude d'opportunité sur l'ouverture de la consultation aux variantes

Si la présentation d'offres variantes est possible pour les achats de fournitures, services ou les opérations de travaux et par principe, pour tous les types de procédure, son opportunité doit être appréciée au regard des caractéristiques propres à chaque consultation.

Effectuée en amont de la procédure et concomitamment à l'analyse critique du besoin, cette étude affine la stratégie de l'acheteur. Pour le guider dans cette démarche et lui permettre d'objectiver son choix, **une matrice décisionnelle est disponible dans la boîte à outils du présent guide** (cf page 35).

Cet outil se fonde à la fois sur une **appréciation de la maturité ou de l'expertise du marché fournisseurs** (via notamment le sourcing, la veille stratégique ou le benchmarking) **et sur l'évaluation de l'opportunité de l'acheteur d'ouvrir aux variantes.**

Plusieurs critères permettent d'évaluer les opportunités¹⁵ :

Opportunité liée au marché fournisseurs et à l'environnement économique	Opportunité liée à l'acheteur
Standardisation des solutions ou existence de solutions alternatives pour satisfaire le besoin	Degré de détermination des exigences minimales et / ou rigidité des spécifications techniques
Intensité concurrentielle du marché fournisseurs	Degré d'expertise du service prescripteur et de l'acheteur
Degré de maîtrise des règles et du formalisme de l'achat public par les fournisseurs	Temps dont dispose l'acheteur pour passer le marché public
	Enjeux associés au besoin
	Procédure de passation envisagée

Examiner les incidences du choix de la procédure de passation sur l'opportunité d'ouvrir une consultation aux variantes.

En matière de marchés publics, **le recours aux variantes est possible quelle que soit la procédure de passation retenue**. Toutefois, l'acheteur doit évaluer son intérêt au cas par cas.

En cas de procédure avec négociation¹⁶

Le recours à la procédure avec négociation permet à l'acheteur de négocier les conditions du marché avec un ou plusieurs opérateurs économiques, dans la limite des exigences minimales que l'acheteur fixe dans les documents de la consultation et que doivent respecter les offres¹⁷.

Le code de la commande publique n'interdit pas l'ouverture aux variantes dans le cadre d'une procédure avec négociation, mais son opportunité doit être analysée dans le cadre de la stratégie d'achat de l'acheteur. En effet, à l'exception des exigences minimales l'ensemble des conditions du marché public sont négociables, ce qui ouvre la possibilité d'obtenir des solutions variées et diverses et limite, par conséquent, l'intérêt de présenter des variantes.

En cas de dialogue compétitif¹⁸

L'acheteur a recours au dialogue compétitif lorsqu'il n'est objectivement pas en mesure de définir seul et à l'avance les moyens techniques susceptibles de répondre au besoin concerné ou le montage juridique et financier du projet.

Sur la base d'un programme fonctionnel ou d'un projet partiellement défini, il conduit donc un dialogue avec des opérateurs économiques admis à y participer en vue de définir ou développer les solutions idoines sur la base desquelles les participants seront invités à remettre une offre. Le recours aux variantes semble donc ici peu adapté, d'autant que l'acheteur pourrait ne pas être en mesure d'identifier dès le départ une solution technique de base ou les exigences minimales que les variantes devraient respecter ainsi que les conditions particulières de présentation.

Néanmoins, s'il le juge nécessaire au regard des enjeux propres à l'achat, l'acheteur peut autoriser la présentation de variantes au stade du dépôt de l'offre finale, à condition de préciser les exigences minimales à respecter ainsi que les conditions de présentation des variantes.

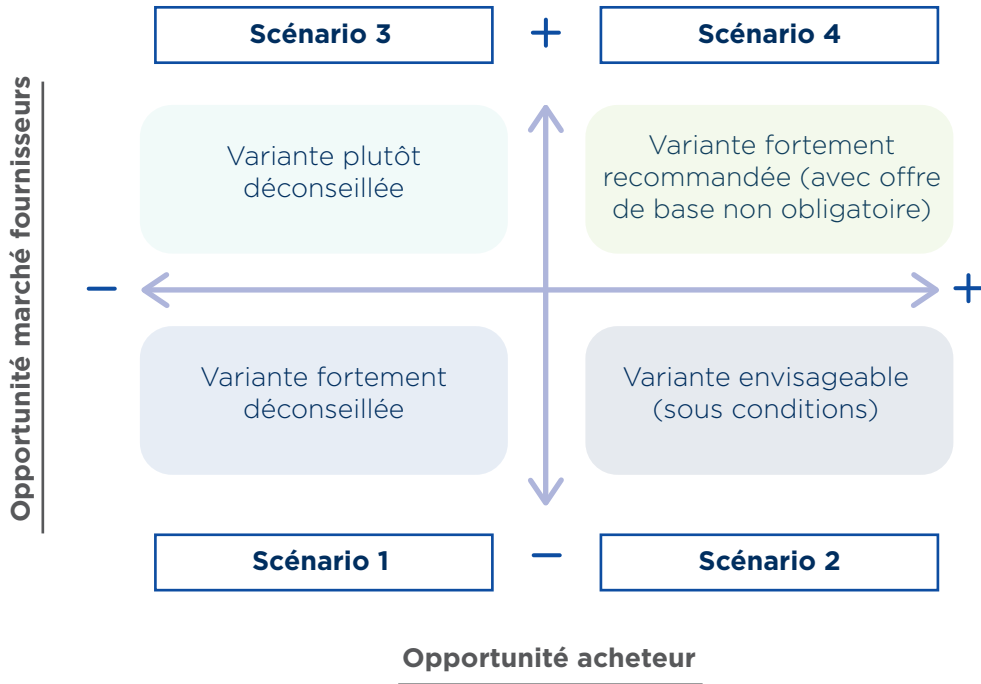
¹⁵ Les critères présentés n'ont pas la prétention d'être les seuls mobilisables, l'acheteur peut identifier d'autres critères et adapter ainsi la matrice à ses contraintes.

¹⁶ Cf articles L. 2124-3 et L. 2324-3 du CCP pour les marchés de défense ou de sécurité

¹⁷ Les entités adjudicatrices ne sont pas soumises à l'obligation de déterminer des exigences minimales.

¹⁸ Cf articles L. 2124-4 et L. 2324-4 du CCP pour les marchés de défense ou de sécurité

Plusieurs recommandations peuvent être formulées à l'issue de l'évaluation¹⁹:



¹⁹ Se reporter à l'outil « Matrice décisionnelle » disponible dans la Boîte à outils

Chapitre III

QUEL ENCADREMENT DES VARIANTES DANS LES DOCUMENTS DE LA CONSULTATION ?

SECTION 1

Déterminer les exigences minimales

a) Qu'est-ce qu'une exigence minimale ?

Les exigences minimales correspondent aux **caractéristiques essentielles de la prestation que les offres doivent respecter sous peine d'irrégularité**.

L'article R. 2151-10 du code de la commande publique dispose que lorsque l'acheteur **autorise ou exige la présentation de variantes, il doit mentionner dans les documents de la consultation les exigences minimales que ces variantes doivent respecter ainsi que toute condition particulière de leur présentation**²⁰.

Pour déterminer les exigences minimales, l'acheteur ne peut se contenter :



- de renvoyer, au sein des documents de la consultation, à une disposition de la législation nationale selon laquelle l'offre alternative garantit la fourniture d'une prestation qualitativement équivalente par rapport à celle faisant l'objet de l'appel d'offres²¹ ;
- d'exiger qu'au titre des variantes les soumissionnaires indiquent uniquement leur objet et leur intérêt économique et technique²² ;
- d'autoriser la présentation d'offres variantes sans identifier a priori leurs portées et en se limitant à des exigences très génériques²³.

b) Quels sont les principaux enjeux liés à la détermination des exigences minimales ?

Enjeux pour l'acheteur	Enjeux pour l'opérateur économique
Fixer le degré d'acceptabilité des modifications apportées à la solution de base et ainsi garder la maîtrise du besoin	Déterminer les opportunités de réponse au regard de la nature et du périmètre des variantes
Faciliter l'analyse des offres remises	Remettre une offre régulière et en phase avec les exigences de l'acheteur
Sécuriser la procédure et limiter les risques de contentieux ²⁴	

²⁰ Pour les marchés de défense ou de sécurité, le CCP n'impose la mention des exigences minimales que lorsque l'acheteur autorise expressément les variantes (article R. 2351-9 du CCP).

²¹ CJCE, 16 octobre 2003, affaire C-421/01, Traunfellner GmbH c/ Österreichische Autobahnen- und Schnellstraßen-Finanzierungs-AG

²² CAA Lyon, 4ème ch., 11 octobre 2012, n° 11LY01982, SAS Faurie

²³ Sur ce point, cf. TA Grenoble, 9 mars 2009, n°0900714, Sté Ortec environnement

²⁴ L'absence ou l'imprécision des exigences minimales est susceptible d'introduire un facteur d'arbitraire au sein de la procédure contraire aux principes fondamentaux de la commande publique (CJCE, 17 décembre 2002, Concordia Bus Finland, C-513/99)

c) Comment identifier les exigences minimales ?

Aucun formalisme n'est imposé par le code de la commande publique, mais plusieurs approches, non exclusives les unes des autres, peuvent être proposées.

• L'acheteur mentionne les caractéristiques intangibles du marché

L'acheteur identifie explicitement au sein des pièces concernées les spécifications qui ne peuvent faire l'objet de modifications. Un récapitulatif des caractéristiques intangibles peut utilement être dressé dans le RC.

Exemple de mentions pouvant figurer dans le RC

Concernant le cahier des clauses techniques particulières, les stipulations suivantes ne peuvent faire l'objet d'une variante :

- pour le titre 1 « composante des repas », les articles 1-2, 1-5 et 1-7 ;
- l'ensemble des titres 2 et 3 relatifs à la « qualité des denrées et prestations alimentaires » et au « grammage des repas » ;
- pour le titre 4 « contrôle et outils d'évaluation des prestations » les articles 4-4, 4-5 et 4-6 ;
- pour le titre 5 « dispositions diverses » les articles 5-2 à 5-4.

Par ailleurs les stipulations de l'acte d'engagement et du CCAP sont intangibles et ne peuvent faire l'objet d'une variante.

Dans cet exemple, les exigences minimales sont matérialisées par les articles du CCTP insusceptibles de modifications. Sous peine d'irrégularité, l'opérateur économique ne peut donc remettre en cause ces caractéristiques dans le cadre de son offre variante.



L'acheteur doit veiller à lister de façon exhaustive l'ensemble des points intangibles du contrat.

• L'acheteur identifie les modifications autorisées ou exigées par rapport au projet de base

L'acheteur peut notamment :

• mentionner les caractéristiques susceptibles d'être modifiées

Contrairement à l'hypothèse précédente, **l'acheteur identifie explicitement les stipulations contractuelles susceptibles de faire l'objet d'une variante**. Pour ce faire, il peut les lister au sein des pièces concernées mais également dans le RC.

Dès lors, les caractéristiques non visées constituent les exigences minimales que les variantes doivent respecter.

Exemple

L'acheteur qui autorise la présentation d'une variante sur les modalités de versement de l'avance le mentionne dans l'article du document concerné (CCAP, CCP, AE) mais également dans le RC.



Cette solution peut être privilégiée au regard de sa simplicité de mise en œuvre pour l'acheteur. L'opérateur économique est également en mesure de déterminer rapidement le périmètre de la variante ainsi que sa marge de manœuvre pour constituer une offre.

- **déterminer les exigences minimales en termes de performances ou d'exigences fonctionnelles**

Les exigences fonctionnelles fixées par l'acheteur représentent les exigences minimales à respecter dans le cadre d'une offre variante. Particulièrement adapté aux variantes techniques, **ce type de rédaction laisse aux opérateurs économiques une plus grande marge de manœuvre dans la construction de leurs offres.**

Exemple

Pour l'achat de mobilier de bureau, l'acheteur prévoit en solution de base, la fourniture de plateaux en stratifié.

Dans le cadre d'une variante technique, les opérateurs économiques peuvent présenter d'autres types de matériaux répondant a minima aux caractéristiques suivantes :

Densité du panneau :	$\geq 600 \text{ kg/m}^3$
Résistance à l'abrasion :	≥ 350 tours taber
Résistance à la rayure :	≥ 2 newtons
Résistance aux chocs :	≥ 20 newtons



L'acheteur doit s'assurer de la clarté et de la précision des exigences minimales en y ajoutant notamment des éléments quantifiables (cf exemple ci-dessus).

- **définir précisément la variante attendue**

Comme évoqué au chapitre I (cf. « les variantes exigées par l'acheteur » page 5), l'acheteur peut déterminer l'objet de la solution alternative dans les documents de la consultation et ainsi définir les exigences minimales qui y seront associées.

Exemple

Un marché de services pour la réalisation d'enquêtes en face à face pour lequel l'acheteur impose la présentation de deux modes de saisie des réponses : support papier (solution de base) et support numérique (variante exigée).

En déterminant la portée de la variante exigée (support numérique) et les spécifications techniques en découlant, l'acheteur fixe par conséquent les exigences minimales que les variantes doivent respecter.

SECTION 2

Fixer les modalités particulières de présentation des variantes

Qu'elles soient autorisées ou exigées, **les conditions particulières de présentation des variantes doivent explicitement figurer dans les documents de la consultation**²⁵.

Pour l'acheteur, c'est une étape importante de la construction du marché car :

- elle conditionne la régularité et la qualité des réponses transmises ;
- le juge administratif sanctionne les marchés publics pour lesquels les conditions de présentation des variantes sont imprécises.

a) Présentation d'une variante avec ou sans offre de base

L'acheteur doit déterminer en amont de la procédure s'il souhaite ou non imposer la présentation de la solution de base à l'appui de la variante. Quel que soit son choix, il **doit être mentionné expressément dans les documents de la consultation**.

Exiger le dépôt d'une offre de base peut se justifier lorsque l'étendue, la portée de la variante est limitée et / ou que la grande majorité des opérateurs économiques est en mesure d'y répondre sans investissements excessifs, en temps, en moyens humains ou financiers.



En l'absence de l'offre de base exigée par l'acheteur, l'offre variante proposée par le soumissionnaire doit être considérée irrégulière²⁶.

A contrario, cette **pratique est déconseillée dès lors qu'elle constitue un frein à l'accès d'opérateurs économiques à la commande publique**. C'est notamment le cas dans les secteurs liés à l'innovation, à évolution rapide ou encore dans le cas des secteurs à forts enjeux environnementaux ou sociaux au sein desquels les solutions alternatives peuvent se multiplier. Ne pas lier la présentation d'une variante à celle de la solution de base est dès lors un signal positif transmis au marché fournisseurs en matière d'accès à la commande publique. Il réduit également le travail d'analyse à mener par la suite.

L'acheteur détermine sa stratégie au cas par cas sur la base notamment de sa connaissance du secteur économique. À ce titre, la matrice décisionnelle peut lui permettre d'identifier la solution idoine (cf. « Boîte à outils » p.35).

b) Limitation du nombre de variantes

L'acheteur doit indiquer au sein des documents de la consultation s'il **limite le nombre de variantes admises pour un même opérateur économique**.

À défaut de précisions, l'opérateur économique est fondé à présenter autant de propositions qu'il le souhaite dès lors qu'elles répondent aux exigences fixées par l'acheteur.

En pratique, il est recommandé de limiter le nombre de variantes autorisées ou exigées pour plusieurs raisons :

- faciliter l'analyse des offres, la présentation d'une multitude de solutions étant de nature à complexifier le travail de l'acheteur et à allonger le temps d'analyse des offres ;
- garantir que la négociation se déroulera avec plusieurs soumissionnaires, dans l'hypothèse d'une consultation prévoyant un nombre limité de candidats admis à négocier. À ce titre, l'acheteur peut préciser dans le RC que les offres faisant l'objet d'une négociation proviendront de « X » soumissionnaires différents.

²⁵ Articles R. 2151-10 du CCP. Pour les marchés de défense ou de sécurité, le CCP n'impose la mention des exigences minimales que les variantes doivent respecter et les conditions particulières de leur présentation que lorsque les variantes sont expressément autorisées (article R. 2351-9 du CCP).

²⁶ Cf. notamment CAA Bordeaux, 16 octobre 2012, n°11BX03102 ; CE 20 septembre 2019, Sté BGC, req.n°421317.

En cas de limitation du nombre de variantes, admises pour un même opérateur économique **le dépôt d'un nombre supérieur rend toutes les variantes irrégulières et conduit à leur rejet en bloc, sans qu'il soit procédé à leur examen.** En effet, l'acheteur n'a pas à déterminer lui-même quelles variantes sont à retenir. Néanmoins, s'il décide d'autoriser la régularisation des offres, le soumissionnaire peut être amené à préciser les variantes à prendre en compte²⁷.

c) Individualisation formelle des offres (solution de base et variante)

L'acheteur est invité à demander aux opérateurs économiques de distinguer clairement dans leur réponse ce qui relève de l'offre de base ou de la variante (via par exemple un sous-dossier distinct pour la solution de base et un autre pour la solution variante).

Ce formalisme permet une meilleure gestion de l'analyse des offres transmises et facilite l'identification et le traitement des éventuelles irrégularités.

d) Identification des renseignements permettant le jugement des offres variantes

À l'instar des pièces demandées pour examiner l'offre de base, les pièces ou informations nécessaires à la compréhension et à l'analyse des solutions alternatives doivent être identifiées et mentionnées dans les documents appropriés (règlement de la consultation, invitation à confirmer l'intérêt, invitation à soumissionner, avis de marché).

Il peut notamment s'agir de :

- la liste des spécifications techniques modifiées par rapport à la solution de base ;
- la description des impacts techniques et/ou financiers de l'offre variante ;
- la justification de la conformité de la solution au regard des exigences minimales.

Les renseignements transmis à l'appui des offres sont particulièrement importants lorsque l'acheteur laisse les opérateurs économiques libres de présenter des variantes (qu'elles doivent ou non être accompagnées d'une offre de base).

Il est donc essentiel de ne pas omettre ces éléments car ils permettent de contrôler la recevabilité des offres et d'examiner la qualité des propositions transmises.



- L'acheteur peut aménager les pièces contractuelles (ex : mémoire technique, pièces financières) afin de permettre aux soumissionnaires d'apporter les informations nécessaires à la compréhension de l'offre variante.
- Si les informations indiquées dans les documents de la consultation ne sont pas suffisamment explicites ou sont incomplètes, l'acheteur peut transmettre des éléments complémentaires aux opérateurs économiques en phase de passation ou, le cas échéant, via un avis rectificatif.

²⁷ Cf. fiche DAJ relative à l'examen des offres.

Exemple de formalisation des conditions particulières de présentation des variantes dans un RC

Les variantes sont autorisées par l'acheteur.

Les candidats peuvent présenter une solution variante consistant à fournir une proposition financière et/ou technique d'optimisation des coûts dans le respect des exigences minimales rappelées à l'article 10 du présent règlement de la consultation. Ils veillent particulièrement à rendre leur offre variante explicite et transparente.

Pour ce faire les candidats transmettront :

- un cadre de décomposition du prix global et forfaitaire (DPGF) dûment complété ;
- un cadre de mémoire technique dûment complété ;
 - en ce qui concerne la solution variante, le candidat veillera à identifier l'ensemble des avantages financiers et techniques en découlant, notamment au regard de la solution de base.
- le cas échéant, tout document ou information complémentaire permettant la bonne compréhension de la proposition.

La présentation de l'offre de base n'est pas imposée à l'appui de l'offre variante.

En cas de présentation d'une offre de base et d'une variante, le candidat présentera des sous-dossiers distincts (un dossier pour l'offre de base et un dossier pour la variante) contenant l'ensemble des pièces mentionnées ci-dessus.

Chapitre IV

COMMENT EXAMINER LES OFFRES VARIANTES ?

SECTION 1

Préparer l'examen des offres

Étapes fondamentales de l'acte d'achat, la détermination des critères d'analyse des offres et de la méthode de notation revêtent une **importance particulière lors de l'ouverture d'une consultation aux variantes car elles doivent permettre tant l'analyse de la solution de base que des offres alternatives.**

a) Déterminer les critères et sous-critères d'attribution d'un marché public ouvert aux variantes

Comme pour toute consultation, l'acheteur définit en amont de la procédure les critères d'attribution. En cas d'ouverture aux variantes, leur détermination doit être particulièrement anticipée car l'acheteur doit envisager toutes les solutions potentiellement présentées. Cela est d'autant plus important lorsque la remise d'une offre variante est laissée à l'initiative des opérateurs économiques.

Le code de la commande publique ne prévoit pas de critères dédiés aux marchés ouvrant droits à la présentation de variantes. **L'acheteur détermine donc au cas par cas les critères les plus adaptés à l'achat concerné.** Pour ce faire, il doit notamment :

- **identifier les caractéristiques essentielles susceptibles de varier d'une offre à l'autre**

Il est peu pertinent d'associer un critère à des spécifications techniques trop précises (ex : respect d'une norme particulière) ou pour lesquelles l'acheteur exige un niveau de conformité très élevé. La variabilité des offres étant limitée, l'analyse du critère porterait alors exclusivement sur la régularité de l'offre et non sur la plus-value de la solution proposée.

L'acheteur doit donc être en mesure d'identifier parmi les caractéristiques essentielles du besoin, celles pour lesquelles les offres sont susceptibles de présenter une variation significative.

Pour les consultations ouvrant droit à la présentation de variantes la nature ou l'incidence des modifications admises ou exigées peuvent être des leviers utiles à la sélection de critères pertinents.

- **Objectiver les critères à l'aide de sous-critères**

Une rédaction trop fermée peut empêcher les variantes de révéler leur potentiel ou leurs avantages et est susceptible de contrevioler aux grands principes de la commande publique en avantageant indûment un ou plusieurs opérateurs économiques.

A contrario, la détermination de critères trop larges et / ou trop généraux constitue un frein à la bonne compréhension des attentes de l'acheteur. À titre d'exemple, mobilisés seuls, des critères tels que la « qualité » ou la « valeur technique » permettent certes la prise en compte d'un large spectre de solutions techniques mais ne mettent pas en évidence les éléments évalués au titre de l'analyse. Afin d'éviter cet écueil et objectiver les critères d'attribution, il est recommandé d'introduire des sous-critères en s'appuyant notamment sur la liste indicative et non exhaustive fixée à l'article R. 2152-7 du code de la commande publique.

Un juste équilibre doit être trouvé dans la rédaction des critères et sous-critères en veillant à ne pas retenir de critères applicables à la seule solution de base ou aux seules solutions techniques connues et/ou éprouvées par l'administration.

Exemple 1

Lorsque l'acheteur autorise ou exige la modification de la méthodologie d'organisation ou de réalisation des prestations il peut, en fonction du besoin ou des performances attendues, privilégier des critères ou sous-critères relatifs :

- aux délais d'exécution, aux délais de livraison ;
- au service après-vente, à l'assistance technique, la sécurité des approvisionnements, à l'interopérabilité ;
- à l'organisation de la prestation, aux qualifications et à l'expérience du personnel assigné à l'exécution du marché, aux moyens humains dédiés ;
- au caractère innovant de la solution proposée.

Exemple 2

Lorsque l'acheteur autorise la modification de capacités structurelles impactant notamment le coût d'entretien associé, le recours au coût global²⁸ peut être plus pertinent que le seul coût d'acquisition pour examiner des propositions techniques aux contenus et impacts variés.

Exemple 3

Lorsque la variante exigée par l'acheteur vise à intégrer davantage de considérations sociales ou environnementales, les critères associés à ces thématiques figurant dans le code de la commande publique sont naturellement mobilisables dès lors qu'ils sont en lien avec l'objet du marché ou ses conditions d'exécution :

- performances en matière de protection de l'environnement, de développement des approvisionnements directs de produits de l'agriculture, la biodiversité, le bien-être animal ;
- insertion professionnelle des publics en difficulté, promotion de la diversité.

Exemple 4

Lorsqu'une variante autorise la présentation d'un matériau différent de celui prévu dans la solution de base, l'analyse des performances intrinsèques de chaque solution, au titre du critère de la qualité, peut notamment s'appuyer sur la résistance des matériaux proposés, les modalités d'entretien, les caractéristiques esthétiques ou fonctionnelles.

Une fois les critères et sous-critères retenus, l'acheteur ne doit pas omettre de leur affecter un poids (pondération ou hiérarchisation) en fonction de leur importance respective²⁹.



- Les critères et sous-critères ne peuvent être modifiés ou supprimés en cours d'analyse.
- Il n'est pas possible d'établir une grille de critères ou sous-critères différenciée en fonction des solutions proposées (base ou variantes³⁰).
- L'acheteur ne peut faire de la présentation d'une variante un critère ou sous-critère d'attribution.
- Pour les marchés classiques, l'ouverture aux variantes, qu'elle soit expresse ou tacite, n'exige plus de prévoir une pluralité de critères³¹. Néanmoins, dès-lors que l'achat présente un caractère de complexité ou de technicité, le critère unique du prix ou du coût n'est pas à privilégier et l'acheteur est invité à s'appuyer sur une pluralité de critères.

²⁸ Une définition du « coût global » figure dans le glossaire (p. 46)

²⁹ Sur la pondération des critères, se reporter à la fiche n°4 du guide de l'achat publics relatif à l'analyse des offres téléchargeable via le lien suivant : https://dae.monportail.alize/sites/sae/accueil/documentation--outils/guides-et-fiches-pratiques/9tb9_gem_guides-des-gem/9tb9_gem_analyse_offre.html, accessible uniquement via le réseau interministériel de l'État

³⁰ À l'exception des variantes autorisées pour les marchés publics conclus sur la base d'enchères électroniques pour lesquelles les formules mathématiques déterminant, lors de l'enchère, les reclassements automatiques au regard des nouveaux prix ou des nouvelles valeurs doivent être fournies séparément pour chaque variante (articles R. 2162-62 et R. 2362-16 du CCP pour les marchés de défense ou de sécurité).

³¹ Articles R. 2151-8 à R. 2151-11 du CCP pour les marchés classiques. A contrario, pour les marchés publics de défense ou de sécurité, il est impossible d'autoriser les variantes, expressément ou implicitement, en cas de critère unique du prix ou du coût (article R. 2351-8 du CCP).

b) Déterminer la méthode de notation des offres

La réflexion sur la méthode de notation est menée concomitamment à celle sur les critères et sous-critères d'attribution.

Les solutions alternatives proposant par nature des contenus techniques variés, l'acheteur doit **prévoir des barèmes et des référentiels permettant l'évaluation de l'ensemble des solutions (base et variantes)**. Il est recommandé de recourir à des méthodes de notation chiffrées et de privilégier une méthode d'analyse simple garantissant la compréhension et l'acceptabilité des résultats.

Comme pour les critères d'attribution, la méthode de notation ne peut avoir pour fondement la solution de base décrite par l'acheteur ou les seules solutions techniques connues et/ou éprouvées par l'acheteur.

Les offres doivent également être appréciées de manière identique. L'acheteur ne peut, par principe, avantager les soumissionnaires ayant proposé une offre de base ou une variante, sous peine de remettre en cause le principe d'égalité de traitement.



L'acheteur n'est pas tenu d'afficher la méthode de notation dans les documents de la consultation. Toutefois, si elle est annoncée, l'acheteur ne pourra la modifier en cours d'analyse.

Exemple

L'exemple ci-dessous repose sur un cas fictif et a pour objectif d'illustrer les éléments développés dans la présente section. Il ne vise pas à imposer une méthode, chaque acheteur étant libre de déterminer celle qui lui paraît la plus adaptée à l'analyse des critères et sous-critères retenus.

Un marché de mobilier de bureau prévoit notamment en solution de base la fourniture de plateaux en stratifié.

Des variantes techniques portant sur d'autres matériaux sont autorisées sur la base des exigences minimales suivantes :

Densité du panneau $\geq 600 \text{ kg/m}^3$

La « qualité des matériaux » est l'un des critères retenus par l'acheteur dans le cadre de l'examen des offres. L'un des sous-critères s'appuie sur des exigences minimales définies dans le CCTP. Sur cette base, l'acheteur annonce dans les documents de consultation qu'il juge la plus-value des propositions techniques par rapport à l'exigence minimale fixée au CCTP.

L'acheteur peut alors établir une grille d'analyse par tranche et prendre ainsi en compte les résultats obtenus par toutes les solutions techniques.

Critère « Qualité des matériaux »		
Sous-critères	Exigences minimales	Exemple d'échelle de notation
Densité du panneau Sur 10 points	$\geq 600 \text{ kg/m}^3$	<ul style="list-style-type: none"> • = 600 kg/m^3 : X point (conformité de l'offre) • $> 600 \text{ kg/m}^3$ et $\leq \text{XXX kg/m}^3$: X points • $> \text{XXX kg/m}^3$ et $\leq \text{XXX kg/m}^3$: X points • $> \text{XXX kg/m}^3$: 10 points

c) Identifier les éléments ou informations nécessaires à l'analyse des offres variantes

Afin de faciliter et simplifier les modalités de réponse puis l'examen des offres, l'acheteur doit **identifier les éléments à produire par les opérateurs économiques au titre de la solution de base et, le cas échéant, les documents spécifiques à l'appréciation de la variante.**

À ce titre, il peut exiger des certificats, des indicateurs et toute autre information permettant d'apprécier objectivement la qualité ainsi que les performances des solutions proposées.

L'acheteur peut utilement synthétiser ces informations dans un cadre de réponse technique explicitant et délimitant ses attentes.



Ce document permet à chaque candidat d'identifier les éléments jugés et de justifier la proposition en conséquence (base ou variante).

Dans un souci de bonne gestion des propositions, il est recommandé de prévoir un cadre de réponse technique par solution (base, variantes) et l'obligation pour les candidats de remettre autant de cadres de réponse complétés que d'offres.

SECTION 2

Examiner les offres

Préalablement à l'analyse, la notation et le classement des offres, l'acheteur doit apprécier leur recevabilité au regard des exigences fixées dans les documents de la consultation.

a) Contrôle de la recevabilité formelle des offres de base et des variantes

Ce contrôle intervient préalablement à l'examen des offres et porte notamment sur les vérifications suivantes :

- présence d'une variante lorsque sa présentation est exigée par l'acheteur ;
- dépôt d'une offre de base lorsque celle-ci est exigée à l'appui d'une variante ;
- conformité du nombre de variantes présentées par un soumissionnaire au regard des éventuelles limitations imposées par l'acheteur ;
- présentation formelle de l'offre variante (ex : présentation en sous-dossier distinct) et présence des pièces spécifiques exigées pour les offres variantes.



Dès lors que la présentation de variantes est autorisée ou exigée, l'acheteur est invité à demander aux candidats de distinguer dans leur réponse ce qui relève de l'offre de base et de la variante. Cette mesure permet de simplifier l'analyse des solutions proposées.

Ces contrôles spécifiques aux offres variantes n'exonèrent pas l'acheteur des vérifications générales (ex : transmission du pli dans les délais prescrits, aptitude à exercer l'activité professionnelle, capacités économiques et financières, capacités techniques et professionnelles ...).

b) Contrôle de la recevabilité du contenu des offres de base et des variantes

Après examen des offres, l'acheteur contrôle l'étendue des modifications présentées par les offres variantes au regard des limites fixées dans les documents de la consultation (objet du marché, exigences minimales ...). Cette appréciation s'effectue au cas par cas.

Ainsi n'est pas conforme :

- une solution alternative modifiant substantiellement l'objet du marché et / ou les exigences minimales³² ;
- une solution de base intégrant des modifications substantielles qui doivent être considérées comme des offres variantes³³ et qui auraient dû être présentées comme telles.

L'acheteur **contrôle également que la proposition alternative constitue bien une variante**. En effet, une offre alternative ne modifiant pas les spécifications techniques prévues dans la solution de base ne saurait être considérée comme une variante³⁴.

À l'issue de ces contrôles, les offres non conformes sont écartées par l'acheteur.



- Dès lors que la consultation se déroule en phases successives, l'acheteur doit procéder aux contrôles de recevabilité lors de chaque phase.
- Pour les marchés de fournitures ou de services, une variante ne peut être rejetée au seul motif qu'elle aboutirait, si elle était retenue, à un marché de services au lieu d'un marché de fournitures ou à un marché de fournitures au lieu d'un marché de services³⁵.
- L'attribution d'un marché sur la base d'une solution variante non autorisée ou non conforme est de nature à vicier la procédure. Par ailleurs, lorsqu'elle prive un soumissionnaire non retenu d'une chance sérieuse d'obtenir le marché, celui-ci peut demander et obtenir réparation du préjudice subi³⁶.

c) Gestion des offres variantes irrégulières, inacceptables et inappropriées

Qu'elles correspondent à des solutions de base ou à des variantes, comment l'acheteur doit-il traiter les offres irrégulières, inacceptables ou inappropriées ?

- **Les offres inappropriées** doivent être systématiquement rejetées.
- **Les offres inacceptables** peuvent faire l'objet d'une négociation, sous réserve de ne pas être anormalement basses³⁷.
- **Les offres irrégulières** peuvent être régularisées ou négociées dès lors qu'elles ne sont pas anormalement basses et que la régularisation n'implique pas une modification des caractéristiques substantielles de l'offre concernée.

La régularisation des offres est une simple faculté de l'acheteur mais doit être encouragée afin d'éviter le rejet d'offres potentiellement performantes. **La possibilité de régulariser ne diffère pas selon que l'acheteur est face à une offre de base ou une variante.**

³² Voir par exemple CE, 28 juillet 1999, n°186051 et CAA Nantes, 6 octobre 2017, n°16NT01474

³³ Voir par exemple CAA Bordeaux, 16 mai 2017, n°15BX01719

³⁴ CE, 12 mars 2012, n°353826.

³⁵ Articles R. 2151-11 et R. 2351-10 du CCP pour les marchés de défense ou de sécurité.

³⁶ CAA Nantes, 6 octobre 2017, n°16NT01474.

³⁷ Sauf dans le cas d'une procédure d'appel d'offres, d'une procédure adaptée sans négociation ou d'une procédure avec négociation pour laquelle l'acheteur ne recourt pas à la négociation.

La régularisation est juridiquement distincte de la négociation, pour autant elle peut intervenir à l'occasion de celle-ci.

Exemple

En cas de limitation du nombre de variantes autorisées par candidat, le dépôt d'un nombre supérieur rend l'ensemble des variantes irrégulières et entraîne leur rejet global sans qu'il soit procédé à leur examen³⁸.

L'acheteur n'a pas à déterminer lui-même quelles variantes sont à retenir. Néanmoins, s'il décide d'autoriser la régularisation des offres, le soumissionnaire peut être amené à préciser les variantes à prendre en compte.

d) Organisation de l'analyse des offres

Les propositions conformes sont analysées, notées et classées par l'acheteur afin de déterminer l'offre économiquement la plus avantageuse.

L'analyse des offres de base et des variantes s'effectue globalement, en une seule fois, selon les mêmes critères, sous-critères et méthodes de notation.

Il n'est pas nécessaire de procéder à une analyse différenciée des offres de base et des variantes. Les notes attribuées doivent donc refléter leur valeur intrinsèque sur la base des critères et sous-critères retenus.

Le marché est attribué à l'offre classée en première position, qu'elle corresponde à une solution de base ou à une variante.

Exemple

La consultation autorise la présentation de variantes techniques. Les conditions de présentation des variantes fixées dans le RC précisent notamment que le dépôt d'une offre de base n'est pas exigé à l'appui de la variante technique. Il est également indiqué qu'une seule variante technique est autorisée.

Les critères de jugement des offres sont les suivants :

- Prix (60%) ;
- Valeur technique (40 %).

La valeur technique se compose de deux sous-critères, eux-mêmes pondérés à 60 % et 40 %.

Tableau 1 : notation des offres financières

Critère prix		
Candidat	Note pondérée (/60)	Classement
Candidat A (base)	38,7	5
Candidat A (variante)	42,5	4
Candidat B (base)	47,2	3
Candidat C (base)	60	1
Candidat D (variante)	54,7	2

³⁸ CAA Versailles, 22 octobre 2015, n°14VE00258

Tableau 2 : notation des offres techniques

Critère valeur technique					
Candidat	Sous-critère 1 (/60)	Sous-critère 2 (/40)	Sous-total (/100)	Note globale pondérée (40%)	Classement
Candidat A (base)	41	20	61	24.4	4
Candidat A (variante)	36	32	68	27.2	3
Candidat B (base)	51	29	80	32	1
Candidat C (base)	30	16	46	18.4	5
Candidat D (variante)	46	30	76	30.4	2

Tableau 3 : notes finales et classement des offres

Candidat	Note pondérée (/100)	Classement
Candidat A (base)	63,1	5
Candidat A (variante)	69,7	4
Candidat B (base)	79,2	2
Candidat C (base)	78,4	3
Candidat D (variante)	85,1	1

Au terme de l'analyse globale menée par l'acheteur, la variante du candidat D obtient le plus grand nombre de points et est donc retenue au titre de l'offre économiquement la plus avantageuse.

e) Le recours à la négociation dans une procédure ouverte aux variantes³⁹

Participant à la performance de l'acte d'achat, la négociation traduit la recherche d'adéquation entre les besoins de l'acheteur et les offres reçues. Dès lors que la procédure l'autorise, **l'acheteur est donc invité à négocier avec les soumissionnaires**. L'ouverture d'une consultation aux variantes ne remet pas en cause cette faculté.

• Intérêt du recours à la négociation pour les consultations ouvertes aux variantes

- Adapter les modalités d'exécution des prestations : les caractéristiques techniques de l'offre (matériaux, qualité requise...), le délai d'exécution, la quantité ...
- Adapter les dispositions financières : le prix et ses composantes, le taux de l'avance ...
- Adapter les modalités de gestion des risques : les pénalités de retard, les conditions de résiliation ...
- Préciser l'offre des soumissionnaires.

³⁹ Pour plus d'informations sur la négociation, se reporter au guide « l'essentiel de la négociation en achat public » téléchargeable via le lien suivant : https://dae.monportail.alize/files/live/sites/sae/files/contributed/DAE/contenus/guides/20191231_guide_negociation.pdf
 Accessible uniquement via le réseau interministériel de l'État.



La négociation est juridiquement distincte de la demande de précisions sur la teneur de l'offre⁴⁰ et ne poursuit pas les mêmes objectifs. Néanmoins, durant la phase de négociation, rien n'interdit à l'acheteur de demander aux soumissionnaires concernés d'explicitier leurs offres ou de lever les ambiguïtés éventuelles à leur bonne évaluation.

• Les limites du recours à la négociation

D'une manière générale, l'acheteur doit veiller à ne pas remettre en cause les conditions initiales de la mise en concurrence.

La négociation ne peut déboucher sur la modification des caractéristiques principales du marché telles que son objet, le fractionnement en tranches, les exigences minimales fixées par l'acheteur ...

Exemple

Des négociations conduites dans le cadre d'une consultation relative à la réalisation d'un navire monocoque pour laquelle l'acheteur autorise la présentation de variantes sur les caractéristiques techniques de la coque ne peuvent aboutir à la présentation d'une offre variante proposant un navire multicoque.

Sous peine de vicier la procédure de passation, **les critères, sous-critères, leur pondération ou leur hiérarchisation ne peuvent faire l'objet d'une négociation** avec les soumissionnaires.

L'acheteur ne peut modifier, supprimer ou introduire de nouveaux paramètres quand bien même il se rendrait compte, en cours d'analyse, d'un oubli ou de leur inadaptation à certaines solutions présentées.

Ces éléments doivent donc faire l'objet d'une attention toute particulière de l'acheteur lors de la préparation de la consultation.

Sous peine de remettre en cause les conditions initiales de mise en concurrence, **l'acheteur doit veiller à ne pas introduire de variantes au stade de la négociation⁴¹.**

Que les variantes soient ou non autorisées dans le cadre de la consultation en question, il ne peut donc inviter ou autoriser les soumissionnaires à présenter des offres alternatives à ce stade de la procédure.

Exemple 1

Un soumissionnaire ne proposant initialement qu'une offre de base ne peut introduire une offre variante après négociation quand bien même l'acheteur autoriserait ou exigerait leur présentation dans le cadre de la consultation.

Exemple 2

Un soumissionnaire qui n'aurait pas respecté l'obligation de présenter une offre variante au stade de la remise des offres, ne peut régulariser cette situation dans le cadre de la négociation.

L'acheteur doit également être vigilant sur la portée de la négociation et son impact éventuel sur l'offre du soumissionnaire. En effet, que cela concerne l'offre de base ou la variante, une modification substantielle de l'offre initiale à l'issue de la négociation pourrait être assimilée à la présentation d'une offre variante en cours de procédure⁴². Cette offre ne pourrait donc qu'être rejetée par l'acheteur.

⁴⁰ Articles R. 2161-5 pour les appels d'offres ouverts et R. 2161-11 du CCP pour les appels d'offres restreints (article R. 2361-7 du CCP pour les marchés de défense ou de sécurité).

⁴¹ L'introduction d'une solution de base non proposée initialement est également interdite

⁴² Voir par exemple : CAA Bordeaux, 19 juin 2017, 15BX02593



L'attribution d'un marché public à une offre variante déposée en cours de négociation constitue une remise en cause des conditions initiales de mise en concurrence et une méconnaissance des principes fondamentaux de la commande publique. Un tel manquement est de nature à justifier l'annulation du marché.

• Négociation et respect du secret des affaires

Au cours des négociations, **ne peuvent être divulgués « des éléments susceptibles de révéler la teneur des offres des autres candidats comme les variantes proposées**, les brevets ou les savoir-faire »⁴³.

A ce titre, durant la phase de négociation, l'acheteur ne peut transmettre des informations relatives à une offre variante proposée par un soumissionnaire afin d'améliorer la performance technique ou financière d'offres concurrentes.

De manière générale, les informations couvertes par le secret des affaires ne peuvent être transmises aux différents soumissionnaires (ex : les procédés liés au savoir-faire de l'entreprise, les informations économiques et financières, les stratégies commerciales...).

f) Assurer la traçabilité de l'examen des offres

Afin de justifier le choix de l'administration auprès des opérateurs économiques mais également en cas de contentieux ou de contrôle, l'acheteur assure la traçabilité :

- de l'analyse des offres, via notamment le rapport de présentation et le rapport d'analyse des offres ;
- des différents échanges avec les opérateurs économiques durant la procédure de passation (ex : demandes d'informations des candidats potentiels lors de la phase de publicité et réponses de l'acheteur, procès-verbaux, comptes rendus des négociations engagés avec les soumissionnaires ...).

Ces éléments pourront également s'avérer utiles afin de justifier en interne le choix de l'offre variante et amorcer la préparation du suivi d'exécution des prestations.

g) Mise au point des offres

Intervenant après l'attribution du marché public, la mise au point permet de préciser, avec le soumissionnaire retenu, les modalités d'exécution, de corriger des anomalies évidentes (ex : erreurs matérielles) ou de lever les éventuelles ambiguïtés de l'offre retenue ou des composantes du marché public.

Elle ne peut avoir que des répercussions limitées sur l'offre et ne peut en modifier les caractéristiques substantielles⁴⁴. **L'intégration d'une variante n'est donc pas possible à ce stade.**

⁴³ Cf. Guide de la négociation dans la procédure adaptée, Association des acheteurs publics (2017)

⁴⁴ Articles R. 2152-13 et R. 2352-9 du CCP pour les marchés de défense ou de sécurité

Chapitre V

COMMENT PILOTER L'EXÉCUTION DE LA VARIANTE ?

Le pilotage de l'exécution d'un marché public est un levier achat essentiel car il traduit les gains potentiels identifiés en amont en gains réels (innovation, développement durable, budgétaires ...).

Il est également le reflet de la professionnalisation de l'administration ainsi qu'un marqueur du niveau de maturité de l'acheteur dans la relation fournisseurs.

SECTION 1

Mettre en œuvre le suivi d'exécution de la variante

Le choix de recourir à une solution variante n'implique pas pour l'acheteur d'en supporter seul la responsabilité, notamment en cas de mauvais fonctionnement. En effet, qu'il résulte de l'exécution d'une offre de base ou d'une variante, le dysfonctionnement d'un ouvrage engage de la même manière la responsabilité du titulaire et, le cas échéant, du maître d'œuvre.

Le pilotage de l'exécution d'une solution variante ne diffère donc pas fondamentalement du pilotage traditionnel, les méthodes, les outils, et les leviers à mettre en œuvre étant similaires.

L'impact principal autour duquel l'acheteur doit fédérer les acteurs de l'achat (prescripteurs, destinataires de la prestation et titulaire) est le changement de référentiel introduit par la solution alternative. Celui-ci est plus ou moins important en fonction du type de modification apportée.

Selon la portée de la variante retenue et les enjeux qui y sont associés, l'acheteur peut mettre en place un suivi particulier inclus dans le pilotage normal, ou en parallèle.

La décision de recourir à un suivi spécifique d'une solution variante **doit être justifiée par l'importance et l'influence réelle de la mise en place de cette solution.** S'il est recommandé de faire un suivi d'exécution pour l'ensemble des marchés, l'acheteur peut cependant décider de ne pas identifier les éléments issus de la variante dans son suivi (absence de gains ou de risques, forte maturité sur le secteur concerné ...).

a) Mettre en place une équipe projet

L'équipe transverse mobilisée en amont du projet achat⁴⁵ doit être associée au pilotage de l'exécution des prestations.

A ce stade, l'acheteur peut également solliciter d'autres compétences. La participation de l'ensemble des parties prenantes à l'achat doit lui permettre d'obtenir toutes les informations nécessaires au bon suivi d'exécution des prestations (ex : informations financières, remontées d'informations en provenance des services destinataires des prestations ...).

⁴⁵ Cf chapitre II - Comment intégrer les variantes dans un projet d'achat

b) Organiser une réunion de lancement

Quel que soit le type de solution retenue, **il est conseillé d'organiser une réunion de lancement.**

Dans le cadre d'une solution alternative, cette réunion permet aux acteurs de l'achat d'évoquer la mise en œuvre des prestations, les éventuels impacts de la solution sur les processus organisationnels de l'acheteur et d'identifier les points de vigilance liés à l'exécution de la prestation. Elle participe également à fédérer tous les acteurs autour des objectifs à atteindre.

De la qualité de cet échange dépend en partie la réussite des prestations à venir.

c) La comitologie, outil de suivi du marché public

L'organisation de réunions facilite la communication entre les différents acteurs et permet de dresser ponctuellement un bilan d'exécution des prestations, de formaliser les actions à réaliser, d'évoquer les difficultés rencontrées ou encore les facteurs d'amélioration.

Cette comitologie peut être identifiée dans les pièces contractuelles ou mise en œuvre conjointement par les parties après la notification du marché public.

La périodicité de ces rencontres relève de l'appréciation de l'acheteur au regard notamment des enjeux associés au marché concerné (technicité, enjeux financiers ...) sans toutefois entraver l'action des parties.

Au-delà du suivi régulier de la bonne exécution des prestations, **il est recommandé de prévoir au minimum une rencontre annuelle avec le titulaire.**

Les tableaux ci-dessous illustrent différents points susceptibles d'être abordés lors de la réunion de lancement et lors des réunions de suivi d'exécution.

Date de la réunion	Thèmes abordés	Actions / Observations	Date de remise ou de réalisation demandée	Date de remise ou de réalisation effective
05/12/19	Réunion de lancement. Rappel des enjeux liés à la mise en place de la solution variante.	La variante retenue concerne la réalisation du nettoyage des vitres (encadrement compris) avec une fréquence de 3 nettoyages par an. Pour rappel, la solution de base prévoyait le nettoyage des vitres sans l'encadrement avec une fréquence de 4 passages par an.	Sans objet	Sans objet
	Réunion de lancement. Planning de réalisation des prestations.	Communication à l'acheteur du planning relatif à l'exécution des prestations.	06/01/2020	En cours
06/12/20	Réunion de suivi d'exécution - bilan d'exécution de la 1^{ère} année Impact de la solution variante retenue.	L'exécution des prestations ne soulève pas de difficultés particulières. Concernant la vitrerie, le passage à 3 nettoyages annuels au lieu de 4 n'a pas détérioré les locaux ou nuit à la propreté des lieux. L'acheteur indique que les délais de livraison des produits commandés via les bons de commande n°XXX, n°XXX et n°XXX n'ont pas été respectés. Les pénalités de retard prévues au CCAP ont été appliquées et un rappel des obligations contractuelles a été effectué.	Sans objet	Sans objet

d) Formaliser le suivi d'exécution et analyser les indicateurs de performance

Pour les marchés de l'État⁴⁶, le suivi d'exécution peut se formaliser par une fiche de suivi d'exécution ou tout autre document de suivi récapitulatif des indicateurs prévus au marché, introduits via avenant ou disponibles dans le système d'information de l'acheteur.

Pour rappel, il convient de s'assurer du maintien de la performance du fournisseur selon trois axes :

- obtenir du fournisseur une amélioration du service rendu ;
- échanger sur l'exécution pour améliorer les pratiques fournisseur / prescripteur ;
- instaurer une relation plus transparente entre acheteur / prescripteur / fournisseur.

Les outils à la disposition de l'acheteur sont :

- la revue de contrat ou le comité de pilotage qui doit être au moins annuel ;
- les indicateurs préalablement définis dans le marché ;
- des modèles de compte rendu à diffuser.

À minima les pièces contractuelles du marché public prévoient :



- des indicateurs de type QCD (qualité, coûts, délais)
- des indicateurs de satisfaction (ex : taux de livraison conforme, taux de livraison inférieurs au délai maximal, taux de facture conforme, efficacité de la relation commerciale, taux de satisfaction des utilisateurs) et un suivi des demandes en cours.

En cours d'exécution et au regard des retours d'expérience, l'acheteur peut également identifier des indicateurs complémentaires à intégrer dans les marchés à venir.

L'analyse des indicateurs de performance améliore le suivi et le contrôle de l'exécution des prestations. Son résultat donne des éléments objectifs propices aux ajustements éventuels des prestations ou à la mise en œuvre d'un plan de progrès si cela a été prévu en amont⁴⁷.

Exemple

L'étude d'impacts d'une solution variante au regard d'indicateurs liés à la politique de consommation peut inciter l'acheteur à s'interroger sur plusieurs points :

- La variante est-elle source d'opportunités mesurables à intégrer dans la politique de consommation (préservation des ressources naturelles ...) ?
 - Potentiels gains de temps, de ressources à mobiliser, de chevauchement de périmètre, d'uniformisation de la consommation, de mutualisation des commandes...
- La variante génère-t-elle des effets négatifs sur la politique de consommation ?
 - Augmentation des délais, évolution du nombre de commandes, impact sur le coût moyen d'une commande...
- En cas d'effets négatifs, est-il possible d'en mesurer le préjudice, et d'identifier les mesures correctives ?
 - Est-ce que l'effet négatif possède une valeur d'analyse ? Est-il compatible avec les valeurs de l'organisation ? Que se passe-t-il en cas d'inaction de l'acheteur ?
 - Est-il nécessaire de réexaminer la politique de consommation, et avec quel niveau de relai ? Avec quelle rapidité d'adaptation ?
 - Qui mobiliser ? Qui convaincre ?

⁴⁶ https://dae.monportail.alize/sites/sae/accueil/9tb9_ref_referentiel-des-achats/9tb9_ref_piloter-suivre-projet/9tb9_ref_piloter_fournisseurs.html, accessible uniquement via le réseau interministériel de l'État

⁴⁷ Pour plus d'informations, le guide de l'achat public «Mettre en place un plan de progrès dans un marché public» est accessible via le site institutionnel de la DAE : <https://www.economie.gouv.fr/dae/guides-lachat-public>

SECTION 2

Les enjeux de communication autour de la solution variante

La communication autour du choix de la solution variante et de la réalisation des prestations est déterminante pour tirer toutes les plus-values de l'achat.

Mettre en place la stratégie de communication idoine, conduit à s'interroger sur les sujets suivants :





- les objectifs à associer à la communication autour de la solution variante :
 - recueillir l'adhésion et la mobilisation des acteurs internes (services prescripteurs, services destinataires de la prestation ...) ;
 - améliorer l'attractivité des marchés publics de l'acheteur ;
 - valoriser les résultats obtenus, mettre en avant la politique d'achat développée (ex : innovation, développement durable ...), la maturité de l'acheteur sur le segment concerné ;
 - des objectifs spécifiques peuvent également être identifiés par l'acheteur, notamment en fonction des impacts et des enjeux de la variante.
- les cibles des actions de communication :
 - les acteurs internes : acteurs de l'achat (prescripteurs, destinataires des prestations...) ;
 - les acteurs externes : opérateurs économiques, fédérations professionnelles représentatives du secteur d'activité, structures régionales (chambres d'artisanat, chambre de commerce et d'industrie)...
- les supports de communication à privilégier :
 - newsletters, intranet, questionnaires, réunions d'information, réseaux sociaux professionnels, presse spécialisée, etc...

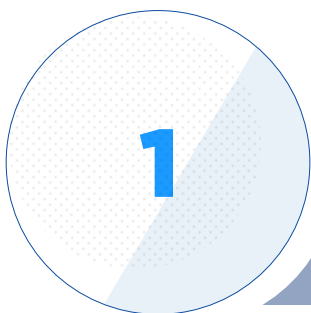
Boîte à outils



DISPONIBLE DANS
la boîte
À OUTILS



-  Matrice décisionnelle
-  Outil de dialogue entre les acteurs de l'achat
-  Informations à faire figurer dans les documents de la consultation
-  Organisation de l'examen des offres variantes



MATRICE DÉCISIONNELLE

Avertissement méthodologique

Cette matrice n'a pas vocation à se substituer à l'analyse de l'acheteur mais plutôt à l'accompagner dans sa prise de décision sur :

- la pertinence du recours aux variantes ;
- la nécessité d'autoriser ou d'exiger la présentation de variantes ;
- la nécessité d'imposer la présentation de la solution de base à l'appui de l'offre variante.

1

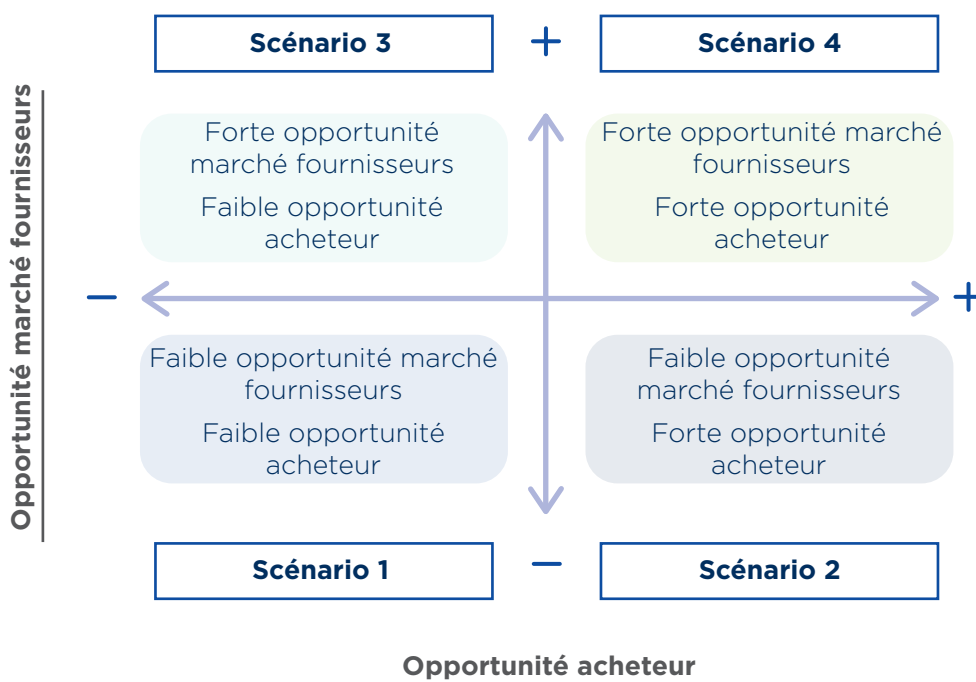
Principe de la matrice décisionnelle

La matrice décisionnelle s'articule autour de deux axes :

- Axe 1 : Évaluation de l'opportunité liée au marché fournisseurs et à l'environnement économique
- Axe 2 : Évaluation de l'opportunité liée à l'acheteur

Plusieurs critères sont associés à chaque axe et permettent le positionnement de l'acheteur sur l'un des quatre scénarios suivants :

- scénario 1 : faible opportunité du marché fournisseurs ET faible opportunité de l'acheteur
- scénario 2 : faible opportunité du marché fournisseurs MAIS forte opportunité de l'acheteur
- scénario 3 : forte opportunité du marché fournisseurs MAIS faible opportunité de l'acheteur
- scénario 4 : forte opportunité du marché fournisseurs ET forte opportunité de l'acheteur



2

Mode opératoire

Pour réaliser cette évaluation l'acheteur s'appuie sur la trame figurant ci-après⁴⁸.

• Évaluation sur chacun des critères relatifs aux deux axes

AXE 1 : Opportunité liée au marché fournisseurs et à l'environnement économique	
Critères	Éléments d'évaluation des critères
1. Standardisation ou existence de solutions alternatives pour satisfaire le besoin	<ul style="list-style-type: none"> • Solutions très standardisées, peu d'opportunités de solutions alternatives. • À contrario, grand nombre de solutions alternatives sur le secteur concerné. • D'une façon générale, plus il existe de solutions alternatives au besoin, plus l'opportunité d'autoriser ou d'exiger la présentation de variantes peut être considérée comme élevée (secteur dynamique, évolution rapide des produits / services ...).
2. Intensité concurrentielle du marché fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • Plus le nombre d'opérateurs économiques est important, plus la probabilité de disposer de solutions variées est forte. Dans ce cas, la variante peut être intéressante. • À l'inverse, dans une situation d'oligopole ou de monopole (soit un faible nombre d'opérateurs économiques pour un grand nombre d'acheteurs), il y a une forte probabilité pour qu'il y ait peu de différenciation dans les produits ou services proposés. Dans ce cas, l'ouverture à variantes est peu utile. • D'une manière générale, plus l'intensité concurrentielle est élevée, plus l'opportunité d'autoriser ou d'exiger la présentation de variante peut être considérée comme élevée.
3. Degré de maîtrise des règles et du formalisme de l'achat public par les fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> • L'ouverture aux variantes (autorisées ou exigées) complexifie la rédaction des documents de la consultation et peut freiner certains opérateurs économiques à soumissionner dès lors qu'ils ne maîtrisent pas le formalisme lié aux marchés publics. • Si les candidats potentiels maîtrisent peu les règles de l'achat public, l'ouverture aux variantes peut n'avoir que peu d'effet sur l'attractivité du marché. • D'une façon générale, plus la maîtrise du formalisme associé à l'achat public est grande, plus l'opportunité d'autoriser ou d'exiger la présentation de variantes peut être considérée comme élevée.

⁴⁸ Cette trame est également téléchargeable dans un format exploitable sur le site institutionnel de la DAE.

AXE 2 : opportunité liée à l'acheteur	
Critères	Éléments d'auto évaluation du critère
1. Degré de détermination des exigences minimales et / ou de rigidité des spécifications techniques	<ul style="list-style-type: none"> • Pour autoriser la présentation de variantes, le besoin et les exigences minimales doivent être clairement définies par l'acheteur et le(s) service(s) prescripteur(s). À défaut, les solutions alternatives risquent de ne pas être adaptées aux contraintes opérationnelles, trop onéreuses, anormalement basses, ou irrégulières • Un cahier des charges dont les spécifications techniques sont fermées restreint la présentation de solutions divergentes/alternatives. Dans une telle hypothèse, le recours aux variantes est limité. • À contrario, si l'acheteur laisse une marge de manœuvre aux opérateurs économiques, l'opportunité d'autoriser ou d'exiger la présentation de variantes peut être considérée comme élevée.
2. Degré d'expertise du service prescripteur et de l'acheteur	<ul style="list-style-type: none"> • L'appréciation de la pertinence, de la plus-value d'une variante et donc de l'appréciation d'une offre implique une bonne connaissance du secteur et des caractéristiques techniques associées à l'achat. • Si le service prescripteur et l'acheteur n'ont pas une expertise suffisante du secteur, l'analyse des offres variantes risque de s'avérer complexe, voire source de contentieux. • D'une manière générale, plus le service prescripteur et l'acheteur ont une connaissance approfondie du secteur, plus l'opportunité d'autoriser ou d'exiger la présentation de variantes peut être considérée comme élevée.
3. Temps dont dispose l'acheteur pour passer le marché	<ul style="list-style-type: none"> • La gestion optimale de l'ouverture d'une consultation aux variantes implique un temps de préparation et d'analyse potentiellement plus long (sourcing, analyse du secteur économique, analyse des offres ...). • Plus l'acheteur dispose de temps pour conduire la procédure, plus l'opportunité d'autoriser ou d'exiger la présentation de variantes peut être considérée comme élevée.
4. Enjeux associés au besoin	<ul style="list-style-type: none"> • Sauf si l'achat le justifie par sa criticité ou la spécificité du secteur économique, l'investissement en temps et en moyens humains lié à l'ouverture d'une consultation aux variantes conduit l'acheteur à ne pas se concentrer sur les achats de faibles montants / enjeux. • D'une manière générale, plus l'enjeu (financier / stratégique) est important plus l'opportunité d'étudier le recours à des solutions alternatives peut être considéré comme fort.
5. Procédure de passation envisagée	<ul style="list-style-type: none"> • Sans rendre le recours aux variantes juridiquement impossible, certaines procédures de passation peuvent limiter l'opportunité d'autoriser ou d'exiger leur présentation (ex : dialogue compétitif, PAN).

Pour chaque critère, l'acheteur associe la notation suivante :

++	Lorsque l'opportunité sur le critère est très élevée ou très satisfaisante
+	Lorsque l'opportunité sur le critère est élevée ou satisfaisante
=	Lorsque l'opportunité sur le critère est neutre, non manifeste
-	Lorsque l'opportunité sur le critère est faible ou insatisfaisante
--	Lorsque l'opportunité sur le critère est très faible ou très insatisfaisante

La trame d'évaluation précise, par axe, la nature des critères et leur impact afin de déterminer l'opportunité associée à chaque critère.

L'acheteur est libre d'adapter l'appréciation des critères en fonction de leur importance.

À titre d'exemple, le critère relatif à l'expertise du service prescripteur et de l'acheteur (axe 2) peut être considéré comme essentiel et être ainsi valorisé en « +++ ».

• **Positionnement sur chacun des 2 axes**

Une fois que l'acheteur a réalisé l'évaluation de chaque critère, il comptabilise pour tous les critères d'un même axe les nombres de «+», «=», «-» obtenus.

Si pour un même axe :

- ✓ le nombre de «+» est très nettement supérieur au nombre de «-» l'opportunité sur l'axe peut être considérée comme élevée ;
- ✓ le nombre de «-» est très nettement supérieur au nombre de «+» l'opportunité sur l'axe peut être considérée comme faible ;
- ✓ le nombre de «-» est sensiblement égal au nombre de «+» (ou si le nombre de «=» est plus important) l'opportunité sur l'axe peut être considérée comme neutre.

3

Exploitation des résultats de l'évaluation

À chaque scénario correspond une ou plusieurs préconisations :

• **Scénario 1: Faible opportunité du marché fournisseurs ET faible opportunité de l'acheteur**

Les opérateurs économiques seront peu à même de proposer des variantes soit parce qu'il n'existe pas de solutions alternatives, soit parce qu'ils ne maîtrisent pas suffisamment le droit des marchés publics.

L'acheteur et les prescripteurs sont quant à eux confrontés à un ou plusieurs des cas suivants :

- ✓ un faible niveau d'expertise ou de maturité sur le secteur pour juger de la qualité et de la pertinence d'une éventuelle solution alternative ;
- ✓ des spécifications techniques ne laissant aucune marge de manœuvre pour les opérateurs économiques ;
- ✓ un temps limité pour la gestion de la procédure ;
- ✓ un besoin de faible montant ou de faible enjeu ;
- ✓ un choix de procédure qui ne favorise pas l'ouverture à variantes.



Dans ce scénario, l'intégration d'une variante dans la procédure est fortement déconseillée.

• **Scénario 2 : Faible opportunité du marché fournisseurs MAIS forte opportunité de l'acheteur**

À l'instar du scénario 1, les opérateurs économiques sont peu enclins à présenter des variantes.

En revanche, acheteur et prescripteurs disposent de l'expertise et des moyens nécessaires pour évaluer les solutions variantes.



L'ouverture de la consultation aux variantes peut être envisagée si les solutions alternatives existent et que le secteur économique est concurrentiel.

L'acheteur peut d'ailleurs ne pas imposer la solution de base à l'appui de la variante afin d'encourager les soumissionnaires potentiels (notamment les opérateurs économiques émergents).

• **Scénario 3 : Forte opportunité du marché fournisseurs MAIS faible opportunité de l'acheteur**

Les opérateurs économiques sont en capacité de proposer des solutions alternatives. Il existe un niveau de concurrence satisfaisant, le marché fournisseurs offre un large éventail de solutions différenciées et / ou la maîtrise des règles relatives à l'achat public ne constitue pas un frein à la présentation de variantes.

En revanche, acheteur et prescripteur sont confrontés aux difficultés évoquées dans le scénario 1.



Si l'acheteur n'est pas en mesure d'évaluer les solutions alternatives du fait d'un manque d'expertise, ou que les marges de manœuvre laissées aux opérateurs économiques sont faibles, l'ouverture aux variantes est déconseillée.

Si toutefois l'acheteur autorise ou exige les variantes, il devra être particulièrement vigilant sur la détermination des critères d'attribution ainsi que sur l'analyse des offres.

• **Scénario 4 : Forte maturité du marché fournisseurs ET forte opportunité de l'acheteur**

Dans ce scénario idéal, les opérateurs économiques sont en capacité de proposer des solutions alternatives pertinentes (cf. scénario 3) et l'acheteur en mesure de juger de la plus-value d'éventuelles variantes (cf. scénario 2).



Ce scénario est le plus favorable à l'ouverture aux variantes (autorisée ou exigée). Celle-ci est donc fortement recommandée.

Dans cette hypothèse, l'acheteur est invité à ne pas rendre la réponse à la solution de base obligatoire.

Identification du scénario	Caractéristiques	Recommandations
Scénario 1	Faible opportunité du marché fournisseurs Faible opportunité de l'acheteur	Variante fortement déconseillée
Scénario 2	Faible opportunité du marché fournisseurs Forte opportunité de l'acheteur	Variante envisageable (sous conditions)
Scénario 3	Forte opportunité du marché fournisseurs Faible opportunité de l'acheteur	Variante déconseillée
Scénario 4	Forte opportunité du marché fournisseurs Forte opportunité de l'acheteur	Variante fortement recommandée (avec offre de base non obligatoire)

4 En pratique

AXE 1 : Opportunité liée au marché fournisseurs et à l'environnement économique		
Critères	Éléments d'évaluation	Évaluation
1. Standardisation des solutions ou existence de solutions alternatives pour satisfaire le besoin	<ul style="list-style-type: none"> Secteur économique dynamique (source d'évolution, voire d'innovation). 	++
2. Intensité concurrentielle du marché fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> Secteur concurrentiel avec de multiples acteurs (dont acteurs émergents). 	++
3. Degré de maîtrise des règles et du formalisme de l'achat public	<ul style="list-style-type: none"> Le résultat du sourcing alerte l'acheteur quant à la faible connaissance du formalisme associé aux variantes par les fournisseurs. 	-

AXE 2 : Opportunité liée à l'acheteur		
Critères	Éléments d'évaluation	Évaluation
1. Degré de détermination des exigences minimales et / ou de rigidité des spécifications techniques	<ul style="list-style-type: none"> Peu de marges de manœuvre laissées aux opérateurs économiques. 	-
2. Degré d'expertise de l'acheteur et du service prescripteur	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance sommaire du secteur économique. 	-
3. Temps dont dispose l'acheteur pour passer le marché public	<ul style="list-style-type: none"> Bonne anticipation du besoin et délai raisonnable pour conduire la procédure. 	++
4. Enjeux associés au besoin	<ul style="list-style-type: none"> Pas de criticité particulière associée à l'achat. 	=
5. Procédure de passation envisagée	<ul style="list-style-type: none"> Appel d'offres ouvert. 	+

Exploitation des résultats :

• **Total axe 1**

4 « + » et 1 « - », soit un différentiel positif de 3

Si un doute subsiste quant à la maîtrise du formalisme de la variante et / ou de la réglementation des marchés publics par les opérateurs économiques, le secteur semble particulièrement propice à l'ouverture de la consultation aux variantes (diversification des solutions, secteur concurrentiel).

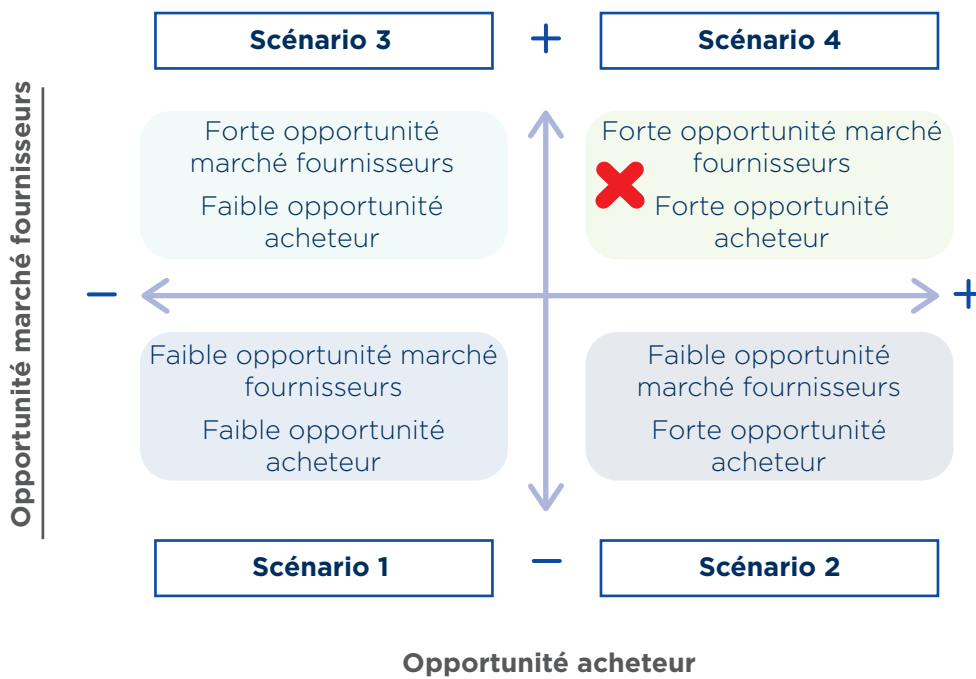
• **Total axe 2**

3 « + », 2 « - » et 1 « = », soit un différentiel positif de 1

L'opportunité de l'acheteur d'autoriser ou d'exiger la présentation de variantes est plus incertaine à cause d'un manque d'expertise en la matière et du peu de marge de manœuvre laissée aux opérateurs économiques.

Disposant du temps nécessaire pour mener à bien la procédure, l'acheteur peut néanmoins développer sa connaissance du secteur économique via le sourcing notamment, voire réinterroger le besoin en collaboration avec le service prescripteur.

Les résultats peuvent être traduits dans le schéma ci-dessous :



Conclusion :

Les résultats de l'évaluation situent l'acheteur dans le scénario 4 propice à l'ouverture aux variantes. Des actions complémentaires telles que le sourcing et/ou le benchmark lui permettront de sécuriser davantage le recours à la variante (connaissance du secteur, analyse critique du besoin ...), voire d'envisager de ne pas exiger l'offre de base à l'appui de la solution variante.

2

OUTIL DE DIALOGUE ENTRE LES ACTEURS DE L'ACHAT

L'ouverture d'une consultation aux variantes mobilise une équipe transverse et implique un dialogue préalable pour en déterminer l'opportunité, l'objet et l'impact sur les documents de la consultation.

Le tableau ci-dessous vise à matérialiser le fruit de ces échanges dans la perspective de la rédaction des documents de la consultation.

	Trame	Exemple
Description du projet de base	À compléter	Remplacement et installation de fenêtres en PVC.
Type de variante	<input type="checkbox"/> Variante technique <input type="checkbox"/> Variante administrative <input type="checkbox"/> Variante financière <input type="checkbox"/> Variante environnementale <input type="checkbox"/> Variante sociale	<input checked="" type="checkbox"/> Variante technique <input type="checkbox"/> Variante administrative <input type="checkbox"/> Variante financière <input type="checkbox"/> Variante environnementale <input type="checkbox"/> Variante sociale
Portée de la variante	À compléter	Ouverture à d'autres matériaux pour les profilés de fenêtres (aluminium, bois ...).
Exigences minimales	À compléter	Conformément à la norme NF DTU 36.5 : <ul style="list-style-type: none"> Performances minimales conforme au classement AEV (air, eau, vent) établi en fonction de l'exposition et du niveau des caractéristiques mécaniques selon l'utilisation (ex : A*2, E*4, V*42). Durabilité des matériaux et des performances d'étanchéité (drainage et garde à l'eau d'au moins 2 mm de haut dans les ouvrants et dormants).
Présentation de la variante	<input type="checkbox"/> Variante autorisée <input type="checkbox"/> Variante exigée Offre de base obligatoire <input type="checkbox"/> Oui <input type="checkbox"/> Non	<input type="checkbox"/> Variante autorisée <input checked="" type="checkbox"/> Variante exigée Offre de base obligatoire <input type="checkbox"/> Oui <input checked="" type="checkbox"/> Non
Critères mobilisables	À compléter	1. Valeur technique (X %) <ul style="list-style-type: none"> Qualité des profilés en matière d'isolation thermique (X %) Modalités de pose (X %) Modalités d'entretien (X %) 2. Prix (X %) 3. Délais d'exécution des travaux (X %)
Documents impactés	<input type="checkbox"/> A.E <input type="checkbox"/> CCAP <input type="checkbox"/> CCTP <input type="checkbox"/> CCP <input type="checkbox"/> BPU <input type="checkbox"/> DPGF <input type="checkbox"/> DQE <input type="checkbox"/> Cadre de réponse technique <input type="checkbox"/> RC	<input checked="" type="checkbox"/> A.E <input type="checkbox"/> CCAP <input checked="" type="checkbox"/> CCTP <input type="checkbox"/> CCP <input type="checkbox"/> BPU <input checked="" type="checkbox"/> DPGF <input type="checkbox"/> DQE <input checked="" type="checkbox"/> Cadre de réponse technique <input checked="" type="checkbox"/> RC
Impact connu ou potentiel sur l'exécution du marché	À compléter	<ul style="list-style-type: none"> Si le choix se porte sur une solution « bois », l'acheteur devra anticiper l'entretien associé (application périodique d'une lasure ...).



CHECK-LIST

INFORMATIONS A FAIRE FIGURER DANS LES DOCUMENTS DE LA CONSULTATION

L'ouverture aux variantes doit être matérialisée dans les documents de la consultation. L'attention apportée sur ce point conditionne à la fois la régularité de la procédure et la qualité des réponses transmises.

Dans cette perspective, l'acheteur peut organiser l'information de la manière suivante :

Documents concernés	Mentions à prévoir dans les documents de la consultation
Avis de marché ⁴⁹	<p>✓ Préciser si les variantes sont prises en considération par l'acheteur (ex : rubrique II.2.10 de l'avis de marché).</p> <p>Pour rappel, <u>en procédure formalisée</u>, cette mention est impérative si :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le pouvoir adjudicateur souhaite autoriser les variantes ; • l'entité adjudicatrice souhaite interdire les variantes. <p><u>Quelle que soit la procédure retenue, il est néanmoins recommandé d'indiquer la prise en compte ou non des variantes par l'acheteur.</u></p> <p>✓ Indiquer les critères et sous-critères d'attribution.</p> <p>✓ Afin de ne pas alourdir les avis de marché, l'acheteur peut orienter l'opérateur économique vers les autres documents de la consultation pour obtenir les informations complémentaires au sujet des variantes. (ex : rubrique II.2.14 « autres informations » de l'avis de marché).</p>
Règlement de la consultation (RC) ⁵⁰	<p>✓ Indiquer si les variantes sont interdites, autorisées, exigées.</p> <p>✓ Préciser le périmètre des variantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • nature, portée des variantes ; • le cas échéant, dresser un récapitulatif des exigences minimales à respecter. <p>✓ Mentionner les conditions particulières de présentation des variantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • imposer ou non la remise d'une offre de base à l'appui d'une ou plusieurs offres variantes ; • demander la présentation de l'offre de base et de la (des) variante(s) en sous-dossiers distincts ; • identifier les documents spécifiques à fournir pour l'analyse des offres variantes ; • le cas échéant, limiter le nombre de variantes autorisées, exigées (en cas de pluralité de variantes, demander aux opérateurs économiques de les numéroter). <p>✓ Indiquer les critères et sous-critères d'attribution.</p>
CCAP - CCTP ⁵¹	<p>✓ Identifier les exigences minimales auxquelles doivent répondre les variantes, lorsqu'aucun récapitulatif n'est dressé par l'acheteur dans le RC et / ou que cette mention facilite la bonne compréhension des modifications autorisées ou exigées.</p>
Pièces financières (BPU, DPGF, DQE)	<p>✓ Permettre aux opérateurs économiques de chiffrer l'offre variante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prévoir une pièce financière adaptée au chiffrage des postes de coûts liés aux variantes ; <p>ou</p> <ul style="list-style-type: none"> • prévoir une pièce financière distincte pour la solution de base et pour la (les) variante(s).
Cadre de réponse technique	<p>✓ Permettre aux opérateurs économiques de justifier et d'explicitier l'offre variante :</p> <ul style="list-style-type: none"> • prévoir un cadre de mémoire technique distinct pour la solution de base et pour la (les) variante(s) ; • identifier les justifications attendues pour justifier la performance des solutions alternatives
Acte d'engagement (AE)	<p>✓ L'acheteur transmet à l'attributaire pour signature un acte d'engagement pré rempli dans lequel il identifie explicitement l'offre retenue (solution de base ou variante). En cas de pluralité de variantes, l'acheteur identifie expressément celle qu'il retient.</p>

⁴⁹ Le cas échéant, les avis de préinformation ou les avis périodiques indicatifs peuvent être concernés.

⁵⁰ Le cas échéant, invitation à confirmer l'intérêt, lettre de consultation

⁵¹ La démarche est similaire en cas de fusion des CCAP et CCTP en un seul document (CCP).



CHECK-LIST

ORGANISATION DE L'EXAMEN DES OFFRES VARIANTES

- **Contrôle de la recevabilité des offres**

- ✓ Recevabilité formelle des offres variantes
- ✓ Recevabilité du contenu des offres variantes
- ✓ Le cas échéant, régularisation des offres (base et variantes)

- **Analyse des offres**

- ✓ Analyse globale, classement unique (base et variantes)
- ✓ Respect des critères, sous-critères et méthode de notation fixés par l'acheteur
- ✓ Négociation avec les soumissionnaires dès lors que la procédure l'autorise
 - Possibilité de régulariser les offres durant cette phase
 - Possibilité de demander des précisions
- ✓ Faculté de régularisation des offres (sous conditions)
- ✓ Traçabilité de l'analyse des offres
- ✓ Attribution du marché public à l'offre économiquement la plus avantageuse, qu'il s'agisse de l'offre de base ou d'une variante

- **Possibilité de mise au point dans les conditions fixées par le code de la commande publique.**



GLOSSAIRE

A

ACHETEUR

Au sens du présent guide, personne qui définit, met en œuvre des stratégies achat de toute nature en vue de satisfaire les besoins qualitatifs et quantitatifs des services et de contribuer à la performance des achats dans le respect du droit de la commande publique.

L'acheteur public est chargé de piloter les projets achat et de suivre leur exécution, de mesurer leur performance, de mener la veille économique, notamment en analysant les marchés fournisseurs. Il cherche à promouvoir les marchés disponibles auprès des utilisateurs et mesure leur degré de satisfaction. Il coordonne, en liaison avec les prescripteurs et les approvisionneurs-achat, la définition du juste besoin. Lorsqu'il est chargé de la procédure de contractualisation, il rédige les documents de la consultation, analyse les offres, négocie (le cas échéant) et sélectionne les offres attributaires.

B

BENCHMARK (OU PARANGONNAGE)

Analyse comparative qui consiste pour l'acheteur à échanger avec les clients de ses fournisseurs ou toute structure d'achat publique ou privée pour connaître les meilleures pratiques et affiner sa tactique d'achat ou construire sa stratégie d'achat pluriannuelle sur un segment donné (échanges sur les modalités contractuelles, les délais, la gestion des stocks, etc).

Cette phase est complémentaire des actions de « sourcing » : elle est réalisée en amont d'un projet achat précis ou en continu dans le cadre d'une veille stratégique sur un segment d'achat.

C

CAHIER DES CHARGES

Document contractuel contenant le besoin à satisfaire ainsi que les exigences et les contraintes à respecter dans le cadre d'un projet d'achat. En matière de marchés publics, il correspond au cahier des clauses administratives particulières et au cahier des clauses techniques particulières (ou au cahier des clauses particulières lorsque ces documents sont fusionnés).

CANDIDAT

Opérateur économique qui demande à participer ou est invité à participer à une procédure de passation d'un contrat de la commande publique.

(D'après l'article L. 1220-2 du code de la commande publique)

Dans le présent guide, ce terme peut toutefois renvoyer indifféremment aux notions de candidat au sens strict, mais également de soumissionnaire, d'opérateur économique ou d'entreprise.

❑ COÛT GLOBAL

Le coût global comprend les éléments de prix et les autres dépenses directes et indirectes supportés par l'acheteur ou d'autres utilisateurs.

Le coût global est composé :

- des coûts liés à l'acquisition et aux frais connexes : prix du produit, livraison, installation, mise en service, garanties... ;
- des coûts liés à l'utilisation : consommation d'énergie, consommables... ;
- des frais de maintenance : main d'œuvre, pièces détachées... ;
- des coûts liés à la fin de vie : coût de collecte, recyclage, démantèlement, élimination...

❑ CRITÈRES D'ATTRIBUTION DES OFFRES

Caractéristiques objectives retenues par l'acheteur pour évaluer les offres qui lui sont soumises afin d'attribuer un marché public. L'article L. 2152-7 du code de la commande publique prévoit ainsi que le marché est attribué au soumissionnaire ou, le cas échéant, aux soumissionnaires qui ont présenté l'offre économiquement la plus avantageuse sur la base d'un ou plusieurs critères objectifs, précis et liés à l'objet du marché ou à ses conditions d'exécution.

(cf. article L. 2152-7 du code de la commande publique)

D

❑ DOCUMENTS DE LA CONSULTATION

Ensemble des documents fournis par l'acheteur ou auxquels il se réfère afin de définir ses besoins et de décrire les modalités de la procédure de passation, y compris l'avis de marché.

E

❑ EXIGENCES MINIMALES

Caractéristiques essentielles de la prestation que l'acheteur doit exposer de façon suffisamment précise pour permettre d'apprécier la nature et l'étendue des variantes susceptibles d'être présentées. Les offres des soumissionnaires doivent impérativement les respecter sous peine d'irrégularité.

(cf. chapitre III, section 1)

M

□ MARCHÉ PUBLIC

Contrat conclu par un ou plusieurs acheteurs, soumis au code de la commande publique, avec un ou plusieurs opérateurs économiques, pour répondre à leurs besoins en matière de travaux, de fournitures ou de services, en contrepartie d'un prix ou de tout équivalent.
(cf. article L. 1111-1 du code de la commande publique)

O

□ OPÉRATEUR ÉCONOMIQUE

Toute personne physique ou morale, publique ou privée, ou tout groupement de personnes doté ou non de la personnalité morale, qui offre sur le marché la réalisation de travaux ou d'ouvrages, la fourniture de produits ou la prestation de services.
L'opérateur économique qui demande à participer ou est invité à participer à une procédure de passation d'un marché public est désigné comme « candidat ».
(cf. article L. 1220-1 du code de la commande publique)

P

□ POUVOIR ADJUDICATEUR

Ensemble de structures soumises aux règles de la commande publique regroupant :

- 1° Les personnes morales de droit public
- 2° Les personnes morales de droit privé qui ont été créées pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel ou commercial, dont :
 - a) soit l'activité est financée majoritairement par un pouvoir adjudicateur ;
 - b) soit la gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur ;
 - c) soit l'organe d'administration, de direction ou de surveillance est composé de membres dont plus de la moitié sont désignés par un pouvoir adjudicateur
- 3° Les organismes de droit privé dotés de la personnalité juridique constitués par des pouvoirs adjudicateurs en vue de réaliser certaines activités en commun.

Ce terme désigne l'acheteur en tant que personne morale.

(cf. article L. 1211-1 du code de la commande publique)

□ PRESCRIPTEUR

Agent qui définit techniquement les besoins objet du marché, pour son compte et celui d'autres personnes. Il est souvent placé au sein des directions métiers et peut assister l'acheteur :

- dans la construction de la consultation ;
- dans l'analyse des offres ;
- dans la veille technique et économique ;
- dans la proposition de pistes d'économies et d'amélioration de la conduite du cycle de l'achat ;
- dans l'appréciation de la performance des achats.

S

□ SEGMENT D'ACHAT

Famille d'achat homogène au regard notamment d'un marché fournisseurs, de typologies de prestations. Le segment d'achat participe à la classification des achats du pouvoir adjudicateur ou de l'entité adjudicatrice et participe à la fois à la détermination du niveau d'estimation des seuils et du niveau auquel la stratégie d'achat est réalisée.

□ SOUMISSIONNAIRE

Opérateur économique qui présente une offre dans le cadre d'une procédure de passation d'un marché public.

(cf. article L. 1220-3 du code de la commande publique)

□ SOURCING/SOURÇAGE

Actions menées par l'acheteur afin de connaître un marché fournisseur, son fonctionnement et son évolution : les fournisseurs qui le composent, le degré de concurrence entre eux, les technologies, la structuration des coûts et les modèles économiques du secteur, les méthodes et processus, les innovations, les différents acteurs qui interviennent dans le processus de mise à disposition d'un produit / service (sous-traitants, fabricants de composants etc...) et les tendances du marché.

Il s'agit d'une démarche active de recherche et d'identification d'opérateurs économiques, suivie d'échanges avec les fournisseurs relatifs aux produits/services qu'ils commercialisent et à leurs méthodes et savoir-faire. Ces actions sont menées en amont de la consultation.

(cf. Guide de l'achat public « Le sourcing opérationnel »)

T

□ TITULAIRE

Opérateur économique cocontractant du pouvoir adjudicateur ou de l'entité adjudicatrice et chargé d'exécuter le contrat de la commande publique.

V

□ VARIANTE

Les variantes constituent des modifications, de spécifications prévues dans la solution de base décrite dans les documents de la consultation.

Pour plus d'informations, cf. chapitre 1 « Qu'est-ce qu'une variante ? »

□ VEILLE STRATÉGIQUE

Activité continue qui consiste à analyser tout élément permettant de comprendre le fonctionnement d'un marché fournisseurs afin d'en anticiper les évolutions, d'identifier les innovations et de réduire les risques potentiels (garantir l'approvisionnement, gérer une transition technologique...).

La veille stratégique en matière d'achat est organisée autour des objectifs de performance définis par la structure d'achat et vise à guider la prise de décision dans le cadre de la définition d'une stratégie d'achat sur un groupe de marchandises ou un segment d'achat.

Elle s'inscrit dans la durée et doit être mise à jour régulièrement. Elle suppose un travail interactif mobilisant les acheteurs, les prescripteurs voire des acteurs externes à l'organisation (clients des fournisseurs rencontrés en « benchmark » par exemple).

Les instruments de la veille stratégique principalement utilisés sont le parangonnage ou « benchmark », le « sourcing » (rencontres fournisseurs), les salons et l'analyse du marché fournisseurs sur la base d'études économiques sectorielles.



ÉQUIPE PROJET

PILOTAGE DU GUIDE

Pierre-Mickaël DEBAIFFE

Chef de projet – guides de l'achat public
Direction des achats de l'État

EQUIPE PROJET

Valentine CHARBONNIER

Responsable des achats
AgroParisTech

Lisa CODET

Responsable des achats et du service juridique des marchés du Groupement Hospitalier de Territoire Nord-Ouest Vexin Val d'Oise

Béatrice CROS

Responsable du pôle Achats-Marchés
Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA)

Jean-Rodolphe HENAU

Acheteur
Pôle Emploi

Diane IFEBE

Juriste apprentie
Direction des achats de l'État

Cédric LABARRE

Responsable du domaine immobilier
Ministères économiques et financiers

Claude LAWSON

Chargé de mission politique achat
Ministères des Solidarités et de la Santé, du Travail, de l'Éducation nationale, de la jeunesse et des Sports

Nicolas PERETTE

Acheteur leader
Direction des achats de l'État

Simone PHAURE

Chargée de mission PME-Innovation
Ministère des Armées

Alexandre POINT

Chargé de pilotage – achats innovants et accès PME à la commande publique
Ministère de l'Intérieur

Cécile VAUR

Acheteur négociateur et animateur du segment d'achat fournitures courantes et services
Institut supérieur de l'aéronautique et de l'espace (ISAE SUPAERO)

Portail interministériel des achats
(intranet interministériel)
<https://dae.alize.finances.rie.gouv.fr/sites/sae/accueil.html>

Site internet : <http://www.economie.gouv.fr/dae>

CONTACT
Direction des achats
de l'État
Immeuble Grégoire
59 boulevard Vincent Auriol
Télédoc 033
75572 Paris cedex 13

communication.dae@finances.gouv.fr

Retrouvez notre actualité sur :
<https://www.linkedin.com/company/3782181/>