

# LA POLITIQUE D'ACHAT AU SERVICE DE L'ÉCONOMIE

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

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

## **filière volaille de chair**



Avril 2020



## Editorial

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

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

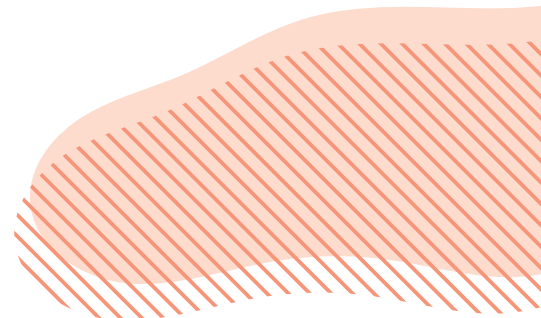
De son côté, la Chambre régionale d'agriculture de Bretagne porte l'ambition forte de faire reconnaître une valeur supérieure aux produits agricoles de nos territoires en termes de prix, d'image, de sens et d'utilité publique.

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

**Denis PATUREL**  
Président de Initiative  
Bio Bretagne

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

## Sommaire

Introduction	5
<b>I - PANORAMA DE LA FILIÈRE ET UTILISATION EN RESTAURATION COLLECTIVE</b>	<b>6</b>
A. La filière volaille de chair	6
B. La volaille de chair en restauration collective	23
<b>II - LES BONNES PRATIQUES ACHATS</b>	<b>26</b>
<b>Partie 1 : Les bonnes pratiques à la définition du besoin</b>	<b>27</b>
<i>fiche n°1</i> Recueillir les besoins et les attentes des parties prenantes	27
<i>fiche n°2</i> Fixer ses objectifs en matière de développement durable et de performance Achats	28
<i>fiche n°3</i> Définir les indicateurs de suivi associés	30
<b>Partie 2 : Les bonnes pratiques à la phase de sourcing</b>	<b>32</b>
<i>fiche n°4</i> Connaître l'offre et le marché Fournisseurs	32
<i>fiche n°5</i> Faire connaître ses besoins aux fournisseurs	34
<b>Partie 3 - L'élaboration de la stratégie Achats et rédaction des documents du marché</b>	<b>35</b>
<i>fiche n°6</i> Fixer les exigences minimales et les éléments de valorisation des offres	35
<i>fiche n°7</i> Définir les leviers de stratégie Achats	38
<i>fiche n°8</i> Respecter l'équilibre matière	42
<i>fiche n°9</i> Définir l'ingénierie contractuelle	43
<i>fiche n°10</i> Choisir l'ingénierie de passation	44
<i>fiche n°11</i> Recommandations pour la rédaction du CCTP	46
<i>fiche n°12</i> Préciser au RC les éléments attendus pour la valorisation des offres	49
<i>fiche n°13</i> Prévoir les pénalités (CCAP)	51
<i>fiche n°14</i> Fixer les révisions de prix (CCAP)	52
<i>fiche n°15</i> Définir les clauses logistiques (CCAP)	54
<i>fiche n°16</i> Structurer un bordereau de prix	55
<i>fiche n°17</i> Réaliser une publicité adaptée	56
<b>Partie 4 - Les bonnes pratiques à la phase d'analyse des offres</b>	<b>57</b>
<i>fiche n°18</i> Organiser une dégustation	57
<i>fiche n°19</i> Fixer un barème d'analyse « durable »	58
<b>Partie 5 - Le suivi d'exécution du marché</b>	<b>59</b>
<i>fiche n°20</i> Réaliser le suivi d'exécution de son marché	59
<b>ANNEXES</b>	<b>61</b>



## Introduction

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

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

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



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

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

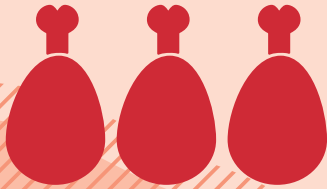
La stratégie d'achat pour un approvisionnement de qualité et de proximité, se formalise dans le cadre de la démarche Breizh Alim', laquelle répond aux enjeux d'ancrage territorial de l'alimentation, de santé publique, d'éducation et de durabilité alimentaire.

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

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

Achat de viande de volaille répondant aux critères EGAlim autres que ceux de l'agriculture biologique (autres SIQO, haute valeur environnementale de niveau 3, fermier,...) ainsi que haute valeur nutritionnelle	 Cible	40%	2022
Achat de viande de volaille issue de l'agriculture biologique	 Cible	10%	2022

# I - PANORAMA DE LA FILIÈRE ET UTILISATION EN RESTAURATION COLLECTIVE





## A. La filière volaille de chair

### a. Quelques définitions

Les types d'animaux :



#### Caille :

petite volaille d'environ 100g à la chair délicate et savoureuse. Avant d'arriver dans notre assiette, elle est élevée au moins 42 jours et doit peser entre 160 et 180 grammes.



#### Canard à rôtir :

oiseau aquatique au cou court, au bec aplati apte à filtrer la vase, aux pattes palmées, très courtes. Certaines espèces font l'objet d'un élevage important pour leur chair. Sa durée d'élevage se situe entre 74 et 84 jours. Les canards pèsent entre 2.3 kg et 3 kg, et les canettes entre 1.2kg et 1.7kg.



#### Chapon :

poulet mâle castré chirurgicalement avant d'avoir atteint la maturité sexuelle et abattu à un âge minimal de 140 jours ; après chaponnage, les chapons doivent avoir eu une période d'engraissement d'au moins 77 jours.



#### Coq :

oiseau omnivore qui a gardé ses attributs mâles (crête, barbillons). Sa chair est plus sèche que celle du chapon. Le coq est abattu au minimum à partir de 18 mois.

Source :

Observatoire Economique  
de l'Achat Public ; le Larousse et  
[www.volaille-francaise.fr](http://www.volaille-francaise.fr)

#### Coquelet :

poulet de moins de 650 grammes de poids en carcasse (exprimé sans les abats, ni la tête ni les pattes). Le coquelet est élevé puis abattu au bout de 21 à 30 jours.

#### Dinde :

oiseau gallinacé originaire d'Amérique du Nord, introduit en Europe au XVIe s. Femelle du dindon. Elle est âgée de 5 mois minimum pour être prête à consommer. Sa chair est moins fine que celle du chapon.



#### Oie :

gros oiseau (anatidé) à silhouette massive, cou allongé, bec large, pattes palmées, plumage brun ou gris, herbivore, migrateur, répandu dans tout l'hémisphère Nord. L'oie est élevée au minimum 140 jours, pour poids compris entre 2,5 et 3,5 kg.



#### Pintade :

oiseau petit et maigre, originaire d'Afrique, mais dont la production mondiale se fait très majoritairement en France, et élevé pour sa chair. Il faut compter en moyenne 68 jours d'élevage pour une pintade standard, et 150 jours pour le chapon de pintade



#### Poularde :

poulette proche de la maturité sexuelle qui n'a jamais pondu, engraisée et abattue à un âge minimal de 120 jours.



#### Poule :

femelle de l'espèce domestique de gallinacés (*Gallus gallus*), répandue dans le monde entier, élevée pour sa chair et pour ses œufs. La poule est élevée au moins 18 mois avant d'être abattue



#### Poulet :

jeune oiseau de l'espèce poule, mâle ou femelle, n'ayant pas encore atteint la maturité sexuelle. Il est élevé au minimum 35 jours avant d'être abattu.

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

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



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

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

### Le label Rouge :

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

### L'indication géographique protégée (IGP) :

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

### La spécialité traditionnelle garantie (STG) :

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

### L'agriculture biologique (AB) :

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

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

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





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

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

### Haute Valeur Environnementale (HVE) :

un dispositif original avec 3 niveaux graduels :



#### Certification environnementale - Niveau 1 :

le respect des pratiques essentielles de la réglementation environnementale

#### Certification environnementale - Niveau 2 :

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

#### Haute Valeur Environnementale - Niveau 3 :

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

### ► Le ministère de l'Agriculture met à disposition

sur son site internet la liste des entreprises certifiées :

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

Sources : Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt et [hve-asso.com](http://hve-asso.com)

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

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

# À SAVOIR :

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

### Un circuit court :

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

### La provenance des produits :

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

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

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

### Le sourcing :

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





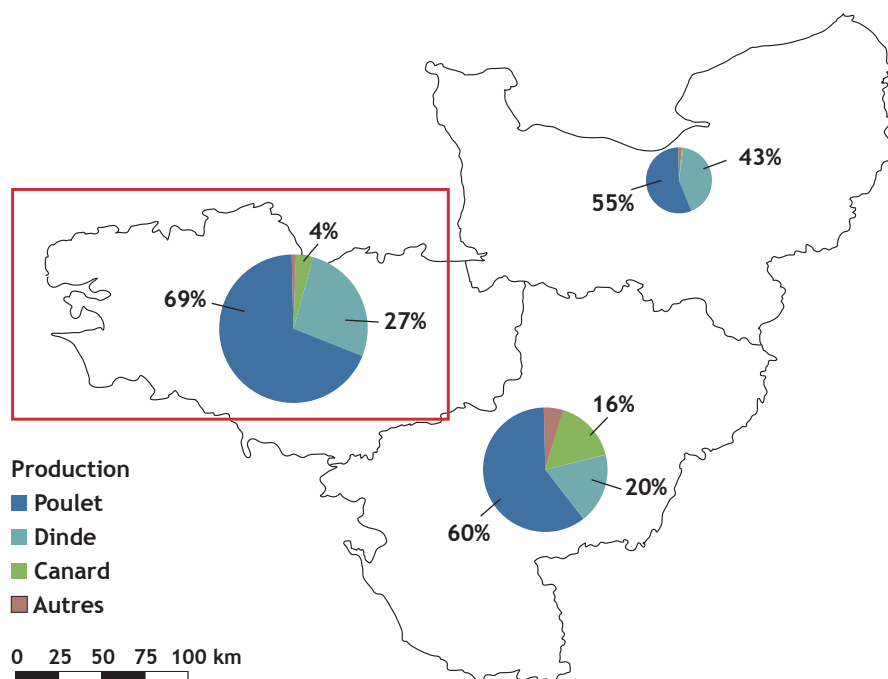
## b. Structuration de la filière volaille de chair bretonne

### Présentation des chiffres clés de la filière volaille de chair

- Avec plus de 2000 exploitations agricoles en volaille de chair, la Bretagne produit 554 000 tonnes de volaille de chair en 2017, ce qui représente plus d'un tiers de la production française. La Bretagne se place au premier rang des régions françaises pour la production de volaille de chair. Avec les Pays de la Loire et la Normandie, les trois régions produisent les  $\frac{3}{4}$  de la volaille de chair française.
- 2 espèces sont dominantes : le poulet et la dinde.
- La troisième production de la région Bretagne est celle de canard avec environ 4% des volumes régionaux.

Figure 1 : Répartition de la production de volaille de chair par espèce et par région

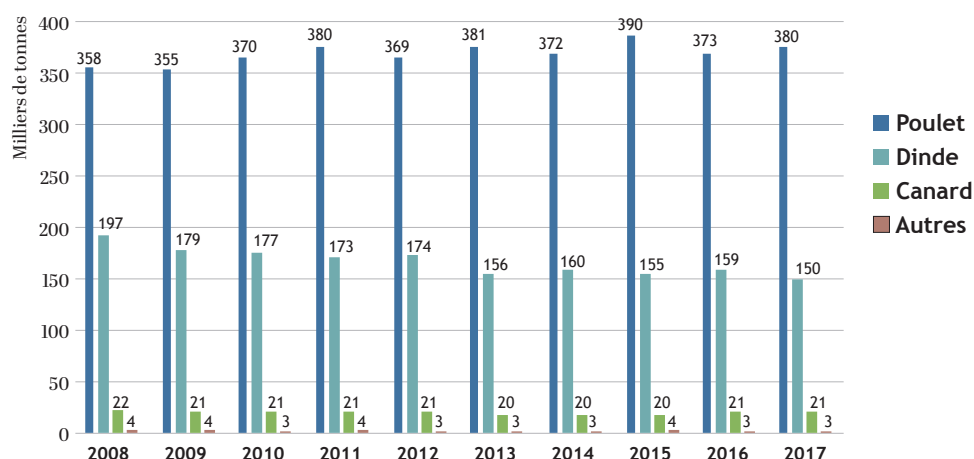
Source : Agreste - Statistique Agricole Annuelle 2017 retraitement Chambres d'agriculture de Bretagne



- 10 entreprises ou groupes industriels détiennent 28 sites d'abattage, de découpe et de transformation des volailles. Environ 5 800 salariés (hors interim) travaillent sur les sites bretons. En 10 ans la Bretagne a cependant perdu le quart de ses exploitations de volailles de chair.
- La valeur de la production de volaille de chair en Bretagne en 2017 est de 854 millions d'euros.
- Les abattages de dindes ne cessent de diminuer : -31% de 2008 à 2017.

**Figure 2 :**  
Evolution de la production avicole bretonne par espèce

**Source :**  
Agreste - Statistique Agricole Annuelle retraitement Chambres d'agriculture de Bretagne



## c. Les filières bretonnes : majoritairement tournées vers l'élevage du poulet

### Etat des lieux des filières bretonnes

#### Principaux modes d'élevage :

- **Volaille standard :**

Volailles à croissance rapide, élevées en claustration (dans un lieu clos), d'environ 35/40 jours. Ces volailles offrent un calibrage homogène.

- **Volailles sous démarche de certification de conformité des produits (CCP) (volailles « certifiées ») :**

Volailles à croissance intermédiaire, de 56 jours minimum, élevées en claustration et dont la production est contrôlée par un organisme certificateur. La certification de conformité est un mode de valorisation défini dans la réglementation française. Les déclarations d'engagement dans cette démarche de certification sont enregistrées par le ministère de l'agriculture.

- **Volailles « fermières - élevées en plein air/en liberté » :**

Sous SIQO (Label Rouge et/ou IGP - et/ou AOP) : volailles élevées en plein air, de 81 jours ou 120 jours (AOP) minimum et dont la production est contrôlée par un organisme certificateur.

- **Volailles biologiques :**

Volailles élevées en plein air, de 81 jours minimum, recevant une alimentation relevant de l'agriculture biologique, et dont la production est contrôlée par un organisme certificateur.

#### Tendances à la hausse des différents modes :

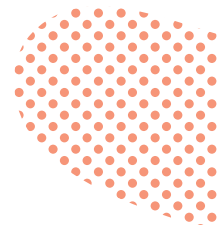
- **Investissement de 2,7 milliards sur 5 ans :**

Afin de moderniser les élevages, les couvoirs, les outils industriels et de mieux répondre aux attentes sociétales, la filière souhaite investir à court terme.

Ce plan d'investissement doit notamment permettre la montée en gamme à laquelle s'est engagée la filière :

**+50% de production de volailles biologiques d'ici 2022**

**+15% de production de volailles Label Rouge d'ici 2022**



## Les chartes et démarches interprofessionnelles



### Agri Confiance :

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

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

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

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

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

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

### Cartographie des flux :

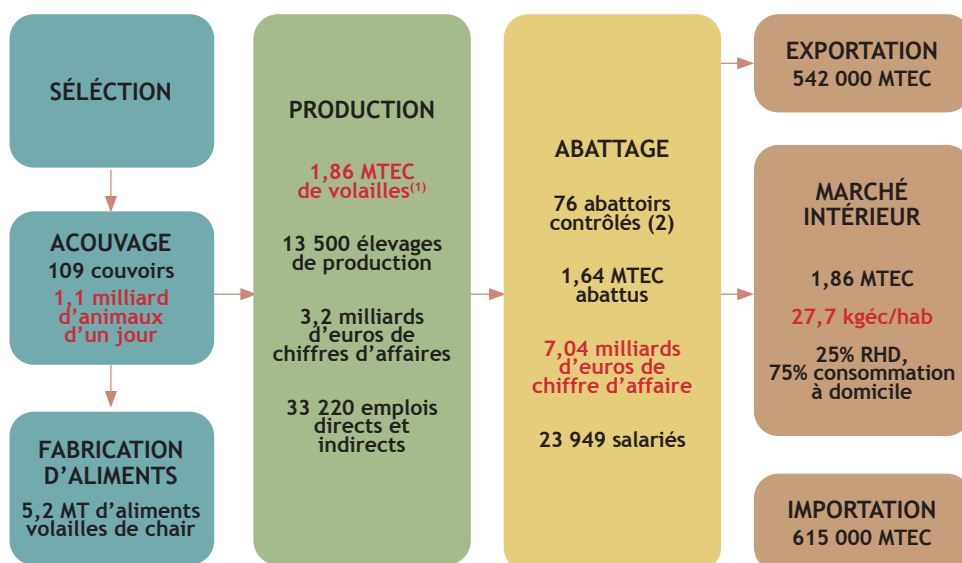


Figure 3 :  
Cartographie des flux  
dans la filière volailles  
de chair en 2017

Source :  
Itavi, d'après SSP, Insee,  
Coop de France

(1) Y compris canards gras, (2) Abattoirs traitant plus de 2,5 millions de têtes / an  
TEC : tonne équivalent carcasse, kgéc : kilogramme équivalent carcasse, MTEC : million TEC  
Produits élaborés crus et cuits inclus

### La filière volaille de chair en Bretagne :

**Accoupage** : l'endroit où l'éclosion des œufs est provoquée et contrôlée, en couveuses artificielles. Cette étape se situe en amont de l'élevage, puisque l'éleveur reçoit généralement des poussins de un jour dans son bâtiment.

Les organisations de production ont pour rôle principal la commercialisation des volailles. Ils gèrent les volumes produits, via les mises en place chez les éleveurs en fonction des besoins du marché, indiqués par leurs clients.

En Bretagne, les organisations de production fonctionnent sur le modèle de l'intégration : elles apportent les animaux, l'aliment et le conseil technique. L'éleveur fournit le bâtiment, la main d'œuvre et sa compétence.

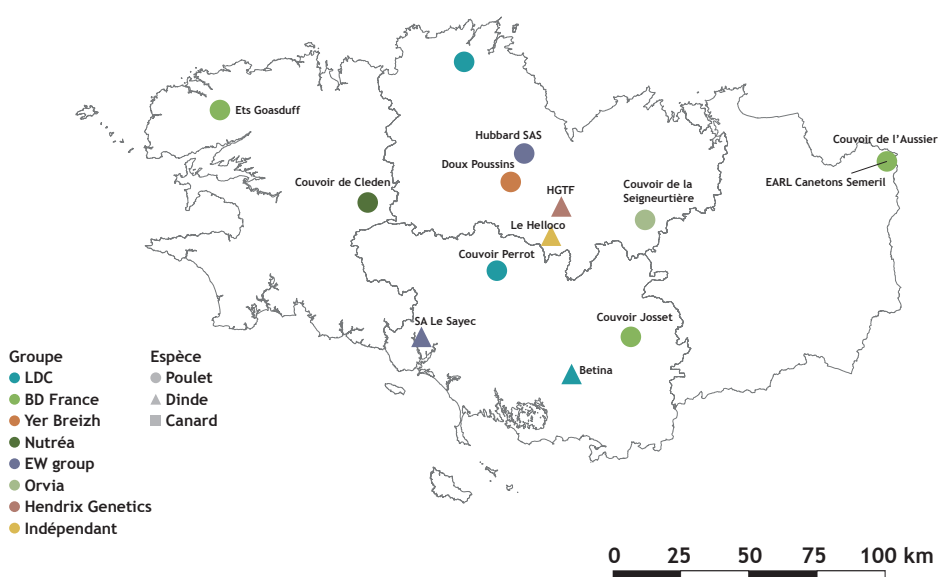
La plupart des organisations de production présentes en Bretagne sont à capitaux majoritairement coopératifs comme EUREDEN (regroupement de Triskalia et de Cécab), Univol et Le Guessant. En 2018, avec la reprise de Doux par LDC, Terrena, Al-Munajem et le Conseil régional, l'organisation de production Doux est devenue Yer Breizh. Par ailleurs, UKL-Arrée a été repris par Triskalia.

**Figure 4 :**  
Principales caractéristiques des organisations de production présentes en Bretagne

**Source :**  
Agricultures & Territoires  
Chambres d'agriculture  
Bretagne

Organisation de production (OP)	Groupe	Nature des capitaux majoritaires du groupe	Le groupe possède une/des usines d'aliments O/N	Le groupe possède un/des couvoirs O/N	L'OP commercialise à un seul client O/N
Gaevol	Avril	Privé	O	N	O
Huttepain Bretagne	LDC	Privé	O	O	O
Univol	Nutréa	Coopératif	O	O	N
Cecab	Groupe d'aucy	Coopératif	O	N	N
Triskalia/UKL	Triskalia	Coopératif	O	N	N
Doux (devenu Yer Breizh)		Privé	O	O	O
Le Guessant	Le Guessant	Coopératif	O	N	N

### Les principaux sites d'accoupage



**Figure 5 :**  
Acteurs du secteur sélection-accoupage de la filière volaille de chair bretonne en 2018

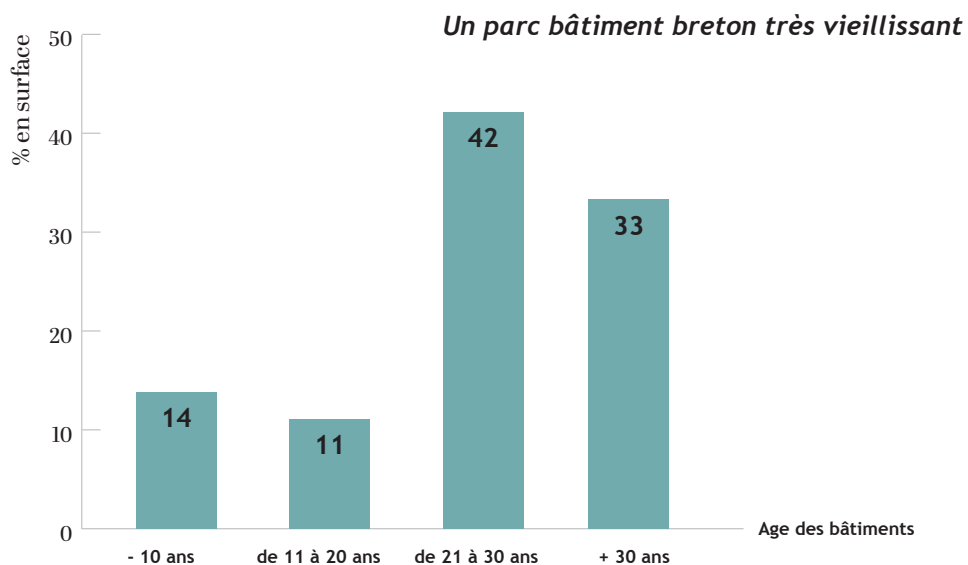
**Source :**  
SNA

Les entreprises de sélection et d'accoupage sont les premiers maillons des filières volailles. Les entreprises basées en Bretagne livrent leur production sur l'ensemble du territoire national.



### Les principaux sites d'accouage

La Bretagne compte plus de 2000 exploitations de volaille de chair en 2017. 3,7 millions de m<sup>2</sup> de bâtiments dont 233 000 m<sup>2</sup> (6 %) en production sous Label Rouge.

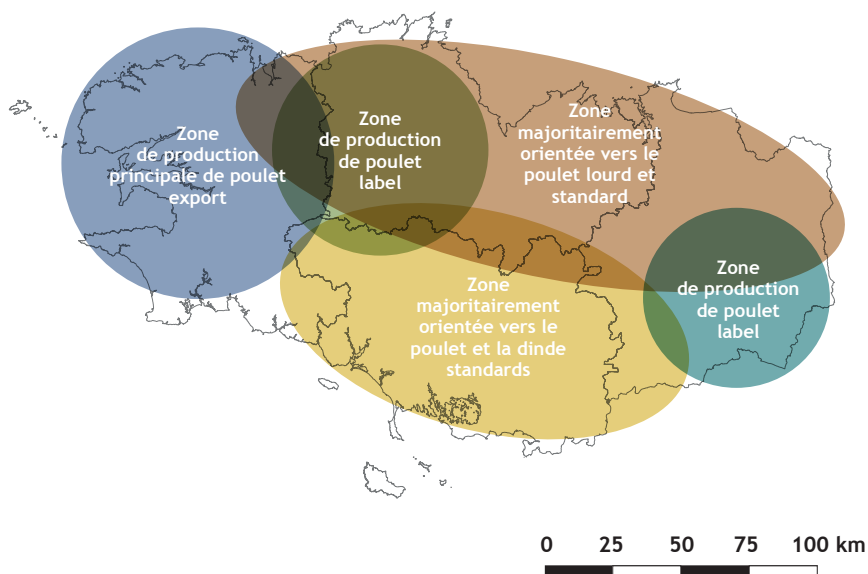


**Figure 6 :**  
Graphique de l'âge moyen des bâtiments en Bretagne

**Source :**  
Enquête Cravi 2018 auprès des groupements d'éleveurs sur un échantillon représentant 45% des surfaces de la région

### Orientations principales des zones de production

Les zones d'élevage tendent à se spécialiser en Bretagne sur des productions différentes de volaille de chair :



**Figure 7 :**  
Principales orientations des zones de production - 2018

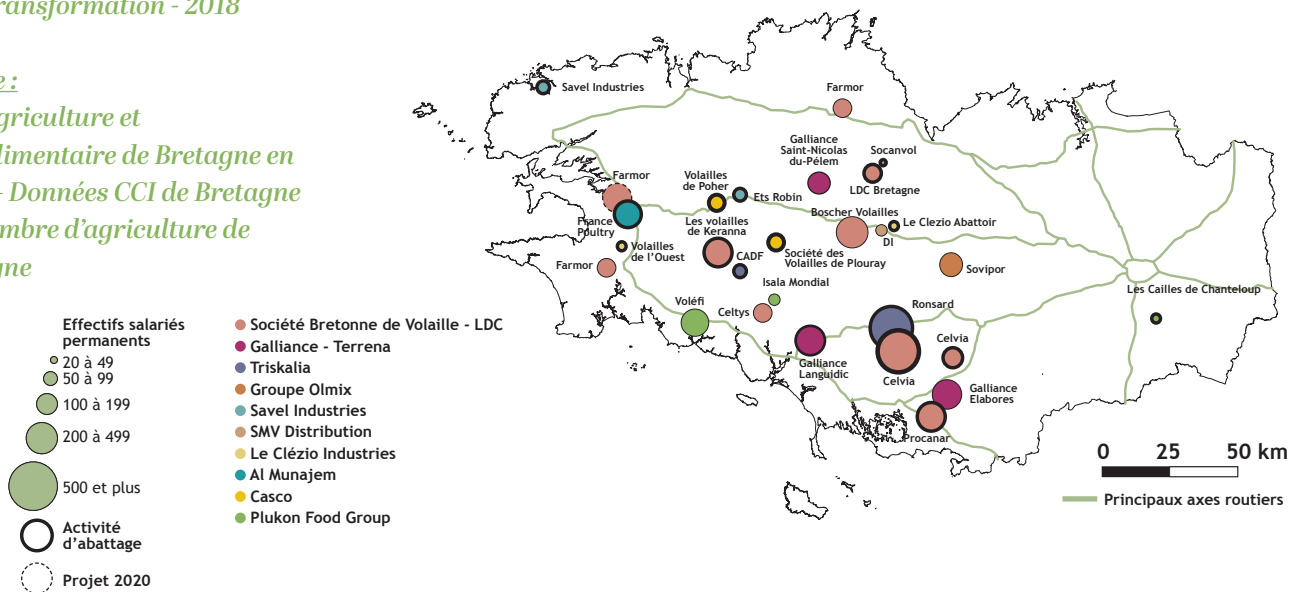
**Source :**  
Chambres d'agriculture de Bretagne, à dire d'experts

### Les principaux sites d'abattage et de transformation

**Figure 8 :**  
Les principaux sites d'abattage et de transformation - 2018

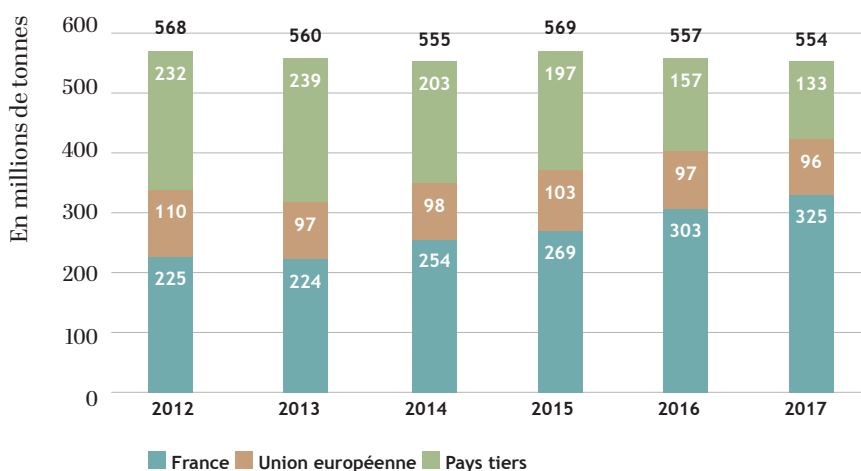
**Source :**  
ABC Agriculture et agroalimentaire de Bretagne en Clair – Données CCI de Bretagne et Chambre d'agriculture de Bretagne

28 sites d'abattage-transformation sont localisés en Bretagne :



### Les débouchés commerciaux :

Le marché intérieur français est le premier débouché de la filière régionale : il représente 60 % des volumes de produits finis.



**Figure 9 :**  
Part des expéditions bretonnes en France, en UE et autres pays

**Source :**  
Estimation Chambre d'agriculture de Bretagne d'après Agreste

Statistique Agricole Annuelle et la Direction Nationale Statistiques du Commerce Extérieur. Les données sur les tonnages expédiés vers l'Union européenne et les pays tiers sont issues des statistiques douanières et sont exprimées en Tonnes de Produits Finis.

Le secteur de la transformation des viandes de volaille génère un chiffre d'affaires de 1,6 milliards d'euros, soit 8 % du chiffre d'affaires agroalimentaire breton (données 2015 - Insee Esane).





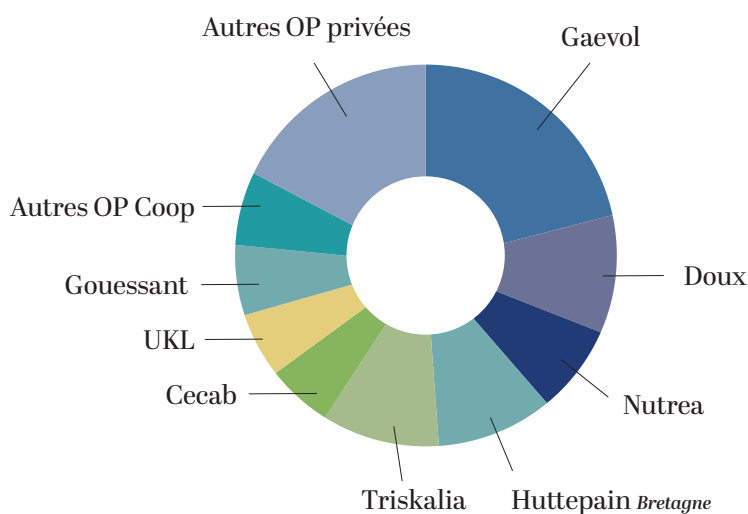
## d. Les principaux opérateurs de volaille de chair en Bretagne

### Organisations de production de la filière

**Figure 10 :**  
Répartition des surfaces de production de volaille de chair par Organisation de Production bretonne

**Source :**  
Enquête Cravi 2018 auprès de groupements d'éleveurs présents en Bretagne

En 2017, la Bretagne compte une quinzaine d'organisations de production (OP), dits groupements, qui intègrent l'activité des 3,7 millions de m<sup>2</sup> de bâtiments régionaux.



### Entreprises agroalimentaires en Bretagne Activités d'abattage et de transformation

515 000 tonnes de volaille sont abattues en Bretagne en 2017, dont 46% dans le département du Morbihan. Le Morbihan concentre le plus grand nombre d'établissements d'abattage et de transformation de volaille de chair.

**Figure 11 :**  
Principaux groupes agroalimentaires : leur chiffre d'affaires en 2017, leurs sites et leur nombre de salariés en 2018 en Bretagne

**Source :**  
Observatoire économique et social des filières agricoles et agroalimentaires de Bretagne d'après Filières avicoles Mai 2018 pour le CA 2017

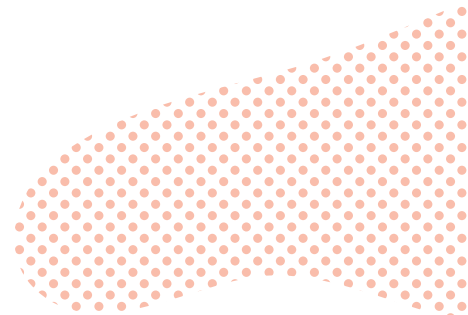
Principaux groupes (département de localisation du siège)	Chiffres d'affaires en 2017	Sites et localisation en Bretagne	Nbre de salariés en 2018 en Bretagne
LDC (72) • Société bretonne de volaille (56) • Farmor (22) • LDC Bretagne (22)	3 224 M€	<b>10 sites dont</b> - 7 sites : Boscher volailles (Guerlédan), Celtys (Plouay), Celvia (Sérent et St-Jean- Brevelay), Les Volailles de Keranna (Guiscriff), Procanar (Lauzach), Michel Robichon (St Thuriau) et le siège à St-Jean-Brevelay - 2 sites : St Agathon et Quimper* - 1 site : Lanfains	<b>2 607</b> 2 031  381 195
Galliance (44)	1 200 M€	<b>3 sites</b> Galliance Languidic Galliance St-Nicolas-du-Pelem Galliance Elaborés (La Vraie-Croix)	<b>1 017</b> 482 143 392
Triskalia (29)	188 M€	<b>2 sites</b> Ronsard (Bignan) CDAF (Le Fauoët)	<b>641</b> 583 58

\* Farmor : un futur abattoir est annoncé à Châteaulin fin 2020

## e. Segmentation de la filière

### Présentation des exigences associées aux différents modes de production

		Souche	Alimentation	Mode d'élevage	Durée d'élevage
<i>Poulet</i>	<i>AOP</i>	Croissance lente	Céréales, finition aux produits laitiers	En plein air	108 jours minimum
	<i>BIO</i>		100% végétale, au moins 90% d'aliments bio et 65% de céréales + protéagineux + oléagineux	En plein air, parcours conduit selon les principes de l'agriculture biologique	81 jours minimum
	<i>LABEL ROUGE</i>		100% végétale, au moins 75% de céréales	Fermier en plein air ou en liberté	81 jours minimum
	<i>CERTIFIÉ*</i>	Croissance intermédiaire	100% végétale, au moins 65% de céréales	En claustration	56 jours
	<i>STANDARD 100% VÉGÉTAL*</i>	Croissance rapide	100% végétale		35 à 40 jours (objectif poids)
	<i>STANDARD*</i>		Conforme à la réglementation		
<i>Dinde</i>	<i>BIO</i>	Croissance lente	100% végétale, au moins 90% d'aliments bio et 65% de céréales + protéagineux + oléagineux	En plein air, parcours conduit selon les principes de l'agriculture biologique	101 jours minimum
			100% végétale, au moins 75% de céréales	Fermier en plein air	98 jours minimum
	<i>LABEL ROUGE</i>			85 jours minimum	
	<i>CERTIFIÉ*</i>	Croissance rapide	100% végétale, au moins 65% de céréales	En claustration	Environ 85 jours
	<i>STANDARD*</i>		Conforme à la réglementation		Environ 85 jours (objectif poids)
<i>Pintade</i>	<i>BIO</i>	Croissance lente	100% végétale, au moins 90% d'aliments bio et 65% de céréales + protéagineux + oléagineux	En plein air, parcours conduit selon les principes de l'agriculture biologique	94 jours minimum
	<i>LABEL ROUGE</i>		100% végétale, au moins 70% de céréales	Fermier en plein air	94 jours minimum
	<i>CERTIFIÉ*</i>	Non défini	100% végétale, dont 70% de céréales	En claustration	82 jours
	<i>STANDARD*</i>		Conforme à la réglementation	En claustration	75 à 77 jours



		Souche	Alimentation	Mode d'élevage	Durée d'élevage
<b>Canard</b>	<b>BIO</b>	Pékin ou Barbarie	100% végétale, au moins 90% d'aliments bio et 65% de céréales + protéagineux + oléagineux	En plein air, parcours conduit selon les principes de l'agriculture biologique	Race Pékin : 49 jours minimum Race Barbarie : 70 jours minimum
			100% végétale, au moins 75% de céréales	Fermier en plein air	Race Pékin : 50 jours minimum Race Barbarie : 74 jours minimum
	<b>LABEL ROUGE</b>	Non défini	100% végétale, au moins 65% de céréales	En claustration	Race Barbarie : 74 jours minimum
	<b>CERTIFIÉ*</b>				Race Barbarie : 70 jours
	<b>STANDARD*</b>		Conforme à la réglementation		Non défini
<b>Caille</b>	<b>LABEL ROUGE</b>	Colorée	100% végétale, au moins 70% de céréales	En plein air, sous volière	42 jours minimum
	<b>STANDARD*</b>	Non défini	Conforme à la réglementation	En claustration	Entre 27 et 42 jours
<b>Oie</b>	<b>LABEL ROUGE</b>	Croissance lente	100% végétale, au moins 75% de céréales	Fermier en plein air	140 jours minimum
	<b>STANDARD*</b>	Non défini	Conforme à la réglementation	En claustration	Non défini

\* Pour mémoire : les exigences indiquées pour les modes de production AOC, Bio et Label Rouge correspondent à des exigences minimales réglementaires. Celles indiquées en certification de conformité et en standard sont les modes d'élevage le plus communément pratiqués.

**Tableau 1 :**  
*Exigences associées  
aux différents modes  
de production*

**Source :**  
*Observatoire Economique  
de l'Achat Public*

## Surcoûts estimatifs associés à ces différents modes de production

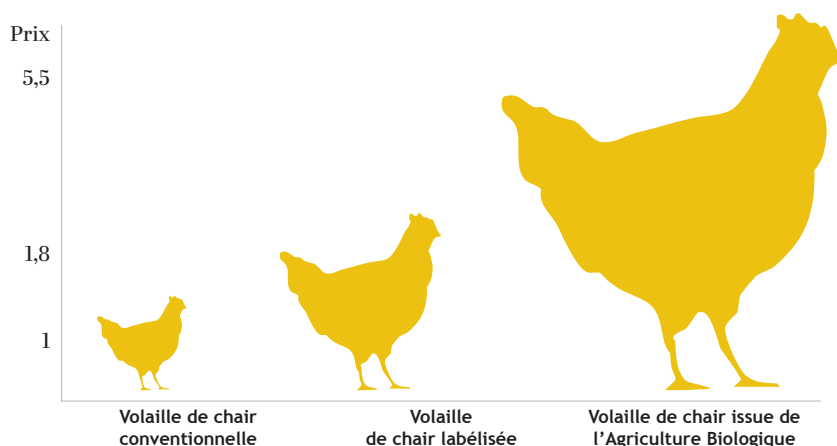
La Bretagne a produit 1,75 millions de tonnes d'aliments pour volaille de chair en 2017.

La plupart des sites industriels de fabrication d'aliments présents en Bretagne dédient une partie de leur activité à la fabrication d'aliments pour volaille de chair.

*Figure 12 :  
Graphique comparatif  
entre différents modes  
de production de  
volaille de chair*

*Source :  
FranceAgriMer  
Prix moyens  
de décembre 2019*

► **Attention :**  
Il s'agit ici de prix  
d'achat. Ces montants  
ne tiennent pas compte  
des externalités  
environnementales  
comme les coûts liés  
aux différents modes de  
production ci-dessus.



- En moyenne, en décembre 2019, le poulet entier conventionnel coûtait 2,30€ au kilo.
- En moyenne, en décembre 2019, le poulet entier label Rouge coûtait 4,70€ au kilo.
- En moyenne, en décembre 2019, le poulet entier issu d'Agriculture Biologique coûtait 12,71€ au kilo.

## f. L'alimentation animale : que mange la volaille ?

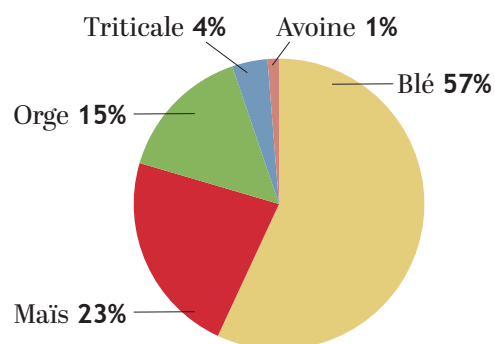
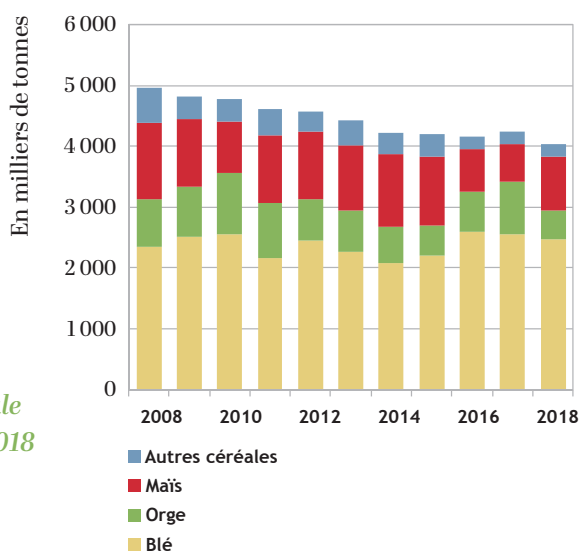
### Présentation des chiffres clés de la filière volaille de chair

La Bretagne a produit 1,75 millions de tonnes d'aliments pour volaille de chair en 2017.

La plupart des sites industriels de fabrication d'aliments présents en Bretagne dédient une partie de leur activité à la fabrication d'aliments pour volaille de chair.

En Bretagne, 4 millions de tonnes de céréales incorporés à l'alimentation animale en 2018.

Collecte régionale : plus de la moitié en blé, près d'un quart en maïs

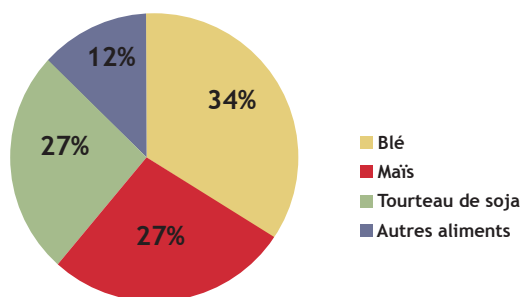


**Figure 13 :**  
Part du tonnage de céréales récoltées réservées à l'alimentation animale (toutes espèces) en 2018

Source : franceAgriMer

Source : Agreste, Draaf Bretagne, FranceAgriMer, enquête trimestrielle

**Figure 14 :**  
Part de chaque céréale dans l'alimentation des volailles de chair, 2016



Source : INRA, EASM, Centre de recherche Poitou-Charentes - L'alimentation protéique des volailles

L'apport protéique se fait majoritairement par le tourteau de soja importé, essentiellement d'Amérique du Sud qui représente 40 à 50% des matières premières riches en protéines importées, soit 3 millions de tonnes/an.

Cette dépendance protéique pose plusieurs problèmes sur des aspects économiques (concurrence et volatilité des prix), environnementaux (transport, déforestation) et sociaux (soja OGM en majorité).

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

Attention néanmoins au surcoût potentiel introduit par l'exigence d'une alimentation sans OGM.

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

	Poulet standard	Poulet Label Rouge	Poulet de Bresse AOP	Poulet Agriculture Biologique
Alimentation	Selon réglementation	100 % végétaux, minéraux et vitamines dont 75% minimum de céréales pendant la période d'engraissement Pourcentage de matières grasses < 6%	Céréales, végétaux, coproduits et aliments complémentaires issus de produits non transgéniques - minimum 50 % en volume de céréales jusqu'au 35 <sup>e</sup> jour - céréales, dont le maïs constitue au moins 40 % et ressources du parcours (herbe, insectes, ...) pour la croissance	100 % végétaux, minéraux et vitamines 90% minimum de produits AB, dont 65% minimum de céréales - OGM interdits (< 0,9 % d'OGM) - interdiction de facteurs de croissance et d'acides aminés de synthèse
Provenance de l'alimentation	Pas d'exigence	Pas d'exigence	Céréales provenant exclusivement de l'aire géographique de l'appellation d'origine et produites si possible sur l'exploitation	20 % minimum de la ration produits soit sur l'exploitation soit en coopération dans la même Région si l'exploitation ne dispose pas du parcellaire suffisant.

### Tableau 2 :

Exigences de l'alimentation des volailles de chair selon les différents modes de production

### Source :

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

## g. Approche économique : structure de coût des éleveurs de volaille

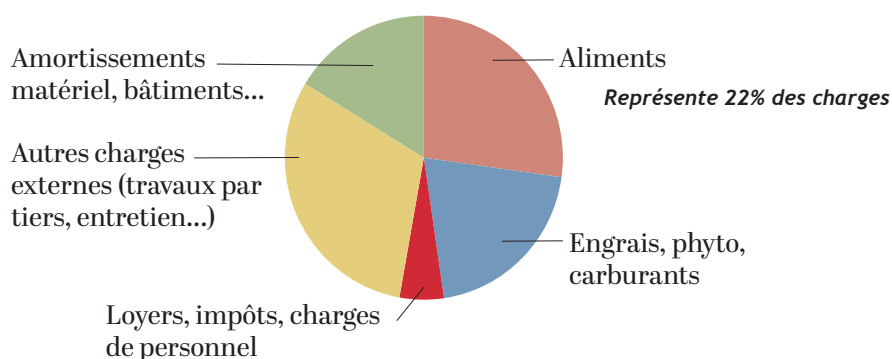
### Structure de coût des fournisseurs

#### Figure 15 :

Part de l'alimentation animale dans les charges d'une exploitation bretonne de volailles de chair

#### Source :

Agreste, Draaf Bretagne, Rica



### Charges variables ou opérationnelles

- Aliment
- Chauffage
- Frais vétérinaires
- Désinfection
- Eau et électricité
- Cotisation groupement et taxes
- Enlèvement des animaux
- Litière et enlèvement fumier



## B. La volaille de chair en restauration collective

### 1. Les différents types de morceaux et leurs usages

#### **Equilibre matière**

C'est un mode de consommation prôné à des fins budgétaires : **toutes les parties de la volaille** (autant les viandes rouges comme les cuisses que les viandes blanches comme les filets) **sont valorisées et consommées à tour de rôle**. La mise en place de ce mode de consommation permet, en optimisant les coûts d'achat matière et en **réduisant le gaspillage alimentaire**, d'introduire des volailles standard, certifiées et/ou sous SIQO (Signes officiels d'identification de la qualité et de l'origine). **Ce mode de fonctionnement et de consommation permet donc de jouer sur la complémentarité des demandes des différents circuits pour valoriser l'ensemble de l'offre aussi bien en termes de types de volailles qu'en termes de pièces.** (voir fiche n° 8)

#### **Découpes et morceaux de poulet**

- **Aiguillette de poulet** : c'est le filet interne entier. Le filet interne vendu seul ne peut avoir comme dénomination de vente « filet » ou « blanc ».
- **Aile de poulet** : l'humérus, le radius et le cubitus, avec la masse musculaire les enveloppant. La pointe, y compris les os du carpe, peut avoir été enlevée ou non. Les découpes doivent être pratiquées aux articulations.
- **Aileron de poulet** : le 2<sup>ème</sup> segment de l'aile, avec peau attenante, appelé médiane.
- **Brochette de poulet pure viande** : cubes de viande issus du filet ou de la cuisse, montés sur un bâton en bois.
- **Cuisse de poulet déjointée** : le fémur, le tibia et le péroné avec la masse musculaire les enveloppant. Les deux découpes doivent être pratiquées aux articulations.
- **Cuisse de poulet avec portion de dos (APD)** : c'est la cuisse entière non désossée avec une portion du dos attachée, le poids de cette dernière ne doit pas dépasser 25% de celui du morceau (cuisse « sciée une lame »). Elle est présentée avec peau attenante. Si la partie de dos est inférieure ou égale à 15%, la dénomination de vente peut être complétée par la mention « sciée deux lames ».
- **Demi-poulet** : moitié d'une carcasse résultant d'une découpe longitudinale dans le plan formé par le bréchet et l'échine.
- **Emincé de poulet** : il s'agit d'une fine lanière de muscles entiers.
- **Escalope de poulet** : c'est un filet sans peau tranché.
- **Filet, blanc de poulet** : la poitrine entière ou coupée en deux, désossée, c'est-à-dire sans le bréchet ni les côtes, sans peau.
- **Haut de cuisse de poulet déjointée** : le fémur avec la masse musculaire l'enveloppant. Les deux découpes doivent être pratiquées aux articulations.
- **Manchon de poulet** : il est constitué par le premier segment de l'aile avec peau attenante.



- **Haut de cuisse de poulet avec portion de dos (APD)** : il s'agit de la cuisse de poulet avec partie de dos dont le pilon a été détaché au niveau de l'articulation. Si la partie de dos est inférieure ou égale à 15%, la dénomination de vente peut être complétée par la mention « sciée deux lames ».
- **Poulet PAC** : animal prêt à cuire (éviscéré)
- **Pilon de poulet** : le tibia et le péroné avec la masse musculaire les enveloppant. Les deux découpes doivent être pratiquées aux articulations.
- **Sauté de poulet** : viande issue de la cuisse et découpée en morceaux, présentée sans os et sans peau.
- **Suprême de poulet** : il s'agit de la moitié de la poitrine sans os avec première phalange de l'aile attenante et avec peau.

## 👉 Découpes et morceaux de dinde

- **Aiguillette de dinde** : c'est le filet interne entier. Le filet interne vendu seul ne peut avoir comme dénomination de vente « filet » ou « blanc ».
- **Blanquette de dinde (viande blanche)** : elle est constituée par le premier segment de l'aile découpée en morceaux ou entière, avec os et avec peau, ou sans os et sans peau (la dénomination de vente devra le préciser).
- **Brochette de dinde pure viande** : cubes de viande issus du filet ou de la cuisse, montés sur un bâton en bois.
- **Côtelette de dinde (viande blanche)** : c'est le filet sur os coupé transversalement au sens des fibres musculaires (avec ou sans peau). Elle est commercialisée avec os.
- **Cuisse déjointée de dinde (viande rouge)** : le fémur, le tibia et le péroné avec la masse musculaire les enveloppant. Les deux découpes doivent être pratiquées aux articulations.
- **Emincé de dinde (viande blanche ou viande rouge)** : il s'agit d'une fine lanière de muscles entiers, sans peau.
- **Escalope de dinde (viande blanche)** : c'est une tranche de filet sans peau.
- **Filet, blanc de dinde (viande blanche)** : c'est la masse pectorale entière. S'il est accompagné de peau, celle-ci doit être adhérente aux masses musculaires. Dans tous les cas, la dénomination de vente devra le préciser.
- **Osso Bucco de dinde (viande rouge)** : ce sont des tranches de cuisse de dinde avec os.
- **Pilon de dinde (viande rouge)** : morceau dénervé et non désossé ayant pour support osseux le tibia et le péroné, détaché par section à hauteur des deux articulations, avec peau attenante.
- **Rôti de filet de dinde (viande blanche)** : viande de filet sans peau, assemblée en rôti sous filet ou ficelé, sans barde, non saumurée, non hydratée. Le nombre de morceaux de viande constituant le rôti est au maximum de 3 par kg.
- **Rôti de dinde 50/50** : produit constitué de viande blanche (filet ou épaule) et de viande rouge (cuisse) désossées, non saumurées, non hydratées, assemblées en rôti sous filet ou ficelé, sans barde. La viande rouge avec peau attenante constitue la périphérie du rôti. Son poids total représente au maximum 50% du poids de la pièce. La viande blanche, sans peau, est disposée au centre du rôti. Son poids total représente au minimum 50% du poids de la pièce. Le nombre de morceaux de viande constituant le rôti est au maximum de 4 par kg. La peau doit être présente exclusivement en périphérie du rôti. Le poids total de peau représente au maximum 12% du poids total du rôti.





- **Rôti de dinde 65/35** : produit constitué de viande blanche (filet ou épaule) et de viande rouge (cuisse) désossées, non saumurées, non hydratées, assemblées en rôti sous filet ou ficelé, sans barde. La viande rouge avec peau attenante constitue la périphérie du rôti. Son poids total représente au maximum 65% du poids de la pièce. La viande blanche, sans peau, est disposée au centre du rôti. Son poids total représente au minimum 35% du poids de la pièce. Le nombre de morceaux de viande constituant le rôti est au maximum de 4 par kg. La peau doit être présente exclusivement en périphérie du rôti. Le poids total de peau représente au maximum 12% du poids total du rôti.
- **Sauté de dinde (viande rouge)** : c'est la cuisse coupée en morceaux, sans os et sans peau attenante (la dénomination de vente doit le préciser).
- **Steak de dinde (viande rouge)** : c'est une tranche de haut de cuisse sans peau. L'étiquetage devra faire apparaître la mention « haut de cuisse ».
- **Tournedos de dinde (viande blanche ou viande rouge)** : il s'agit d'une tranche épaisse de muscle (filet ou cuisse) épluché, dénervé, c'est à dire sans gras superficiel, ni nerfs, ni aponévroses, bardée et ficelée, destinée à être cuite à la poêle ou au grill.

## 👉 Découpes et morceaux de canard

- **Aiguillette de canard** : c'est le filet interne. Le filet interne vendu seul ne peut avoir comme dénomination de vente « filet » ou « blanc ».
- **Cuisse de canard ou de canette déjointée** : le fémur, le tibia et le péroné avec la masse musculaire les enveloppant. Les deux découpes doivent être pratiquées aux articulations.
- **Filet de canard ou de canette de Barbarie** : il s'agit de la masse pectorale avec peau, avec ou sans aiguillette.
- **Magret ou « maigret » de canard** : filet de canard gras, comprenant la peau et la graisse sous-cutanée couvrant le muscle de la poitrine, sans le muscle pectoral profond.
- **Manchon de canard** : il est constitué par le premier segment de l'aile avec peau attenante.
- **Steak de canard** : c'est une tranche de filet sans peau.
- **Suprême de canette de Barbarie** : il s'agit de la moitié de la poitrine sans os avec première phalange de l'aile attenante et avec peau.
- **Sauté de cuisse de canard** : c'est la cuisse coupée en morceaux, sans os, avec ou sans peau attenante (la dénomination de vente doit le préciser).

► Retrouvez en annexe les calibres associés aux morceaux de volaille de chair réfrigérée.

## 2. Les classes

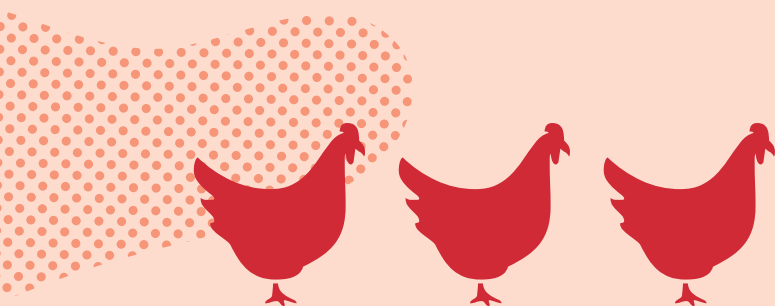
Classe	Description
A	Animal ayant la meilleure conformation (85% de la consommation française)
B	Animal présentant un ou deux défauts.
C	Toutes les volailles dont la qualité hygiénique est correcte et qui sont destinées aux industries alimentaires de transformation.

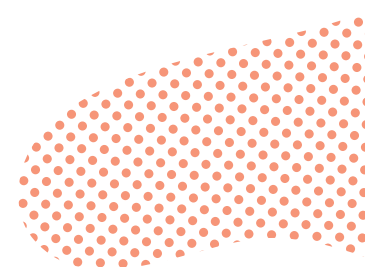
En France, sont commercialisées environ 900 millions de volailles par an. Ces volailles sont réparties en trois classes en tenant compte de :

1. La masse musculaire
2. L'état d'engraissement
3. La présence de plumes, de duvets, de sicots
4. Les défauts survenus avant, ou après l'abattage (fractures, blessures)

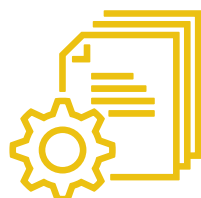
*Tableau 3 : Classes des volailles de chair françaises*

## II - LES BONNES PRATIQUES ACHATS





# 1. Les bonnes pratiques à la définition du besoin



## FICHE 1

### RECUEILLIR LES BESOINS ET LES ATTENTES DES PARTIES PRENANTES

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

**Tableau 4 :**  
*Attentes des différents acteurs concernés par les achats de denrées alimentaires*

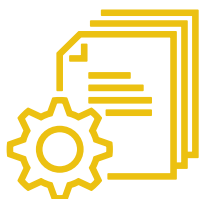
► **À retenir :**  
*Le succès d'un marché repose sur une bonne définition des besoins. Il sera donc pertinent pour l'acheteur de recueillir les besoins des différentes parties prenantes et de demander les retours d'expérience du précédent marché.*

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

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

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

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



## FICHE 2

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

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

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

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

## Comment fixer des objectifs ?

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

### Tableau 5 : Différentes manières de fixer des objectifs de performance Achats

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

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

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

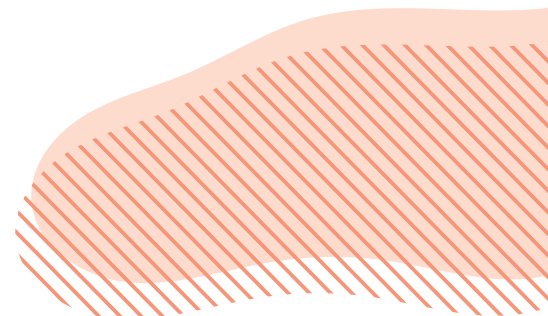


Tableau 6:

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

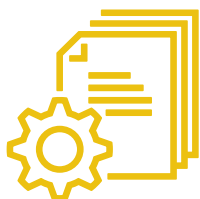
Objectifs	Pertinence de l'objectif au regard de la filière bretonne	Commentaires
Des produits labellisés et de qualité		La filière volaille est très segmentée avec de nombreux modes de production différents.
Des approvisionnements en circuits-courts		Aujourd'hui la majorité de la production est structurée en filières longues. Cela pourrait être pertinent sur des petits marchés ou des petits lots à cibler au cas par cas suite au sourcing.
La juste rémunération du producteur		Le système intégré donne à l'éleveur une visibilité sur sa rémunération. Le système intégré peut être un élément différenciant le système français par rapport aux concurrents étrangers sur ce sous-critère.
La gestion des déchets		La filière dispose d'emballages durables. L'acheteur, dans les conditionnements qu'il demande, est également en mesure d'orienter les offres vers des emballages plus durables.
Le développement de l'approvisionnement local		L'offre en volaille de chair est disponible en Bretagne. ⚠ L'exigence « locale » est contraire aux principes de la commande publique et ne peut être intégrée en tant que telle dans les marchés.

Moyennement pertinent    Plutôt pertinent    Pertinent

► **À retenir :**

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

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



## FICHE 3

# DÉFINIR LES INDICATEURS DE SUIVI ASSOCIÉS

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

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

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

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

## 👉 Comment fixer ses indicateurs de suivi ?



*Figure 16 :  
Caractéristiques  
d'un «bon» indicateur  
de mesure de la  
performance Achats*



### Tableau 7 :

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

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

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

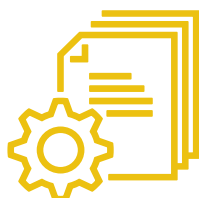
#### ► À retenir :

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

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

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

## 2. Les bonnes pratiques à la phase de sourcing



### FICHE 4

## CONNAÎTRE L'OFFRE ET LE MARCHÉ FOURNISSEURS

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

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

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

### Les bonnes pratiques à l'étape du sourcing

- Anticiper suffisamment le sourcing pour l'exploiter dans ses documents de marché
- Rencontrer au moins 3 fournisseurs et laisser un délai d'un mois entre le sourcing et la publication du marché
- Préparer son sourcing en établissant une liste des questions à poser
- Assurer la traçabilité du sourcing en intégrant le questionnaire et les réponses dans les documents de procédure
- Adapter le temps passé en sourcing aux enjeux financiers de son marché
- Rétablir l'égalité de traitement entre les candidats en retranscrivant dans les documents de la consultation les éléments évoqués lors du sourcing.

### Objectifs du sourcing

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

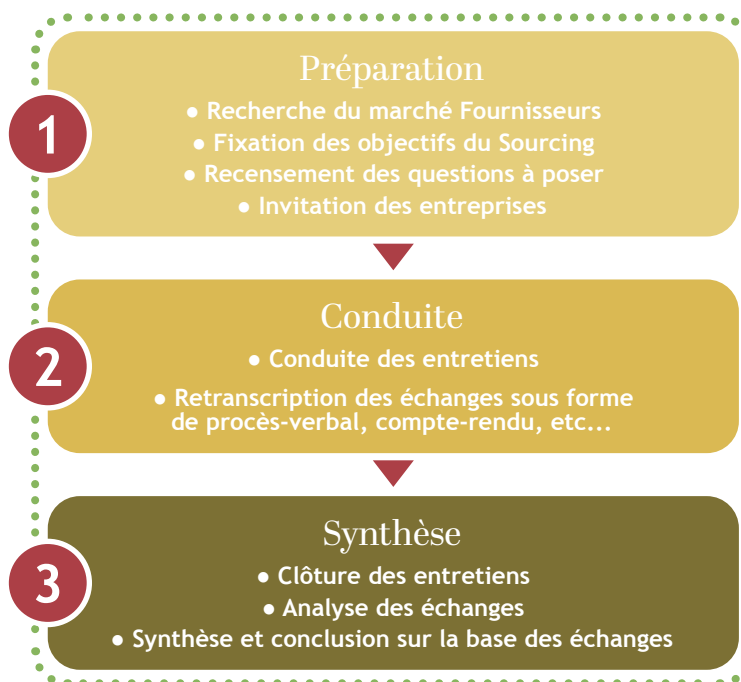




## Comment réaliser un sourcing ?

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

*Figure 17 :  
Résumé des trois étapes  
du sourcing en entretien*



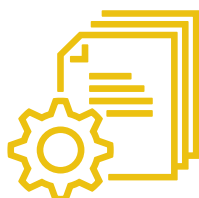
► **À retenir :**  
La connaissance du marché Fournisseurs permet de mieux définir le besoin et d'adapter en conséquence la stratégie d'achat.

### POINTS DE VIGILANCE :

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

► *Pour aller plus loin sur le sourcing :*

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



## FICHE 5

# FAIRE CONNAÎTRE SES BESOINS AUX FOURNISSEURS

Rencontrer les fournisseurs avant le lancement de la consultation permet également de faire connaître son besoin avant publication du dossier de consultation. Les fournisseurs pourront ainsi mieux cerner les attentes de l'acheteur et proposer une offre répondant parfaitement aux exigences fixées en matière de développement durable. Ils pourront également provisionner des ressources en interne pour être en capacité de répondre à la consultation au moment de sa publication. Il est également possible de prévoir des temps d'échanges avec les candidats lors de la phase de consultation pour leur donner des éléments de contexte. Ces temps doivent alors être proposés à l'ensemble des candidats et prévus au règlement de consultation et dans l'AAPC.

## Comment organiser ces temps d'échanges ?

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

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

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

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



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



### FICHE 6

## CONNAÎTRE L'OFFRE ET LE MARCHÉ FOURNISSEURS

### 6.1 Les exigences minimales

Les exigences minimales ou exigences contractuelles sont les éléments indispensables à la réalisation des prestations, au regard des contraintes exprimées par l'acheteur : elles ne rentrent donc pas en considération dans l'analyse des offres. Elles traduisent les objectifs priorités lors de la définition du besoin. Ces clauses sont rédigées dans le cahier des clauses techniques particulières et le cahier des clauses administratives particulières. En cas de non-respect des exigences minimales, l'offre du soumissionnaire est rejetée.

#### Les bonnes pratiques dans la fixation des exigences minimales

- Inutile de reprendre des éléments réglementaires dans les exigences du cahier des charges, la loi s'applique de fait.
- Ne pas croiser les exigences techniques sur les produits labellisés. Par exemple, le label Rouge fixe déjà certaines exigences sur les modes de production, il convient d'éviter en rajouter pour éviter les surcoûts.

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

### 6.2 Les éléments de valorisation des offres

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

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

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

## Les bonnes pratiques dans le choix des critères de valorisation des offres

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

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

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

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

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

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

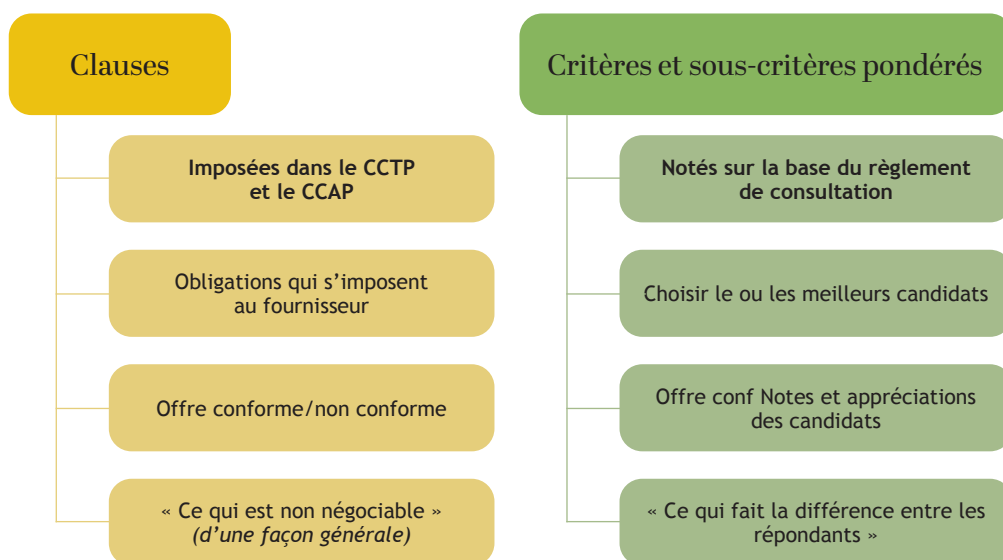





















Figure 13 :  
Synthèse des éléments qui caractérisent les clauses et les critères



## Exigence minimale ou éléments de valorisation des offres ?

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

### Tableau 8 :

Choisir entre exigences minimales et critères de valorisation des offres



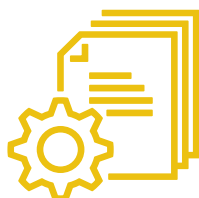
À faire figurer ou à recommander



À déprioriser



À ne pas utiliser



## FICHE 7

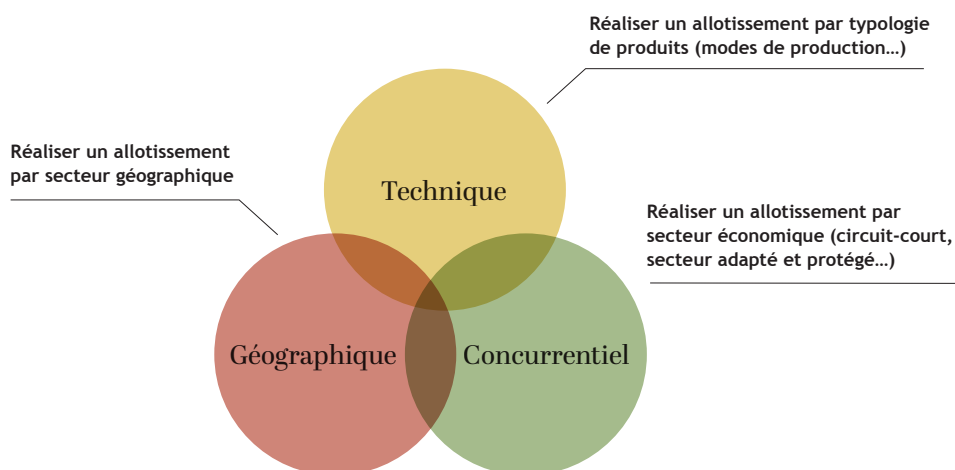
# DÉFINIR LES LEVIERS DE STRATÉGIE ACHATS

## 7.1 L'allotissement

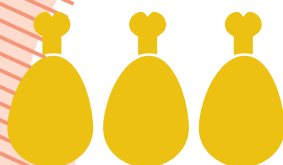
L'allotissement est le fractionnement d'un marché en plusieurs sous-ensembles appelés «lots» susceptibles d'être attribués séparément et de donner lieu, chacun, à l'établissement d'un marché distinct. Par principe, les marchés publics sont allotis. L'acheteur doit alors indiquer dans les documents de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

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

Les allotissements peuvent être de différents types :







*Figure 19 :  
Les différents  
allotissements possibles  
en marchés publics*





## Adaptation au cas des marchés de volaille de chair

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

### Tableau 9 :

Proposition d'allotissement sur des marchés de viande de volaille



Très fréquemment utilisé



Plus rarement utilisé

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

### ► À retenir :

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

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

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

## 7.2 Les variantes

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

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

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

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

### 👉 Zoom sur l'analyse des variantes

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

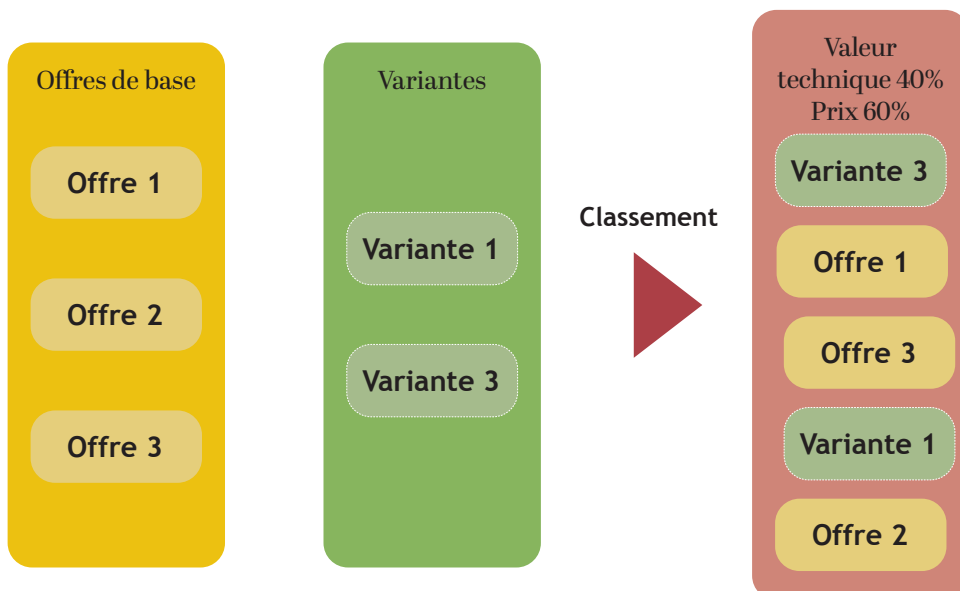





Figure 20 :  
L'analyse des variantes





## Adaptation au cas des marchés de volaille

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

### Tableau 10 :

*Exemple de variantes pour des marchés de volaille*

 Moyennement pertinent  Peu pertinent

### ► À retenir :

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

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

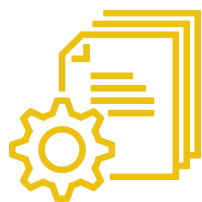
### ► À retenir :

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

## 7.3 Les clauses d'exécution

Les clauses d'exécution traduisent les exigences minimales qui ont été fixées suite à la définition des objectifs (FICHE n° 6). Elles définissent les obligations de résultat qui sont assignées au prestataire et les modalités de mise en œuvre de la prestation (= obligation de moyens). Elles doivent être les plus précises possibles dans le cahier des charges, afin de pouvoir être opposables au fournisseur lors du suivi d'exécution de la prestation.

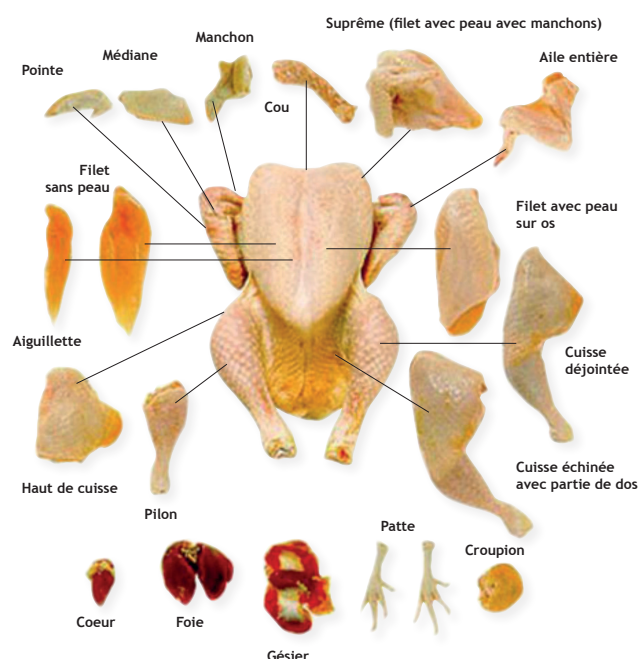
Elles doivent par exemple pouvoir être vérifiées à l'aide d'indicateurs de suivi (FICHE n° 3).



## FICHE 8 RESPECTER L'ÉQUILIBRE MATIÈRE

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

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



**Figure 21 :**  
Différents morceaux  
d'un poulet

**Source :**  
<http://lafermeduterray.fr/volaille-fermiere/>

### Quel est le rôle de l'acheteur ?

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

*Exemple d'association favorisant l'équilibre matière :*

**Pilon + haut de cuisse**

**Autant de filets que de cuisses et d'ailes**

### Quid des abats ?

Certaines parties de l'animal sont peu demandées en restauration collective, notamment les abats (gésiers, ...). Ils participent pourtant à l'équilibre matière et peuvent se révéler financièrement attractifs.

### ► À retenir :

*l'équilibre matière est un enjeu clé pour la filière, d'autant plus important que la filière est petite en volumes (produits issus de filières sous signe de qualité par exemple) ou que les produits se conservent moins longtemps (viandes fraîches par exemple). L'équilibre matière peut se faire au niveau d'un bordereau de prix, d'une commande ou d'une série de commandes. Pour les opérateurs de mutualisation, l'équilibre matière peut également être atteint en coordonnant les commandes de différents adhérents.*

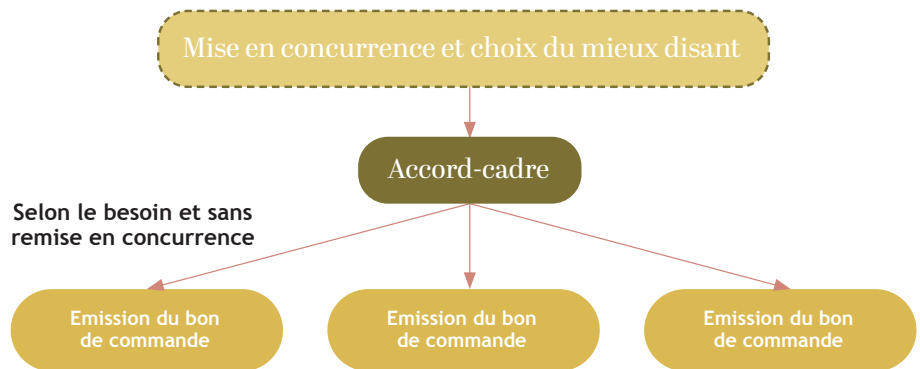


## FICHE 9 DÉFINIR L'INGÉNIERIE CONTRACTUELLE

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

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

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



### Cas n°2 : Accord-cadre à marchés subséquents

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

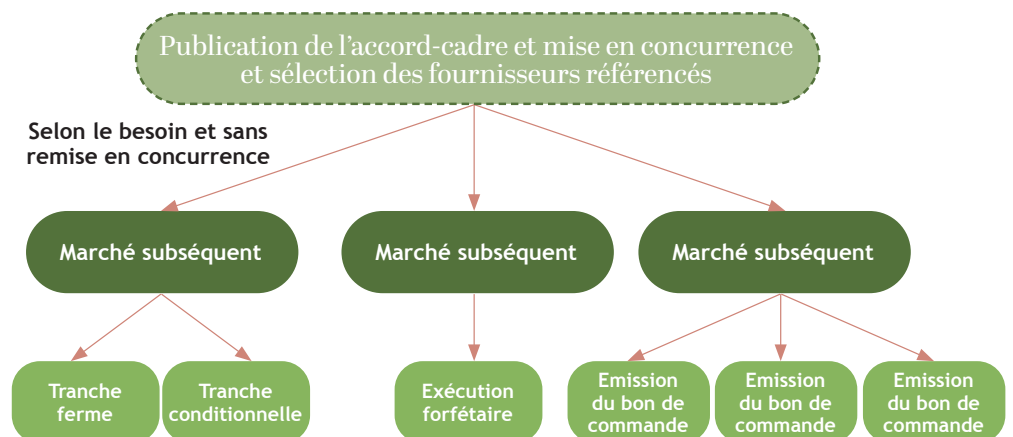
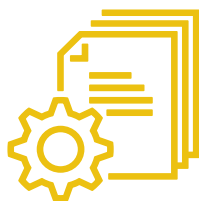


Figure 19 :  
Les différentes formes possibles d'accords-cadres

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

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

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



## FICHE 10

# CHOISIR L'INGÉNIERIE DE PASSATION

## 10.1 Choix du type de procédure

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

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

### Le principe de computation des seuils

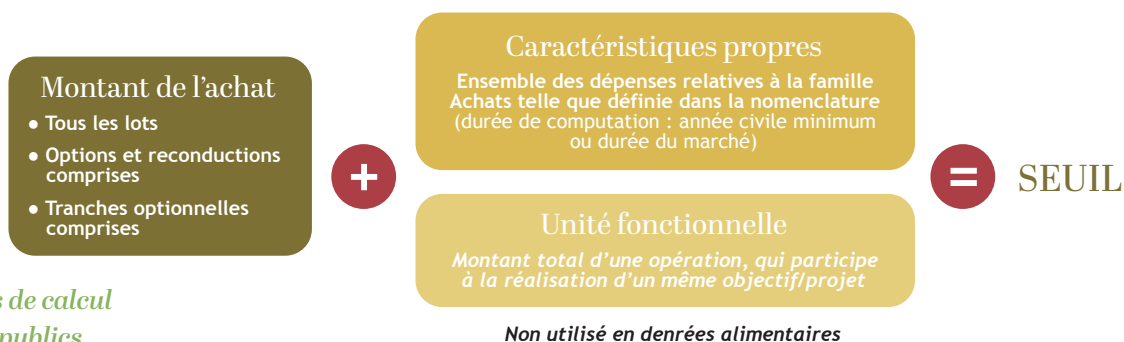


Figure 23 : Modalités de calcul du seuil en marchés publics

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

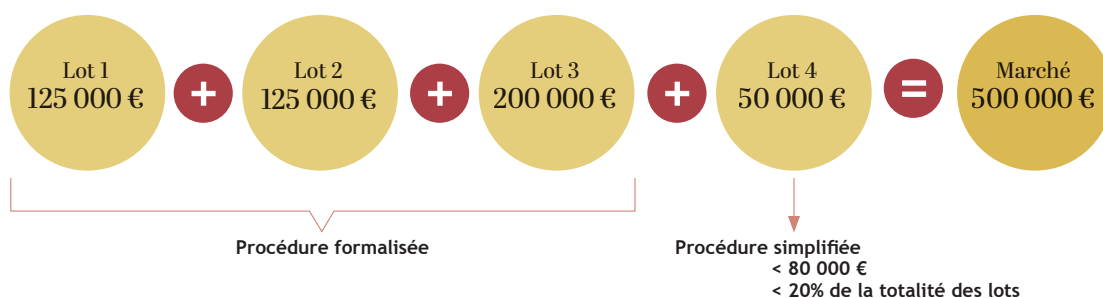
### Cas des « petits-lots »

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

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

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

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








## 10.2 Minimums et maximums

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

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

Tableau 11 :

*Avantages et inconvénients des différents types de montant*

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

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



Recommandé par les opérateurs de la filière



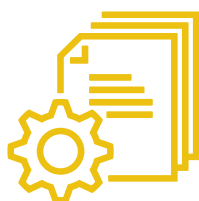
Peu recommandé par les opérateurs de la filière

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

## 10.3 Durée du marché

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

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



## FICHE 11

# RECOMMANDATIONS POUR LA RÉDACTION DU CCTP

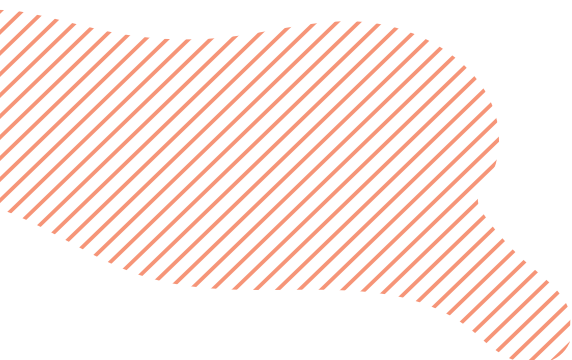
Le cahier des clauses techniques particulières fixe les exigences techniques qui devront être respectées tout au long de l'exécution de la prestation.

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

## Les bonnes pratiques pour la rédaction d'un CCTP de volaille de chair

**Tableau 12 :**  
Clauses pouvant être  
intégrées au CCTP volaille  
de chair (selon besoin et  
sourcing)

Exigences	Spécification	Point de vigilance Exemple de formulation
Faire référence à un label* ou une certification		L'acheteur doit reconnaître l'équivalence entre les labels qui respectent des exigences équivalentes. Ainsi, la référence à un label devra nécessairement être formulée ainsi : « ...exigences du label X <b>ou équivalent</b> » ;
	Agriculture biologique	<b>▲ au respect de l'équilibre matière sur cette filière (fiche n° 8)</b> Ne pas cumuler dans la mesure du possible avec d'autres exigences sur le mode de production, le cahier des charges de l'agriculture biologique fixe les modalités de production.
	Label Rouge	<b>▲ au respect de l'équilibre matière sur cette filière (fiche n° 8)</b> Ne pas cumuler dans la mesure du possible avec d'autres exigences sur le mode de production, le cahier des charges de Label Rouge fixe les modalités de production.
Certification environnementale		<i>Actuellement en phase d'expérimentation et non disponible à l'achat. Voir dans la première partie du document le lien vers le site du Ministère de l'agriculture pour connaître les exploitations certifiées.</i>
Demander des produits riches en oméga 3 ou à haute valeur nutritionnelle		Le label Bleu Blanc Cœur étant une démarche privée, il vaut mieux se référer à des formulations sur la différenciation technique des produits pour laisser la possibilité de l'équivalence.
Demander du « sans antibiotique en facture de croissance »		Le sans antibiotique en facteur de croissance correspond au socle réglementaire français. Le « sans antibiotique » global existe au sein de démarches privées.



Faire référence au « Code des Produits à base de volaille » pour les produits transformés	Ce document fixe, en adéquation avec les pratiques industrielles, les « recettes » que doivent respecter les produits transformés pour disposer de certaines dénominations : nugget, escalope viennoise... Le respect de ces spécifications doit être contrôlé à la lecture des fiches techniques. <b>▲ Pour connaître ces spécifications, consulter le guide du ministère</b>
Préciser le conditionnement	Vérifier pendant le sourcing les types de conditionnements possibles.
Exiger le « nourri sans OGM »	L'acheteur doit pouvoir absorber le surcôt induit. Attention : sur la dinde, seul un opérateur propose des animaux nourris sans OGM.
Demander des produits « circuits-courts »	Bien veiller lors de la phase de sourcing que l'offre soit effectivement disponible auprès des opérateurs.
Indiquer les éléments de reporting et pilotage de la prestation	L'acheteur peut prévoir au cahier des charges la possibilité ou l'exigence de transmettre des statistiques de commandes par exemple, à une fréquence et sous un format à déterminer.
Être cohérent sur les calibres / grammages	En fonction des modes d'élevage (donc des durées), les morceaux ont des calibres standards. Les correspondances en matière de calibre et label sont disponibles en annexe par type de morceau.

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

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

## Les points de vigilance pour la rédaction d'un CCTP de volaille de chair

À NE PAS FAIRE	Commentaires / Remarques
Reprendre les dispositions réglementaires	L'acheteur risque de faire référence à des textes obsolètes. La réglementation s'applique de fait pour les achats de denrées alimentaires en restauration collective.
Exiger des souches spécifiques	Il n'existe pas de souche spécifique par région
Cumuler les exigences et les labels	Les cahiers des charges des labels impliquent de respecter un certain nombre d'exigence sur le mode de production, il est risqué de cumuler les exigences (ex. label + nourri sans OGM ...) car les filières ne sont pas forcément tracées.
Demander systématiquement les mêmes morceaux	Pour favoriser l'équilibre matière, l'acheteur se doit de commander toutes les parties de la volaille (autant les viandes rouges comme les cuisses que les viandes blanches comme les filets). Cela permet à chaque partie d'être valorisée et consommée à tour de rôle <i>Ex. : Pilon + haut de cuisse</i>
Fixer des exigences de conformation des animaux	Assez restrictif et pas toujours vérifié lors de l'exécution.
Exiger des durées de transport entre la sortie de l'exploitation et l'abattage	Aujourd'hui, il est compliqué de suivre cette durée jusqu'à l'acheteur final

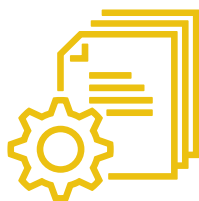
**Tableau 13 :**  
*Points d'attention et clauses déconseillées au CCTP*

### ► A retenir :

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

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





## FICHE 12

# PRÉCISER AU RC LES ÉLÉMENTS ATTENDUS POUR LA VALORISATION DES OFFRES

## 12.1 Choisir ses critères de valorisation

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

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

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

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

### Tableau 14 :

Exemple de critères de choix et modalités d'évaluation dans les marchés de volaille de chair

Exemple de critère de valorisation	Pertinence du critère	Modalités d'évaluation par l'acheteur
Qualités techniques des produits		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Évaluation sur la base des fiches techniques des produits</li> <li>À regarder dans les fiches techniques : le grammage, les valeurs nutritionnelles du produit,...</li> <li>Le respect du <a href="#">code des pratiques</a>, s'il a été mentionné au CCTP doit être contrôlé à la lecture des fiches techniques.</li> <li>• Résultats obtenus à la dégustation (FICHE 18)</li> </ul>
Conditions logistiques		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modalités de gestion des commandes de dépannage</li> <li>• Minimum de commande éventuel (si laissé libre par l'acheteur au CCAP)</li> <li>• ...</li> </ul>
Prix		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Note financière calculée sur la base des quantités estimatives de commandes - L'acheteur doit préciser au Règlement de la Consultation la formule utilisée pour la révision des prix</li> </ul>
Bien-être animal		<p>Demander les engagements du candidat en la matière (lumière naturelle, accès à l'extérieur, densité...).</p> <p><b>⚠ aux réponses qui ne concerneraient pas les produits du BPU ou relèveraient de dispositions réglementaires.</b></p>
Modes de production durables		<p>Les démarches liées à des labels sont plutôt à demander en exigences minimales. Le reste des démarches n'est pas forcément tracé. En revanche, il existe des démarches privées comme nourri sans OGM ou sans antibiotique.</p>
Juste rémunération des producteurs		<p>Les systèmes d'élevage intégrés avec répartition de la marge sont plutôt sécurisants pour les producteurs.</p>
Gestion des déchets		<p>Évaluer la capacité du candidat à proposer des conditionnements limitant les emballages ou proposant des emballages recyclés (recyclables).</p> <p><b>⚠ Les conditionnements sont liés à la demande exprimée par l'acheteur</b></p>
Nombre d'intermédiaires / Circuits-courts		<p>Pas toujours pertinent en fonction des contextes (les répondants aux marchés sont en majorité en circuits longs). À évaluer en fonction des résultats de la phase de sourcing.</p>

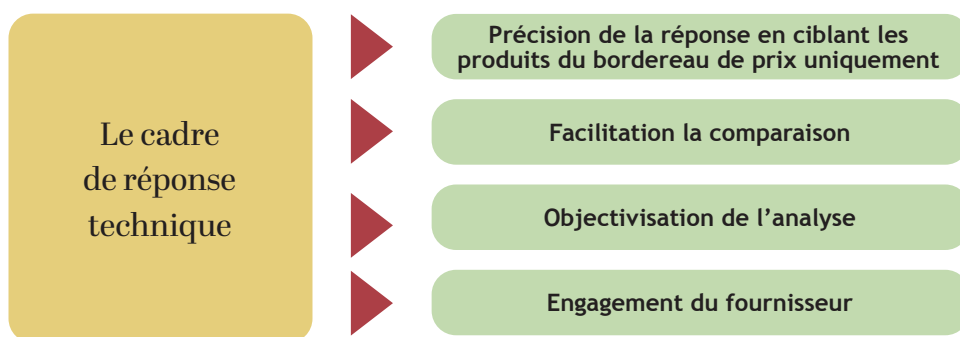
Pertinent Moyennement pertinent Peu pertinent



## 12.2 Proposer un cadre de réponse

**Recommandation :** utiliser un cadre de réponse « durable » pour faciliter la réponse du fournisseur et objectiver la comparaison entre les différentes offres. Son format est à définir librement en fonction des éléments de valorisation retenus pour le marché. L'idéal est de le proposer en format modifiable (traitement de texte ou tableur).

### 👉 Pourquoi utiliser un cadre de réponse ?



*Figure 25 :  
Les avantages d'un cadre de réponse pour l'acheteur*

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

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

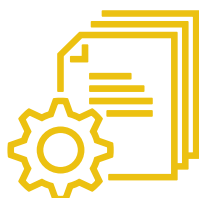
*Critère  
Bien-être animal  
5 points*

• Avez-vous mis en place des démarches pour garantir le bien-être des animaux ? (à détailler) .....	
Si oui, préciser sur quels produits du BPU portent ces démarches :	
PRODUITS	DÉMARCHE
Référence 1	
Référence 2	

**ATTENTION :**

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

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



## FICHE 13 PRÉVOIR LES PÉNALITÉS (CCAP)

Les pénalités ont un double objectif :

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

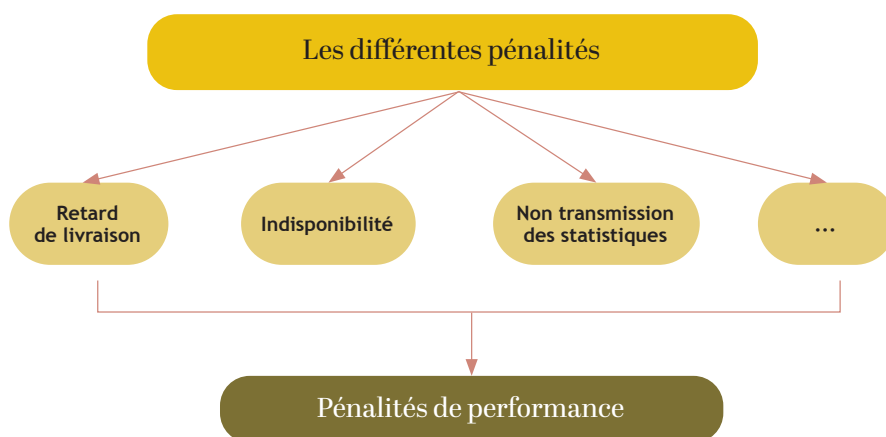
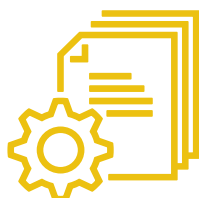


Figure 26 :  
Les différentes types  
de pénalités

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

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

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



## FICHE 14

# FIXER LES RÉVISIONS DE PRIX (CCAP)

## 14.1 Indices et fréquences de révision

Les révisions de prix sont obligatoires dans les marchés :

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

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

Gamme de produits	Fréquence de révision préconisée
Frais	Mensuelle (si se base sur une formule simple) et trimestrielle
Surgelés	Semestrielle

L'acheteur doit bien veiller à préciser au CCAP si les frais de port et les taxes fiscales (notamment les taxes professionnelles) sont inclus dans les prix unitaires. Les indices à utiliser sont, par ordre de priorité :

1. L'indice de production ITAVI (actualisé tous les 3 mois)
2. Les cotations RNM Réseau des Nouvelles des Marchés

**Formule de révision :**

**Option 1** - La révision de prix porte sur la totalité du prix :

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

Avec  $P_n$  = Prix révisé

$P_o$  = Prix avant révision

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

$I_o$  = Valeur de l'indice précédent

**Option 2** - Le prix comporte une part fixe et une part variable :

Avec  $P_n$  = Prix révisé

$P_o$  = Prix avant révision

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

$I_o$  = Valeur de l'indice précédent L'acheteur peut échanger avec les fournisseurs à la phase de sourcing pour identifier la formule de révision la plus adaptée.

$N$  = La part du prix qui varie (coût matière du produit)

L'acheteur peut échanger avec les fournisseurs à la phase de sourcing pour identifier la formule de révision la plus adaptée.

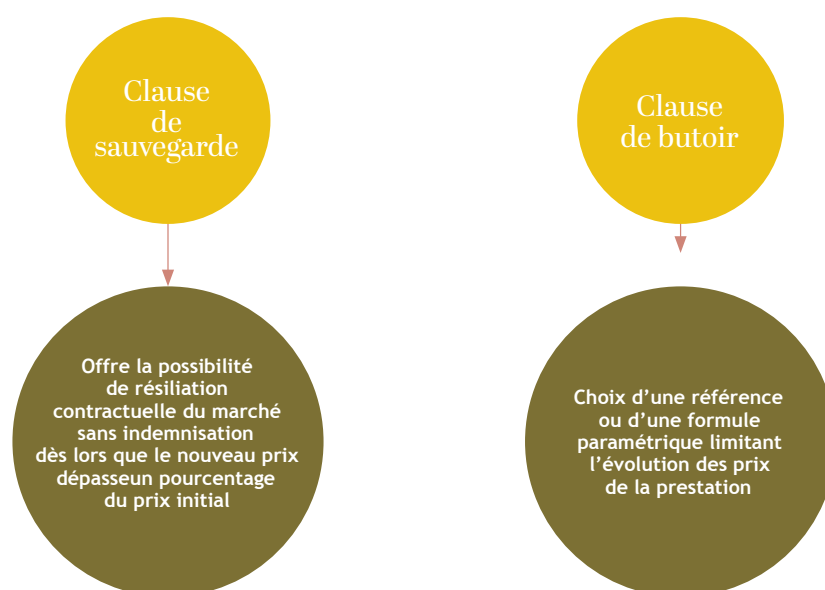
Les indices INSEE ne sont pas à retenir pour la viande fraîche car faiblement représentatifs de l'évolution des coûts de production.



## 14.2 Clause butoir, clause de sauvegarde et clause de réexamen

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

*Figure 24 :  
Les clauses permettant de limiter les hausses de prix*



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

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

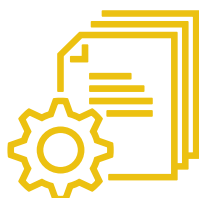
- Fixer des pourcentages plafonds qui ne soient pas trop restrictifs dans ses clauses, en évaluant les pourcentages « standards » d'évolution des indices retenus
- Il est possible de préciser que la clause butoir ne sera pas systématiquement appliquée mais uniquement « dans une logique d'équilibre économique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

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

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

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

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



## FICHE 15

# DÉFINIR LES CLAUSES LOGISTIQUES (CCAP)

### ► À retenir :

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

**Tableau 16 :**  
*Les bonnes pratiques pour la rédaction des clauses logistiques au CCAP*

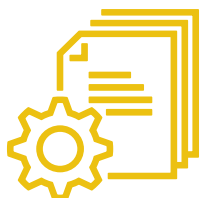
Ne pas mettre des horaires de livraison trop restreints. S'il y a plusieurs points de livraison, le fournisseur pourrait être obligé de mettre des tournées en double pour se conformer à des créneaux de livraison trop restrictifs.

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

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

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

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



## FICHE 16

# STRUCTURER UN BORDEREAU DE PRIX (BPU)

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

Le BPU doit :

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

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

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

Préciser si les taxes sont incluses dans les prix unitaires

Colonnes à renseigner par le candidat

Libellé produits	Calibrage souhaité par l'acheteur	Unité d'établissement du prix	Quantités annuelles (estimatives) en KG	Calibrage proposé par le candidat	Prix unitaire H.T €	Taux de TVA	Prix unitaire TTC en €	Commentaires
ESCALOPES DE DINDE	100-120G +/- 10%	KG	466					
SAUTE DE DINDE SANS OS SANS PEAU	40-60g +/- 10%	KG	231					
BROCHETTE 100% DINDE	90/110g +/- 10%	KG	300					

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

La colonne commentaire peut permettre au fournisseur de préciser sa réponse

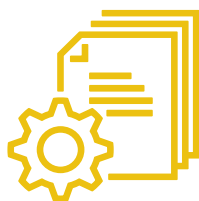
### Tableau 17 :

Exemple de bordereau de prix (à titre indicatif)

#### À retenir :

le bordereau de prix unitaire doit être bien structuré pour faciliter la comparaison des offres entre elles et respecter

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

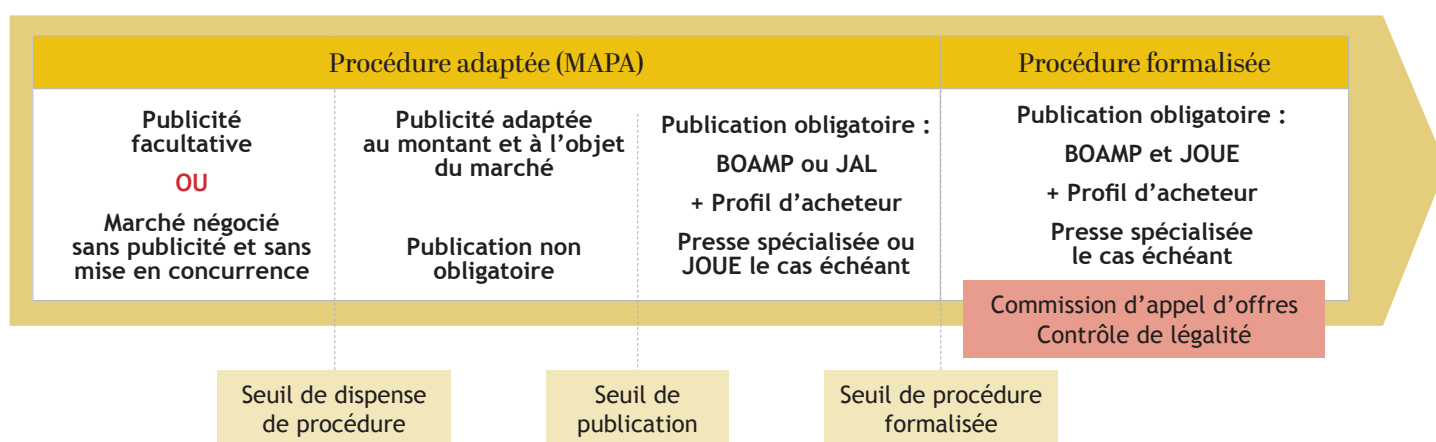


## FICHE 17

# RÉALISER UNE PUBLICITÉ ADAPTÉE

*Figure 28 :  
Les modalités de  
publicité et les types de  
procédures dépendent  
des montants de l'achat*

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



## Les bonnes pratiques de publicité pour la volaille de chair

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

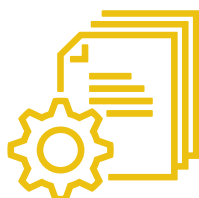
15000000-8	Produits alimentaires, boissons, tabac et produits connexes
15100000-9	Produits de l'élevage, viande et produits à base de viande
15110000-2	Viande
15112000-6	Volaille
15112100-7	Volaille fraîche
15112110-0	Oies
15112120-3	Dindes
15112130-6	Poulets
15112140-9	Canards

*Tableau 18 :  
Codes CPV pouvant être  
utilisés pour les marchés  
de volaille de chair*

- Utiliser un maximum de mots descripteurs pour décrire son marché : volaille de chair, poulet, dinde, canard, volaille de chair fraîche, volaille de chair surgelée, volaille de chair issue de l'agriculture biologique, poulet issu de l'agriculture biologique ...



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



### FICHE 18 ORGANISER UNE DÉGUSTATION

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

#### Les bonnes pratiques d'organisation d'une dégustation

Compte tenu de la variabilité entre animal, la dégustation de muscles bruts se révèlent parfois peu pertinente. Il est préférable de fixer des exigences de qualité sur la viande au CCTP (souche, classe des volailles...).

- Cibler quelques produits sensibles ou les plus gros volumes  
Exemples de produits pouvant être dégustés pour la volaille de chair : *les produits transformés notamment les cordons bleus, les rôtis tranchés, les nuggets ...*
- Choisir un panel représentatif pour participer aux dégustations
- Déguster les produits dans leurs conditions réelles d'utilisation (cuire les produits crus par exemple)
- Respecter l'égalité de traitement entre les candidats (les produits doivent tous être dégustés dans les mêmes conditions).

Les échantillons sont évalués sur quelques critères

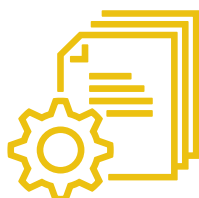
Des éléments d'appréciation permettent d'expliquer les notes obtenues

*Tableau 19 : Exemple de grille renseignée à la suite d'une dégustation*

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

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

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



## FICHE 19

# FIXER UN BARÈME D'ANALYSE

### « DURABLE »

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

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

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

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

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

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



## 5. Le suivi d'exécution du marché



### FICHE 20 RÉALISER LE SUIVI D'EXÉCUTION DU MARCHÉ

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

Réaliser le suivi d'exécution de son marché permet :

- De s'assurer du respect du cahier des charges et de l'atteinte des objectifs par le prestataire (et réajuster la prestation si nécessaire).
- D'identifier les zones de progrès pour le fournisseur.
- De dialoguer avec le prestataire sur les actions à mener en commun et de prioriser ces dernières.
- De capitaliser sur les bonnes pratiques et les difficultés lors du lancement d'un nouveau marché (retour d'expérience).

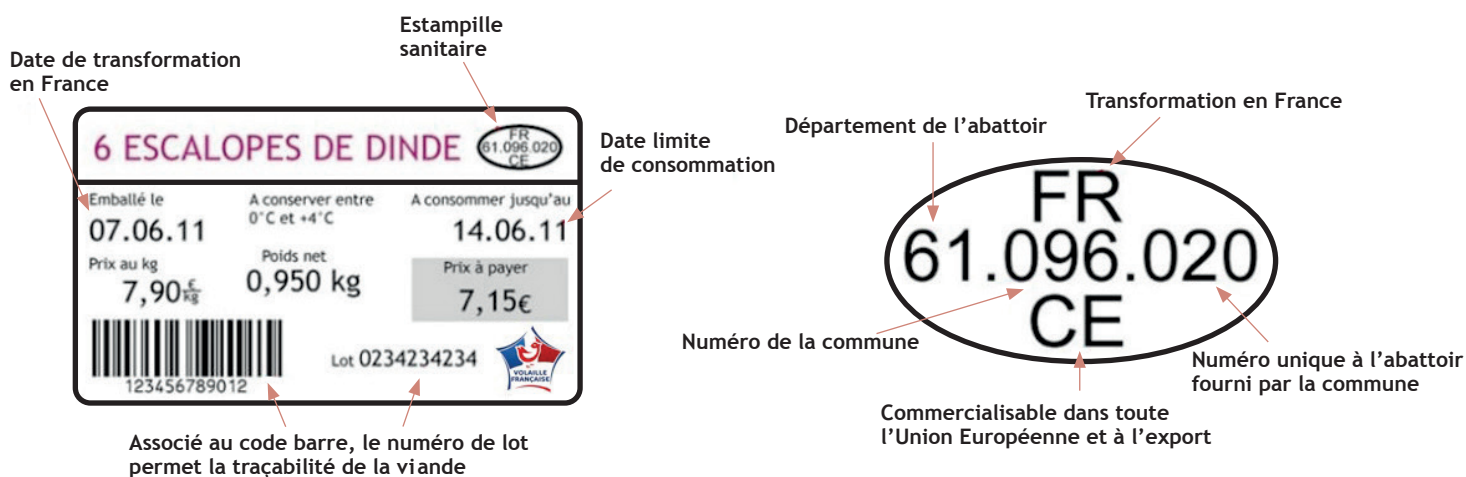
Le suivi de la bonne exécution du marché sera facilité par le choix d'indicateurs lors de la rédaction du Dossier de Consultation des Entreprises (FICHE n° 3).

Une partie du suivi d'exécution se fait à réception sur la vérification des étiquettes. Les étiquettes en volaille de chair sont gages de qualité, de sécurité et de traçabilité :

Figure 29 :

Étiquette en volaille de chair et zoom sur l'estampille alimentaire

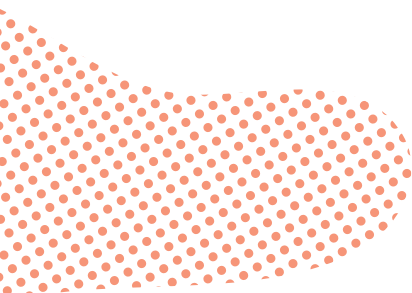
Source : [volaille-francaise.fr](http://volaille-francaise.fr)



#### Les numéros de lot

Ils permettent de remonter à la « fiche signalétique » des produits. Pour la volaille classique, ils permettent d'identifier l'éleveur. Pour les labels, le « numéro individuel d'identification » permet de connaître l'éleveur, l'âge de l'animal à l'abattage, le type d'alimentation...

L'étiquette des produits certifiés, label ou AB, porte également le nom de l'organisme certificateur indépendant qui a procédé au contrôle du produit.



### L'estampille sanitaire

L'estampille sanitaire délivrée par la DGAL (Direction Générale de l'Alimentation) figure sur les étiquettes de toutes les viandes de volaille. Elle indique que le produit a été contrôlé dans un établissement agréé et qu'il satisfait aux exigences sanitaires en vigueur.

### La mention « 100% végétaux, minéraux, vitamines »

Aujourd'hui, les volailles françaises qui portent cette mention bénéficient toutes d'une alimentation 100% végétale, minérale et vitaminique. Cela signifie qu'aucune farine animale ne leur est administrée (interdiction datant de novembre 2000). Des produits laitiers sont également donnés à certaines volailles de qualité supérieure (AOC et Label Rouge).

### Le registre d'élevage

Il permet d'assurer la traçabilité du lot, indiquant le couvoir d'origine (parents), l'usine où ont été produits les aliments, la quantité et la nature de l'alimentation, les vaccinations préventives... Ce registre est utilisé et rempli par l'éleveur, les techniciens et les vétérinaires.

Il est possible de fixer avec le fournisseur une fréquence de **rencontre et de reporting** pour s'assurer du respect des engagements tout au long de la durée de la prestation. Il est également possible d'effectuer des contrôles aléatoires sur un menu proposé, afin de s'assurer de sa bonne conformité au cahier des charges (procéder par exemple à une pesée ponctuelle pour en vérifier les grammages).

**Dans tous les cas, il est nécessaire de produire des écrits pour expliciter et tracer les problématiques liées à l'exécution du marché.**

### ► À retenir :

*l'évaluation de la performance du fournisseur est d'abord un point indispensable pour vérifier la conformité de la prestation avec le cahier des charges. D'une façon plus large, elle est aussi l'occasion de nouer le dialogue avec le fournisseur et de mener ensemble des actions d'amélioration des pratiques grâce au suivi d'indicateurs de performance.*



## Annexes

### Calibres associés aux morceaux de volaille de chair réfrigérée

Ces calibres ne sont pas réglementaires mais reflètent les usages commerciaux actuels. L'acheteur pourra préciser dans le cahier des charges :

- Soit un poids dans la fourchette de poids proposés, avec la tolérance indiquée.  
Ex : poulet PAC 1,2 kg +/- 100 g.
- Soit la fourchette mini/maxi de poids proposée, ou une de celles proposées pour le produit considéré. Ex : escalope de poulet 90 / 120 g, ou filet de poulet 120 / 140 g.

### Dinde

Dénomination du produit	Dinde Standard Classe A	Dinde Certifiée	Dinde Label Rouge Fermier
Aiguillette	20 / 30 g	20 / 30 g	-
Blanquette (avec os et avec peau)	200 / 300 g	200 / 300 g	-
Brochette pure viande blanche	90 / 110 g 120 / 140 G	-	-
Brochette pure viande rouge	90 / 110 g 120 / 140 g	-	-
Carcasse effilée	-	-	3,3 / 3,9 kg
Carcasse éviscérée PAC	2,5 / 3,5 kg : Baby 4 / 6 kg : Femelle 7 / 9 kg : Mâle	-	2,5 / 3,5 kg
Côtelette	130 / 170 g	-	130 / 170 g
Cuisse déjointée Femelle	500 / 800 G	500 / 800 g	500 / 800 g
Cuisse déjointée Mâle	0,8 / 1,30 kg	0,8 / 1,30 kg	0,8 / 1,30 kg
Emincé blanc dinde	15 / 25 g	15 / 25 g	15 / 25 g
Emincé rouge dinde	15 / 25 G	15 / 25 g	15 / 25 g
Escalope	70 - 150 g +/- 10 g	70 - 150 g +/- 10 g	70 - 150 g +/- 10 g
Filet (femelle)	500 / 800 g	500 / 800 g	500 / 800 g
Filet (mâle)	0,8 / 1,3 kg	0,8 / 1,3 kg	0,8 / 1,3 kg
Osso bucco	100 / 120 g 120 / 160 g	100 / 120 g 120 / 160 g	-
Pilon	280 / 360 g	-	-
Rôti dinde mixte non bardé 50/50	1,8 / 2,2 kg	-	-
Rôti dinde mixte non bardé 65/35	1,8 / 2,2 kg	1,8 / 2,2 kg	-
Rôti filet non bardé	1,8 / 2,2 kg	1,8 / 2,2 kg	1,8 / 2,2 kg
Sauté (sans os sans peau)	40 - 100 G +/- 10 G	40 - 100 g +/- 10 g	40 - 100 g +/- 10 g
Steak (sans os sans peau)	120 / 140 g	120 / 140 g	-
Tournedos cuisse	90 / 110 G 120 / 140 G	90 / 110 g 120 / 140 g	-
Tournedos filet	100 / 120 g 140 / 160 g	100 / 120 g 140 / 160 g	-

**Tableau 21 :**  
Calibres des différents  
morceaux de dinde  
réfrigéré selon les  
différents modes de  
production

## Poulet

**Tableau 22 :**  
Calibres des différents morceaux de poulet réfrigéré selon les différents modes de production

Dénomination du produit	Poulet	Poulet AOC	Poulet Certifié	Poulet Label Rouge	Poulet Bio
Aiguillette	20 / 30 g	-	40 / 60 g	-	-
Aile	60 / 100 g	-	-	-	-
Aileron	50 / 80 g	-	-	-	-
Brochette pure viande	90 / 100 G	-	-	-	-
Carcasse effilée	-	1,6 - 2 kg +/- 200 g	-	1,5 - 2 kg +/- 200G	-
Carcasse éviscérée PAC	1 - 1,6 kg +/- 100 g	1,3 - 1,6 kg +/- 200 g	1 - 1,6 kg	1,1 - 1,8 KG +/- 100 G	1,3 - 1,8 KG +/- 100 g
Cuisse avec portion de dos sciée 1 lame	220 / 260 g 260 / 300 g	-	-	-	-
Cuisse avec portion de dos sciée 2 lames	220 / 260 G 260 / 300 g	-	-	-	-
Cuisse déjointée	200 / 240 g 240 / 280 g	-	200 / 240 g 240 / 280 g	200 / 240 g 240 / 280 g 280 g et +	220 / 260g 260g et +
Demi-carcasse	500 - 800 g +/- 100 g	-	500 - 800 g +/- 100 g	550 - 900 g +/- 100 g	650 - 900 g +/- 100 g
Emincé blanc poulet	15 / 25 G	-	15 / 25 g	15 / 25 g	-
Emincé cuisse poulet	15 / 25 g	-	15 / 25 g	15 / 25 g	-
Escalope (sans os sans peau)	90 / 120 g 120 / 140 g 140 / 160 g	-	90 / 120 g 120 / 140 g 140 / 160 g	100 / 140 g 140 / 180 g	-
Filet, blanc (sans os sans peau)	90 / 120 g 120 / 140 g 140 / 160 g	-	90 / 120 g 120 / 140 g 140 / 160 g	100 / 140 g 140 / 180 g	120 / 180 g
Haut de cuisse avec portion de dos sciée 1 lame	150 / 200 g	-	-	-	-
Haut de cuisse avec portion de dos sciée 2 lames	150 / 200 g	-	-	-	-
Haut de cuisse déjointée	120 / 160 g	-	120 / 160 g	100 / 200 g	130 / 160 g
Manchon	30 / 50 g	-	-	-	-
Morceaux de découpe sans os (sauté)	30 / 50 g 70 / 90 g	-	30 / 50 g	40 / 60 g	40 / 60 g
Pilon	70 / 100 G 100 / 130 G	-	70 / 100 g 100 / 130 g	70 / 160 g	100 / 130 g
Suprême	130 / 170 g 170 / 220 g	-	160 / 200 g 200 / 240 g	180 / 220 g 220 g et +	200 / 300 g

## Canard

**Tableau 23 :**  
Calibres des différents morceaux de canard réfrigéré selon les différents modes de production

Dénomination du produit	Canard Mulard Gras	Canard Barbarie Standard	Canard Barbarie Certifié	Canard Barbarie Label Rouge Fermier
Aiguillette	Gras	20 / 40 g	-	-
Carcasse effilée	Standard	3 / 4,5 kg	-	-
Carcasse éviscérée PAC	Certifié	2,5 / 3,8 kg	2,5 / 3,8 kg	3 / 4,5 kg
Cuisse déjointée à rôtir	300 / 400 G	320 - 360 g +/- 40 g	320 - 360 g +/- 40 g	300 / 400 g
Filet sans os avec peau	-	320 - 360 g +/- 40 g	320 - 360 g +/- 40 g	300 / 400 g
Magret	340 - 400 g +/- 40 g	-	-	-
Manchon	120 / 160 g	80 / 140 g	-	-
Sauté (sans os, avec ou sans peau)	-	40 / 60 g	-	-
Steak	-	140 +/- 40 g	-	-



## Calibres associés aux morceaux de volaille de chair congelés ou surgelés

### Poulet

Dénomination du produit	Poulet	Poulet AOC	Poulet Certifié	Poulet Label Rouge	Poulet Bio
Aiguillette	20 / 30 g	-	-	-	-
Aile	60 / 100 g	-	-	-	-
Aileron	50 / 80 g	-	-	-	-
Carcasse éviscérée PAC	1 - 1,5 KG +/- 100 G	1,3 / 1,5 kg 1,5 / 1,8 kg	1,2 / 1,4 kg 1,4 / 1,6 kg	1,2 / 1,4 kg 1,4 / 1,6 kg	1,3 / 1,5 kg 1,5 / 1,8 kg
Cuisse déjointée	170 / 200 g 200 / 240 g 240 / 280 g	-	200 / 240 g 240 / 280 g	200 / 240 G 240 / 280 G	220 / 260 g 260 g et +
Escalope (sans os sans peau)	60 / 90 g 90 / 120 g 120 / 160 g	-	90 / 120 g 120 / 160 g	100 / 140 g 140 / 180 g	-
Filet, blanc (sans os sans peau)	60 / 90 g 90 / 120 g 120 / 160 g	-	-	100 / 140 g 140 / 180 g	120 / 180 g
Haut de cuisse déjointée	120 / 180 G	-	-	100 / 200 g	-
Morceaux de découpe sans os (sauté)	40 / 60 g	-	40 / 60 g	40 / 60 g	40 / 60 g
Pilon	70 / 100 g	-	-	70 / 160 g	-
Suprême	130 / 170 G 170 / 220 G	-	160 / 200 g 200 / 240 g	180 / 220 g 220 g et +	200 / 300 g

**Tableau 24 :**  
Calibres des différents morceaux de poulet congelés ou surgelés selon les différents modes de production

### Dinde

Dénomination du produit	Dinde Standard Classe A	Dinde Certifiée	Dinde Label Rouge Fermier
Brochette pure viande blanche	90 / 110 g 120 / 140 g	-	-
Brochette pure viande rouge	90 / 110 g 120 / 140 g	-	-
Carcasse éviscérée PAC	2,5 / 3,5 kg	-	-
Emincé blanc dinde	15 / 25 g	15 / 25 g	15 / 25 g
Emincé rouge dinde	15 / 25 g	15 / 25 g	15 / 25 g
Escalope	90 / 110 g 110 / 130 g 130 / 150 g	90 / 110 g 110 / 130 g 130 / 150 g	90 / 110 g 110 / 130 g 130 / 150 g
Osso bucco	100 / 120 g 120 / 160 g	100 / 120 g 120 / 160 g	-
Rôti dinde mixte non bardé 50/50	1,8 / 2,2 KG	-	-
Rôti filet non bardé	1,8 / 2,2 kg	1,8 / 2,2 kg	1,8 / 2,2 kg
Sauté (sans os sans peau)	50 - 80 g +/- 10 g	50 - 80 g +/- 10 g	50 - 80 g +/- 10 g
Tournedos cuisse	120 / 140 G	120 / 140 g	-
Tournedos filet	120 / 140 g	120 / 140 g	-

**Tableau 25:**  
Calibres des différents morceaux de dinde congelés ou surgelés selon les différents modes de production

### Canard

Dénomination du produit	Canard Mulard Gras	Canard Barbarie Standard	Canard Barbarie Certifié
Carcasse éviscérée PAC	-	2,5 / 3,8 kg	2,5 / 3,8 kg
Cuisse déjointée à rôtir	300 / 400 g	320 - 360 g +/- 40 g	320 - 360 g +/- 40 g
Filet sans os avec peau	-	320 - 360 g +/- 40 g	320 - 360 g +/- 40 g
Magret	340 - 400 G +/- 40 g	-	-
Manchon	120 / 160 g	80 / 140 g	-
Sauté (sans os, avec ou sans peau)	-	50 - 80 g +/- 10 g	-

**Tableau 26 :**  
Calibres des différents morceaux de canard congelés ou surgelés selon les différents modes de production



RÉGION BRETAGNE  
RANNVRO BREIZH  
REJION BERTÈGN

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

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