

Commission de l'agriculture, des  
pêcheries, de l'énergie et des  
ressources naturelles

Déposé le : 6 NOVEMBRE 2015

No : L'APERN-070

Secrétaire : [Signature]

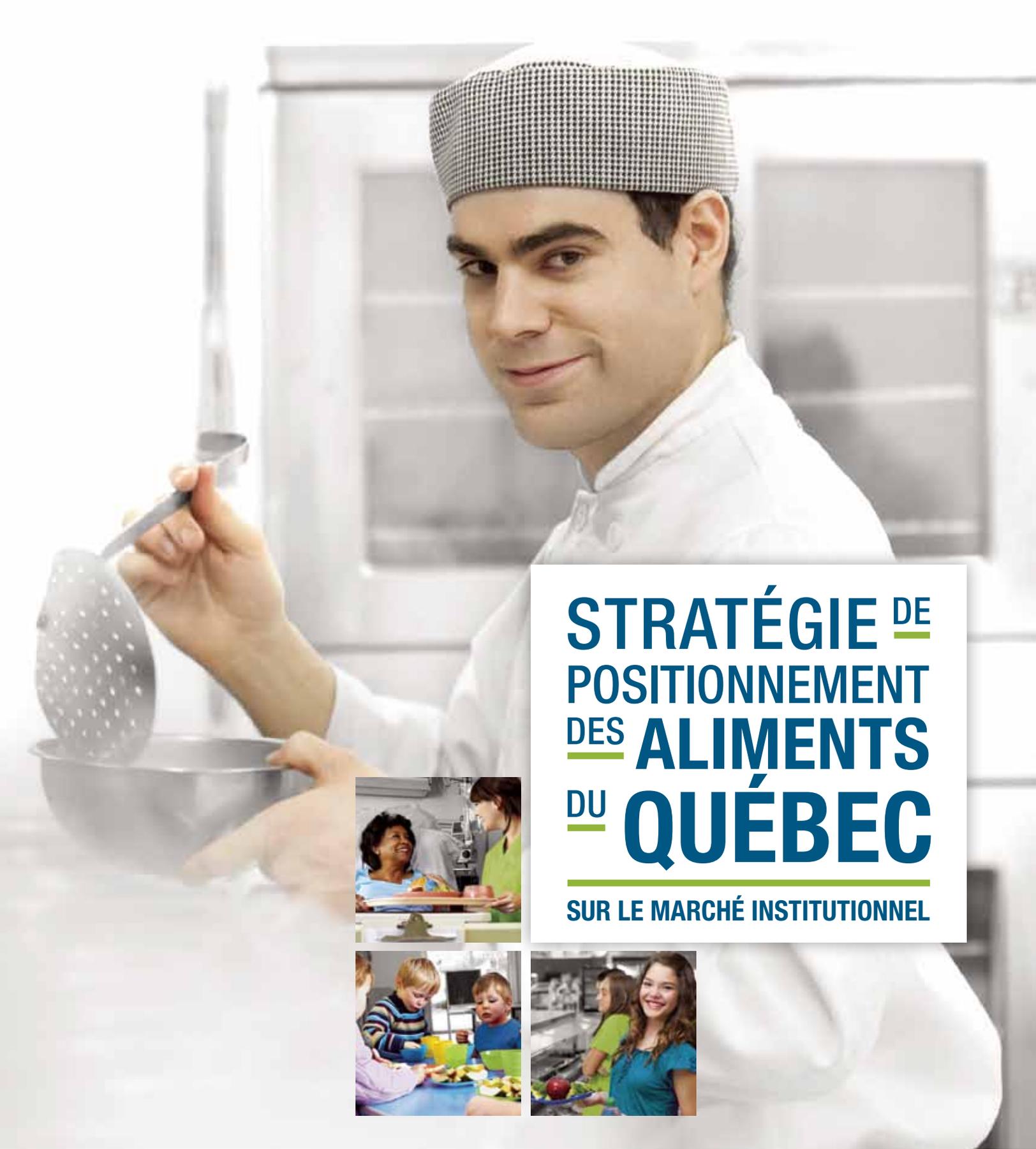
# STRATÉGIE DE POSITIONNEMENT DES ALIMENTS DU QUÉBEC

SUR LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL



UN  
QUÉBEC  
POUR TOUS

Québec 



**STRATÉGIE DE**  
**POSITIONNEMENT**  
**DES ALIMENTS**  
**DU QUÉBEC**

**SUR LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL**





# MOT DU **MINISTRE**



Au moment du dévoilement de la Politique de souveraineté alimentaire, nous avons affirmé haut et fort notre fierté quant à nos inimitables aliments et exprimé notre reconnaissance envers celles et ceux qui, du champ ou de la mer jusqu'à nos assiettes, contribuent au dynamisme et à la prospérité du Québec bioalimentaire. Nous avons aussi pris l'engagement de travailler avec tous les partenaires de ce secteur à faire rayonner nos produits comme ils le méritent, notamment en déployant une stratégie d'achat local pour le marché institutionnel.

À ce chapitre, l'État, par l'entremise de ses ministères et organismes, doit donner l'exemple. C'est pourquoi nous nous sommes rapidement mis à la tâche pour mettre au point une stratégie de positionnement des aliments du Québec destinée à accroître leur présence dans nos hôpitaux, nos écoles, nos services de garde, nos établissements correctionnels, etc.

Cette stratégie est le fruit de réflexions et de discussions qui reflètent l'esprit de concertation qui anime de plus en plus les partenaires du secteur bioalimentaire. Tous s'entendent sur la nécessité d'utiliser le plus possible les leviers disponibles et de prendre les mesures qui s'imposent pour faire franchir à nos produits les portes de notre marché institutionnel.

Nous amorçons donc aujourd'hui un virage important qui, nous en sommes convaincus, fera une place accrue aux aliments du Québec. C'est une bonne nouvelle pour l'économie du Québec et de toutes ses régions!

Le vice-premier ministre  
et ministre de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation,

François Gendron



# TABLE DES MATIÈRES

**06**

---

CONTEXTE

**09**

---

PROFIL DU SECTEUR

**19**

---

PROBLÉMATIQUE

**23**

---

DÉPLOIEMENT  
DE LA STRATÉGIE

**31**

---

TABLEAU DES OBJECTIFS  
STRATÉGIQUES ET DES  
MOYENS D'ACTION



# CONTEXTE

Le gouvernement du Québec rendait publique le 16 mai 2013 sa Politique de souveraineté alimentaire, dont les pistes d'action ont pour objectif de permettre à un plus grand nombre d'entreprises bioalimentaires québécoises d'accéder au marché institutionnel. Le premier axe de cette politique, l'identité des aliments du Québec, vise notamment à définir, à soutenir et à promouvoir l'offre bioalimentaire québécoise dans l'ensemble des réseaux de commercialisation sur le marché intérieur. En ce sens, le gouvernement a exprimé plus particulièrement sa préoccupation à l'égard de la place occupée par les produits issus des entreprises bioalimentaires d'ici dans les établissements publics du Québec.

Cette préoccupation grandissante pour le gouvernement du Québec existe également au sein des États membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ces dernières années, plusieurs pays, tels que la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie et les États-Unis, ont instauré des mesures et des politiques qui encouragent l'achat d'aliments locaux par le marché institutionnel<sup>1</sup>. D'autres provinces canadiennes ont aussi mis en place des stratégies afin d'encourager l'achat local par les organismes publics.

---

<sup>1</sup> M. MACLEOD et J. SCOTT (2007), *Local Food Procurement Policies: A Literature Review*, préparé par le Centre d'action écologique pour le ministère de l'Énergie de la Nouvelle-Écosse [En ligne] (<http://www.agbio.ca/Docs/LocalFoodProcurementPolicies.pdf>).

Chantal BLOUIN, Jean-Frédéric LEMAY, Kausar ASHRAF, Jane IMAI et Lazar KONFORTI (2009), *Local Food Systems and Public Policy: A Review of the Literature*, Ottawa, Équiterre et Centre de droit et de politique commerciale de l'Université Carleton.

Il est prévu, dans le déploiement de la Stratégie de positionnement des aliments du Québec sur le marché institutionnel, de consacrer des efforts à l'amélioration de la capacité des entreprises bioalimentaires à pénétrer les réseaux institutionnels financés par le gouvernement du Québec. Cela donne l'occasion au gouvernement de poser des actions concrètes afin de permettre aux aliments québécois d'occuper une place importante dans l'approvisionnement de son propre réseau d'organismes publics, et ce, dans le respect de ses obligations en matière de commerce interprovincial et international.

Dans le contexte où l'achat d'aliments québécois par le marché institutionnel devient une priorité, il va sans dire que beaucoup d'efforts devront être mis sur la diffusion d'information stratégique et la création d'occasions de commercialisation de ces aliments. L'adaptation des entreprises bioalimentaires québécoises et leur qualification à l'égard des exigences du marché institutionnel public et privé s'inscrivent aussi dans cette stratégie. L'approche utilisée mettra l'accent sur la contribution de tous les acteurs de l'industrie bioalimentaire et du marché institutionnel. Elle misera sur les objectifs précis que sont l'identification, la promotion et l'achat des aliments québécois. La mise en œuvre de la Stratégie visera donc à faciliter l'arrimage entre l'offre de produits alimentaires québécois et la demande du marché en plus de favoriser la coordination des liens d'affaires entre les acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Elle permettra également de valoriser l'intégration de critères liés au développement durable dans les politiques d'approvisionnement des organismes publics.

Dans l'ensemble, les actions engagées dans le cadre de cette stratégie mettront à contribution les acteurs clés du marché institutionnel. Celle-ci propose l'instauration de mesures régionales et nationales qui auront un effet structurant sur le positionnement des aliments du Québec sur le marché institutionnel tout en respectant le cadre réglementaire des accords intergouvernementaux. La prise en compte des dynamiques internes de ce marché et du besoin d'information stratégique de tous les intervenants a guidé l'élaboration de cette stratégie. Seule la participation active des acteurs et des partenaires assurera sa réussite et améliorera l'accès des aliments québécois au marché institutionnel.



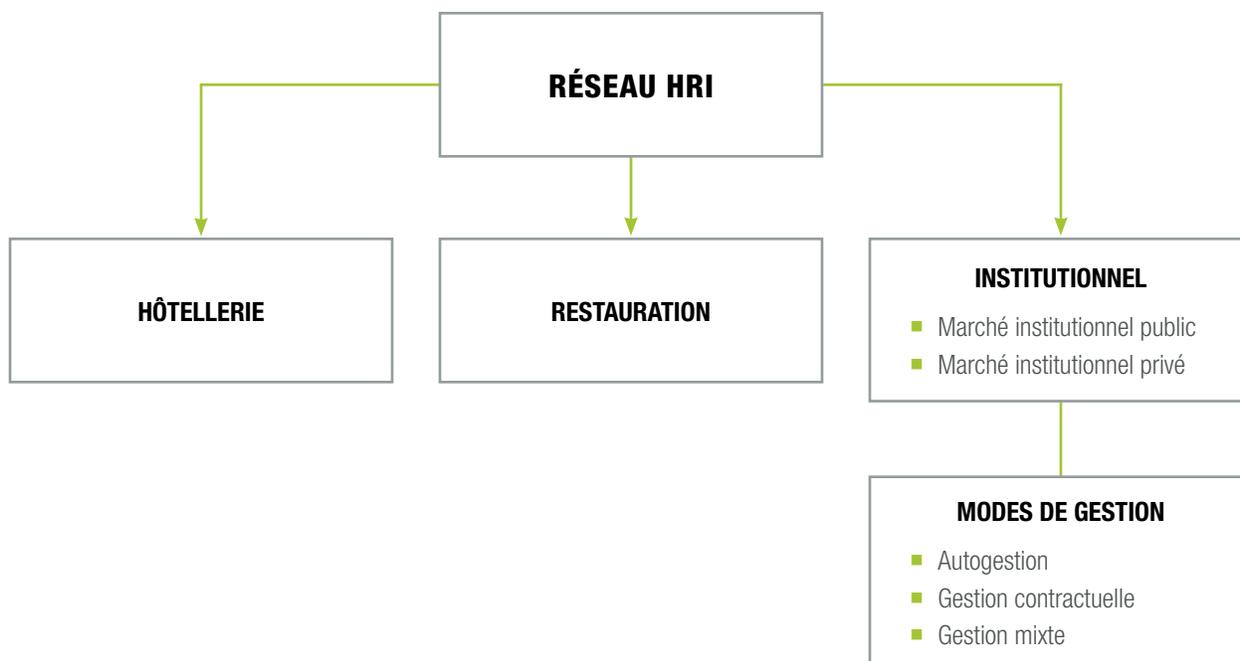
# PROFIL **DU** SECTEUR

Le marché institutionnel peut sembler hors de portée des entreprises bioalimentaires québécoises. Les relations entre les acteurs clés de ce marché, les modes de gestion des services alimentaires, les mécanismes d'approvisionnement et le cadre réglementaire de celui-ci sont complexes. La compréhension des rouages de ce secteur par les acteurs de l'industrie bioalimentaire permettra de poser les bonnes actions pour que les produits québécois y occupent une place importante.

## LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL AU QUÉBEC

Le marché institutionnel fait partie du grand réseau des services alimentaires, souvent désigné par le sigle HRI, qui renvoie à l'hôtellerie, à la restauration et aux institutions. Au Québec, les services alimentaires sont omniprésents dans la vie quotidienne de la population. Ils sont constitués de restaurants avec service complet ou restreint, d'établissements hôteliers, de traiteurs, de débits de boissons ainsi que d'organismes publics ou privés.

### SCHÉMA 1 RÉSEAU DE L'HÔTELLERIE, DE LA RESTAURATION ET DE L'INSTITUTIONNEL AU QUÉBEC



Les principaux segments du marché institutionnel représentaient en 2012 des ventes annuelles de près de 1,24 milliard de dollars (voir tableau suivant). Il se divise en services alimentaires gérés par l'établissement (autogérés) ou attribués par contrat à une entreprise de gestion alimentaire. Les ventes des services alimentaires autogérés correspondent à 760 millions de dollars, soit près de 6 % de l'ensemble du réseau HRI au Québec<sup>2</sup>.

## ESTIMATIONS DES VENTES D'ALIMENTS POUR LES PRINCIPAUX SEGMENTS DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL AU QUÉBEC, 2012

| SEGMENTS  | AUTOGÉRÉS    |             | CONTRACTUELS |             | TOTAL          |
|---|--------------|-------------|--------------|-------------|----------------|
|   | M\$          | Part (%)    | M\$          | Part (%)    |                |
| Santé   | 650,1        | 77,4        | 190,3        | 22,6        | 840,4          |
| Éducation                                       | 69,5         | 28,0        | 179,1        | 72,0        | 248,6          |
| Services correctionnels (provincial et fédéral) | 29,4         | 79,5        | 7,6          | 20,5        | 37,0           |
| Autres  | 11,0         | 10,0        | 99,0         | 90,0        | 110,0          |
| <b>Total</b>                                    | <b>760,0</b> | <b>61,5</b> | <b>476,0</b> | <b>38,5</b> | <b>1 236,0</b> |

Sources : Statistique Canada, Canadian Restaurant and Foodservices Association (CRFA), *Foodservice Operations Report 2013*, Estimations et compilations du MAPAQ.

Par ailleurs, le ministère de la Famille estime à près de 140 millions de dollars le potentiel de ventes annuelles des services de garde (centres de la petite enfance [CPE] et garderies subventionnées). Cette estimation comprend aussi les salaires des ressources humaines affectées aux services alimentaires.

<sup>2</sup> MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION (2013), *Bottin statistique de l'alimentation*, Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, Direction générale des politiques agroalimentaires, p. 61.

## LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL PUBLIC ET PRIVÉ

Le marché institutionnel se compose de deux volets : le marché institutionnel public (ou marché public) et le marché institutionnel privé.

Le **marché institutionnel public** est composé de tous les ministères et organismes publics, dont :

- le réseau de la santé et des services sociaux;
- le réseau de l'éducation;
- les municipalités;
- les sociétés d'État (SAQ, Hydro-Québec, Loto-Québec, etc.).

Ces ministères et organismes publics attribuent des **contrats publics** dans le but d'obtenir des biens et des services auprès de fournisseurs par des mécanismes d'appels d'offres publics, d'appels d'offres sur invitation ou d'achat de gré à gré. La commercialisation et l'approvisionnement alimentaire au sein de ces établissements et organismes publics se caractérisent par des spécificités propres à chaque réseau. Il est à préciser également que la gestion des services alimentaires n'est habituellement pas la mission principale des établissements et organismes publics, bien que ceux-ci aient l'obligation de les offrir. Plusieurs d'entre eux démontrent toutefois un engagement formel envers la qualité de l'offre alimentaire proposée à leurs usagers. À titre d'exemple, la mission première d'un établissement d'enseignement est l'éducation et l'apprentissage des élèves. L'offre alimentaire, qui est encadrée par la politique alimentaire du réseau de l'éducation, est néanmoins considérée comme un service connexe offert par l'établissement pour satisfaire les besoins de sa clientèle étudiante.

Le **marché institutionnel privé**, quant à lui, est formé d'entreprises et d'établissements privés qui offrent des services alimentaires, mais qui ne font partie ni du réseau de la restauration ni de l'hôtellerie. En font entre autres partie :

- les services de garde;
- les établissements d'enseignement privés;
- les centres d'hébergement privés pour aînés;
- les entreprises de transport (avion, train, bateau) offrant à bord des repas aux passagers;
- les usines.

Ces entreprises et établissements privés sont exclus des accords et des lois sur le marché institutionnel public. Toutefois, une part du budget de fonctionnement de certains de ces établissements privés relève d'un financement alloué par l'État.

Les actions entreprises dans le cadre de cette stratégie visent notamment les institutions publiques et privées, particulièrement celles dont le fonctionnement est soutenu par un financement du gouvernement. Ainsi, les établissements et les organismes publics, les établissements du réseau de la santé, des services sociaux et de l'éducation, le domaine municipal, les sociétés d'État et les établissements privés, tels que les services de garde et les établissements d'enseignement privés, sont ciblés.

## LES MODES DE GESTION DES SERVICES

### ALIMENTAIRES

Pour assurer l'offre de services alimentaires, les établissements et organismes publics et privés peuvent opter soit pour l'autogestion ou pour la gestion contractuelle.

**L'autogestion** renvoie à la prise en charge des processus d'approvisionnement, de préparation des repas et de services fournis aux bénéficiaires, aux employés et aux clients. Un hôpital, par exemple, devra s'assurer des commandes des aliments, de leur réception et de leur manipulation afin de fournir des repas à l'ensemble de sa clientèle.

**La gestion contractuelle** permet d'accorder à forfait la gestion des services alimentaires à une entreprise privée. Dans le domaine scolaire, par exemple, il est de la responsabilité des commissions scolaires et de leurs établissements de pourvoir aux services alimentaires : une école pourrait choisir d'offrir un service alimentaire sans nécessairement en assurer la gestion quotidienne. L'établissement d'enseignement devrait ainsi faire affaire avec une entreprise spécialisée en services alimentaires (un concessionnaire de services alimentaires, un traiteur, une franchise, etc.) qui prendrait partiellement ou totalement en charge les étapes de l'approvisionnement, de la préparation des aliments et du service, en échange d'une redevance allouée à l'établissement.

**La gestion mixte** fait référence soit à l'utilisation au sein d'un même établissement de l'autogestion et de la gestion contractuelle ou à un mode de gestion public-privé qui consiste à joindre la gestion contractuelle des services alimentaires et le maintien des ressources humaines à la charge de l'État.

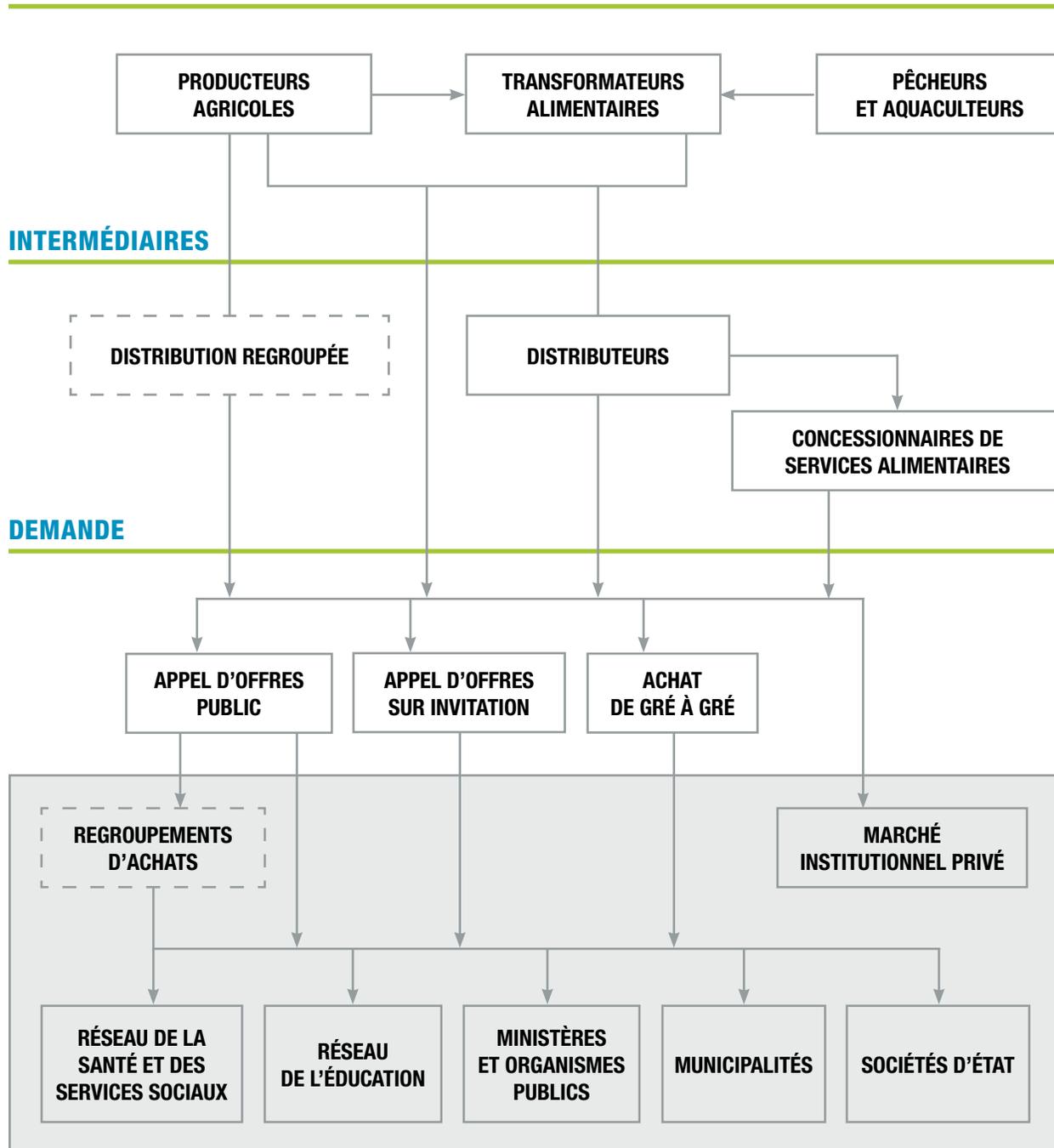
## LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

### DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL

Le marché institutionnel est composé d'acteurs jouant un rôle dans l'approvisionnement alimentaire des établissements publics et privés. Outre ceux-ci, la chaîne d'approvisionnement inclut les entreprises bioalimentaires, les intermédiaires (distributeurs, courtiers, concessionnaires et autres types d'entreprises de services alimentaires) et les regroupements d'achats. Ces derniers ont généralement pour mandat principal de négocier les contrats d'approvisionnement pour tous les établissements publics d'un réseau dans un territoire donné. Par exemple, le réseau de la santé et des services sociaux a notamment recours en priorité aux achats regroupés pour l'approvisionnement de ses établissements.

**SCHÉMA 2**  
**STRUCTURE DE COMMERCIALISATION ET ACTEURS DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL**

**OFFRE**



## LE CADRE LÉGISLATIF DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL PUBLIC

Le processus d'acquisition des établissements et organismes publics québécois, au sens de la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP), est encadré par plusieurs lois, règlements et accords nationaux et internationaux qui prescrivent les normes à suivre dans le processus d'appel d'offres et d'attribution de contrats d'approvisionnement. Cela influence les possibilités de favoriser un produit du Québec.

L'encadrement législatif comprend deux volets : les accords intergouvernementaux sur les marchés institutionnels publics ainsi que les lois et les règlements provinciaux sur l'approvisionnement des organismes publics. Ce cadre établit les règles et les conditions que les établissements et organismes doivent respecter et détermine également les seuils à partir desquels ils doivent procéder par appel d'offres public. Mentionnons aussi que ces seuils et les organismes visés varient d'un accord à l'autre.

### LES ACCORDS INTERNATIONAUX

À l'échelle internationale, le Canada a pris des engagements en matière de marchés institutionnels publics dans l'Accord pluri-latéral sur les marchés publics (AMP) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et dans l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Certains achats publics des provinces canadiennes sont visés par l'AMP. Par contre, l'ALENA ne vise pas les achats des provinces et de leurs organismes publics. Toujours à l'échelle internationale, le Québec a, quant à lui, négocié l'Accord intergouvernemental sur les marchés publics avec l'État de New York (AQNY). Ces accords visent essentiellement la transparence et la libéralisation de ces marchés.

### LES ACCORDS SUR LE TERRITOIRE CANADIEN

À l'échelle fédérale-provinciale, l'intervention des gouvernements est aussi visée par l'Accord sur le commerce intérieur (ACI). Cet accord est le plus restrictif en ce qui concerne les seuils à respecter pour les appels d'offres publics. En pratique, ce sont donc les seuils de l'ACI qui sont d'abord pris en compte. De façon générale, l'ACI vise à assurer un accès égal aux marchés institutionnels publics à l'ensemble des fournisseurs et des entreprises du Canada. D'autres accords interprovinciaux ont également été conclus par le Québec, mais les seuils de ces derniers sont harmonisés avec ceux de l'ACI<sup>3</sup>.

### LE CADRE LÉGAL AU QUÉBEC

Au Québec, le cadre légal qui détermine les conditions d'attribution des contrats des organismes publics s'appuie sur les prescriptions de la LCOP. Celle-ci a pour objet de préciser les règles et les conditions qui encadrent les relations contractuelles entre un organisme public et un fournisseur. De cette loi découlent des règlements touchant uniquement le marché institutionnel public qui comporte une dépense de fonds publics.

Les achats de biens et de services alimentaires sont principalement encadrés par trois de ceux-ci :

- le Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics (RCAOP);
- le Règlement sur les contrats de services des organismes publics (RCSOP);
- le Règlement sur les contrats de concession du gouvernement (RCCG).

Ce dernier règlement s'intéresse précisément aux contrats de concession négociés par les organismes publics avec des entreprises de services alimentaires. Ce type de contrat n'est pas visé par l'ACI, puisqu'il n'implique pas une dépense publique, mais plutôt le versement d'une redevance par l'entreprise de services alimentaires.

3 Ce sont l'Accord de commerce et de coopération entre le Québec et l'Ontario (ACCQO) et l'Accord de libéralisation des marchés publics du Québec et du Nouveau-Brunswick (AQNB).

## LE PROCESSUS D'ACQUISITION DE BIENS ET DE SERVICES

### LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL PUBLIC

L'approvisionnement alimentaire du marché institutionnel public repose sur divers types de processus d'achat et sur une structure qui établit les liens d'affaires possibles entre les établissements et organismes publics et les producteurs ainsi que les transformateurs alimentaires.

Les particularités des trois mécanismes suivants doivent être prises en considération par les établissements et organismes publics au moment des achats alimentaires ou de l'acquisition de services alimentaires.

#### GESTION DES APPROVISIONNEMENTS À PARTIR DES SEUILS DES ACCORDS INTERGOUVERNEMENTAUX

Le recours à l'appel d'offres public est obligatoire pour tout contrat dont la valeur est égale ou supérieure aux seuils édictés par les accords intergouvernementaux. Ces seuils sont fixés à :

- 25 000 \$ pour les contrats d'approvisionnement des ministères et des organismes publics;
- 100 000 \$ pour ceux des réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et des municipalités;
- 500 000 \$ pour ceux des sociétés d'État.

Les établissements et organismes publics visés doivent :

1. procéder à un appel d'offres public publié dans le système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec;
2. ouvrir leur appel d'offres aux entreprises provenant des marchés touchés par les accords intergouvernementaux;
3. établir leur processus d'attribution de contrat sur une base légitime;
4. choisir le fournisseur gagnant selon le prix ou le prix ajusté à la qualité.

La scission de contrat est interdite. Les établissements et organismes publics sont libres de former des regroupements d'achats, mais ils sont tenus de prendre en considération les répercussions de tels regroupements sur l'économie régionale.

Les établissements des réseaux de la santé et des services sociaux et de l'éducation, les municipalités et les sociétés d'État peuvent limiter l'origine des produits et des services aux territoires visés par les accords intergouvernementaux applicables, soit, dans leur cas, le Canada. Par contre, les ministères et les organismes publics ne peuvent discriminer un produit ou un service sur la base de sa provenance géographique, en raison de leur assujettissement à l'accord avec l'État de New York.

Par ailleurs, la réglementation portant sur les contrats des organismes publics permet depuis 2008 d'inclure des critères liés au développement durable ou à l'environnement dans les documents d'appels d'offres publics, dans la mesure où ils sont conformes aux accords intergouvernementaux applicables.

#### GESTION DES APPROVISIONNEMENTS EN DESSOUS DES SEUILS DES ACCORDS INTERGOUVERNEMENTAUX

Les contrats dont la valeur est inférieure aux seuils prévus par les accords intergouvernementaux doivent être attribués dans le respect des principes de la LCOP, c'est-à-dire que le processus contractuel doit être transparent et permettre le traitement intègre et équitable des concurrents tout en étant efficace afin de réduire les coûts d'approvisionnement.

Dans ce cadre, trois modes d'acquisition sont possibles : l'appel d'offres public, l'appel d'offres sur invitation ou l'achat de gré à gré. Il appartient à l'établissement ou à l'organisme public de déterminer le mode d'acquisition qu'il utilisera, mais il doit, avant de faire ce choix, évaluer la possibilité de procéder par appel d'offres public ou sur invitation. Il doit également évaluer la possibilité d'instaurer des mesures favorisant l'acquisition de biens ou de services de fournisseurs d'une région donnée.

L'appel d'offres sur invitation restreint la mise en concurrence à quelques fournisseurs (au moins trois) qui soumettent leur prix selon l'offre présentée. L'achat de gré à gré est possible, mais demeure soumis à des impératifs budgétaires et à une saine gestion des approvisionnements.

En somme, les mécanismes de gestion des approvisionnements alimentaires peuvent varier grandement en fonction des établissements et organismes publics. Les types de contrats d'approvisionnement dépendent aussi du volume et de la fréquence d'achat. La plupart des établissements et organismes publics utilisent plus d'un mécanisme d'achat pour assurer leur approvisionnement.

### **GESTION DES CONTRATS DE CONCESSION**

Un contrat de concession est un contrat conclu par un ministère ou un organisme public qui délègue à une entreprise des activités commerciales pour le compte du gouvernement et pour lesquelles une redevance lui est versée. La LCOP indique que les contrats de concession doivent être attribués suivant les processus d'acquisition de biens et de services publics. Dans le cas particulier des contrats de concession, puisque la relation contractuelle prévoit le versement de redevances au gouvernement, un appel d'offres est exigé si le chiffre d'affaires annuel de la concession est égal ou supérieur à 10 000 \$ ou si les redevances annuelles versées par le concessionnaire sont égales ou supérieures à 1 000 \$. Il est à noter que l'approvisionnement alimentaire des concessionnaires de services alimentaires qui ont obtenu les contrats de concession n'est pas visé par les accords intergouvernementaux mentionnés dans ce document.

### **LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL PRIVÉ**

Les processus d'acquisition des établissements privés se distinguent de ceux des établissements et organismes publics, puisque le marché institutionnel privé n'est pas contraint de respecter des exigences en matière de transparence et de non-discrimination. Ainsi, aucune contrainte légale n'empêche un établissement privé de négocier tous ses contrats de gré à gré. Des politiques internes peuvent toutefois avoir un effet sur les processus d'approvisionnement sélectionnés. Ainsi, bien que le marché institutionnel privé soit exempté des contraintes légales qui s'appliquent au marché institutionnel public, il demeure que les impératifs budgétaires constituent un élément important de l'orientation des pratiques d'affaires.

## SCHÉMA 3 MÉCANISMES D'APPROVISIONNEMENT DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL PUBLIC

### MARCHÉ INSTITUTIONNEL PUBLIC

Ministères et organismes publics, réseau de la santé et des services sociaux, réseau de l'éducation, domaine municipal, sociétés d'État

#### ENCADREMENT LÉGISLATIF

Accords : AMP, ALENA, ACI, ACCQO, AQNB, AQNY

Loi et règlements : LCOP, RCAOP, RCSOP, RCCG

#### QUESTION 1 – LE CONTRAT D'APPROVISIONNEMENT EST-IL VISÉ PAR DES LOIS OU DES ACCORDS?

OUI

NON

#### QUESTION 2 – QUELS SONT LES DIFFÉRENTS CAS DE FIGURE?

##### CONTRAT ÉGAL OU SUPÉRIEUR AUX SEUILS

Seuil pour les ministères et les organismes publics

- Approvisionnement : 25 000 \$ et plus

Seuil pour le réseau de la santé, le réseau de l'éducation et le domaine municipal

- Approvisionnement et services : 100 000 \$ et plus

Seuil pour les sociétés d'État

- Approvisionnement : 500 000 \$ et plus

##### CONTRAT SOUS LES SEUILS

Seuil pour les ministères et les organismes publics

- Approvisionnement : moins de 25 000 \$

Seuil pour le réseau de la santé, le réseau de l'éducation et le domaine municipal

- Approvisionnement et services : moins de 100 000 \$

Seuil pour les sociétés d'État

- Approvisionnement : moins de 500 000 \$

##### AUTRE TYPE DE CONTRAT

Aucun seuil applicable

- Organismes publics exclus de la LCOP
- Approvisionnement alimentaire des concessionnaires de services alimentaires

#### QUESTION 3 – QUELS SONT LES MÉCANISMES D'APPROVISIONNEMENT POSSIBLES?

Les ministères et organismes publics sont tenus de procéder par appel d'offres public.

APPEL D'OFFRES PUBLIC OBLIGATOIRE

La LCOP suggère de considérer d'abord le recours à la procédure d'appel d'offres.

APPEL D'OFFRES PUBLIC POSSIBLE  
APPEL D'OFFRES SUR INVITATION

Pour les contrats sous les seuils, la LCOP suggère l'utilisation de mesures efficaces pour réduire les coûts d'approvisionnement.

CONTRAT DE GRÉ À GRÉ

#### Accords de commerce

ACI – Accord sur le commerce intérieur; ACCQO – Accord de commerce et de coopération entre le Québec et l'Ontario; AQNB – Accord de libéralisation des marchés publics du Québec et du Nouveau-Brunswick; AQNY – Accord intergouvernemental sur les marchés publics entre le gouvernement du Québec et l'État de New York; AMP – Accord sur les marchés publics (OMC)

#### Loi et règlements

LCOP – Loi sur les contrats des organismes publics; RCAOP – Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics; RCSOP – Règlement sur les contrats de services des organismes publics; RCCG – Règlement sur les contrats de concession du gouvernement



# PROBLÉMATIQUE

La complexité des mécanismes d'approvisionnement et des modes de gestion des services alimentaires du marché institutionnel a des répercussions sur les acteurs de ce marché. La libéralisation des marchés institutionnels publics, le regroupement des achats et la concentration des grands intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement sont des phénomènes mondiaux qui influent sur les conditions de commercialisation. La demande alimentaire des établissements et organismes publics et privés et des concessionnaires de services alimentaires présente des distinctions qui doivent être connues des entreprises bioalimentaires québécoises afin qu'elles puissent saisir les occasions de commercialisation. D'une part, les conditions de commercialisation font l'objet d'enjeux relatifs à la connaissance du marché institutionnel et de ses acteurs principaux. D'autre part, la marge de manœuvre des établissements et organismes publics et privés visés par cette stratégie dépend des impératifs budgétaires et de la structure d'approvisionnement. Enfin, les aliments du Québec sont rarement identifiés.

## LES CONDITIONS ET LES EXIGENCES DE COMMERCIALISATION POUR LES ENTREPRISES BIOALIMENTAIRES QUÉBÉCOISES DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL

Pour les entreprises bioalimentaires, il peut être ardu de comprendre et de s'adapter aux modes de gestion et aux mécanismes d'approvisionnement des établissements et organismes publics. Les petites et moyennes entreprises (PME) québécoises n'ont pas toujours accès à toute l'information nécessaire afin de percer le marché institutionnel. Elles ne sont pas toujours au fait des tendances en matière d'achats ni des exigences afin d'adapter leur offre de produits aux diverses politiques alimentaires. Elles éprouvent également des difficultés à faire valoir leurs produits auprès des distributeurs et des acheteurs institutionnels.

L'intégration au marché institutionnel exige le respect de normes et de spécifications techniques imposées à la fois par les établissements et organismes publics et privés, les distributeurs et les concessionnaires de services alimentaires. Des exigences particulières par rapport au format, à l'emballage, à la qualité, au prix, au volume d'achat, mais également à la composition nutritionnelle et aux ingrédients qui constituent les aliments s'inscrivent dans les attentes de ce marché. La disponibilité et la constance de l'approvisionnement en aliments québécois sont également essentielles à leur intégration dans le marché institutionnel.

Le fait de devenir partenaire d'affaires d'un distributeur veut aussi dire, pour une entreprise bioalimentaire, de fournir un grand nombre de renseignements d'affaires à propos de son produit, du marché visé et de sa capacité de production afin de répondre à la demande. Les fournisseurs doivent notamment avoir une certaine capacité de production et être en mesure de la maintenir pour se qualifier et référencer leurs produits sur les listes de produits des distributeurs.

Les PME peuvent éprouver des difficultés à remplir ces conditions, ce qui a des répercussions sur le nombre de produits alimentaires québécois proposés par les intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement et sur leur présence dans l'offre des services alimentaires des établissements et des organismes publics.

## **LA MARGE DE MANŒUVRE DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES PUBLICS ET PRIVÉS**

La demande alimentaire des établissements et organismes publics est vaste et diversifiée. Il peut s'agir aussi bien de servir l'ensemble des bénéficiaires d'un hôpital que d'offrir des repas à des enfants dans des écoles. Pourtant, il est bon de rappeler que l'alimentation est un service connexe ou complémentaire à leur mission. Leur marge de manœuvre pour favoriser les produits du Québec dans leur approvisionnement est non seulement encadrée par les seuils prescrits par la LCOP et les accords de commerce, mais elle est également tributaire des budgets alloués à l'alimentation et des possibilités offertes par le marché. Des facteurs tels que le prix des aliments sont donc déterminants dans leur approvisionnement. À cet effet, des mesures de saine gestion financière sont favorisées.

Par ailleurs, l'augmentation du nombre d'appels d'offres publics d'envergure, à la suite de la concentration des regroupements d'achats des réseaux institutionnels, notamment dans celui de la santé et des services sociaux, a entre autres pour effet de restreindre le nombre d'entreprises capables de soumissionner à un appel d'offres – seuls les distributeurs et les grandes entreprises de transformation pouvant alors satisfaire aux exigences. Il va sans dire que le nombre et la valeur des contrats d'approvisionnement établis sous les seuils des accords intergouvernementaux pourraient avoir tendance à diminuer étant donné l'ampleur de ces contrats publics.

Les établissements et organismes publics qui optent pour l'autogestion de leur service alimentaire doivent pour leur part conjuguer leurs contraintes budgétaires et légales, leurs diverses politiques internes relatives à l'alimentation, les mécanismes d'attribution des contrats et le manque chronique de temps et de ressources pour cibler des fournisseurs québécois qui

respectent leurs critères d’approvisionnement. L’autogestion leur donne cependant la possibilité de participer activement aux processus d’approvisionnement en aliments. Pour ce faire, les acheteurs institutionnels doivent toutefois avoir en leur possession tous les outils leur permettant de bien repérer l’offre alimentaire québécoise.

Les établissements et organismes publics et privés qui choisissent la gestion contractuelle pour leur service alimentaire peuvent, au moment de négocier un contrat de concession, inclure des clauses particulières à l’achat alimentaire. Par exemple, ces dernières années, plusieurs universités canadiennes ont exigé de leur concessionnaire de services alimentaires un pourcentage d’achat de produits locaux. Or, des principes de saine gestion financière doivent s’appliquer à ce type de clause. Pour s’assurer que les concessionnaires respectent les conditions du contrat, les établissements et organismes publics et privés doivent toutefois allouer des ressources supplémentaires au contrôle des exigences du contrat.

Finalement, les établissements privés, n’étant pas soumis aux accords et aux lois sur les contrats d’approvisionnement, ont la possibilité de favoriser les produits locaux au moment de leurs achats. Leur marge de manœuvre légale est plus large que celle des organismes publics, même si les questions budgétaires et les politiques d’approvisionnement demeurent.

## L’IDENTIFICATION DES PRODUITS

Une grande part des approvisionnements des établissements et organismes publics et privés passe par les intermédiaires de la chaîne d’approvisionnement. Les distributeurs et les concessionnaires de services alimentaires détiennent donc des données de marché indispensables. Or, si les acheteurs ne peuvent pas repérer facilement les produits québécois, il est difficile pour les établissements et organismes publics qui souhaitent considérer ou mettre en valeur la provenance de l’offre de sélectionner ces produits dans leur approvisionnement. La stratégie utilisée dans le commerce de détail pour indiquer la provenance québécoise des produits, notamment par les logos « Aliments du Québec » et « Aliments préparés au Québec », n’est pas directement transposable à la réalité du réseau HRI.



TOMATES  
de Sere  
12 kilos

# DÉPLOIEMENT DE LA STRATÉGIE

Des recherches récentes ont démontré que les achats de produits alimentaires locaux par le marché institutionnel procurent des avantages aux producteurs et aux transformateurs en créant une demande fiable pour de grands volumes de produits locaux<sup>4</sup>. Il s'avère également que le marché institutionnel a la capacité d'influer sur le comportement alimentaire de la population et d'avoir un effet bénéfique sur l'ensemble de la société, notamment sur l'économie et les régions. Cette stratégie propose donc les objectifs et les moyens d'action qui suivent afin de répondre aux différents enjeux inhérents à l'accès des aliments du Québec sur le marché institutionnel. Le succès de cette stratégie repose donc en grande partie sur l'engagement des institutions québécoises concernées par l'achat alimentaire.

## LES ENJEUX ET LES OBJECTIFS STRATÉGIQUES

### PREMIER ENJEU OCCASIONS DE COMMERCIALISATION DES ALIMENTS QUÉBÉCOIS DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL

Plusieurs éléments relatifs à la structure du marché institutionnel et à l'organisation interne des acteurs de la chaîne d'approvisionnement aboutissent à une même conséquence : l'information de marché est souvent diffuse entre ces derniers. Par conséquent, pour les acteurs tant situés du côté de l'offre que de la demande, l'enjeu majeur est de connaître pleinement les possibilités offertes de part et d'autre.

#### OBJECTIF 1 ARRIMER LA DEMANDE DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL À L'OFFRE DE PRODUITS ALIMENTAIRES QUÉBÉCOIS

Le fait de miser sur la création de liens d'affaires durables et plus étroits entre les partenaires de l'industrie biolaimentaire est porteur d'une plus grande intégration des aliments québécois dans le marché institutionnel. À ce titre, les régions du Québec sont des vecteurs essentiels et elles sont en mesure de contribuer à la création de ces relations d'affaires entre les partenaires du marché institutionnel. Dans un premier temps, il est important de solliciter tous les ministères, établissements et organismes publics de l'ensemble des régions du Québec pour qu'ils mettent en place des initiatives régionales de commercialisation. Nous misons ainsi sur l'engagement et sur l'appui des partenaires

4 J. EDGE (2013), *Cultivating Opportunities: Canada's Growing Appetite for Local Food*, Conference Board du Canada.

Kathy MACPHERSON, Franco NACCARATO et Lisa OHBERG (2012), *Connecting the Links: Foodservice in the Broader Public Sector*, Toronto, Greenbelt Fund.

régionaux afin, d'une part, de sensibiliser et d'informer les établissements publics et privés par rapport à la diversité et aux avantages de l'offre alimentaire québécoise et, d'autre part, de susciter des occasions d'affaires pour les entreprises bioalimentaires du Québec, et ce, dans le respect des accords intergouvernementaux.

**Cet objectif prévoit** de favoriser l'émergence d'occasions de commercialisation des aliments québécois dans le marché institutionnel en permettant un arrimage plus étroit entre la demande du marché et l'offre des entreprises d'ici. Ainsi, un meilleur positionnement des produits québécois sera assuré. Une connaissance approfondie de l'offre alimentaire et un rapprochement entre les partenaires créeront des liens commerciaux durables entre les entreprises bioalimentaires et les organismes du marché institutionnel québécois.

## MOYENS D'ACTION

- Réaliser et valider une étude de faisabilité d'un projet de base de données présentant l'offre alimentaire québécoise destinée au réseau HRI. Conditionnellement aux résultats de cette étude, mettre en œuvre le projet de base de données.
- Conclure des ententes de collaboration régionales entre les organismes publics et les partenaires de l'industrie bioalimentaire de chaque région du Québec dans le but d'élaborer un plan d'action visant le positionnement des aliments québécois sur le marché institutionnel.
- Mettre en œuvre les projets et les initiatives régionales de commercialisation des aliments du Québec dans le marché institutionnel.
- Assister les organismes publics ainsi que les acteurs du marché institutionnel privé dans le repérage de produits québécois qui répondent à leurs besoins.
- Appuyer l'organisation d'activités de commercialisation et de maillage d'affaires entre les acheteurs institutionnels et les entreprises bioalimentaires.
- Soutenir la mise en œuvre de projets de commercialisation ainsi que des initiatives régionales et sectorielles visant un accès accru au marché institutionnel.

## PARTENAIRES IMPLIQUÉS

Ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS); ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport (MELS); établissements et organismes régionaux publics et privés; regroupements d'achats; distributeurs; clientèles du Programme d'appui à la commercialisation des aliments québécois (PACAQ), du Programme de soutien aux stratégies sectorielles de développement 2 (PSSSD 2) et des programmes Proximité et Levier.

## **DEUXIÈME ENJEU**

### **QUALIFICATION ET ADAPTATION DE L'OFFRE ALIMENTAIRE QUÉBÉCOISE PAR RAPPORT AUX EXIGENCES DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL**

L'intégration au marché institutionnel n'est pas une mince tâche pour les entreprises bioalimentaires québécoises. Les entreprises doivent développer une connaissance plus approfondie du marché et de ses caractéristiques pour mieux saisir les occasions de commercialisation. Le défi est tout d'abord d'avoir une vue d'ensemble du marché institutionnel dans le but de bien cibler un réseau qui pourrait démontrer de l'intérêt pour le produit offert. Ensuite, les entreprises doivent comprendre la dynamique de commercialisation et les pratiques d'approvisionnement propres à ce réseau. Cela implique de connaître les règles contractuelles de l'approvisionnement alimentaire au sein des établissements et organismes publics, d'être à l'affût des exigences alimentaires et des contextes budgétaires auxquels ils font face et d'être au fait des diverses politiques qu'ils doivent respecter, notamment en matière de salubrité et de saine alimentation. Finalement, les entreprises doivent mener des actions afin de faire connaître leurs produits.

#### **OBJECTIF 2**

##### **QUALIFIER LES ENTREPRISES BIOALIMENTAIRES DANS LEURS ACTIVITÉS DE COMMERCIALISATION**

L'intégration au marché institutionnel demande aux entreprises bioalimentaires des ressources humaines, matérielles et financières. Pour mieux positionner leurs produits sur le marché institutionnel, elles doivent notamment diversifier leurs stratégies de commercialisation. En raison des particularités et des exigences de la demande, la qualification de l'offre et l'accompagnement des entreprises bioalimentaires québécoises pour s'intégrer au marché institutionnel sont essentiels.

**Cet objectif prévoit** de déployer des efforts pour la formation, la préparation et l'accompagnement des entreprises bioalimentaires, dans le but de favoriser la qualification et l'adaptation de l'offre alimentaire québécoise par rapport aux exigences et aux particularités du marché institutionnel. Des outils adaptés aux besoins des entreprises bioalimentaires seront élaborés afin d'améliorer leur connaissance du marché et de les initier aux pratiques d'affaires leur permettant d'y accéder. Les actions mises en œuvre solliciteront ainsi la participation des entreprises bioalimentaires québécoises désireuses de faire des affaires sur le marché institutionnel.

#### **MOYENS D'ACTION**

- Produire un guide d'accès au marché institutionnel à l'intention des entreprises.
- Concevoir des séminaires et les offrir aux entreprises bioalimentaires afin qu'elles connaissent les rouages du marché institutionnel en matière de pratiques commerciales et de règles d'attribution de contrats.
- Offrir aux entreprises des services d'accompagnement-conseil en matière de commercialisation.
- Soutenir, dans le cadre des programmes d'aide en place, les projets visant à qualifier les entreprises en matière de stratégie de commercialisation et de mise en marché de leurs produits.
- Élaborer, avec les distributeurs, des projets pilotes de qualification et d'adaptation de l'offre alimentaire avec une cohorte d'entreprises présentant un potentiel de croissance dans un segment donné.

#### **PARTENAIRES IMPLIQUÉS**

Clientèles des programmes PACAQ, Proximité et Levier; distributeurs.

## TROISIÈME ENJEU

### IDENTIFICATION DES ALIMENTS DU QUÉBEC SUR LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL

Les produits du Québec offerts sur le marché institutionnel portent rarement les logos « Aliments du Québec » et « Aliments préparés au Québec » sur leur emballage. Pour diverses raisons liées aux spécificités de ce marché en matière de distribution, il est plus complexe de pousser l'utilisation des logos chez les fournisseurs, bien que cela complique la tâche aux établissements et organismes publics de même qu'aux entreprises et établissements privés souhaitant se procurer des produits d'ici. Afin d'assurer que les efforts de positionnement des aliments québécois se concrétisent en occasions d'affaires, il importe que l'information circule dans son intégralité jusqu'aux acheteurs des institutions.

Les campagnes de promotion mises de l'avant par le MAPAQ ont notamment pour but de démontrer l'importance pour les entreprises bioalimentaires d'indiquer la provenance de leurs produits et de renforcer ainsi la cohérence de l'information entre les entreprises bioalimentaires, les acteurs de la chaîne d'approvisionnement, les acheteurs institutionnels et les consommateurs. Dans ce cas, la priorité est que cette information soit accessible aux établissements et organismes publics et privés.

#### OBJECTIF 3

#### ACCROÎTRE L'INFORMATION DISPONIBLE SUR LES PRODUITS CERTIFIÉS PAR ALIMENTS DU QUÉBEC DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL

Dans ce contexte, il est nécessaire de favoriser des initiatives visant à identifier les aliments du Québec dans les systèmes d'information et les outils de commercialisation des distributeurs HRI afin que les acheteurs puissent les repérer aisément. Les distributeurs sont des acteurs incontournables dans la mise en œuvre de la Stratégie. Ils ont la capacité d'accroître la part d'aliments québécois dans leur liste de produits, de les identifier et d'en faire la promotion et la commercialisation.

**Cet objectif prévoit** d'appuyer des initiatives visant l'identification des aliments du Québec dans le marché institutionnel afin d'accroître l'information disponible sur les produits certifiés par Aliments du Québec et de permettre aux acheteurs de mieux les reconnaître. Il est essentiel également de sensibiliser les distributeurs et les concessionnaires de services alimentaires à l'importance d'identifier clairement les aliments provenant du Québec et de les mettre en valeur au moyen d'outils et d'activités commerciales.

#### MOYENS D'ACTION

- Élaborer avec les distributeurs du réseau HRI des projets visant l'identification des aliments du Québec dans leur liste de produits.
- Mettre au point, en partenariat avec les distributeurs et les regroupements d'achats, un indicateur de performance global et sectoriel d'achat d'aliments du Québec pour leur marché institutionnel québécois.

#### PARTENAIRES IMPLIQUÉS

Distributeurs; Aliments du Québec.

## **QUATRIÈME ENJEU**

### **DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES PUBLICS QUÉBÉCOIS**

L'industrie bioalimentaire est fortement interpellée par les enjeux de développement durable, notamment par les liens étroits qui existent entre ses activités économiques, les ressources naturelles, l'occupation du territoire et les communautés. Le développement économique des différents maillons des filières bioalimentaires doit donc s'associer à la protection et à l'amélioration constante de l'environnement ainsi qu'à la prise en compte des attentes de la société.

#### **OBJECTIF 4**

#### **PARTICIPER À LA DÉMARCHE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE LA SOCIÉTÉ QUÉBÉCOISE EN FAVORISANT L'APPROVISIONNEMENT RESPONSABLE DANS LES PROCÉDURES D'ACHAT D'ALIMENTS**

De nombreux efforts ont été consentis par les entreprises bioalimentaires au cours des dernières années afin de faire progresser le développement durable dans leur filière respective. Certaines de ces initiatives s'inscrivent d'ailleurs dans une démarche de responsabilité environnementale et sociale des entreprises. La Politique de souveraineté alimentaire mise, d'une part, sur l'intégration de critères liés aux développement durable dans les procédures d'achat d'aliments du marché institutionnel public et, d'autre part, sur un accompagnement des filières bioalimentaires afin qu'elles poursuivent leurs efforts dans l'amélioration de leur performance environnementale.

Par ailleurs, l'intégration de critères de développement durable peut se traduire par la détermination d'une ou de plusieurs spécifications pour les produits demandés ou par l'introduction d'une grille d'évaluation portant sur ces critères de développement durable.

**Cet objectif prévoit** d'appuyer l'industrie bioalimentaire afin qu'elle se positionne avec des produits distinctifs sur le plan du développement durable, de façon à mieux se démarquer au regard d'éventuels critères de développement durable pouvant être intégrés aux procédures d'achat d'aliments des établissements et organismes publics québécois.

#### **MOYENS D'ACTION**

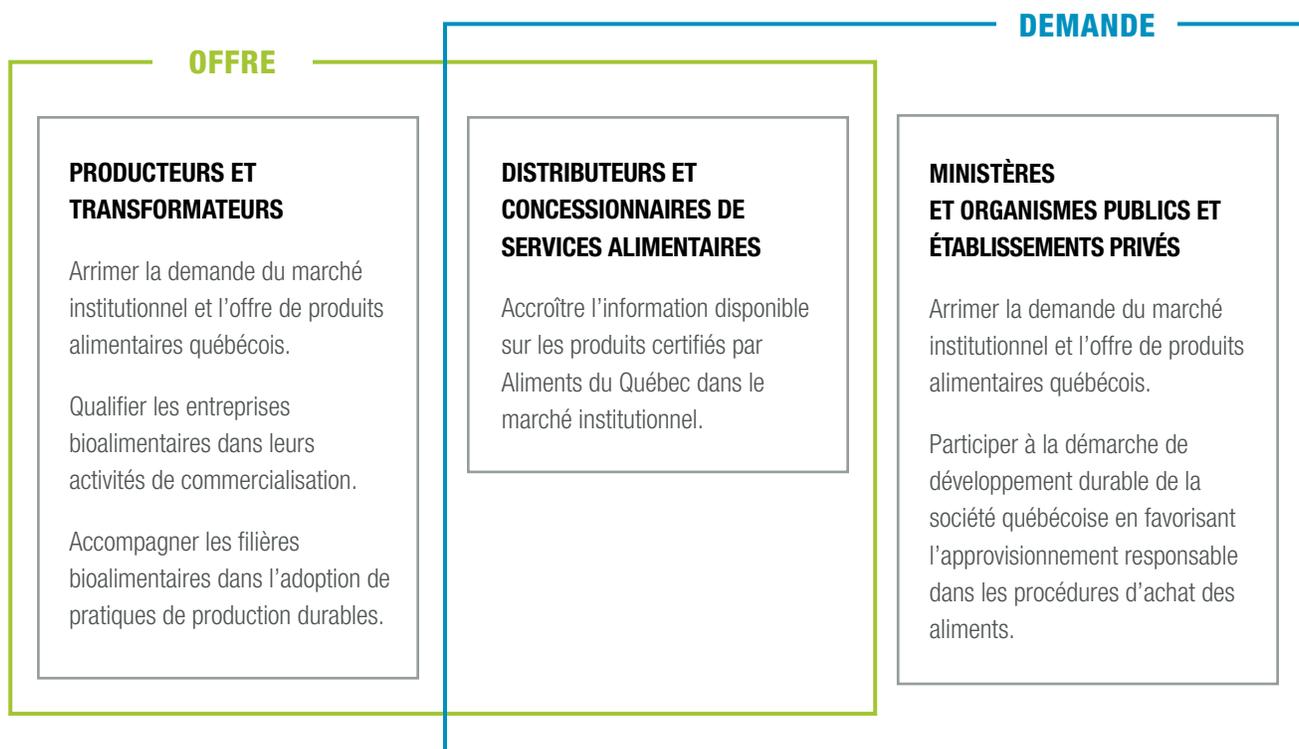
- Définir et documenter les spécifications de développement durable pouvant être intégrées dans les procédures d'achat d'aliments des établissements et organismes publics.
- Mettre à la disposition des gestionnaires d'appels d'offres un guide d'accompagnement sur l'intégration de spécifications de développement durable pour l'approvisionnement en aliments.
- Réaliser un projet pilote permettant de tester, dans un segment du marché institutionnel public, l'introduction de critères ou de spécifications de développement durable (ex. : empreinte carbone).
- Soutenir les démarches sectorielles visant la quantification de l'empreinte carbone (et d'autres analyses de cycle de vie, au besoin).
- Appuyer les entreprises des filières désirant améliorer leur performance environnementale, y compris pour la mise en place d'un mécanisme de reconnaissance (ex. : empreinte carbone).
- Appuyer les initiatives visant à développer, à implanter et à faire reconnaître des pratiques de pêche durable et d'écocertification de produits aquatiques.

#### **PARTENAIRES IMPLIQUÉS**

Secrétariat du Conseil du trésor (SCT); ministère du Développement durable, de l'Environnement, de la Faune et des Parcs (MDDEFP); ministère des Finances et de l'Économie (MFE); MSSS; MELs; Table d'accompagnement-conseil des entreprises du secteur privé (TACEP); filières bioalimentaires.

## SCHÉMA 4 SYNTHÈSE DES OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE

### MARCHÉ INSTITUTIONNEL







M-38

# TABLEAU DES OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET DES MOYENS D'ACTION

## PREMIER ENJEU

### OCCASIONS DE COMMERCIALISATION DES ALIMENTS QUÉBÉCOIS

#### DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL

| OBJECTIFS STRATÉGIQUES   | MOYENS D'ACTION  | PARTENAIRES IMPLIQUÉS   | ÉCHÉANCIER         |
|--|--|---|--------------------|
| <b>Objectif 1</b><br><br>Arrimer la demande du marché institutionnel à l'offre de produits alimentaires québécois  | <b>Connaissance approfondie de l'offre</b>   |   |                    |
|  | Réaliser et valider une étude de faisabilité d'un projet de base de données présentant l'offre alimentaire québécoise destinée au réseau HRI. Conditionnellement aux résultats de cette étude, mettre en œuvre le projet de base de données.                                     | MSSS<br>MELS  | Printemps 2014     |
|  | Assister les organismes publics ainsi que les acteurs du marché institutionnel privé dans le repérage de produits québécois qui répondent à leurs besoins.   | MSSS<br>MELS<br>Marché institutionnel privé   | Printemps 2014     |
|  | <b>Initiatives régionales de commercialisation</b>   |   |                    |
|  | Conclure des ententes de collaboration régionales entre les organismes publics et les partenaires de l'industrie bioalimentaire de chaque région du Québec dans le but d'élaborer un plan d'action visant le positionnement des aliments québécois sur le marché institutionnel. | Établissements et organismes régionaux publics et privés  | Début janvier 2014 |
|  | Mettre en œuvre les projets et les initiatives régionales de commercialisation des aliments du Québec dans le marché institutionnel.   | Partenaires régionaux   | Fin décembre 2014  |
|  | <b>Maillage d'affaires</b>   |   |                    |
|  | Appuyer l'organisation d'activités de commercialisation et de maillage d'affaires entre les acheteurs institutionnels et les entreprises bioalimentaires.  | Regroupements d'achats<br>Distributeurs<br>Hôpitaux et autres établissements de santé<br>Écoles | En continu         |
|  | <b>Projets collectifs</b>  |   |                    |
| Soutenir la mise en œuvre de projets de commercialisation ainsi que des initiatives régionales et sectorielles visant un accès accru au marché institutionnel. | Clientèles des programmes PACAQ, Proximité, Levier et PSSSD 2  | En continu  |                    |

## DEUXIÈME ENJEU

### QUALIFICATION ET ADAPTATION DE L'OFFRE ALIMENTAIRE QUÉBÉCOISE

### PAR RAPPORT AUX EXIGENCES DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL

| OBJECTIFS STRATÉGIQUES  | MOYENS D'ACTION  | PARTENAIRES IMPLIQUÉS                                | ÉCHÉANCIER     |
|---|--|--|----------------|
| <b>Objectif 2</b><br><br>Qualifier les entreprises bioalimentaires dans leurs activités de commercialisation  | <b>Guide d'accès au marché</b>   |  |                |
|   | Produire un guide d'accès au marché institutionnel à l'intention des entreprises.  |  | Hiver 2014     |
|   | <b>Formation</b>   |  |                |
|   | Concevoir des séminaires et les offrir aux entreprises bioalimentaires afin qu'elles connaissent les rouages du marché institutionnel en matière de pratiques commerciales et de règles d'attribution de contrats. |  | Printemps 2014 |
|   | <b>Accompagnement-conseil</b>  |  |                |
|   | Offrir aux entreprises des services d'accompagnement-conseil en matière de commercialisation.  |  | En continu     |
|   | <b>Soutien financier</b>   |  |                |
|   | Soutenir, dans le cadre des programmes d'aide en place, les projets visant à qualifier les entreprises en matière de stratégie de commercialisation et de mise en marché de leurs produits.                        | Clientèles des programmes PACAQ, Proximité et Levier | En continu     |
| <b>Optimisation des relations d'affaires</b>  |  |  |                |
| Élaborer, avec les distributeurs, des projets pilotes de qualification et d'adaptation de l'offre alimentaire avec une cohorte d'entreprises présentant un potentiel de croissance dans un segment donné. | Distributeurs  | Printemps 2014                                       |                |

## TROISIÈME ENJEU

### IDENTIFICATION DES ALIMENTS DU QUÉBEC DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL

| OBJECTIFS STRATÉGIQUES  | MOYENS D'ACTION  | PARTENAIRES IMPLIQUÉS               | ÉCHÉANCIER     |
|---|--|-------------------------------------|----------------|
| <b>Objectif 3</b>   | <b>Identification des aliments du Québec</b>   |                                     |                |
| Accroître l'information sur les produits certifiés par Aliments du Québec dans le marché institutionnel | Élaborer avec les distributeurs du réseau HRI des projets visant l'identification des aliments du Québec dans leur liste de produits.  | Distributeurs<br>Aliments du Québec | Printemps 2014 |
|   | <b>Évolution de la demande</b>   |                                     |                |
|   | Mettre au point, en partenariat avec les distributeurs et les regroupements d'achats, un indicateur de performance global et sectoriel d'achat d'aliments du Québec pour le marché institutionnel. | Distributeurs                       | Automne 2014   |

## QUATRIÈME ENJEU

### DÉVELOPPEMENT DURABLE DANS L'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE

### DES ÉTABLISSEMENTS ET ORGANISMES PUBLICS QUÉBÉCOIS

| OBJECTIFS STRATÉGIQUES   | MOYENS D'ACTION  | PARTENAIRES IMPLIQUÉS         | ÉCHÉANCIER                      |
|--|--|-------------------------------|---------------------------------|
| <b>Objectif 4</b><br><br>Participer à la démarche de développement durable de la société québécoise en favorisant l'approvisionnement responsable dans les procédures d'achat d'aliments | <b>Détermination de critères de développement durable</b>  |                               |                                 |
|  | Définir et documenter les spécifications de développement durable pouvant être intégrées dans les procédures d'achat d'aliments des établissements et organismes publics.                            | SCT<br>MDDEFP<br>MFE          | En cours                        |
|  | <b>Guide d'accompagnement</b>  |                               |                                 |
|  | Mettre à la disposition des gestionnaires d'appels d'offres un guide d'accompagnement sur l'intégration de spécifications de développement durable pour l'approvisionnement en aliments.             | SCT<br>MSSS<br>MELS<br>MDDEFP | Printemps 2014                  |
|  | <b>Projet pilote</b>   |                               |                                 |
|  | Réaliser un projet pilote permettant de tester, dans un segment du marché institutionnel public, l'introduction de critères ou de spécifications de développement durable (ex. : empreinte carbone). | MDDEFP<br>MSSS<br>et/ou MELS  | En préparation (printemps 2014) |
|  | <b>Démarches sectorielles</b>  |                               |                                 |
|  | Soutenir les démarches sectorielles visant la quantification de l'empreinte carbone (et d'autres analyses de cycle de vie, au besoin).   | Filières sectorielles         | En cours                        |
|  | <b>Appui aux entreprises</b>   |                               |                                 |
|  | Appuyer les entreprises des filières désirant améliorer leur performance environnementale, y compris pour la mise en place d'un mécanisme de reconnaissance (ex. : empreinte carbone).               | MDDEFP<br>MFE<br>TACEP        | En préparation (printemps 2014) |
| <b>Pêche durable</b>   |  |                               |                                 |
| Appuyer les initiatives visant à développer, à implanter et à faire reconnaître des pratiques de pêche durable et d'écocertification de produits aquatiques.                             | MDDEFP<br>MFE<br>TACEP   | En cours                      |                                 |

Ce document a été réalisé par le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation.

Pour obtenir de plus amples renseignements :

### **SOUS-MINISTÉRIAT À LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE ET AUX MARCHÉS**

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

200, chemin Sainte-Foy, 12<sup>e</sup> étage

Québec (Québec) G1R 4X6

Téléphone : 418 380-2100

Télécopieur : 418 380-2142

Site Internet : [www.mapaq.gouv.qc.ca](http://www.mapaq.gouv.qc.ca)

### **COORDINATION**

Sous-ministériat à la transformation alimentaire et aux marchés

### **ÉDITION**

Direction des communications

### **CONCEPTION GRAPHIQUE**

Direction des communications

### **PHOTOGRAPHIES**

Éric Labonté, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation

iStockphoto

© Gouvernement du Québec

Dépôt légal : 2013

Bibliothèque et Archives nationales du Québec

Bibliothèque et Archives Canada

ISBN 978-2-550-69596-7 (imprimé)

ISBN 978-2-550-69597-4 (PDF)

Imprimé sur du Rolland Enviro 100 satin, contenant 100 % de fibres recyclées postconsommation



100 %



