



CONFÉRENCE RÉGIONALE  
DES ÉLUS DE L'ESTRIE

**Diagnostic régional de l'Estrie dans le cadre de  
la *Stratégie de positionnement des aliments du*  
*Québec sur le marché institutionnel***

**Rapport final**

28 janvier 2015

|                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Recherche et rédaction :</b> | Youri Lambert-Milot<br>Chargé de projet<br>Conférence régionale des élus de l'Estrie                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Coordination :</b>           | Michel Saïkali<br>Conseiller en développement économique<br>Conférence régionale des élus de l'Estrie                                                                                                                                                                                    |
| <b>Révision interne :</b>       | Murielle Quirion<br>Secrétaire de direction<br>Conférence régionale des élus de l'Estrie                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Pour information :</b>       | Conférence régionale des élus de l'Estrie<br>230, rue King Ouest, bureau 300<br>Sherbrooke (Québec) J1H 1P9<br>Téléphone : 819 563-1911<br>Télécopieur : 819 563-7800<br>Site web : <a href="http://www.creestrie.qc.ca">www.creestrie.qc.ca</a><br>Courriel : creestrie@creestrie.qc.ca |

Le genre masculin est utilisé comme générique sans discrimination aucune et à la seule fin d'alléger le texte.

Toute reproduction totale ou partielle de ce document est autorisée à la condition d'en mentionner la source.

## Table des matières

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| Introduction .....                                         | 1  |
| Mise en contexte .....                                     | 2  |
| Portrait du marché institutionnel au Québec.....           | 2  |
| Méthodologie.....                                          | 12 |
| Analyse .....                                              | 14 |
| Secteur estrien de la santé et des services sociaux.....   | 14 |
| Secteur estrien des services de garde .....                | 24 |
| Secteur estrien de l'éducation .....                       | 30 |
| Secteur estrien des services correctionnels .....          | 37 |
| Portrait estrien du secteur de la distribution .....       | 39 |
| Portrait estrien du secteur de l'offre bioalimentaire..... | 40 |
| Conclusion .....                                           | 51 |
| Identification de projets porteurs .....                   | 51 |
| Synthèse et résultats .....                                | 53 |
| Bibliographie .....                                        | 58 |
| Annexes .....                                              | 62 |

## Table des tableaux et figures

|                                                                                                                           |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 1 : Estimations des ventes d'aliments pour les principaux segments du marché institutionnel au Québec, 2012 ..... | 2  |
| Tableau 2 : Coûts des aliments et des boissons – marché institutionnel québécois, 2010.....                               | 3  |
| Figure 3 : Répartition des aliments vendus par catégories de produits (sans les boissons), Québec, 2009 .....             | 4  |
| Tableau 4 : Analyse des tendances des segments de marché institutionnel québécois, 2011.....                              | 5  |
| Figure 5 : Circuits d'approvisionnement les plus courants au sein du milieu institutionnel .....                          | 7  |
| Figure 6 : Circuit d'approvisionnement pour service alimentaire imparti .....                                             | 7  |
| Figure 7 : Circuit d'approvisionnement pour service alimentaire autogéré .....                                            | 8  |
| Figure 8 : Évolution des prix des aliments achetés en magasin et au restaurant au Québec, de 2002 à 2012.....             | 9  |
| Tableau 9 : Éléments à retenir – Portrait du marché institutionnel au Québec.....                                         | 11 |

|                                                                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 10 : Schéma organisationnel du secteur estrien de la santé et des services sociaux, 2014.....                               | 14 |
| Figure 11 : Circuits d'approvisionnement les plus courants du secteur de la santé et des services sociaux.....                     | 16 |
| Tableau 12 : Installations ayant un service alimentaire pour le secteur de la santé et des services sociaux, 2014 .....            | 17 |
| Tableau 13 : Comparaison du nombre de repas entre les établissements, 2014.....                                                    | 18 |
| Figure 14 : Comparaison entre les repas par jour et la proportion d'octrois de contrats hors GACEQ, 2014.....                      | 19 |
| Tableau 15 : Budget net de fonctionnement des établissements et estimation de la part alloué à l'achat d'aliments, 2012-2013 ..... | 19 |
| Figure 16 : Part monétaire des fournisseurs locaux par type de contrat du GACEQ, 2013-2014.....                                    | 22 |
| Figure 17 : Contrats du GACEQ pour l'Estrie sur une période de 12 mois, 2013-2014.....                                             | 23 |
| Tableau 18 : Éléments à retenir – Secteur estrien de la santé et des services sociaux.....                                         | 24 |
| Tableau 19 : Installations ayant un service alimentaire pour le secteur des services de garde (nombre de places), 2014.....        | 25 |
| Figure 20 : Circuits d'approvisionnement les plus courants du secteur des services de garde.....                                   | 26 |
| Figure 21 : Répartition des places entre les CPE et les RSG en Estrie, 2014 .....                                                  | 27 |
| Tableau 22 : Éléments à retenir – Secteur estrien des services de garde .....                                                      | 29 |
| Tableau 23 : Recensement des établissements du le secteur de l'éducation, 2014 .....                                               | 30 |
| Figure 24 : Circuits d'approvisionnement les plus courants du secteur de l'éducation primaire/secondaire.....                      | 31 |
| Figure 25 : Schéma organisationnel du secteur estrien de l'éducation primaire/secondaire, 2014.....                                | 32 |
| Tableau 26 : Éléments à retenir – Sous-secteur estrien de l'éducation primaire/secondaire.....                                     | 35 |
| Tableau 27 : Éléments à retenir – Sous-secteur estrien de l'enseignement supérieur .....                                           | 36 |
| Tableau 28 : Approvisionnement alimentaire du Centre de détention Sherbrooke, 2013-2014.....                                       | 38 |
| Tableau 29 : Éléments à retenir – Secteur estrien des services correctionnels .....                                                | 38 |
| Tableau 30 : Éléments à retenir – Portrait estrien du secteur de la distribution.....                                              | 40 |
| Tableau 31 : Industrie agroalimentaire par secteur économique, 2010.....                                                           | 41 |
| Figure 32 : Profil des répondants vis-à-vis le marché institutionnel, 2014.....                                                    | 42 |
| Tableau 33 : Répartition des entreprises de productions agricoles selon le revenu, 2010.....                                       | 43 |

|                                                                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figure 34 : Proportion occupée par secteur d'activités agricole selon les revenus, 2010 .....                                                    | 45 |
| Tableau 35 : Évolution des revenus agricoles de l'Estrie, 1993 à 2010 .....                                                                      | 45 |
| Tableau 36 : Éléments à retenir – Sous-secteur estrien de la production .....                                                                    | 46 |
| Figure 37 : Entreprises de transformation commercialisant déjà sur le marché institutionnel, 2014 .....                                          | 47 |
| Figure 38 : Répartition des répondants selon le chiffre d'affaires (entreprises intéressées par le marché institutionnel), 2014.....             | 48 |
| Figure 39 : Répartition des répondants selon le chiffre d'affaires (entreprise sur le marché institutionnel), 2014 .....                         | 48 |
| Tableau 40 : Répartition des entreprises de transformation alimentaire de la région de l'Estrie par MRC, selon le type d'entreprises, 2013 ..... | 49 |
| Tableau 41 : Évolution du nombre d'entreprises de transformation par secteur d'activité, 2000 à 2012 .....                                       | 50 |
| Tableau 42 : Nombre d'entreprises de transformation par strate de revenus, 2010.50                                                               |    |
| Tableau 43 : Éléments à retenir – Sous-secteur estrien de la transformation .....                                                                | 51 |
| Tableau 44 : Analyse AFOM – Secteur de la santé et des services sociaux.....                                                                     | 53 |
| Tableau 45 : Analyse AFOM – Secteur des services de garde .....                                                                                  | 54 |
| Tableau 46 : Analyse AFOM – Secteur de l'éducation : établissements primaire et secondaire .....                                                 | 55 |
| Tableau 47 : Analyse AFOM – Secteur de l'éducation : enseignement supérieur....                                                                  | 56 |
| Tableau 48 : Analyse AFOM – Secteur des services correctionnels.....                                                                             | 56 |
| Figure 49 : Analyse AFOM – Priorisation des éléments.....                                                                                        | 57 |

## Introduction

---

En 2013, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ) a publié sa *Politique de souveraineté alimentaire*.<sup>1</sup> Dans le cadre de cette politique et répondant aux objectifs de celle-ci d'accroître l'accès au marché institutionnel des entreprises bioalimentaires<sup>2</sup> québécoises, le Ministère a développé sa *Stratégie de positionnement des aliments du Québec sur le marché institutionnel* (SPAQMI).<sup>3</sup> Cette stratégie comporte quatre objectifs :

1. Arrimer la demande du marché institutionnel à l'offre de produits alimentaires québécois;
2. Qualifier les entreprises bioalimentaires dans leurs activités de commercialisation;
3. Accroître l'information disponible sur les produits certifiés par aliments du Québec dans le marché institutionnel;
4. Participer à la démarche de développement durable de la société québécoise en favorisant l'approvisionnement responsable dans les procédures d'achat d'aliments.

En tant qu'interlocuteur privilégié du gouvernement du Québec en région, la Conférence régionale des élus (CRÉ) de l'Estrie a accepté de prendre en charge le mandat de réalisation du premier objectif de la SPAQMI. Soumis par la direction régionale estrienne du MAPAQ, ce mandat consiste à produire un diagnostic de la situation afin de préparer un plan d'action triennal visant à accroître l'arrimage entre l'offre bioalimentaire et la demande institutionnelle en Estrie. Pour réaliser ce mandat, la CRÉ de l'Estrie a mis en place un processus de concertation visant les entreprises de production agricole et de transformation alimentaire, les institutions publiques et privées et les partenaires du milieu alimentaire de la région, afin de favoriser des occasions d'affaires pour une commercialisation accrue des aliments locaux sur le marché institutionnel québécois.

Cette étude se concentre principalement sur les acteurs de la demande, un champ peu documenté jusqu'à présent, mais portera également un regard sur les acteurs de l'offre. La première section vise à mettre le lecteur en contexte en abordant brièvement la situation générale de l'approvisionnement alimentaire dans le secteur institutionnel québécois. La deuxième section porte sur le cadre méthodologique de ce diagnostic et de la collecte de données effectuée. La troisième section analyse et dresse un portrait des

---

<sup>1</sup> Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Politique de souveraineté alimentaire*, 2013 [en ligne],

[http://www.mrfce.gouv.qc.ca/PDF/actualites/Politique\\_Souverainete\\_alimentaire.pdf](http://www.mrfce.gouv.qc.ca/PDF/actualites/Politique_Souverainete_alimentaire.pdf)

<sup>2</sup> Au Québec, on distingue l'industrie agroalimentaire de l'industrie bioalimentaire. Alors que l'industrie agroalimentaire s'intéresse essentiellement aux produits agricoles, l'industrie bioalimentaire inclut les produits de la mer. *Source* : Québec, *Thésaurus de l'activité gouvernementale*, « industrie bioalimentaire » [en ligne],

<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=6703>

<sup>3</sup> Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Stratégie de positionnement des aliments du Québec sur le marché institutionnel*, 2013 [en ligne],

[http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Strategie\\_de\\_positionnement.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Strategie_de_positionnement.pdf)

pratiques d'approvisionnement des institutions estriennes des quatre secteurs étudiés : la santé et les services sociaux, les services de garde, l'éducation et les services correctionnels. Elle portera ensuite sur les acteurs régionaux de la distribution et de l'offre. Chacune des sous-sections de cette analyse se terminera avec un tableau présentant une synthèse des éléments les plus importants. La synthèse et les résultats de l'étude, ainsi qu'une analyse AFOM seront présentés en conclusion.

## Mise en contexte

### Portrait du marché institutionnel au Québec

À l'échelle provinciale, les ventes d'aliments sur le marché institutionnel représentent environ 1,24 milliard de dollars, telles que montrées dans le tableau 1.<sup>4</sup> Dans chaque réseau ou segment, la gestion des services alimentaires est confiée au personnel de l'établissement (autogéré) ou impartie à une entreprise (contractuel).

**Tableau 1 : Estimations des ventes d'aliments pour les principaux segments du marché institutionnel au Québec, 2012<sup>5</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> |

Un service autogéré est défini par le fait que la totalité de ses activités (gestions des achats et des ventes, services à la clientèle, etc.) est effectuée par le personnel de l'établissement et dont les activités sont soumises à une reddition de compte à la direction de l'établissement. En contrepartie, un service impartie est défini par le fait qu'une entreprise privée, par procédure d'appel d'offres, gagne le droit d'établir et de gérer l'ensemble des activités du service alimentaire d'un établissement. Le personnel du service alimentaire est employé par l'entreprise et celle-ci n'a pas de reddition de compte à faire à la direction de l'établissement outre le respect des clauses du contrat.

<sup>4</sup> Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Stratégie de positionnement des aliments du Québec sur le marché institutionnel*, op. cit., p. 10.

<sup>5</sup> Ibid.

Comme l'on peut l'observer dans le tableau 1, les réseaux adoptent des fonctionnements bien différents. Le secteur de la santé et des services sociaux, représentant 68 % du total des ventes, a plus du trois quarts de ses services alimentaires en autogestion. *A contrario*, le secteur de l'éducation, représentant 20 % du total des ventes, a presque les trois quarts de ses services en mode contractuel. Les services correctionnels optent pour un mode de gestion très similaire à celui du secteur de la santé. Les établissements des services de garde étant des institutions privées, ils n'ont pas été inclus dans le tableau 1. Toutefois, le ministère de la Famille estime à 140 millions de dollars le montant annuel des ventes d'aliments dans le réseau.<sup>6</sup>

Comme le présente le tableau 2, l'achat des aliments accapare le tiers des budgets totaux des services alimentaires institutionnels, représentant un montant d'environ 457 millions de dollars. Les autres coûts d'approvisionnement alimentaire sont reliés à la main-d'œuvre, l'équipement et les autres frais d'installation ou de maintenance.

**Tableau 2 : Coûts des aliments et des boissons – marché institutionnel québécois, 2010<sup>7</sup>**

| Coûts des aliments et des boissons – marché institutionnel québécois, 2010 |            |        |
|----------------------------------------------------------------------------|------------|--------|
| Ventes totales – marché institutionnel                                     | 1 376 M \$ | 100 %  |
| Total – coûts des aliments et des boissons                                 | 457 M \$   | 33,1 % |
| Coûts des aliments                                                         | 439 M \$   | 31,9 % |
| Coûts des boissons                                                         | 17 M \$    | 1,2 %  |

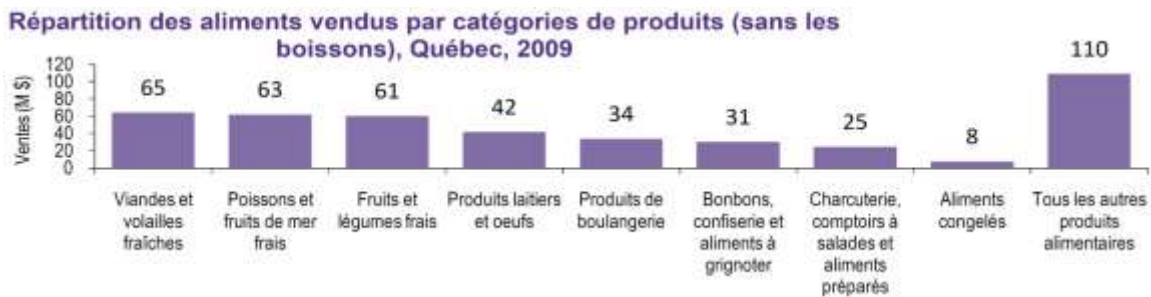
### **Aliments les plus vendus sur le marché institutionnel**

Une étude réalisée en 2011 par la firme Raymond Chabot Grant Thornton et commandée par le MAPAQ présente les catégories d'aliments les plus vendus sur le marché institutionnel québécois. Cette information est essentielle puisqu'il sera nécessaire de cibler les catégories d'aliments ayant le plus haut potentiel de vente sur le marché institutionnel. La figure 3 présente les catégories d'aliments en termes de valeur des ventes. Ainsi, les viandes et volailles fraîches représentent 15 % de la valeur des achats, les poissons et fruits de mer frais 14 %, les fruits et légumes frais 14 % et les produits laitiers et œufs 10 %. Ils occupent ensemble 53 % du total des ventes. La catégorie « autres produits alimentaires » contient les produits d'épicerie.

<sup>6</sup> *Ibid.*

<sup>7</sup> Raymond Chabot Grant Thornton, *Guide d'accès au marché institutionnel québécois*, juillet 2011, p. 5.

**Figure 3 : Répartition des aliments vendus par catégories de produits (sans les boissons), Québec, 2009<sup>8</sup>**



### **Tendances clés**

Par ailleurs, cette même étude met en lumière les spécificités propres à chaque secteur institutionnel et à l'intérieur desquels on observe des tendances clés qui peuvent en partie expliquer les différentes pratiques en matière de gestion de services alimentaires. Le tableau 4 trace les tendances clés des différents sous-segments institutionnels.

---

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 6.

**Tableau 4 : Analyse des tendances des segments de marché institutionnel québécois, 2011<sup>9</sup>**

| Analyse des tendances des segments de marché institutionnel québécois |                                                      |                        |                             |                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Segments                                                              | Sous-segments                                        | Nombre d'installations | Croissance prévue pour 2012 | Tendances clés                                                                                                                          |
| Santé et services sociaux                                             | Maisons de retraite                                  | n.d.                   | 8,5 %                       | Produits de meilleure qualité<br>Valeurs nutritives et texture des aliments<br>Diètes modifiées, allergies alimentaires et restrictions |
|                                                                       | Soins de longue durée                                | 506                    | 2,1 %                       | Alimentation santé pour les patients<br>Choix alternatifs : végétarien, halal, asiatique, etc.                                          |
|                                                                       | Centres hospitaliers                                 | 231                    | 3,9 %                       | Pression sur les prix et contrôle des dépenses alimentaires                                                                             |
|                                                                       | Autres (centres de réadaptation et centres jeunesse) | 1 001                  | -                           | Vente au détail : produits pour les employés et visiteurs                                                                               |
|                                                                       | <b>Total</b>                                         | <b>1 738</b>           | <b>4,4 %</b>                |                                                                                                                                         |
| Éducation                                                             | Écoles préscolaires et primaires privées             | 128                    | 3,2 %                       | Diètes modifiées, allergies alimentaires<br>Aliments nutritifs : faibles quantités de gras, de sucre et de sodium                       |
|                                                                       | Écoles préscolaires et primaires publiques           | 1726                   | nd                          | Diètes modifiées, allergies alimentaires<br>Aliments nutritifs : faibles quantités de gras, de sucre et de sodium                       |
|                                                                       | Écoles secondaires                                   | 834                    | - 6,5 %                     | Élimination de la malbouffe dans les cafétérias                                                                                         |
|                                                                       | Collèges                                             | 218                    | 6,6 %                       | Alimentation santé<br>Produits locaux et biologiques                                                                                    |
|                                                                       | Universités                                          | 19                     | 4,5 %                       | Produits locaux et biologiques                                                                                                          |
|                                                                       | Éducation des adultes et formation professionnelle   | 414                    | nd                          | Diètes modifiées, allergies alimentaires<br>Aliments nutritifs : faibles quantités de gras, de sucre et de sodium                       |
|                                                                       | <b>Total</b>                                         | <b>3 339</b>           | <b>1,7 %</b>                |                                                                                                                                         |
| Services correctionnels                                               | Provincial                                           | 22                     |                             |                                                                                                                                         |
|                                                                       | Fédéral                                              | 13                     | 3,9 %                       | Produits locaux<br>Alimentation santé                                                                                                   |
|                                                                       | <b>Total</b>                                         | <b>35</b>              |                             |                                                                                                                                         |

Pour le secteur de la santé et des services sociaux, les tendances les plus importantes sont l'alimentation santé pour les patients, la pression sur les prix et le contrôle des dépenses alimentaires. La politique alimentaire du gouvernement *Miser sur une saine alimentation : une question de qualité*<sup>10</sup>, mise en place en 2009, incite les établissements à opter pour des aliments sains ayant une bonne valeur nutritive. De surcroît, les établissements sont aux prises avec des contraintes budgétaires de plus en plus importantes chaque année.

Dans les secteurs de l'éducation primaire/secondaire, la même tendance à l'alimentation saine est observable, notamment dans le secteur de l'éducation depuis la mise en place en 2007 de la politique alimentaire cadre du gouvernement : *Pour un virage santé à*

<sup>9</sup> Ibid., p. 7.

<sup>10</sup> Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, *Miser sur une saine alimentation : une question de qualité*, 2009 [en ligne], <http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2009/09-289-02.pdf>

*l'école*<sup>11</sup>. Une surveillance accrue est également observable au niveau de l'élimination des aliments allergènes et de la malbouffe.

Le secteur de l'éducation supérieure, quant à lui, connaît déjà une forte tendance à l'achat local, écologique et biologique, due notamment aux pressions et demandes des étudiants depuis plusieurs années et à la politique alimentaire cadre du gouvernement mise en place en 2007 : *Pour un virage santé à l'enseignement supérieur*<sup>12</sup>.

Dans le secteur des services correctionnels, une tendance à l'achat local et à une alimentation santé est présente, mais là aussi les contraintes budgétaires sont importantes.

Le secteur des services de garde n'est pas présenté dans l'analyse des tendances des segments de marché institutionnel québécois. Toutefois, il est à noter que ce secteur a aussi sa propre politique alimentaire cadre depuis 2014 : *Gazelle et Potiron*.<sup>13</sup>

### **Circuits d'approvisionnement**

Les circuits d'approvisionnement sont une autre caractéristique qui peut varier d'un secteur à l'autre, et même d'un établissement à l'autre. Dans une certaine mesure, ces variations peuvent être la conséquence des normes légales et budgétaires. Ainsi, un même établissement peut aussi utiliser plusieurs circuits différents pour s'approvisionner en différents types d'aliments. Les trois figures qui suivent illustrent différents circuits. La figure 5 montre les nombreux circuits d'approvisionnement possibles allant des circuits les plus courts (de proximité) aux circuits les plus longs (de gauche à droite). Les figures 6 et 7, quant à elles, illustrent respectivement les cheminements classiques pour un service alimentaire imparti et un service alimentaire autogéré.

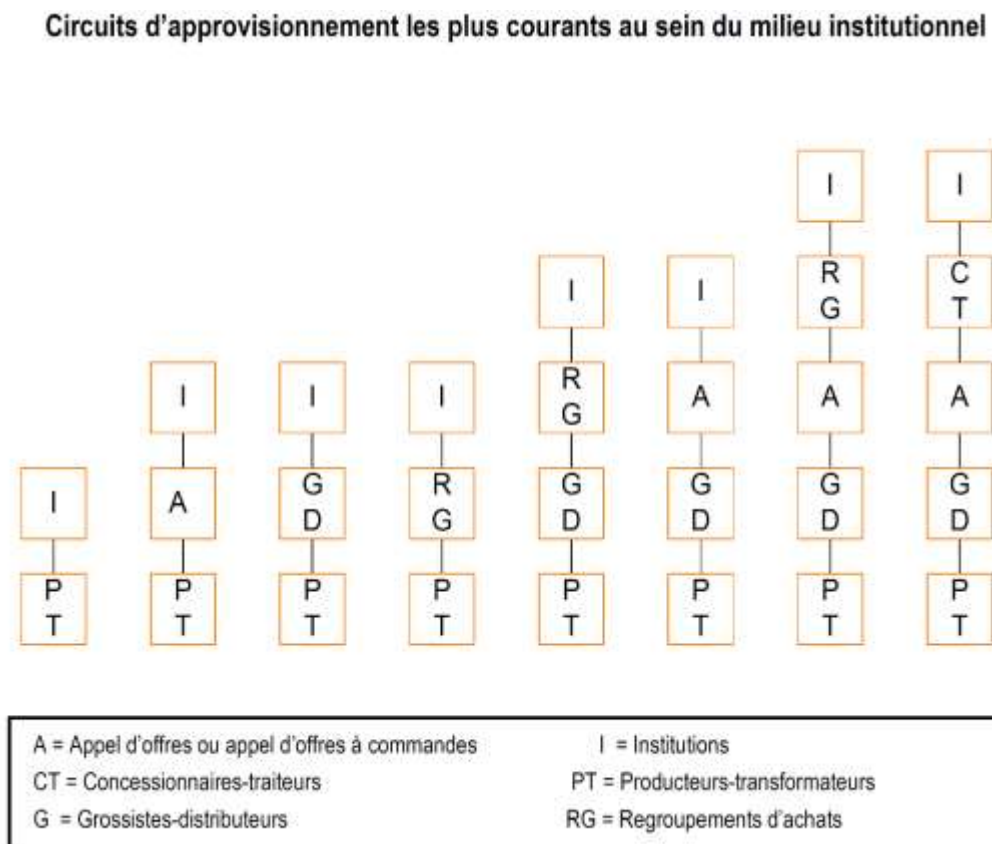
---

<sup>11</sup> Québec, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *Pour un virage santé à l'école*, 2007 [en ligne], [http://www.mels.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/adaptation\\_serv\\_compl/virageSanteEcole\\_PolCadre.pdf](http://www.mels.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/adaptation_serv_compl/virageSanteEcole_PolCadre.pdf)

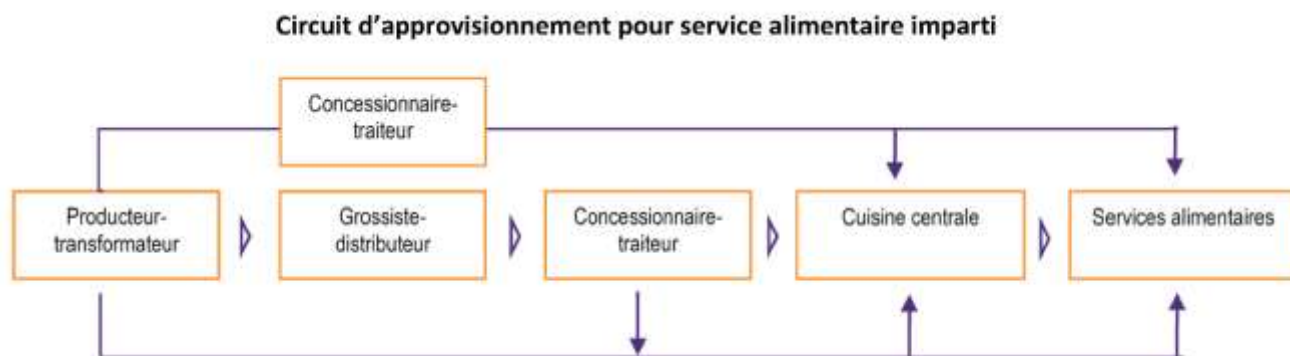
<sup>12</sup> Québec, ministère de l'Enseignement supérieur, Recherche et Science, *Pour un virage santé à l'enseignement supérieur*, 2007 [en ligne], [http://www.mesrs.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/Ens\\_Sup/Collegial/prog\\_soutien\\_fin/CadreReference\\_VirageSante\\_EnsSup.pdf](http://www.mesrs.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/Ens_Sup/Collegial/prog_soutien_fin/CadreReference_VirageSante_EnsSup.pdf)

<sup>13</sup> Québec, ministère de la Famille, *Gazelle et potiron*, 2014 [en ligne], [http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/guide\\_gazelle\\_potiron.pdf](http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/guide_gazelle_potiron.pdf)

**Figure 5 : Circuits d’approvisionnement les plus courants au sein du milieu institutionnel<sup>14</sup>**



**Figure 6 : Circuit d’approvisionnement pour service alimentaire imparti<sup>15</sup>**

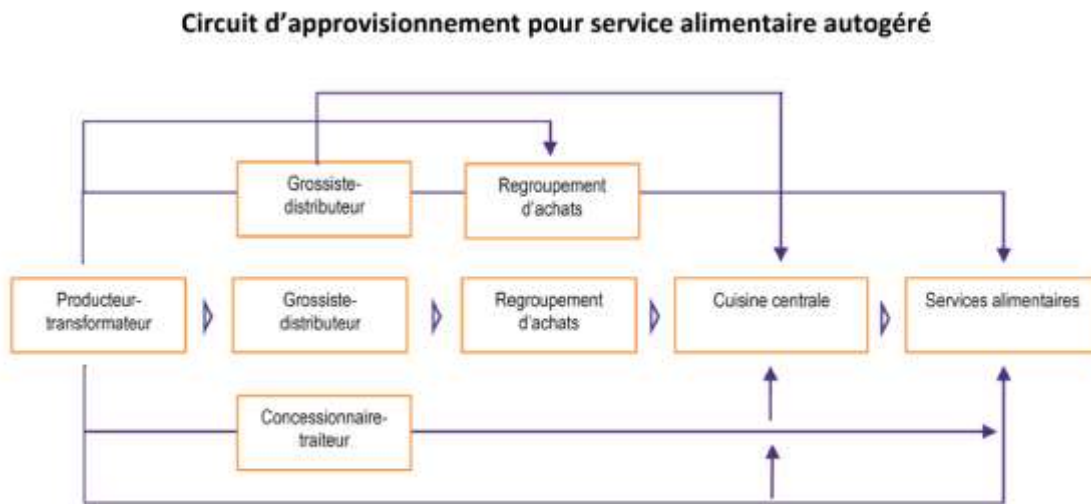


<sup>14</sup> *Ibid.*, p. 15.

<sup>15</sup> *Ibid.*, p. 17.

Lorsque le service alimentaire est imparti à une entreprise (figure 6), six parcours d'approvisionnement peuvent être suivis, ne passant d'aucun intermédiaire à plus de trois intermédiaires. Lorsque le service alimentaire est autogéré par l'établissement (figure 7), huit parcours d'approvisionnement peuvent être suivis, ne passant d'aucun intermédiaire à trois intermédiaires.

**Figure 7 : Circuit d'approvisionnement pour service alimentaire autogéré<sup>16</sup>**



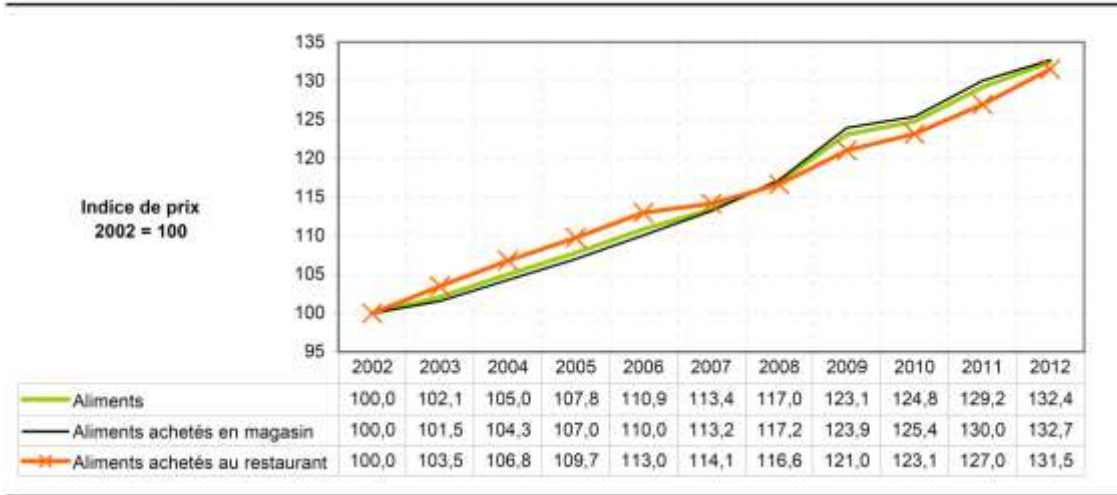
### **Contexte économique sur le marché de l'alimentation**

Le marché de l'alimentation connaît une hausse constante du prix des aliments depuis les années 2002. Cette situation engendre une pression budgétaire supplémentaire sur les gestionnaires des services alimentaires tous secteurs confondus. La figure 8 montre cette augmentation au Québec qui représente une hausse de plus de 30 % en dix ans.

<sup>16</sup> *Ibid.*, p. 16.

**Figure 8 : Évolution des prix des aliments achetés en magasin et au restaurant au Québec, de 2002 à 2012<sup>17</sup>**

Évolution des prix des aliments achetés en magasin et au restaurant au Québec, de 2002 à 2012



L'indice du prix à la consommation (IPC) est donc passé à 132,4 en 2012 (2002=100), une augmentation moyenne de 3,12 % par année. Les types d'aliments qui connaissent la plus forte augmentation sont les produits carnés (sauf le poisson et les produits de la mer) ainsi que les produits de boulangerie et produits laitiers.<sup>18</sup> Comme il a déjà été constaté précédemment, ces trois types d'aliments se retrouvent parmi les aliments les plus vendus sur le marché institutionnel québécois (voir figure 3).

### **Cadre légal**

Le marché institutionnel public est soumis à une législation complexe, tant au niveau provincial qu'au niveau fédéral. La *Loi sur les contrats des organismes publics*<sup>19</sup> est le document législatif qui encadre tous les contrats d'obtention de biens et services qui sont octroyés par les institutions publiques. Le *Règlement sur les contrats d'approvisionnement*<sup>20</sup>, le *Règlement sur les contrats de service*<sup>21</sup> et le *Règlement sur les contrats de concession*<sup>22</sup> viennent préciser le cadre légal à respecter.

De plus, certains accords intergouvernementaux influencent aussi le processus d'appel d'offres et d'attribution des contrats des institutions publiques. Parmi les plus importants,

<sup>17</sup> Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Bottin statistique de l'alimentation*, 2013, p. 33.

<sup>18</sup> *Ibid.*, p. 32.

<sup>19</sup> *Loi sur les contrats des organismes publics*, L.R.Q., c. C-65.1

<sup>20</sup> *Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics*, L.R.Q., c. C-65.1, r. 2

<sup>21</sup> *Règlement sur les contrats de service des organismes publics*, L.R.Q., c. C-65.1, r. 4

<sup>22</sup> *Règlement sur les contrats de concession du gouvernement*, L.R.Q., c. C-65.1, r. 3

il y a l'Accord sur le commerce intérieur (ACI)<sup>23</sup> entre le gouvernement provincial et le gouvernement fédéral, l'Accord plurilatéral sur les marchés publics (AMP)<sup>24</sup> de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et les Accords intergouvernementaux sur les marchés publics avec l'État de New York (AQNY)<sup>25</sup>, l'Ontario (AQO)<sup>26</sup> et le Nouveau-Brunswick (AQNB)<sup>27</sup>.

Tous ces accords et règlements visent principalement la transparence et la libéralisation des marchés institutionnels, ce qui influence grandement les possibilités de favoriser un produit du Québec lors de l'attribution des contrats d'approvisionnement. En effet, dans la plupart des cas, les institutions publiques doivent privilégier la procédure d'appel d'offres public sans pouvoir discriminer les produits ou les fournisseurs en fonction de leur provenance. Certaines circonstances précises peuvent toutefois permettre aux institutions d'éviter la procédure d'appel d'offres public et ainsi viser spécifiquement des aliments ou fournisseurs locaux dans leur acquisition.

Par exemple, une institution publique peut favoriser l'achat local si la valeur d'un contrat est inférieure aux seuils fixés par les accords de libéralisation. Le seuil fixé pour les contrats d'approvisionnement<sup>28</sup> est de 25 000 \$ et plus. Pour les établissements publics faisant partie du réseau de l'éducation, et de la santé et des services sociaux, le seuil fixé est supérieur, établi cette fois à 100 000 \$ et plus. À partir de ces montants, les institutions publiques doivent nécessairement aller en procédure d'appel d'offres public et les contrats sont toujours adjugés au plus bas soumissionnaire. Pour les contrats d'une valeur inférieure, les institutions publiques sont libres de choisir la procédure d'octroi d'un contrat, mais la loi précise qu'en ce cas, il y a obligation de considérer et d'évaluer l'utilisation de la procédure d'appel d'offres public régionalisé<sup>29</sup> ou sur invitation avant d'octroyer un contrat de gré à gré.

---

<sup>23</sup> *Accord sur le commerce intérieur*, 18 juillet 1994 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 1995) [en ligne], [http://www.ait-aci.ca/index\\_fr/ait.htm](http://www.ait-aci.ca/index_fr/ait.htm)

<sup>24</sup> *Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce*, 15 avril 1994 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1996) [en ligne], [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire\\_affaire\\_avec\\_etat/textes\\_accords/TexteAMP.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/textes_accords/TexteAMP.pdf)

<sup>25</sup> *Accord intergouvernemental sur les marchés publics entre le gouvernement du Québec et l'État de New York*, 30 octobre 2001 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 1994) [en ligne], [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire\\_affaire\\_avec\\_etat/cadre\\_normatif/politique\\_gestion\\_contractuelle.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/cadre_normatif/politique_gestion_contractuelle.pdf)

<sup>26</sup> *Accord de libéralisation des marchés publics du Québec et de l'Ontario*, 3 mai 1994 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 1994) [en ligne], <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1570260>

<sup>27</sup> *Accord de libéralisation des marchés publics du Québec et du Nouveau-Brunswick*, 3 novembre 1993 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1994) [en ligne], [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/AQNB\\_2008\\_francais-2008-09-30.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/AQNB_2008_francais-2008-09-30.pdf)

<sup>28</sup> Contrat de vente ou de locations de biens meubles qui peut inclure des frais d'installation, de location ou d'entretien.

<sup>29</sup> Par ce type d'appel d'offres, les organismes publics peuvent réserver l'invitation à soumissionner aux seuls producteurs et fournisseurs d'une région donnée.

**Tableau 9 : Éléments à retenir – Portrait du marché institutionnel au Québec**

| Éléments à retenir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Portrait du marché institutionnel au Québec                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Au Québec, les ventes d'aliments sur le marché institutionnel représentent annuellement 1,24 milliard de dollars;</li><li>• Les aliments représentent le tiers des ventes des services alimentaires institutionnels;</li><li>• Tendance à une alimentation saine (haute valeur nutritive, faible quantité de gras, sodium et sucre) partagée à l'ensemble des secteurs;</li><li>• Circuits d'approvisionnement (long ou court) variant d'un secteur à l'autre et d'un mode de gestion à l'autre (autogéré ou imparti);</li><li>• Le prix des aliments sur le marché est en hausse constante depuis plusieurs années;</li><li>• Les contrats d'approvisionnement peuvent être conclus de gré à gré lorsqu'ils sont d'une valeur de moins de 100 000 \$ pour les établissements de la santé et des services sociaux et de l'éducation.</li></ul> |

## Méthodologie

---

Le présent document fait office de rapport final en présentant l'ensemble des données accumulées depuis juin 2014. Ce diagnostic s'appuie sur de l'observation documentaire, tel que des données publiques préexistantes issues de divers rapports, notamment pour ce qui était de dresser l'inventaire des établissements et le portrait de l'offre en Estrie. D'autre part, une collecte d'information a été menée en utilisant deux instruments de collecte : l'entrevue semi-dirigée et le sondage. Les participants de cette étude proviennent du secteur institutionnel estrien ou du secteur des entreprises bioalimentaires estriennes. Ceux-ci occupent des postes de gestion dans leur milieu de travail : responsables des achats dans les institutions et responsable des ventes dans les entreprises (ou fonction équivalente). Dans la plupart des cas, l'entrevue semi-dirigée constituait la première étape de la collecte d'informations. Par souci de rigueur et dans le but de recueillir des données statistiques comparables entre les différents milieux, une triangulation de l'information obtenue par entrevue a été effectuée grâce au sondage élaboré par le MAPAQ.

L'ensemble des entrevues a été mené par téléphone, sauf quelques exceptions. Puisque l'étude des pratiques d'approvisionnement dans le milieu institutionnel est un champ peu documenté, le mode semi-dirigé a permis une évolution du modèle utilisé pour les entrevues. Les participants avaient l'occasion d'aborder les enjeux qu'eux-mêmes jugeaient les plus importants. De plus, outre la collecte d'information, ces entrevues avaient aussi comme objectif implicite la promotion de la démarche et la mise en place d'un lien de confiance entre le participant et le chercheur, facilitant ainsi les suites de la démarche diagnostic.

La collecte par sondage s'est effectuée principalement sur internet grâce à la plateforme *Survey Monkey*. Pour les participants issus du secteur institutionnel, un courriel incluant le lien vers le sondage a été diffusé à la suite des entrevues. Pour les participants issus du secteur de l'offre, une invitation à répondre au sondage a été envoyée grâce aux banques de données du MAPAQ, au réseau de contacts du Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie (CIBLE) et à une « invitation à tous » diffusée dans le journal *Solidarité agricole* de la Fédération de l'UPA Estrie de septembre 2014. Plus de 250 envois postaux du sondage ont aussi été effectués pour tenter de rejoindre les producteurs agricoles, car le MAPAQ n'a pas leur courriel. Le sondage papier n'a pas été envoyé aux producteurs régis par une quelconque forme de gestion de l'offre (sauf production acéricole). Il en a été de même pour les producteurs de bétail (viande), ceux-ci devant recourir aux étapes d'abattage et de découpe, étapes associées qui sont associées à la transformation alimentaire.

Malgré une population importante de gestionnaires institutionnels et d'entrepreneurs en bioalimentation en Estrie, le taux de saturation<sup>30</sup> lors de la collecte de l'information a été rapidement atteint, diminuant ainsi la nécessité de poursuivre cette collecte dans chaque secteur étudié. Il a donc été nécessaire de cibler certains acteurs. Dans un souci de transparence et pour minimiser les choix arbitraires, la sélection des participants dans chaque milieu s'est faite selon les critères suivants :

1. Représentativité proportionnelle de chaque secteur à l'étude (santé et services sociaux, services de garde, éducation, services correctionnels, distributeurs, producteurs et transformateurs);
2. Représentativité équitable pour chaque MRC de l'Estrie et la Ville de Sherbrooke;
3. Acteurs ayant démontré un intérêt spontané à la suite d'une communication invitant à participer à la recherche (envois courriels et postaux);
4. Acteurs représentant simultanément plusieurs installations institutionnels ou secteurs d'activités commerciales (par souci d'efficience).

Néanmoins, avec 47 entrevues effectuées et 72 questionnaires complétés tous secteurs confondus, les conclusions demeurent importantes pour mieux cibler les opportunités quant à la poursuite des objectifs de la SPAQMI. La liste complète des participants aux entrevues et au sondage se retrouve à l'annexe VI.

---

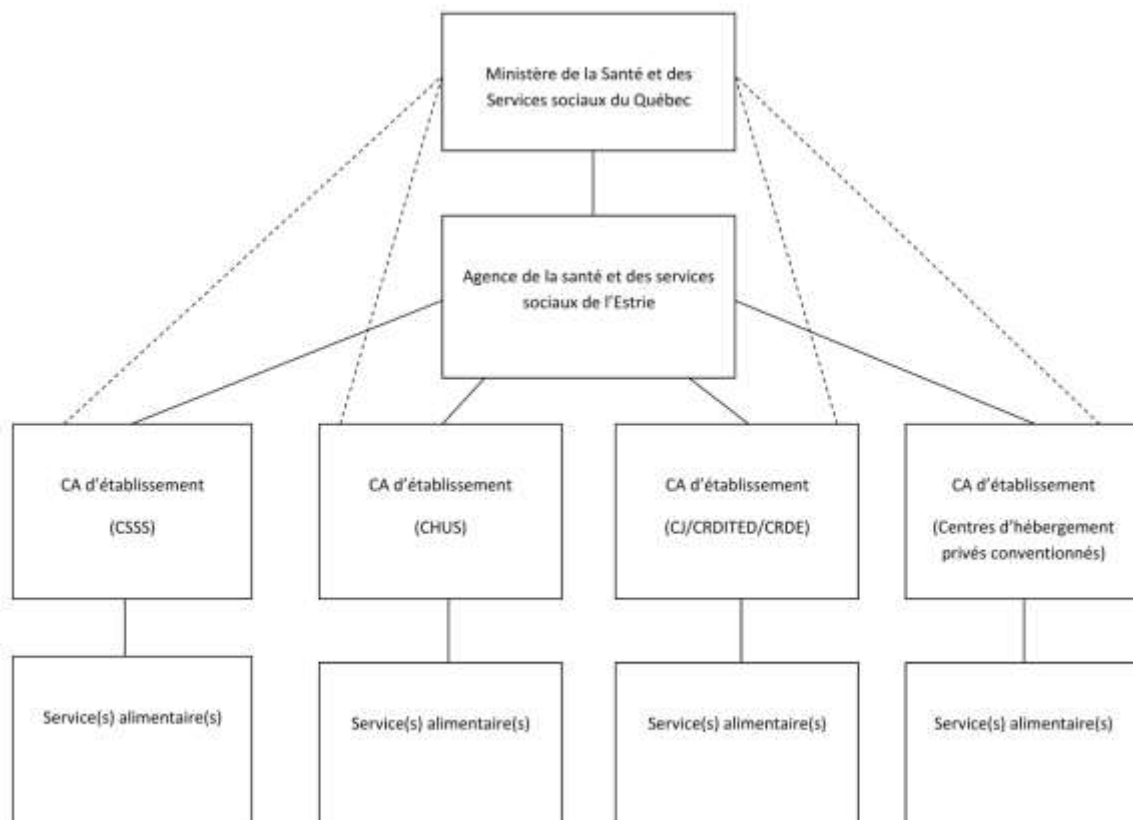
<sup>30</sup> La saturation de l'information désigne le moment où la collecte de donnée n'apporte plus suffisamment d'informations nouvelles ou différentes pour poursuivre cette collecte de façon efficace.

## Analyse

### Secteur estrien de la santé et des services sociaux

Le réseau de la santé et des services sociaux en Estrie est, comme l'ensemble des régions administratives du Québec, chapeauté par le ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) au niveau national, et par l'Agence de santé et des services sociaux de l'Estrie (ASSS de l'Estrie) au niveau régional. La structure organisationnelle est décrite en figure 10.

**Figure 10 : Schéma organisationnel du secteur estrien de la santé et des services sociaux, 2014**



L'Agence fait office de direction régionale pour le MSSS. Ainsi, les directives budgétaires et politiques du MSSS passent par l'ASSS de l'Estrie avant de descendre dans les établissements concernés. Dans la figure 10, les traits pleins représentent les liens formels et usuels entre les différents paliers de la structure. Toutefois, les établissements peuvent aussi avoir accès directement au MSSS (ou vice-versa) dans certaines circonstances (traits pointillés).

Dans le cas des pratiques d'approvisionnement alimentaire, ce sont les conseils d'administration de chaque établissement qui possèdent le pouvoir décisionnel quant à la gestion de leur service alimentaire. Ainsi, les pratiques peuvent légèrement varier en fonction des besoins et des situations spécifiques à chaque établissement. Bien que les établissements possèdent une certaine marge de manœuvre, ils sont légalement et politiquement encadrés et ils se doivent de respecter les cadres légaux et les directives établies par le MSSS et l'ASSS de l'Estrie. De fait, tous les établissements du secteur de la santé et des services sociaux de l'Estrie procèdent à leurs achats, incluant les aliments, par l'entremise du regroupement d'achats le GACEQ (Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est-du-Québec).

### **Le Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est-du-Québec**

Le GACEQ est une personne morale reconnue par le ministère de la Santé et des Services sociaux comme une entreprise sans but lucratif représentative des établissements de santé et de services sociaux de l'Est-du-Québec, dont l'Estrie.<sup>31</sup> Sa mission est de gouverner et d'administrer l'approvisionnement des biens et des services suivant la *Loi sur les contrats des organismes publics* et l'article 383 de la *Loi sur les services de santé et les services sociaux*<sup>32</sup>. Selon cet article, « l'Agence s'assure que les établissements de sa région se regroupent pour l'approvisionnement en commun de biens et de services qu'elle détermine. Elle peut, si nécessaire, obliger un établissement à participer aux groupes d'approvisionnement en commun. » Légalement, les institutions doivent donc faire affaire avec le GACEQ. Tous les établissements du secteur de la santé et des services sociaux font l'acquisition de leurs produits alimentaires via le regroupement d'achats du GACEQ dans une proportion d'environ 90 % à 99 % du total de leurs acquisitions alimentaires. Par conséquent, ceci impose un circuit d'approvisionnement semblable pour la plupart des institutions du secteur (voir figure 11). Suite aux entrevues menées dans ce secteur, il a été possible de constater que le contexte de compressions budgétaires au sein des organismes publics et parapublics représente un enjeu de taille qui explique certainement le besoin de se regrouper pour des raisons d'économie d'échelle. De surcroît, l'augmentation des denrées alimentaires (figure 8) exacerbe cette pression budgétaire. Cette situation pourrait diminuer ou a compliqué les opportunités liées à l'augmentation de l'achat local en raison des contraintes budgétaires et de la grande taille des volumes requis pour répondre aux contrats du GACEQ.

Comme mentionnée précédemment, une certaine marge de manœuvre existe dans le réseau de la santé permettant de s'approvisionner hors du regroupement d'achats. Cette

---

<sup>31</sup> Le GACEQ représente les établissements de neuf régions, soit le Bas-Saint-Laurent, le Saguenay-Lac-Saint-Jean, la Capitale-Nationale, la Mauricie, l'Estrie, la Côte-Nord, le Nord-du-Québec, la Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine et Chaudière-Appalaches. Deux autres groupes d'approvisionnement se partagent respectivement Montréal et Laval (Sigma Santé) et l'Ouest-du-Québec (GACOQ).

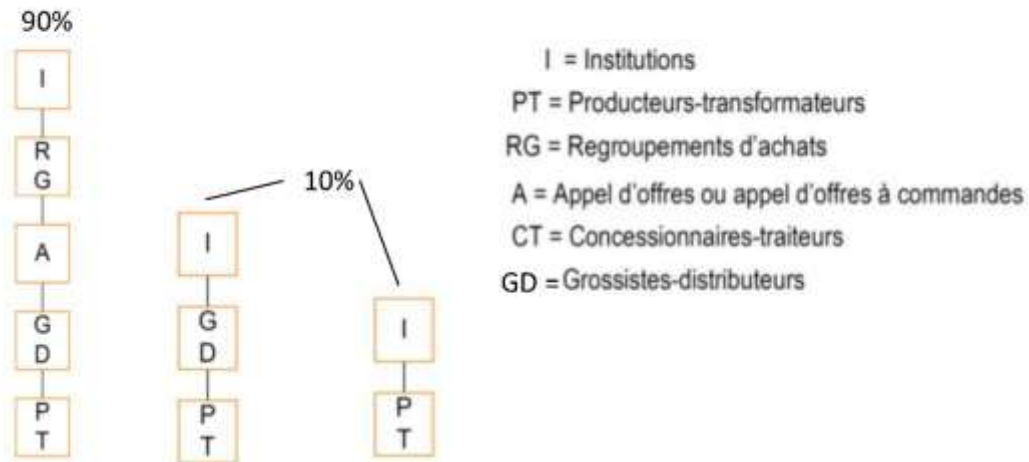
<sup>32</sup> *Loi sur les services de santé et les services sociaux*, L.R.Q., c. S-4.2

marge de manœuvre varie souvent en fonction de la taille et de la situation géographique des établissements. Ainsi, les informations obtenues dans le cadre de cette collecte de données seront présentées de façon agrégée, pour tous les établissements à la fois. Les exceptions seront relevées s'il y a lieu.

La figure 11 montre les circuits les plus courants du réseau de la santé. Le circuit long, celui de gauche et représentant l'approvisionnement via le GACEQ, est le plus commun. Selon les données obtenues par sondage, ce circuit occupe une proportion estimée à plus de 90 % des approvisionnements alimentaires, tous établissements confondus. Les deux autres circuits courts, du centre et de droite, représentent habituellement entre 1 % et 10 % des approvisionnements alimentaires des établissements.

**Figure 11**

**Circuits d'approvisionnement les plus courants du secteur de la santé et des services sociaux**



**Portrait détaillé**

D'après les informations récoltées par entrevues et par sondage, la marge de manœuvre est étroitement liée à la taille et à la situation géographique des établissements. Il convient donc de s'intéresser au portrait détaillé du réseau de la santé et des services sociaux en Estrie. En fait, comme démontré au tableau 12, il est constitué de treize établissements, dont certains comptent plus d'une installation. Au total, on retrouve 22 installations gérant un service alimentaire sur le territoire.

**Tableau 12 : Installations ayant un service alimentaire pour le secteur de la santé et des services sociaux, 2014<sup>33</sup>**

|                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MRC de Coaticook<br><b>Total : 1</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CSSS de la MRC de Coaticook <ul style="list-style-type: none"> <li>– Siège social</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| MRC du Granit<br><b>Total : 3</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CSSS du Granit <ul style="list-style-type: none"> <li>– Siège social</li> <li>– Point de service Lac-Mégantic</li> <li>– Point de service Lambton</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| MRC du Haut-Saint-François<br><b>Total : 2</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CSSS du Haut-Saint-François <ul style="list-style-type: none"> <li>– Centre d'hébergement d'East Angus</li> <li>– Centre d'hébergement de Weedon</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| MRC de Memphrémagog<br><b>Total : 1</b>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CSSS de Memphrémagog <ul style="list-style-type: none"> <li>– Siège social</li> </ul> </li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Ville de Sherbrooke<br><b>Total : 10</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CSSS-IUGS <ul style="list-style-type: none"> <li>– Installation Argyll</li> <li>– Installation Queen-Victoria</li> <li>– Installation King Est</li> <li>– Installation Belvédère Sud</li> </ul> </li> <li>• Centre hospitalier universitaire de Sherbrooke <ul style="list-style-type: none"> <li>– Hôpital Fleurimont</li> <li>– Hôtel-Dieu</li> </ul> </li> <li>• Centre Jeunesse Estrie <ul style="list-style-type: none"> <li>– Centre de services Val-du-Lac</li> </ul> </li> <li>• Centre de réadaptation en dépendance de l'Estrie</li> <li>• CHSLD Vigi Shermont</li> <li>• CHSLD Champlain-de-la-Rose-Blanche</li> </ul> |
| MRC des Sources<br><b>Total : 1</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CSSS des Sources</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| MRC du Val-Saint-François<br><b>Total : 4</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• CSSS du Val-Saint-François <ul style="list-style-type: none"> <li>– Installations Windsor</li> <li>– Centre d'hébergement de Richmond</li> <li>– Centre d'hébergement de Valcourt</li> </ul> </li> <li>• CHSLD Wales</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Grand total : 22 installations</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Par ailleurs, il est important de noter que les établissements estriens du secteur de la santé et des services sociaux connaissent une grande diversité entre eux en termes de nombre d'installations et de nombre de repas servi par jour. Cette diversité est illustrée par le tableau 13 qui présente la moyenne de repas servis par jour et par semaine, ainsi que le nombre de repas maximal pouvant être servis par semaine dans chaque établissement. L'ensemble des données présentées dans ce tableau provient de la collecte d'information par sondage.

<sup>33</sup> Québec, Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie, *Établissements du réseau* [en ligne], <http://www.santeestrie.qc.ca/etablissement.php>

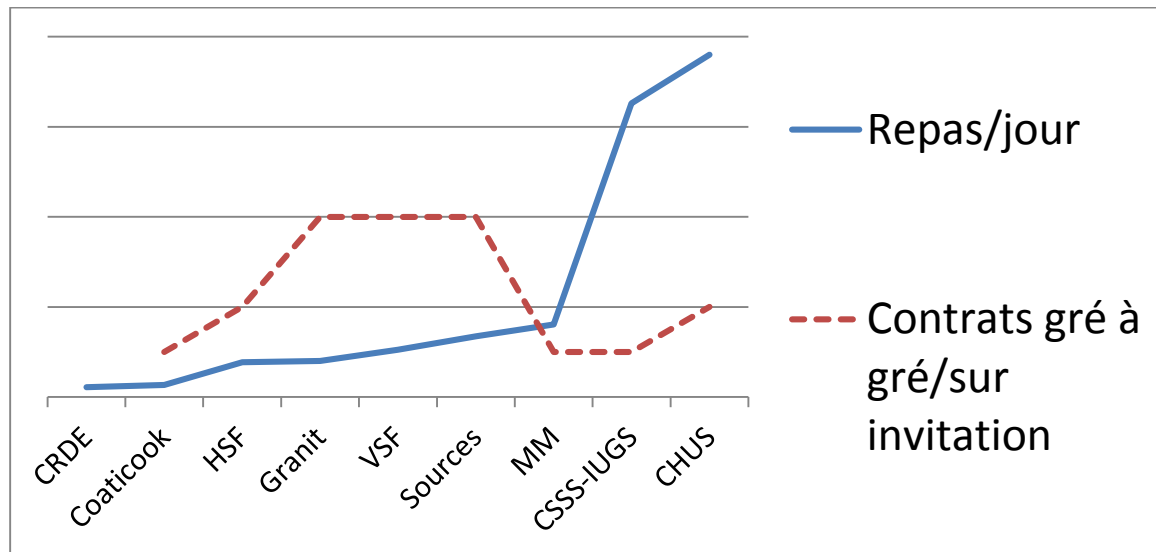
**Tableau 13 : Comparaison du nombre de repas entre les établissements, 2014**

| Établissements <sup>34</sup>       | Moyenne de repas par jour | Moyenne de repas par semaine (capacité maximale par semaine) |
|------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------|
| CSSS des Sources                   | 675                       | 4 500 (4 700)                                                |
| CSSS de Memphrémagog               | 805                       | 5 200 (5 650)                                                |
| CSSS Val-Saint-François (Richmond) | 175 (Richmond)            | 1 225 (1 500) (Richmond)                                     |
| CSSS du Haut-Saint-François        | 388                       | 1 939 (n/d)                                                  |
| CSSS du Granit                     | ≈ 400                     | n/d                                                          |
| CSSS de la MRC-de-Coaticook        | 135                       | 950 (1 150)                                                  |
| CSSS-IUGS                          | 3 260                     | 22 000 (22 000)                                              |
| CHUS                               | 3 800                     | 27 000 (30 000)                                              |
| CRDE                               | 110                       | 770 (1 000)                                                  |

Cette différence de taille influence les circuits d'approvisionnement. Les informations obtenues par entrevue démontrent que les établissements de plus petite taille ont souvent une plus grande marge de manœuvre pour acheter directement d'un producteur ou d'un grossiste-distributeur sans passer par le regroupement d'achats. Cette marge de manœuvre accrue vient à la fois du fait que les contrats sont de valeur moins élevée et passent sous les seuils minimaux d'appels d'offres publics (100 000 \$) et à la fois du fait que les producteurs-transformateurs locaux peuvent plus facilement répondre à des plus petits volumes d'achat. En outre, une situation géographique éloignée limite parfois l'offre de distribution alimentaire, ce qui oblige les institutions à acheter localement certains aliments. À ce sujet, les données récoltées par sondage montrent une corrélation négative entre la taille de l'établissement (en nombre de repas par jour) et la proportion d'octrois de contrats hors GACEQ (contrats gré-à-gré ou sur invitation). Effectivement, plus la taille de l'établissement est grande, plus la proportion de contrats octroyés hors GACEQ diminue. La figure 14 présente cette corrélation négative.

<sup>34</sup> N'apparaissent que ceux pour lesquelles l'information a été obtenue.

**Figure 14 :** Comparaison entre les repas par jour et la proportion d'octrois de contrats hors GACEQ, 2014



Dans un autre ordre d'idées, selon plusieurs témoignages, le budget pour l'achat d'aliments des établissements du secteur est de l'ordre d'environ 1 % de leur budget global. Le tableau 15 présente les budgets nets 2012-2013 des établissements estriens en estimant l'enveloppe consacrée aux services alimentaires.

**Tableau 15 :** Budget net de fonctionnement des établissements et estimation de la part alloué à l'achat d'aliments, 2012-2013

| Établissements                     | Budget total 2012-2013 <sup>35</sup> (\$) | Budget pour l'achat d'aliments (\$) |
|------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------|
| CSSS des Sources                   | 23 441 559                                | ≈ 235 000                           |
| CSSS du Granit                     | 34 669 381                                | ≈ 345 000                           |
| CSSS de Memphrémagog               | 63 383 655                                | ≈ 635 000                           |
| CSSS du Val-Saint-François         | 26 382 271                                | ≈ 265 000                           |
| CSSS du Haut-Saint-François        | 21 563 394                                | ≈ 215 000                           |
| CSSS de la MRC-de-Coaticook        | 19 859 824                                | ≈ 200 000                           |
| CSSS-IUGS                          | 163 570 343                               | ≈ 1,6 M                             |
| CHUS                               | 402 736 387                               | ≈ 4 M                               |
| CRDE                               | 6 241 781                                 | ≈ 62 000                            |
| Centre jeunesse Estrie             | 52 683 365                                | ≈ 527 000                           |
| CHSLD Champlain-de-la-Rose-Blanche | 5 087 792                                 | ≈ 50 000                            |
| CHSLD VIGI Shermont                | 4 513 826                                 | ≈ 45 000                            |
| CHSLD Wales                        | n/d                                       | n/d                                 |

<sup>35</sup> Québec, Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie, *Rapport annuel de gestion 2012-2013* [en ligne], [http://www.santeestrie.gc.ca/publication\\_documentation/documents/Rapport-Annuel-2012-2013-FINAL\\_LR.pdf](http://www.santeestrie.gc.ca/publication_documentation/documents/Rapport-Annuel-2012-2013-FINAL_LR.pdf), p. 159.

Toutefois, il est important de mentionner l'importance considérable que prend ce poste budgétaire malgré sa faible proportion. Outre le personnel et les visiteurs, la clientèle des établissements de santé et services sociaux est une clientèle captive qui requiert des besoins précis. Même si le budget en achat alimentaire ne représente qu'environ 1 % du budget total des établissements, les ressources financières allouées aux services alimentaires constituent la plus importante contrainte à laquelle les établissements font face. Les données d'entrevues démontrent clairement que la pression mise sur l'ensemble des services offerts par les établissements pour atteindre l'efficacité et réduire les dépenses est énorme. De plus, les nouvelles politiques gouvernementales visant notamment à abolir les agences régionales<sup>36</sup> pour réduire la structure ajoutent une nouvelle incertitude au contexte économique difficile. Bien que les directions des services alimentaires des différents établissements partagent une volonté commune de favoriser l'achat local dans le marché institutionnel, l'environnement actuel de nature contraignante dans lequel se retrouvent ceux-ci pourrait rendre l'intégration des objectifs de la SPAQMI plus difficile.

Ces contraintes budgétaires se reflètent dans les réponses obtenues par sondage. En effet, plus de 88 % des gestionnaires institutionnels jugent le prix des aliments comme un critère de sélection « très important » lors de l'achat des aliments. *A contrario*, 50 % des gestionnaires jugent la provenance des aliments (local ou non) comme un critère de sélection « peu important » ou « moyennement important ». Outre le prix, la disponibilité régulière des produits et la qualité des produits sont les autres critères jugés les « très important » à 88 %.

Par ailleurs, lorsqu'ils leur sont demandés d'identifier l'obstacle ou les obstacles les plus probants à l'augmentation de l'achat local, 100 % des gestionnaires répondent « la disponibilité régulière », 88 % ajoutent « le prix » et 63 % ajoutent « le volume ». Ainsi, les plus grands obstacles, aux yeux des gestionnaires des services alimentaires du réseau de la santé et des services sociaux, résident dans la disponibilité irrégulière des produits locaux (notamment en période hivernale), le prix trop élevé des produits locaux et le volume insuffisant des produits locaux pour répondre à leur demande.

Ceci étant dit, grâce aux données fournies par le GACEQ, et puisque l'organisme occupe une part non négligeable des acquisitions alimentaires du secteur de la santé et des services sociaux, il est possible de dresser un portrait global de la situation dans ce secteur. Les données fournies par l'organisme contiennent les informations relatives à tous les contrats alimentaires signés et négociés pour les établissements de l'Estrie sur une période de 12 mois (2013-2014). En excluant les produits de boulangerie qui relève

---

<sup>36</sup> Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, *Projet de loi n° 10 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* [en ligne], <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-10-41-1.html>

d'un contrat pour tous l'Est-du-Québec, neuf types de contrats alimentaires sont présentés :

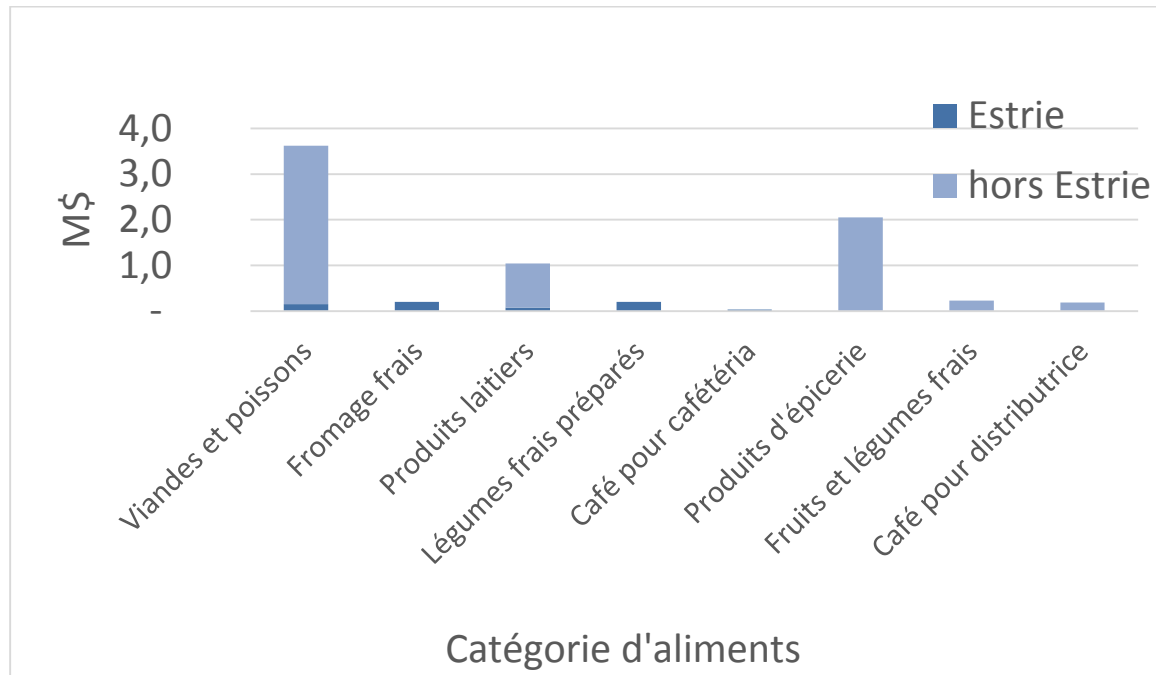
1. Denrées alimentaires périssables (viandes et poissons)
2. Fromage frais
3. Produits laitiers – régions éloignées
4. Produits laitiers – Sherbrooke et alentour
5. Fruits et légumes frais
6. Légumes frais préparés
7. Produits d'épicerie (secs, surgelés et réfrigérés)
8. Café pour cafétéria
9. Café pour distributrice

Certaines catégories ne sont pas explicites quant à leur constitution. Ainsi, « Produits laitiers – Sherbrooke et alentour » constitue les produits laitiers (sauf le fromage frais) octroyés à forfait pour les établissements de la Ville de Sherbrooke, de la MRC de Memphrémagog et de la MRC du Val-Saint-François. *A contrario*, « Produits laitiers – régions éloignées » constitue les produits laitiers (sauf le fromage frais) octroyés à forfait pour les établissements de la MRC de Coaticook, de la MRC du Haut-Saint-François, de la MRC des Sources et de la MRC du Granit. Finalement, « Produits d'épicerie » constitue toutes les denrées alimentaires non périssables (sauf le café).

Les produits de boulangerie, contrat représentant environ 1 M\$, ont été exclus des calculs puisque ce contrat, contrairement aux autres, n'est pas limité aux frontières administratives de l'Estrie. Comme il a été mentionné précédemment, le contrat regroupe l'ensemble des établissements de l'Est-du-Québec. Dans l'impossibilité d'isoler la place réelle qu'occupe l'Estrie dans le contrat, il a été retranché de l'étude.

Ceci étant dit, la valeur totale de ces neuf contrats alimentaires représente un peu plus de 7,5 M\$. De ce montant, seulement 663 000 \$ provient de fournisseurs régionaux, soit environ 9 % de la valeur totale. Autrement dit, 9 % de la valeur des achats regroupés avec le GACEQ proviennent de grossistes-distributeurs ou producteurs/transformateurs estriens. Par ailleurs, sur un total de 17 fournisseurs ayant décroché un contrat alimentaire avec le GACEQ, les données indiquent qu'environ 35 % des fournisseurs sont régionaux. Ainsi, on peut conclure que 35 % des fournisseurs (tous ceux établis en Estrie) se partagent 9 % de la valeur totale des contrats et qu'inversement, 65 % des fournisseurs (ceux établis hors de l'Estrie) se partagent 91 % de la valeur totale des contrats. La figure 16 et le tableau 17 ci-dessous illustrent ces constats et décomposent les données par types de contrats alimentaires.

**Figure 16 : Part monétaire des fournisseurs locaux par type de contrat du GACEQ, 2013-2014**



Il est important de spécifier que la valeur totale des contrats qu'occupent les fournisseurs régionaux (9 %) constitue une estimation conservatrice. Dans la réalité, le GACEQ achète probablement davantage d'aliments estriens puisque les entreprises non régionales avec qui le regroupement fait affaire peuvent acheter via des fournisseurs régionaux dans le cadre de leurs activités commerciales. Cependant, ces données n'ayant pu être confirmées, il serait erroné de les inclure dans le calcul.

**Figure 17 : Contrats du GACEQ pour l'Estrie sur une période de 12 mois, 2013-2014**

| Types de contrat                                       | Nombre total de fournisseurs<br>(part relative occupée par les fournisseurs régionaux) | Fournisseurs non régionaux                    | Fournisseurs régionaux                        | Part annuelle absolue (relative) occupée par les fournisseurs régionaux | Part annuelle absolue (relative) totale occupée par les fournisseurs régionaux | Valeur annuelle absolue (relative) totale des contrats |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Denrées alimentaires périssables (viandes et poissons) | 5<br>(40 %)                                                                            | Distribution Alimplus (Ange-Gardien)          | Boucherie Bonne Coupe (Asbestos)              | 64 500,88 \$<br>(1,78 %)                                                | 150 149,84 \$<br>(4,15 %)                                                      | 3 618 272,96 \$<br>(47,77 %)                           |
|                                                        |                                                                                        | Lauson, div. de Colabor (Montréal)            | Marché de Poisson Sherbrooke (Sherbrooke)     | 85 648,96 \$<br>(2,37 %)                                                |                                                                                |                                                        |
|                                                        |                                                                                        | Les Aliments Chicoine (Granby)                |                                               |                                                                         |                                                                                |                                                        |
| Fromage frais                                          | 2<br>(100 %)                                                                           | -----                                         | Fromage La Chaudière (Lac-Mégantic)           | 88 991,29 \$<br>(44 %)                                                  | 202 226,99 \$<br>(100 %)                                                       | 202 226,99 \$<br>(2,67 %)                              |
|                                                        |                                                                                        |                                               | Laiterie Coaticook (Coaticook)                | 113 235,70 \$<br>(56 %)                                                 |                                                                                |                                                        |
| Produits laitiers – régions éloignées                  | 4<br>(25 %)                                                                            | GFS Québec div. Montréal (Boucherville)       | Laiterie Coaticook (Coaticook)                | 8 300,42 \$<br>(11,46 %)                                                | 8 300,42 \$<br>(11,46 %)                                                       | 95 087,21 \$<br>(1,26 %)                               |
|                                                        |                                                                                        | Aliments Ultima (Longueuil)                   |                                               |                                                                         |                                                                                |                                                        |
|                                                        |                                                                                        | Agropur, div. Natrel (Saint-Laurent)          |                                               |                                                                         |                                                                                |                                                        |
| Produits laitiers – Sherbrooke et alentour             | 3<br>(66 %)                                                                            | GFS Québec div. Montréal (Boucherville)       | Laiterie Coaticook (Coaticook)                | 63 826,52 \$<br>(6,72 %)                                                | 63 826,52 \$<br>(6,72 %)                                                       | 950 373,37 \$<br>(12,55 %)                             |
|                                                        |                                                                                        | Laiterie Chagnon (Waterloo)                   |                                               |                                                                         |                                                                                |                                                        |
| Légumes frais préparés                                 | 1<br>(100 %)                                                                           | -----                                         | La Légumerie – Groupe Dionne (Cookshire)      | 202 996,08 \$<br>(100 %)                                                | 202 996,08 \$<br>(100 %)                                                       | 202 996,08 \$<br>(2,68 %)                              |
| Café pour cafétéria                                    | 1<br>(100 %)                                                                           | -----                                         | Distribution Café Hubert St-Jean (Sherbrooke) | 35 365,68 \$<br>(100 %)                                                 | 35 365,68 \$<br>(100 %)                                                        | 35 365,68 \$<br>(0,47 %)                               |
| Produits d'épicerie (secs, surgelés et réfrigérés)     | 1<br>(0 %)                                                                             | GFS Québec div. Montréal (Boucherville)       | -----                                         | 0 \$<br>(0 %)                                                           | 0 \$<br>(0 %)                                                                  | 2 050 714,56 \$<br>(27,07 %)                           |
| Fruits et légumes frais                                | 1<br>(0 %)                                                                             | Les Récoltes Marcotte (Drummondville)         | -----                                         | 0 \$<br>(0 %)                                                           | 0 \$<br>(0 %)                                                                  | 233 402,85 \$<br>(3,08 %)                              |
| Café pour distributrice                                | 2<br>(0 %)                                                                             | Smucker Foods of Canada – Mtl (Saint-Léonard) | -----                                         | 0 \$<br>(0 %)                                                           | 0 \$<br>(0 %)                                                                  | 185 999,40 \$<br>(2,46 %)                              |
|                                                        |                                                                                        | Vitality Services alimentaire (Saint-Laurent) |                                               |                                                                         |                                                                                |                                                        |
| <b>TOTAUX</b>                                          | <b>17<br/>(100 %)</b>                                                                  | <b>11<br/>(64,71 %)</b>                       | <b>6<br/>(35,29 %)</b>                        | <b>-----</b>                                                            | <b>662 865,53 \$<br/>(8,75 %)</b>                                              | <b>7 574 439,10 \$<br/>(100 %)</b>                     |

Le secteur estrien de la santé et des services sociaux est un secteur où les approvisionnements alimentaires sont très encadrés, notamment par l'obligation des

installations ou établissements de faire affaire avec le GACEQ autant que possible. Ainsi, dans le cadre de la SPAQMI, la marge de manœuvre pour trouver des opportunités permettant la réalisation des objectifs régionaux réside davantage dans les contrats hors-GACEQ que les établissements peuvent conclure. Les opportunités possibles au niveau des contrats du GACEQ devront plutôt être explorées par la table de concertation provinciale de la SPAQMI.

**Tableau 18 : Éléments à retenir – Secteur estrien de la santé et des services sociaux**

| <p style="text-align: center;"><b>Éléments à retenir</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Secteur estrien de la santé et des services sociaux</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur composé de 13 établissements représentant 22 installations avec un service alimentaire;</li> <li>• En général, 90 % des approvisionnements alimentaires sont achetés via le regroupement d'achats GACEQ (circuit long);</li> <li>• Règle générale, plus la taille d'un établissement est importante, plus la proportion d'achats via le GACEQ est élevée (et vice-versa);</li> <li>• Le prix et la disponibilité régulière des produits sont les critères de sélections les plus importants pour une majorité de gestionnaires;</li> <li>• Le prix trop élevé, la disponibilité irrégulière et le volume insuffisant des produits sont les obstacles les plus importants à l'augmentation d'achat local pour une majorité de gestionnaires;</li> <li>• 9 % de la valeur des achats regroupés avec le GACEQ proviennent de grossistes-distributeurs ou producteurs/transformateurs estriens.</li> </ul> |

### **Secteur estrien des services de garde**

Le réseau des services de garde est en partie chapeauté par le ministère de la Famille, puisqu'une partie de son budget de fonctionnement provient du financement de l'État. Toutefois, contrairement au réseau de la santé et des services sociaux, ce sont des établissements institutionnels privés, c'est-à-dire des personnes morales à but non lucratif ou des coopératives qui sont donc exclues des accords et des lois sur le marché institutionnel public, notamment la *Loi sur les contrats des organismes publics*. Ainsi, le cadre réglementaire est plus flexible pour ce secteur, bien que chaque direction ou conseil d'administration ait la possibilité de se doter d'une politique encadrant l'octroi des contrats. Le secteur des services de garde est donc caractérisé par l'autonomie des établissements et installations. Les menus de leur service alimentaire doivent cependant respecter le guide alimentaire canadien.

En Estrie, le réseau des services de garde compte 87 centres de la petite enfance (CPE) et 761 responsables de service de garde (RSG) en milieu familial pour un total de 8 969 places réparties dans l'ensemble des MRC de la région et de la Ville de Sherbrooke

(voir tableau 19). De ce nombre, on compte neuf bureaux coordonnateurs (BC) de garde en milieu familial qui, en plus d'être des CPE<sup>37</sup>, coordonnent et soutiennent les activités des garderies en milieu familial de leur territoire assigné.

**Tableau 19 : Installations ayant un service alimentaire pour le secteur des services de garde (nombre de places), 2014<sup>38</sup>**

|                                                                    |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| MRC de Coaticook<br><b>Total : 5 CPE et 64 RSG (513)</b>           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compton : 1 CPE (50)</li> <li>• Coaticook : 3 CPE (116)</li> </ul>                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 BC : 64 RSG (347)</li> </ul>                                                                  |
| MRC du Granit<br><b>Total : 4 CPE et 72 RSG (530)</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lac-Drolet : 1 (29)</li> <li>• Saint-Romain : 1 (8)</li> </ul>                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lac-Mégantic : 2 (112)</li> <li>• 1 BC : 72 RSG (381)</li> </ul>                                |
| MRC du Haut-Saint-François<br><b>Total : 5 CPE et 52 RSG (491)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ascot Corner : 1 CPE (37)</li> <li>• East Angus : 1 CPE (52)</li> <li>• Cookshire : 1 CPE (62)</li> </ul>        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• La Patrie : 1 CPE (29)</li> <li>• Weedon : 1 CPE (29)</li> <li>• 1 BC : 52 RSG (282)</li> </ul> |
| MRC de Memphrémagog<br><b>Total : 11 CPE et 91 RSG (1069)</b>      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayer's Cliff : 1 CPE (45)</li> <li>• Magog : 8 CPE (415)</li> <li>• 1 BC : 91 RSG (503)</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eastman : 1 CPE (44)</li> <li>• Stanstead : 1 CPE (62)</li> </ul>                               |
| Ville de Sherbrooke<br><b>Total : 51 CPE et 374 RSG (5215)</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sherbrooke : 51 CPE (2929)</li> </ul>                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 3 BC : 374 RSG (2286)</li> </ul>                                                                |
| MRC des Sources<br><b>Total : 4 CPE et 32 RSG (383)</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asbestos : 1 CPE (78)</li> <li>• Wotton : 1 CPE (24)</li> <li>• Saint-Georges-de-Windsor : 1 CPE (69)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Danville : 1 CPE (57)</li> <li>• 1 BC : 32 RSG (155)</li> </ul>                                 |
| MRC du Val-Saint-François<br><b>Total : 8 CPE et 76 RSG (768)</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Richmond : 1 (60)</li> <li>• Saint-Denis-de-Brompton : 2 (92)</li> <li>• Windsor : 2 (92)</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stoke : 1 (26)</li> <li>• Valcourt : 2 (97)</li> <li>• 1 BC : 76 RSG (401)</li> </ul>           |
| <b>Grand total : 87 CPE et 761 RSG (8969 places)</b>               |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                          |

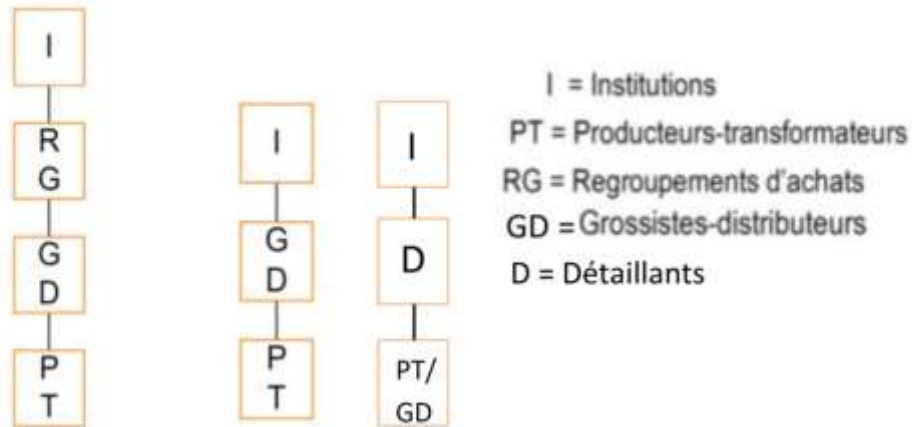
Par ailleurs, la figure 20 montre les circuits d'approvisionnement les plus courants du secteur des services de garde, celui de gauche correspondant à l'approvisionnement via la coopérative, celui du centre à l'approvisionnement via un distributeur indépendant et celui de droite à l'approvisionnement directement en épicerie. La proportion d'utilisation de ces trois circuits fluctue selon le nombre de places en installation. Selon les informations recueillies par entrevues et par sondage, plus une installation compte un nombre important de places, plus l'approvisionnement se fait via le regroupement d'achats (circuit de gauche). Au contraire, plus les installations sont de petites tailles, plus ils achètent directement en épicerie ou via des distributeurs indépendants.

<sup>37</sup> À l'exception du BC du Haut-Saint-François, qui ne cumule pas la fonction de CPE.

<sup>38</sup> Québec, ministère de la Famille, *Répertoire Estrie 05* [en ligne], <http://www.mfa.gouv.qc.ca/Layouts/mfa/isf/pdf/ESTRIE.PDF>

**Figure 20 : Circuits d'approvisionnement les plus courants du secteur des services de garde**

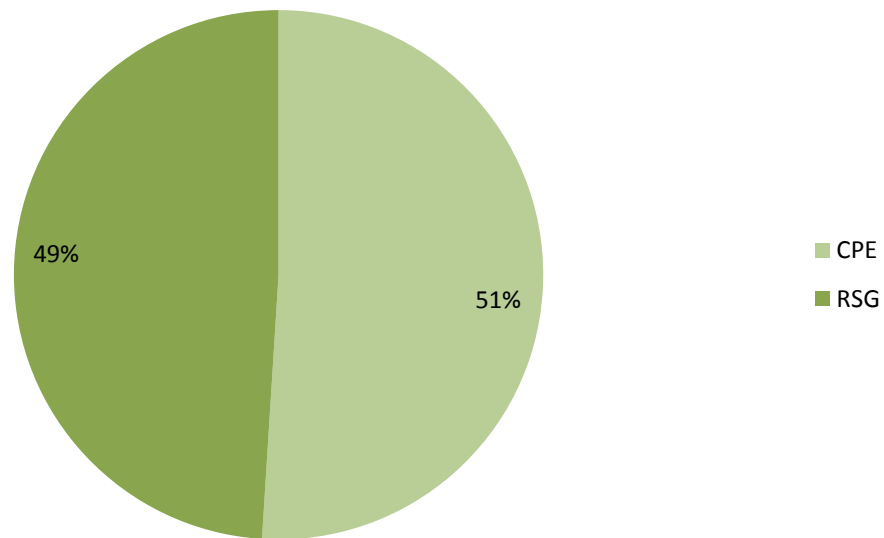
**Circuits d'approvisionnement les plus courants du secteur des services de garde**



**Les centres de la petite enfance**

Les centres de la petite enfance (CPE) représentent un peu plus de la moitié des places en garderie de la région. La figure 21 illustre cette répartition. Les places représentées par les CPE sont beaucoup plus concentrées que celles des garderies en milieu familial. En moyenne, chaque CPE compte 61 places réparties dans 87 installations. La grande majorité des services alimentaires des CPE estriens sont autogérés.

**Figure 21 : Répartition des places entre les CPE et les RSG en Estrie, 2014**



À l'échelle nationale, les centres de la petite enfance se regroupent au sein de l'Association québécoise des centres de la petite enfance (AQCPÉ). En Estrie, les établissements ont accès au Regroupement des centres de la petite enfance des Cantons-de-l'Est (RCPECE), un organisme permettant la concertation et le réseautage des établissements estriens. Pour la SPAQMI, cet organisme pourrait devenir un interlocuteur intéressant pour le partage de projets au sein du réseau des CPE.

Au niveau de leurs achats, les CPE ont accès à une coopérative de solidarité qui est dédiée au réseau des garderies : William Coop. Celle-ci représente 28 M\$ en chiffre d'affaires. Elle regroupe plusieurs types d'achats autres que les achats alimentaires, ces derniers représentant 54 % du chiffre d'affaires annuel (15 M\$). À l'échelle de la province, la coopérative regroupe 65 % des CPE.

Le regroupement d'achats utilise une interface virtuelle, via son site web, pour diffuser les appels d'offres et effectuer les transactions entre les fournisseurs et les établissements participants. Fait intéressant, la plateforme offre la possibilité de rechercher des fournisseurs par région.

En Estrie, 34 des 87 établissements participent au regroupement de William Coop, soit 40 % des CPE établis sur le territoire.<sup>39</sup> Ces 34 établissements représentent toutefois 51 % des places offertes par les CPE dans la région. Ces données démontrent que les établissements de grande taille font davantage affaire avec William Coop que ceux de

<sup>39</sup> William.coop, *Liste des membres* [en ligne], <http://www.william.coop/ZoneInformations/Section/Menu/118>

plus petite taille. Lorsqu'un CPE possède plus de trente à quarante places, le recours à des distributeurs alimentaires ou au regroupement d'achats est fréquent. Exception faite des plus grands CPE (60 à 70 places et plus), l'achat directement en magasin demeure tout de même un mécanisme d'approvisionnement fréquemment utilisé. Vu la nature privée du regroupement d'achats et des établissements du secteur des services de garde, aucune obligation légale n'impose la participation des établissements au regroupement d'achats. Toutefois, la coopérative estime les économies liées à l'utilisation de ses services à 16 % de réduction des coûts des achats, alimentaires ou autres.<sup>40</sup> La coopérative fait affaire avec plusieurs fournisseurs pour la distribution des établissements estriens. Un des sept fournisseurs est actuellement estrien. En effet, les contrats de type fruits et légumes sont un succès à cet égard puisqu'en 2013-2014 le distributeur est Légufruits de Coaticook.<sup>41</sup> De plus, la coopérative a annoncé à l'automne 2014 qu'elle prévoyait mettre sur pied un programme pour identifier les aliments québécois dans sa liste de produits en plus de faire une tournée des 13 regroupements régionaux des CPE pour promouvoir l'achat d'aliments locaux. À noter que, depuis sa création en 2005, William Coop a vu son taux d'adhésion augmenter de façon constante. Dans le cadre de la SPAQMI, il sera donc nécessaire de communiquer et de collaborer avec la coopérative puisqu'elle représente un acteur-clé du secteur et que la tendance semble confirmer son rôle prépondérant dans l'approvisionnement alimentaire des CPE.

Par ailleurs, à l'instar des gestionnaires du secteur de la santé et des services sociaux, les réponses obtenues par sondage des responsables de CPE pointent généralement vers les mêmes critères de sélection des aliments et les mêmes obstacles à l'augmentation d'achats de produits locaux. En effet, dans plus de 85 % des cas, le prix demeure à la fois le critère de sélection le plus important et l'obstacle le plus probant. La disponibilité des produits locaux est aussi identifiée comme un obstacle important dans les mêmes proportions. Toutefois, le volume n'est pas considéré comme un obstacle aussi important que dans le secteur de la santé et des services sociaux. Cette différence s'explique notamment par le fait que les établissements du secteur des services de garde achètent en beaucoup plus petit volume puisque leur clientèle est moindre que celle du secteur de la santé et des services sociaux.

### **Les services de garde en milieu familial**

Les services de garde en milieu familial représentent près de la moitié des places en garderies de la région, soit 49 % (voir figure 21). Toutefois, contrairement au réseau des CPE, les places sont fortement dispersées à travers un grand nombre d'installations. En moyenne, une garderie en milieu familial compte 5,6 places réparties dans les 761 installations estriennes.

---

<sup>40</sup> William.coop, *Avantage W+* [en ligne], [https://contenu.william.coop/Librairies/Documents/william.coop/Avantages\\_W\\_Membres.pdf](https://contenu.william.coop/Librairies/Documents/william.coop/Avantages_W_Membres.pdf)

<sup>41</sup> William.coop, *Liste des fournisseurs agréés* [en ligne], <http://www.william.coop/ZoneInformations/Section/Menu/119>

Les responsables de service de garde (RSG) en milieu familial sont des travailleurs autonomes. Ainsi, mis à part leur obligation de respecter la réglementation provinciale imposée par le ministère de la Famille (respect du guide alimentaire canadien, norme de salubrité, etc.), les RSG sont complètement autonomes des bureaux coordonnateurs. En effet, les BC ont surtout un pouvoir d'influence sur les RSG. Ils s'assurent que les RSG respectent les normes établies par le ministère et peuvent aussi offrir des formations ou activités aux RSG, mais toujours sur une base volontaire.

Comme pour plusieurs CPE de plus petite taille, les responsables de service de garde en milieu familial achètent directement leurs produits alimentaires en épicerie (voir figure 20). À cet égard, les services de garde en milieu familial peuvent être comparés à des ménages dans leur mode de gestion de leur service alimentaire. Cette réalité particulière ne les exclut pas nécessairement de la SPAQMI. Toutefois, certaines mesures ayant pour objectif de favoriser l'achat local chez les citoyens (campagnes d'information, création de marchés locaux, etc.) pourraient être plus adaptées à leur réalité.

**Tableau 22 : Éléments à retenir – Secteur estrien des services de garde**

| <p style="text-align: center;"><b>Éléments à retenir</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Secteur estrien des services de garde</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le secteur se compose de 87 centres de la petite enfance (CPE) et 761 garderies en milieu familial pour 8969 places en Estrie;</li> <li>• Neuf bureaux coordonnateurs de la garde en milieu familial coordonnent et soutiennent les activités des garderies en milieu familial;</li> <li>• Statut institutionnel privé octroyant la possibilité d'offrir davantage de contrats de gré à gré;</li> <li>• Volume d'achat plus restreint;</li> <li>• Le prix et la disponibilité régulière des produits sont les critères de sélections les plus importants pour une majorité de gestionnaires;</li> <li>• Le prix trop élevé et la disponibilité irrégulière des produits sont les obstacles les plus importants à l'augmentation d'achat local pour une majorité de gestionnaires;</li> <li>• Tendance lourde des CPE vers une augmentation de l'utilisation d'un processus d'achat regroupé avec William Coop;</li> <li>• 40 % des CPE de l'Estrie font affaire avec William Coop.</li> </ul> |

## Secteur estrien de l'éducation

Ce secteur compte 134 établissements publics répartis dans l'ensemble des MRC de la région et de la Ville de Sherbrooke. Les établissements publics de niveau primaire sont au nombre de 106 et ceux de niveau secondaire, au nombre de 16. De plus, l'Estrie compte 16 établissements privés et 4 établissements d'enseignement supérieur. Le tableau 23 recense les établissements du secteur.

**Tableau 23 : Recensement des établissements du le secteur de l'éducation, 2014<sup>42</sup>**

|                                                                     |                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Eastern Townships School Board<br><b>Total : 16</b>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• 13 écoles primaires</li><li>• 3 écoles secondaires</li></ul>                                                               |
| Commission scolaire des Hauts-Cantons<br><b>Total : 33</b>          | <ul style="list-style-type: none"><li>• 30 écoles primaires</li><li>• 3 écoles secondaires</li></ul>                                                               |
| Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke<br><b>Total : 42</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• 36 écoles primaires</li><li>• 6 écoles secondaires</li></ul>                                                               |
| Commission scolaire des Sommets<br><b>Total : 23</b>                | <ul style="list-style-type: none"><li>• 19 écoles primaires</li><li>• 4 écoles secondaires</li></ul>                                                               |
| Réseau des établissements privés<br><b>Total : 16</b>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• 5 écoles primaires</li><li>• 11 écoles secondaires</li></ul>                                                               |
| Enseignement supérieur<br><b>Total : 4</b>                          | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cégep de Sherbrooke</li><li>• Université de Sherbrooke</li><li>• Collège Champlain</li><li>• Université Bishop's</li></ul> |
| <b>Grand total : 134 établissements</b>                             |                                                                                                                                                                    |

Sur le plan de l'approvisionnement alimentaire dans ce réseau, on retrouve plusieurs formules incluant notamment les traiteurs. Les circuits d'approvisionnement les plus courants du secteur sont utilisés dépendamment du type de gestion des services alimentaires. Comme la figure 24 le présente, lorsqu'un service alimentaire est en gestion imparti, le concessionnaire-traiteur achète lui-même les produits via appel d'offres à des grossistes-distributeurs. Ces derniers achèteront directement auprès des producteurs ou transformateurs (circuit de gauche). Au contraire, lorsque le service alimentaire est autogéré et parce qu'il n'y a pas de regroupement d'achats obligatoires dans le secteur de l'éducation, l'institution peut soit acheter d'un grossiste-distributeur ou, plus rarement, directement du producteur ou transformateur (les deux circuits de droite).

<sup>42</sup> Commission scolaire Eastern Townships [en ligne], <http://www.etsb.qc.ca/fr/>

Commission scolaire des Hauts-Cantons [en ligne], <http://www.cshc.qc.ca/>

Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke [en ligne],

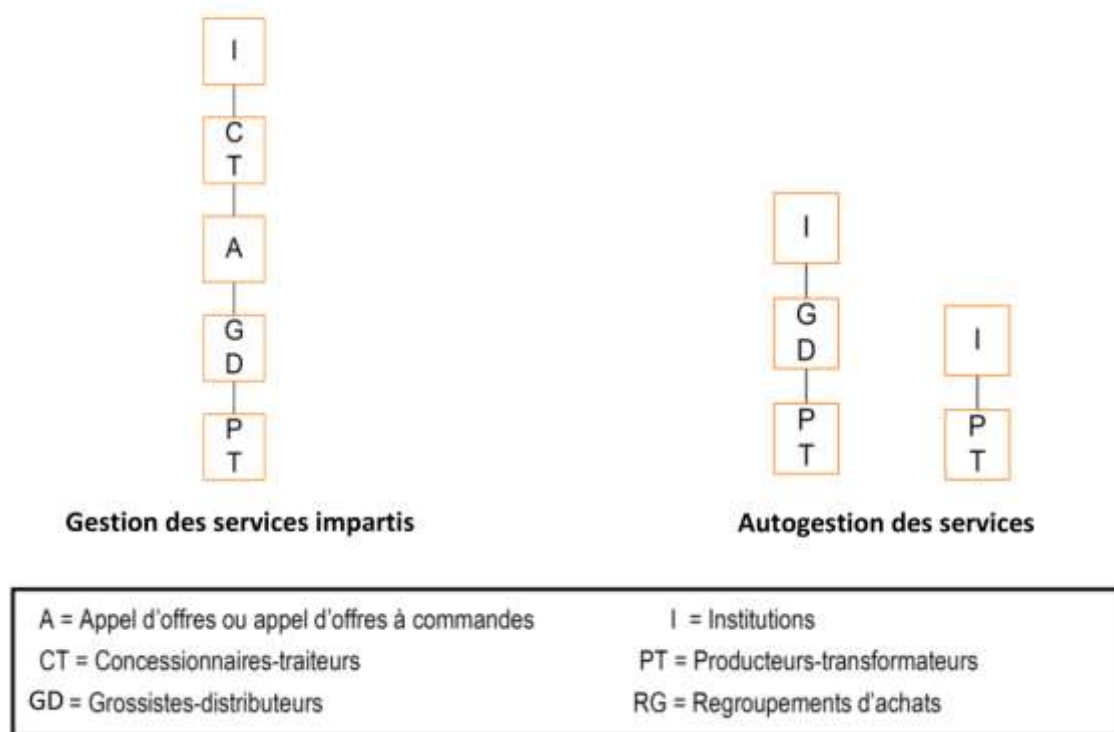
<http://www.csrs.qc.ca/fr/accueil/index.html>

Commission scolaire des Sommets [en ligne], <https://www.csdessommets.qc.ca/>

Association des écoles privées de l'Estrie [en ligne], <https://ecolespriveesestrie.com/>

**Figure 24 : Circuits d’approvisionnement les plus courants du secteur de l’éducation primaire/secondaire**

**Circuits d’approvisionnement les plus courants du secteur de l’éducation primaire/secondaire**



### **Sous-secteur estrien de l’éducation primaire/secondaire**

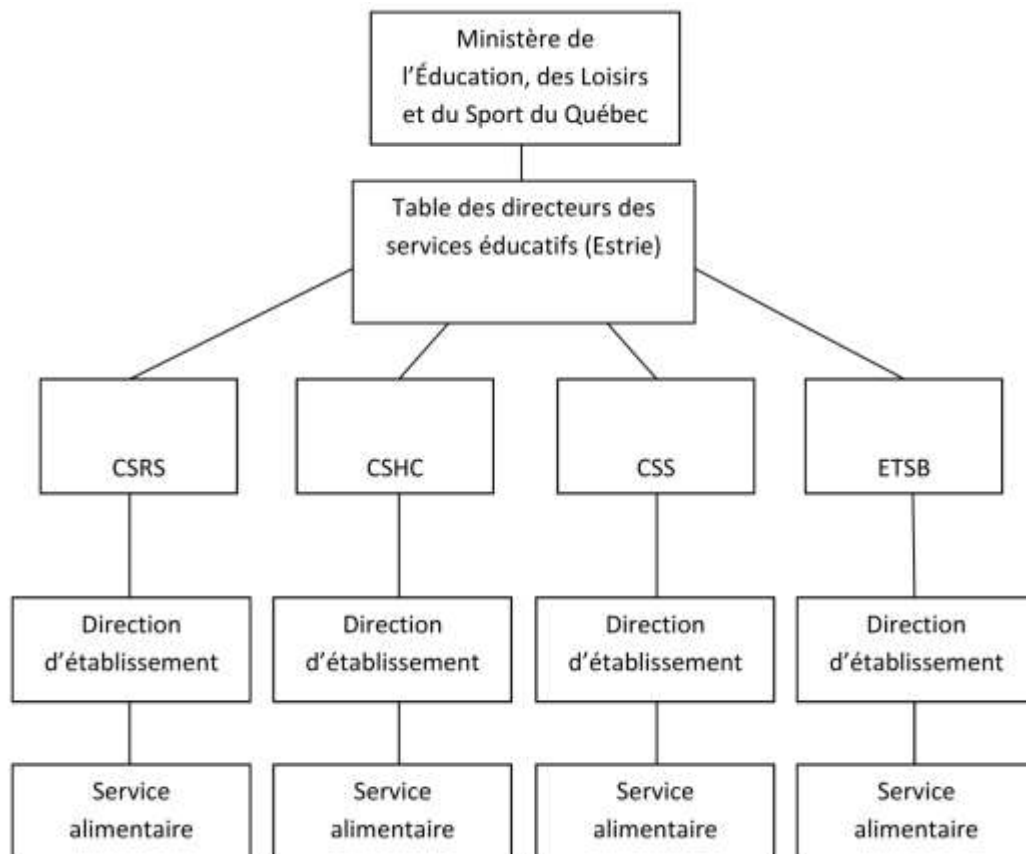
Cette section abordera dans un premier temps les particularités du secteur de l’éducation primaire/secondaire estrien qui sont partagées par l’ensemble des établissements. Les sections suivantes viseront à mettre en relief les spécificités des établissements des différentes commissions scolaires de la région.

L’ensemble des établissements primaires/secondaires publics est sous l’égide des quatre commissions scolaires (CS) présentes en Estrie qui, elles-mêmes, répondent directement du ministère de l’Éducation, du Loisir et du Sport (MELS). Les commissions scolaires suivent les frontières des MRC. La Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke (CSRS) coïncide avec les frontières de la ville de Sherbrooke. La Commission scolaire des Sommets (CSS) englobe la MRC de Memphrémagog et du Val-Saint-François. La Commission scolaire des Hauts-Cantons (CSHC) englobe la MRC de Coaticook, du Haut-Saint-François et du Granit. La Commission scolaire Eastern Townships (ETSB), pour sa

part, dépasse les frontières de l'Estrie, englobant plusieurs établissements anglophones des régions avoisinantes.

Pour la collecte de données dans ce secteur, les commissions scolaires ont été contactées pour les informer de la démarche et les inclure dans celle-ci. Leur coopération a permis d'accéder aux directions et aux services alimentaires des établissements. Toutefois, concernant la gestion des services alimentaires, la plupart des établissements possèdent une importante autonomie vis-à-vis des commissions scolaires ou du MELQ. La figure 25 présente la structure du secteur.

**Figure 25 : Schéma organisationnel du secteur estrien de l'éducation primaire/secondaire, 2014**



D'après les informations obtenues par entrevues, certaines particularités liées à l'approvisionnement alimentaire dans le secteur de l'éducation primaire/secondaire sont présentes dans la plupart des établissements de la région, peu importe la commission scolaire ou le statut public/privé des établissements. C'est notamment le cas de la forte concurrence à laquelle font face les gestionnaires des services alimentaires, ainsi que

leur obligation de maintenir un prix de vente faible nonobstant l'augmentation du prix des denrées sur le marché.

La première particularité concerne la forte concurrence qui oppose les services alimentaires des établissements scolaires (surtout secondaire) aux diverses chaînes de restauration rapide. Dépendamment de la proximité des établissements avec de tels commerces, la concurrence peut être plus ou moins grande. En outre, depuis la mise en place de la politique alimentaire cadre du gouvernement *Pour un virage santé à l'école* en 2007, les gestionnaires de service alimentaire peinent à conserver leur clientèle. L'objectif de la politique, qui prône de saines habitudes de vie, est louable. Elle oblige la révision des menus par les directions d'établissements et les gestionnaires des services alimentaires pour inclurent des menus plus sains et meilleurs pour la santé. Néanmoins, elle met parfois en péril la viabilité de certains services alimentaires en établissements scolaires, puisque les commerces de restauration rapide concurrents n'ont pas cette même obligation. Cette situation de forte concurrence est surtout présente dans les écoles secondaires en milieu urbain, où la clientèle étudiante a facilement accès à des commerces de restauration rapide à proximité de l'établissement scolaire. En Estrie, entre 10 et 20 % de la clientèle des établissements utilisent leur service alimentaire, bien que cette proportion soit très variable dépendamment des écoles, de la période de l'année et des menus.

La seconde particularité concerne le prix de vente des repas qui, par volonté des directions d'établissements, doit demeurer le plus faible possible afin qu'un plus grand nombre d'étudiants se permettent l'achat d'un repas, notamment lorsque la situation socio-économique de la clientèle est jugée plus difficile. Cette contrainte quant au prix de vente diminue la marge de profit des gestionnaires, qui subissent aussi la hausse du prix des aliments (voir figure 11). En Estrie, le prix de vente d'un repas dans les établissements scolaires varie entre 4 \$ et 5,50 \$.

De surcroît, selon les données obtenues par sondage, les établissements scolaires de l'Estrie se situent aussi dans les mêmes tendances que les secteurs déjà étudiés au niveau des critères de sélection des aliments et des obstacles les plus probants à l'augmentation d'achats locaux. Effectivement, concernant les critères de sélections, la plupart des établissements jugent le prix, la qualité et la disponibilité régulière comme étant des critères « très importants » lors de l'achat d'aliments. Concernant les obstacles, la plupart jugent aussi que la disponibilité régulière et le prix sont à considérer.

Une autre caractéristique importante du secteur réside dans la saisonnalité de la demande alimentaire. Effectivement, contrairement aux autres secteurs institutionnels étudiés, les écoles primaires et secondaires n'offrent pas de services alimentaires en période estivale.

### **Portrait par commission scolaire**

La Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke (CSRS) compte 41 écoles sur son territoire, soit 5 écoles secondaires, 35 écoles primaires et 1 offrant le primaire et le premier cycle du secondaire. Tous les services alimentaires sont en mode de gestion imparti, c'est-à-dire donné à forfait à une entreprise préparant les repas sur place ou à un service de traiteur les transportant jusqu'à l'établissement scolaire. La CSRS a imparti le service alimentaire d'une majorité de ses écoles à l'entreprise Aramark, qui gère 18 établissements ou installations de la commission scolaire, dont 6 installations secondaires et 10 écoles primaires et 2 écoles aux adultes. Aramark gère ainsi 44 % des services alimentaires de la commission scolaire. Les prix de vente des repas sont harmonisés à 4,50 \$ dans l'ensemble des écoles primaires et à 5,15 \$ dans les écoles secondaires. À noter qu'Aramark gère aussi les services alimentaires des établissements privés du Collège du Mont-Sainte-Anne et du Collège Stanstead. L'annexe I fait l'inventaire des établissements scolaires dont la gestion alimentaire a été imparti à Aramark.

La Commission scolaire des Sommets (CSS) compte 31 écoles sur son territoire, soit 4 écoles secondaires et 27 écoles primaires. Huit d'entre elles (écoles primaires) n'ont aucun service alimentaire. Tous les services alimentaires sont en mode de gestion imparti, c'est-à-dire donné à forfait à une entreprise préparant les repas sur place ou à un service de traiteur les transportant jusqu'à l'établissement scolaire. L'annexe II fait l'inventaire des établissements scolaires de la CSS ayant un service alimentaire.

La Commission scolaire des Hauts-Cantons (CSHC) compte 33 écoles sur son territoire, soit 3 écoles secondaires et 30 écoles primaires. Seize d'entre elles (écoles primaires) n'ont aucun service alimentaire. Tous les services alimentaires sont en mode de gestion impartis, sauf 2 écoles secondaires. Les annexes III et IV font l'inventaire des établissements scolaires de la CSHC ayant un service alimentaire.

Les informations portant sur la Commission scolaire Eastern Townships (ETSB) n'ont pas pu être obtenues dans le cadre de cette étude.

### **Portrait des établissements privés**

Ce secteur compte 14 établissements dont 3 écoles primaires, 10 écoles secondaires et une offrant à la fois le niveau secondaire et collégial. Toutes ont un service alimentaire. Bien que supervisés par le MELS au niveau de leur contenu pédagogique, les établissements d'enseignement privés ont une complète autonomie de leur gestion interne, y compris de leur service alimentaire. L'ensemble des établissements est réparti sur le territoire de la MRC de Coaticook, de la MRC de Memphrémagog et de la Ville de Sherbrooke. Dix des quatorze établissements sont réunis au sein de l'Association des écoles privées de l'Estrie (AEPE), soit l'école primaire Plein Soleil et toutes les écoles secondaires, sauf le Collège Stanstead et le Bishop's College School. L'annexe V fait l'inventaire des établissements privés ayant un service alimentaire.

**Tableau 26 : Éléments à retenir – Sous-secteur estrien de l'éducation primaire/secondaire**

| Éléments à retenir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sous-secteur estrien de l'éducation primaire/secondaire                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Composé de 122 établissements (106 primaires et 16 secondaires) sous l'égide de quatre commissions scolaires;</li> <li>• Forte concurrence des chaînes de restauration rapide, amplifiée depuis la mise en place des politiques-cadres pour une saine alimentation dans les écoles;</li> <li>• Obligation pour les gestionnaires de maintenir un prix de vente des repas le plus bas possible;</li> <li>• Le prix trop élevé et la disponibilité irrégulière des produits sont les obstacles les plus importants à l'augmentation d'achat local pour une majorité de gestionnaires;</li> <li>• Saisonnalité de la demande (faible à inexistante en période estivale).</li> </ul> |

### **Sous-secteur estrien de l'enseignement supérieur**

Ce sous-secteur se compose de deux établissements d'enseignement collégial publics, le Cégep de Sherbrooke et le Collège Champlain, ainsi que de deux établissements publics d'enseignement universitaire, l'Université de Sherbrooke et l'Université Bishop's. Toutefois, l'ensemble des données recueillies par sondage et par entrevue pour ce secteur relève de la Coopérative de l'Université de Sherbrooke.

La Coopérative de l'Université de Sherbrooke est une entreprise totalement indépendante de l'Université de Sherbrooke (UdeS). La branche alimentaire de l'entreprise, Café CAUS, a acquis le service alimentaire de l'UdeS en 2009 à la suite d'un appel d'offres public visant à impartir le service alimentaire. L'entreprise représente un chiffre d'affaires annuel d'environ 4 M\$. La coopérative sert en moyenne 1 200 repas par jour et 6 000 par semaine pour une capacité maximale de 8 000 repas par semaine.

Café CAUS fait affaire avec le distributeur alimentaire Gordon Food Services (GFS). Plus de 70 % des achats alimentaires de la coopérative sont effectués via GFS. Toutefois, la quasi-totalité du reste est achetée via des fournisseurs régionaux. L'achat local est valorisé autant que possible et fait partie intégrante de la mission que s'est donnée la coopérative. En effet, dans leur *Politique de développement durable* adoptée en 2010, Café CAUS annonce que leur stratégie actuelle « [...] consiste à faire participer les fournisseurs locaux dans la mesure du possible, à employer les populations locales et à soutenir les entreprises locales et régionales. »<sup>43</sup>

Par ailleurs, tous les aliments entrant dans les catégories « produits laitiers », « produits de boulangerie » et « légumes » sont achetés de producteurs régionaux. Plusieurs autres

<sup>43</sup> Conseil d'administration de la coopérative Café CAUS. *Politique de développement durable*, août 2010, p. 1.

produits fins sont aussi achetés régionalement. De plus, Café CAUS se situe dans les mêmes tendances que les secteurs déjà étudiés au niveau des critères de sélection des aliments et des obstacles les plus probants à l'augmentation d'achats locaux. Effectivement, concernant les critères de sélections, la coopérative juge le prix, la qualité et la disponibilité régulière comme étant des critères « très importants » lors de l'achat d'aliments. Concernant les obstacles, celle-ci juge aussi que la disponibilité régulière, le prix et les volumes suffisants sont au cœur du problème. Malgré tout, le service de traiteur de Café CAUS, qui représente le quart de son chiffre d'affaires, fait souvent affaire avec des fournisseurs régionaux puisque les volumes sont réduits, facilitant la participation de plus petits fournisseurs. À cet égard, Café CAUS estime que 38 % de ses achats alimentaires proviennent de fournisseurs établis dans un rayon de 70 km de l'UdeS.

Il est aussi à noter que Café CAUS gère les services alimentaires de trois établissements scolaires. Il s'agit de l'école primaire Hélène Boullé (CSRS), l'école primaire Plein-Soleil (privé) et l'école secondaire du Mont-Notre-Dame (privé).

En somme, l'établissement du secteur estrien de l'enseignement supérieur qui a pu être étudié semble déjà proactif et engagé dans les principes qui sous-tendent l'objectif d'augmentation de l'achat alimentaire local, soit le développement économique et durable de la région.

**Tableau 27 : Éléments à retenir – Sous-secteur estrien de l'enseignement supérieur**

| <p style="text-align: center;"><b>Éléments à retenir</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Sous-secteur estrien de l'enseignement supérieur</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur composé de quatre établissements;</li> <li>• Forte tendance à l'achat local et biologique et au développement durable;</li> <li>• Le prix, la qualité et la disponibilité régulière des produits sont les critères de sélections les plus importants pour une majorité de gestionnaires;</li> <li>• Le prix trop élevé, la disponibilité irrégulière et le volume insuffisant des produits sont les obstacles les plus importants à l'augmentation d'achat local pour une majorité de gestionnaires;</li> <li>• Café CAUS (coopérative de l'Université de Sherbrooke) estime que 38 % de ses achats alimentaires proviennent de fournisseurs établis dans un rayon de 70 km de l'UdeS.</li> </ul> |

## Secteur estrien des services correctionnels

Ce secteur ne compte qu'un seul établissement en Estrie, le Centre de détention Sherbrooke, au 1055, rue Talbot, à Sherbrooke. Cet établissement possède un service alimentaire autogéré pour les détenus et le personnel. Le service alimentaire du Centre de détention Sherbrooke fournit en moyenne 1 150 repas par jour et 35 000 repas par mois. Le budget du service alimentaire est de 612 190 \$ annuellement. En ne comptant que le coût des aliments, le coût repas pour 2013-2014 est de 1,54 \$. Les contraintes budgétaires sont donc très importantes, à l'instar des autres secteurs. En outre, un facteur supplémentaire doit être pris en compte pour le secteur des services correctionnels : une réduction des budgets consacrés au service alimentaire ne nuira pas seulement à la santé des détenus, mais pourrait aussi nuire à la paix interne de l'établissement.

Le processus d'acquisition du Centre de détention est caractérisé par l'obligation de passer par le Centre des services partagés du Québec (CSPQ), situé à Québec. Le CSPQ agit comme un regroupement d'achats par lequel les ministères s'approvisionnent. L'établissement carcéral de l'Estrie relevant de ministère de la Sécurité publique se doit d'y faire appel. Le CSPQ reçoit les commandes de chaque centre de détention à travers la province et négocie les contrats alimentaires (et autres) avec des fournisseurs.

Les contrats de gré à gré, sans passer par le CSPQ, sont possibles et permis avec une preuve justificative de la part de l'établissement expliquant la raison pour laquelle il ne fait pas affaire avec les fournisseurs contractés par le CSPQ. Un prix d'achat moindre que dans les contrats du CSPQ est la justification la plus souvent utilisée. À cet égard, un budget d'environ 28 000 \$ par année est disponible pour les établissements carcéraux pour pourvoir à des achats alimentaires *ad hoc*, c'est-à-dire hors contrat négocié par le CSPQ. Dans le cas du Centre de détention Sherbrooke, la fromagerie La Chaudière de Lac-Mégantic est un exemple de fournisseur ayant décroché un contrat *ad hoc* avec l'établissement. Le tableau 28 détaille le coût des achats pour chaque catégorie d'aliments, ainsi que le fournisseur, le type de contrat et la durée des ententes pour l'année 2013-2014.

**Tableau 28 : Approvisionnement alimentaire du Centre de détention Sherbrooke, 2013-2014**

| Catégorie         | Coût annuel       | Sous-catégorie    | Fournisseur                                                 | CSPQ | Durée                 |
|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------------------------------------------------|------|-----------------------|
| Viandes           | 134 367 \$        | Viandes           | Aliments Chicoine                                           | Oui  | 3 mois                |
| Produits laitiers | 122 297 \$        | Lait              | Natrel                                                      | Oui  | 1 an                  |
|                   |                   | Fromage           | La Chaudière                                                | Non  | Toutes les 5 semaines |
| Épicerie          | 282 387 \$        | Épicerie          | GFS                                                         | Oui  | 2 ans                 |
|                   |                   | Café              | Café H2O                                                    | Non  | Au besoin             |
|                   |                   | Jus               | Jus Miami                                                   | Non  | 1 mois                |
|                   |                   | Jus en fontaine   | Jus Tamark                                                  | Oui  | 3 ans                 |
| Fruits et légumes | 45 376 \$         | Fruits et légumes | Soumission verbale entre J.G. Rive Sud ou Récoltes Marcotte | Non  | À la semaine          |
| Boulangerie       | 27 763 \$         | Boulangerie       | Produits Betty                                              | Oui  | 2 ans                 |
| <b>Total</b>      | <b>612 190 \$</b> | -                 | -                                                           | -    | -                     |

Le secteur estrien des services correctionnels est donc un secteur très encadré, où la quasi-totalité du processus d'acquisition est centralisée à la ville de Québec à travers le Centre des services partagés du Québec (CSPQ). Environ 4,6 % du budget alimentaire peut être utilisé pour octroyer des contrats à des fournisseurs sans passer par le CSPQ, mais l'utilisation de ce processus *ad hoc* demande une justification de l'établissement et ne garantit pas nécessairement l'octroi d'un contrat à un fournisseur régional. En somme, dans le cadre de la SPAQMI, le secteur estrien des services correctionnels présente peu de marge de manœuvre au niveau régional. Les représentations devront surtout être faites au niveau provincial pour trouver des opportunités intéressantes qui répondront aux objectifs de la SPAQMI.

**Tableau 29 : Éléments à retenir – Secteur estrien des services correctionnels**

| Éléments à retenir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Secteur estrien des services correctionnels                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur composé d'un seul établissement en Estrie;</li> <li>• Le coût repas est de 1,54 \$, démontrant des contraintes budgétaires importantes qui pourraient nuire à la paix interne de l'établissement;</li> <li>• Le processus d'acquisition des produits est regroupé et centralisé via le CSPQ situé à Québec;</li> <li>• L'achat local est possible qu'avec l'envoi d'une pièce justificative au CSPQ;</li> <li>• Un maximum d'environ 4,6 % du budget alimentaire peut être utilisé pour l'achat local;</li> <li>• Secteur très encadré et centralisé, présentant peu de marge de manœuvre régionale.</li> </ul> |

## Portrait estrien du secteur de la distribution

Dans le cadre de la Stratégie, le secteur de la distribution alimentaire est un secteur qui doit nécessairement faire l'objet d'une analyse. Cette section présentera brièvement les enjeux et tendances du secteur. Comme il a déjà été mentionné, les grossistes-distributeurs jouent souvent un rôle très important dans les circuits d'approvisionnement des institutions de la région. Souvent qualifiés d'intermédiaire entre les acteurs de l'offre (les entreprises bioalimentaires) et les acteurs de la demande (les institutions), les distributeurs assurent le transport, la répartition et le stockage des produits. De plus, ils fournissent souvent un service de marketing aux entreprises (promotion, présentation, etc.) et un service d'après-vente aux institutions (retours, garantie, etc.).

Certaines entreprises productrices ou transformatrices assurent elles-mêmes leur distribution. Ces entreprises seront traitées dans la prochaine section portant sur l'offre régionale. Cette présente section traitera des entreprises se spécialisant exclusivement dans le secteur de la distribution. Pour ce secteur, la collecte de données a été effectuée uniquement par entrevues avec quelques grands distributeurs opérant dans la région. Cette procédure a permis d'obtenir un maximum d'informations de façon efficace, permettant de dresser un portrait général des enjeux propres aux intermédiaires des circuits d'approvisionnement alimentaire.

Selon les données récoltées par sondage auprès des producteurs et transformateurs de la région, environ 30 % des entrepreneurs du secteur bioalimentaire font appel aux services d'un ou plusieurs distributeurs indépendants. Cette faible proportion s'explique par le fait que bon nombre d'entreprises ayant répondu au sondage distribuent elles-mêmes leurs produits. Environ une dizaine de distributeurs indépendants se partagent plus ou moins 90 % des activités du secteur estrien de la distribution indépendante.

Voici une liste non exhaustive de ces distributeurs indépendants :

- Service alimentaire Gordon (GFS)
- Alimplus
- AOF Service Alimentaire
- Dubé Loiselle
- Allard
- Canadawide
- Colabor Est
- Sysco
- CanAm
- Hector Larivée
- Accès Québec

À noter qu'Accès Québec, contrairement aux autres distributeurs, est un distributeur régional estrien. La plupart des distributeurs indépendants ont développé ou développent

actuellement des systèmes de traçabilité des aliments qu'ils distribuent. À titre d'exemple, GFS utilise depuis quelques années un système informatisé où les produits québécois sont clairement identifiés, facilitant l'achat local pour les institutions. De plus, les distributeurs sondés relèvent une hausse de la demande en produits québécois dans les dernières années. Pour y répondre, les distributeurs offrent une plus grande variété de produits locaux. GFS estime qu'un tiers de ses produits proviennent de fournisseurs québécois tandis que AOF juge qu'entre 70 % et 80 % de leurs produits saisonniers (fruits et légumes frais) proviennent aussi du Québec.

**Tableau 30 : Éléments à retenir – Portrait estrien du secteur de la distribution**

| Éléments à retenir                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Portrait estrien du secteur de la distribution                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Secteur occupé par quatre grands distributeurs occupant environ 85 % du marché;</li> <li>• Seulement 30 % des entreprises bioalimentaires estriennes utilisent les services d'un distributeur indépendant;</li> <li>• Tendance à l'identification des aliments provenant du Québec dans la liste de produits des distributeurs;</li> <li>• Tendance à la hausse de l'achat local chez les gestionnaires alimentaires institutionnels.</li> </ul> |

### Portrait estrien du secteur de l'offre bioalimentaire

Dans le cadre de la SPAQMI, la demande institutionnelle et l'offre bioalimentaire des industries de la région constituent deux facettes d'une même pièce. Dans cette optique, dresser un portrait des pratiques de commercialisation des producteurs et transformateurs estriens devient une nécessité. La CRÉ de l'Estrie collabore avec le MAPAQ, l'UPA-Estrie et les entreprises productrices et transformatrices pour dresser ce portrait. Cette partie comprendra un portrait global de l'offre bioalimentaire estrienne et deux sections dédiées au secteur de la production et au secteur de la transformation.

L'Estrie comprend un territoire de 10 508 km<sup>2</sup> et compte plus de 315 000 habitants, représentant 3,9 % de la population du Québec. Économiquement, le PIB estrien représente 3,2 % du PIB du Québec, soit 10,2 milliards de dollars. L'Estrie compte environ 154 200 emplois.<sup>44</sup>

L'industrie agroalimentaire estrienne représente 6,5 % du PIB régional (environ 660 M\$). On y retrouve 18 000 emplois, près d'un huitième de tous les emplois dans la région. Le

<sup>44</sup> Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Agriculture et agroalimentaire Estrie*, 2010, p. 1 [en ligne], [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Regions/Estrie/ProfilRegion/Estrie\\_profil\\_estrie.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Regions/Estrie/ProfilRegion/Estrie_profil_estrie.pdf)

tableau 31 détaille cette situation en décomposant l'industrie agroalimentaire de l'Estrie par secteur économique.

**Tableau 31 : Industrie agroalimentaire par secteur économique, 2010**

| Secteur                                     | Emplois           | Chiffre d'affaires (M\$) | PIB (M\$)       |
|---------------------------------------------|-------------------|--------------------------|-----------------|
| <b>Primaire</b>                             |                   |                          |                 |
| Agriculture                                 | 3400              | 541,5                    | 220             |
| <b>Secondaire</b>                           |                   |                          |                 |
| Transformation                              | 800 <sup>45</sup> | 320                      | 120             |
| Commerce de gros                            | 600               | n/d                      | n/d             |
| <b>Tertiaire</b>                            |                   |                          |                 |
| Commerce de détail                          | 5400              | 1050                     | 170             |
| Restauration                                | 7700              | 380                      | 150             |
| <b>Total de l'industrie agroalimentaire</b> | <b>18 000</b>     | <b>-</b>                 | <b>660</b>      |
| <b>Total Estrie</b>                         | <b>154 200</b>    | <b>-</b>                 | <b>10 172,5</b> |

En outre, de la superficie totale de l'Estrie, 75 % sont sous couvert forestier, presque 70 % se retrouvent dans la zone agricole permanente et environ 32 % sont occupées par des exploitations agricoles, soit 320 800 acres (champs en culture et boisés inclus).<sup>46</sup>

### **Sous-secteur estrien de la production**

Cette section sera consacrée à la présentation des résultats de la collecte de données menée dans le cadre de cette étude et à un bref survol statistique du secteur estrien de la production. En effet, la présentation de certaines données statistiques compilées par le MAPAQ permet d'obtenir un portrait plus complet et d'identifier certaines opportunités ou difficultés reliées au secteur.

Ceci étant dit, pour le secteur de la production, la collecte de donnée n'a pu se faire qu'à partir de questionnaires envoyés par la poste à l'ensemble des exploitants agricoles de la région. Environ 250 envois postaux ont été effectués. Ces envois contenaient une lettre expliquant la démarche et les objectifs de l'étude, le questionnaire, ainsi qu'une enveloppe-réponse prépayée. De plus, un rappel invitant les producteurs à répondre au sondage a été publié dans le journal *Solidarité agricole* du mois de septembre 2014 de l'UPA-Estrie. Le taux de réponse à ce questionnaire est de 22 entreprises, soit évalué à 9 %. Malgré ce faible taux, certaines réponses qui reviennent fréquemment permettent d'obtenir quelques pistes de réflexion intéressantes.

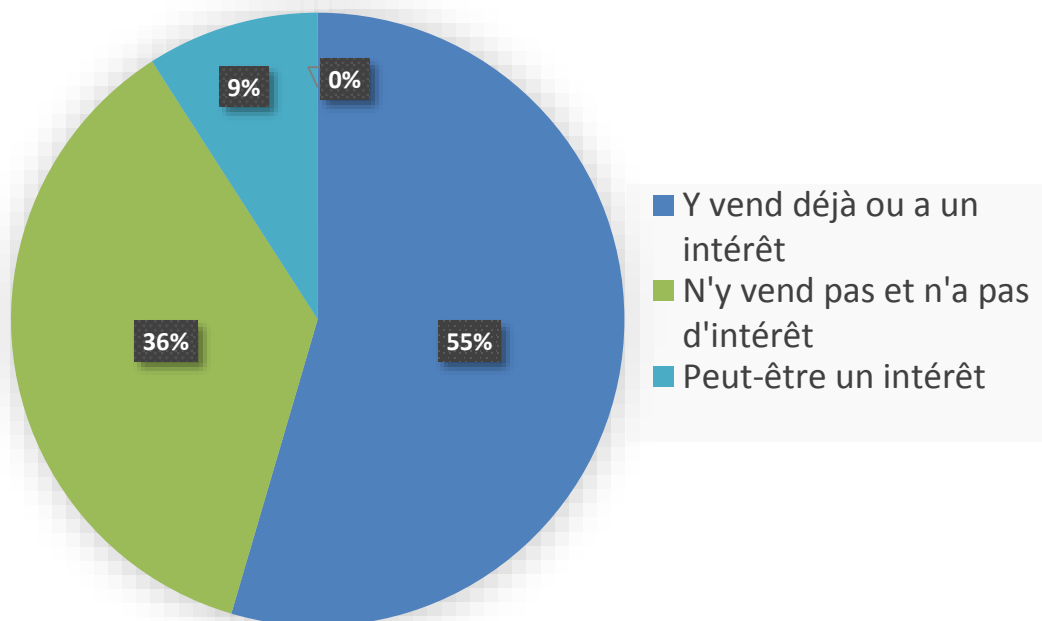
<sup>45</sup> 1694 emplois, incluant les agrotransformateurs.

<sup>46</sup> *Ibid.*, p. 2.

Comme l'illustre la figure 32, 55 % des répondants répondent vendre déjà ou avoir un intérêt à vendre sur le marché institutionnel. Toutefois, environ 36 % d'entre elles disent ne pas vendre ni souhaiter vendre sur le marché institutionnel. Les données du questionnaire montrent que la raison évoquée pour expliquer ce désintérêt est souvent reliée au volume produit par les exploitants agricoles, qu'ils jugent eux-mêmes trop petits pour le marché institutionnel. Le tableau 33 montre qu'il y a effectivement beaucoup de petits producteurs dans la région, dont les 2/3 sont sous des revenus annuels de 150 000 \$. De plus, les plus petites entreprises écoulent souvent la totalité de leurs produits dans les marchés locaux de la région. Aussi, la figure 32 permet de constater que 9 % des répondants hésitent à commercialiser sur le marché institutionnel. Selon les réponses obtenues, les raisons les plus souvent formulées concernant cette hésitation sont le prix accordé par les institutions, les volumes requis et les conditions d'emballage et de livraison. Toutefois, cette réalité n'empêche pas nécessairement un arrimage entre l'offre bioalimentaire et la demande institutionnel. Des projets pour fournir de plus petites institutions (écoles, CPE, RSG) ou pour regrouper les producteurs d'un même secteur (pour répondre à une plus grande demande) pourraient être envisagés.

De plus, plusieurs répondants offrent des produits qu'en saison estivale ou automnale (fruits et légumes). Certains marchés leur sont donc fermés (notamment les écoles). Cependant, plusieurs institutions, par exemple dans le secteur des services de garde, proposent de plus en plus de menus saisonniers qui pourraient constituer des opportunités intéressantes.

**Figure 32 : Profil des répondants vis-à-vis le marché institutionnel, 2014**



Par ailleurs, lorsque l'on croise les données de la figure 32 avec celle du revenu des entreprises, il est possible de constater que 70 % des répondants n'ayant pas d'intérêt à commercialiser sur le marché institutionnel ont des revenus bruts sous les 50 000 \$ annuel et qu'à l'inverse, 70 % des répondants ayant un intérêt ont des revenus bruts de 50 000 \$ annuel et plus. Ceci confirme la tendance voulant que l'arrimage soit plus difficile pour les plus petites entreprises que pour les plus grandes entreprises.

Finalement, au niveau de la distribution, les données récoltées par sondage suggèrent que plus de 90 % des répondants assurent eux-mêmes la distribution de leurs produits sans passer par un distributeur indépendant. De plus, bien que la quasi-totalité ne distribue que leurs propres produits, environ 27 % d'entre eux seraient intéressés à distribuer pour d'autres producteurs.

### **Survol statistique**

Selon les données du MAPAQ, on compte 2 581 entreprises d'exploitation agricole en Estrie, dont 96 % génèrent des revenus supérieurs à 5 000 \$ annuellement. De celles-ci, environ 40 % des entreprises ont des revenus entre 5 000 \$ et 50 000 \$, 23 % entre 50 000 \$ et 150 000 \$ et 34 % de 150 000 \$ et plus. Les recettes agricoles totalisent 541 M\$.<sup>47</sup> Le tableau 32 décompose ces données par MRC.

**Tableau 33 : Répartition des entreprises de productions agricoles selon le revenu, 2010**

| Strate de revenus      | Le Granit  | Les Sources | Le Haut-Saint-François | Le Val-Saint-François | Sherbrooke | Coaticook  | Memphrémagog | Estrie      | % Estrie     |
|------------------------|------------|-------------|------------------------|-----------------------|------------|------------|--------------|-------------|--------------|
| 0 à < 5000 \$          | 19         | 4           | 19                     | 21                    | 5          | 13         | 12           | 93          | 3,6 %        |
| 5000 à < 25 000 \$     | 136        | 54          | 93                     | 106                   | 25         | 75         | 77           | 566         | 21,9 %       |
| 25 000 à < 50 000 \$   | 110        | 40          | 81                     | 64                    | 14         | 82         | 47           | 438         | 17 %         |
| 50 000 à < 150 000 \$  | 161        | 46          | 128                    | 102                   | 9          | 107        | 47           | 600         | 23,2 %       |
| 150 000 à < 500 000 \$ | 134        | 78          | 90                     | 104                   | 13         | 176        | 30           | 625         | 24,3 %       |
| 500 000 \$ et +        | 31         | 23          | 36                     | 33                    | 7          | 117        | 12           | 259         | 10 %         |
| <b>Total</b>           | <b>591</b> | <b>245</b>  | <b>447</b>             | <b>430</b>            | <b>73</b>  | <b>570</b> | <b>225</b>   | <b>2581</b> | <b>100 %</b> |

<sup>47</sup> *Ibid.*, p. 3-4.

Ce tableau montre qu'en termes de revenu, l'Estrie a beaucoup de petits producteurs (66 % sous les 150 000 \$ par année) qui ne sont pas nécessairement regroupés de façon à offrir un interlocuteur unique aux gestionnaires institutionnels. Cette grande dispersion de l'offre complexifie l'arrimage entre les institutions et les producteurs bioalimentaire.

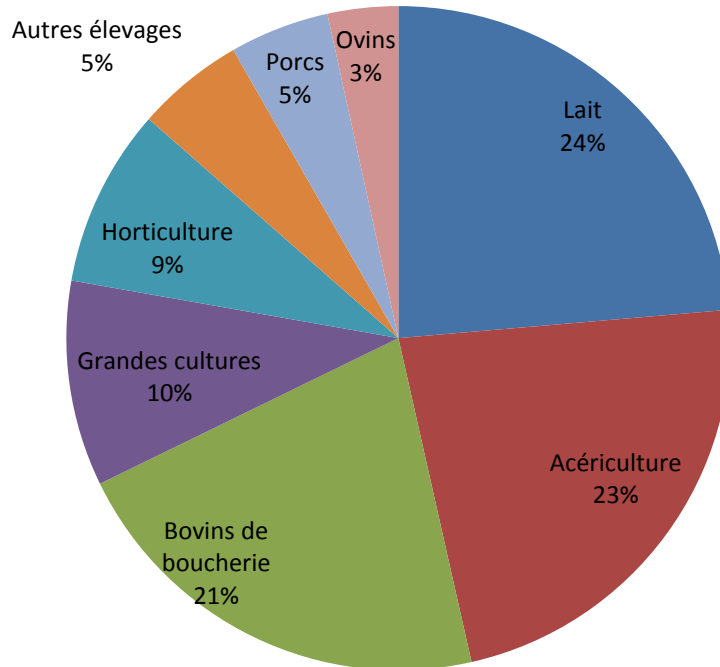
De plus, les revenus gérés par les exploitations agricoles sont très inégaux entre les MRC de la région, même lorsque le nombre d'exploitations est similaire. Par exemple, la MRC de Coaticook, avec 570 entreprises, détient 33 % des exploitations générant des revenus supérieurs à 150 000 \$, tandis que la MRC du Granit, avec 591 entreprises, détient 51 % des exploitations générant des revenus de moins de 150 000 \$.

Au niveau des secteurs d'activités des exploitations agricoles estriennes, 23,4 % de leur revenu principal provient de la production laitière, 22,6 % de la production acéricole et 22,1 % de la production bovine. Les productions laitières, porcines et bovines représentent 76 % du revenu agricole de la région, soit 412 M\$.<sup>48</sup> La figure 33 présente la part occupée par les secteurs d'activités agricoles selon les revenus. Ces données, lorsque croisées avec la répartition des aliments vendus par catégorie de produits sur le marché institutionnel (voir figure 3), présentent des opportunités intéressantes en terme d'arrimage de l'offre et de la demande régionale. Effectivement, 25 % de la valeur des aliments vendus sur le marché institutionnel provient des catégories « viandes et volailles fraîches » et « produits laitiers » et 76 % des revenus agricoles de la région proviennent des productions laitières, porcines et bovines. L'Estrie possède donc un secteur de production agricole qui peut répondre à une forte demande des institutions régionales.

---

<sup>48</sup> *Ibid.*, p. 5.

**Figure 34 : Proportion occupée par secteur d'activités agricole selon les revenus, 2010**



Par ailleurs, toujours grâce aux données du MAPAQ, l'évolution des revenus depuis 1993 montre que les revenus agricoles de l'Estrie ont doublé, passant de 259,3 M\$ à 541,5 M\$.<sup>49</sup> Selon le tableau 35, la MRC de Coaticook demeure la plus importante sur le plan des revenus, avec 33 % des recettes totales.

**Tableau 35 : Évolution des revenus agricoles de l'Estrie, 1993 à 2010**

|                        | 1993           | 1997           | 2000           | 2004           | 2007           | 2010           |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Le Granit              | 37 710         | 48 169         | 55 645         | 49 874         | 63 049         | 83 722         |
| Les Sources            | 25 873         | 27 132         | 36 291         | 47 423         | 56 325         | 62 829         |
| Le Haut-Saint-François | 45 363         | 53 188         | 61 305         | 58 900         | 69 072         | 86 526         |
| Le Val-Saint-François  | 40 303         | 55 966         | 59 903         | 70 671         | 103 361        | 89 458         |
| Sherbrooke             | 8 283          | 9 062          | 9 144          | 9 496          | 10 749         | 11 198         |
| Coaticook              | 85 588         | 100 175        | 122 214        | 133 884        | 157 659        | 179 561        |
| Memphrémagog           | 16 220         | 18 120         | 21 514         | 21 902         | 26 373         | 28 195         |
| <b>Estrie</b>          | <b>259 340</b> | <b>311 812</b> | <b>366 016</b> | <b>392 150</b> | <b>486 588</b> | <b>541 489</b> |

<sup>49</sup> Ibid.

Pour ce qui est de l'évolution du nombre d'exploitations agricoles en Estrie, celui-ci est resté plutôt stable depuis 1997. La MRC du Granit est la seule où le nombre d'exploitants agricoles a grimpé de 13 % entre 1993 et 2010, détenant actuellement le plus grand nombre de fermes en région.

**Tableau 36 : Éléments à retenir – Sous-secteur estrien de la production**

| <p style="text-align: center;"><b>Éléments à retenir</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Sous-secteur estrien de la production</b></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le volume insuffisant de leur production est l'obstacle le plus souvent soulevé par les producteurs pour intégrer le marché institutionnel;</li> <li>• Deux tiers des entreprises estriennes de production agricoles sont en deçà de 150 000 \$ de revenus par année;</li> <li>• Difficulté pour les petites entreprises de s'intégrer au marché institutionnel;</li> <li>• Forte dispersion des volumes (dû à un grand nombre de petits exploitants) complexifiant l'arrimage entre les producteurs et les gestionnaires institutionnels;</li> <li>• Le quart de la valeur des aliments vendus sur le marché institutionnel est représentée par les « viandes et volailles fraîches » et les « produits laitiers » tandis que le trois quarts des revenus agricoles de la région découlent des productions bovines, porcines et laitières.</li> </ul> |

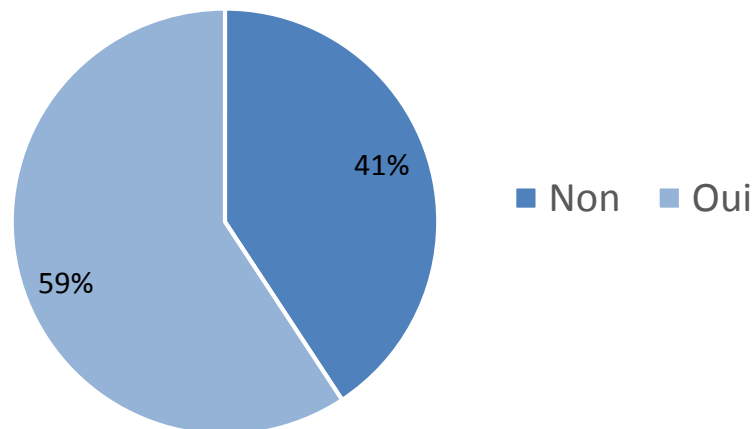
### **Sous-secteur estrien de la transformation**

Cette section sera consacrée à la présentation des résultats de la collecte de données menée auprès des entreprises transformatrices de la région et à un bref survol statistique du secteur en utilisant les données du MAPAQ, afin d'obtenir un portrait plus complet et d'identifier certaines opportunités ou difficultés liées au secteur.

Pour rejoindre les entreprises transformatrices, un questionnaire en ligne (plateforme *Survey Monkey*) a été mis à leur disposition. Grâce à la banque de données RITA du MAPAQ, plus de 140 courriels incluant l'hyperlien pour remplir le questionnaire ont été envoyés aux entreprises de la région. De plus, un courriel invitant les entreprises à répondre au sondage a été envoyé par le Conseil de l'industrie bioalimentaire de l'Estrie (CIBLE). Vingt-sept entreprises ont répondu au sondage pour un taux de participation de 19 %.

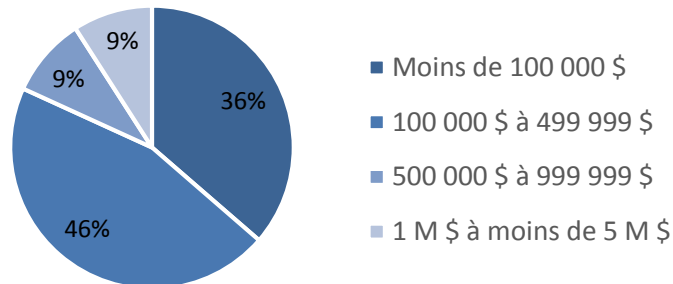
Les données récoltées lors de ce sondage révèlent que la totalité des répondants souhaite vendre davantage de produits sur le marché institutionnel. De plus, la figure 37 montre que 59 % des entreprises commercialisent déjà sur le marché institutionnel. Pour les autres, le critère du prix reste l'obstacle le plus important à l'augmentation de la vente en institution.

**Figure 37 : Entreprises de transformation commercialisant déjà sur le marché institutionnel, 2014**

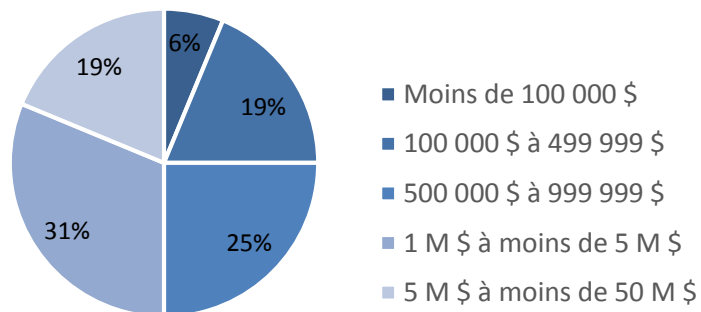


Par ailleurs, lorsque l'on croise les données de la figure 37 avec celle du revenu des entreprises, il est possible de constater que celles ne commercialisant pas déjà sur le marché institutionnel sont les plus petites entreprises et celles commercialisant déjà sont les plus grandes entreprises, comme le démontrent les figures 38 et 39.

**Figure 38 : Répartition des répondants selon le chiffre d'affaires (entreprises intéressées par le marché institutionnel), 2014**



**Figure 39 : Répartition des répondants selon le chiffre d'affaires (entreprise sur le marché institutionnel), 2014**



La figure 38 montre que 82 % des entreprises intéressées ont un revenu sous les 500 000 \$ annuel et inversement, la figure 39 montre que 75 % des entreprises commercialisant sur le marché institutionnel ont un revenu annuel au-delà de 500 000 \$. À l'instar des entreprises de production, ceci confirme la tendance voulant que l'arrimage soit plus difficile pour les plus petites entreprises que pour les plus grandes entreprises transformatrices.

Finalement, au niveau de la distribution, les données récoltées suggèrent que plus de 83 % des répondants assurent eux-mêmes la distribution de leurs produits sans passer par un distributeur indépendant. De plus, bien que la quasi-totalité ne distribue que leurs

propres produits, environ 13 % d'entre eux seraient intéressés à distribuer pour d'autres transformateurs ou producteurs.

### **Survol statistique**

Selon les données du MAPAQ en date de 2013, le secteur de la transformation comptait 188 entreprises en Estrie. De ce nombre, 12,7 % sont des transformateurs ayant plus de 10 employés, 45,2 % des transformateurs « artisans » et 42 % des agrotransformateurs. Le tableau 40 illustre cette situation et présente les définitions des types d'entreprises.

**Tableau 40 : Répartition des entreprises de transformation alimentaire de la région de l'Estrie par MRC, selon le type d'entreprises, 2013**

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Coaticook | Le Granit | Le Haut-Saint-François | Le Val-Saint-François | Les Sources | Memphrémagog | Sherbrooke | Total      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|------------------------|-----------------------|-------------|--------------|------------|------------|
| Transformateurs alimentaires ayant plus de 10 employés                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 2         | 3         | 3                      | 4                     | 3           | 0            | 9          | 24         |
| Transformateurs alimentaires « artisans »                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 12        | 7         | 10                     | 14                    | 9           | 12           | 21         | 85         |
| Agrotransformateurs                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 17        | 10        | 12                     | 10                    | 5           | 19           | 6          | 79         |
| <b>Total</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>31</b> | <b>20</b> | <b>25</b>              | <b>28</b>             | <b>17</b>   | <b>31</b>    | <b>36</b>  | <b>188</b> |
| <b>Définitions</b><br><u>Transformateur alimentaire :</u><br>Entreprise qui effectue la transformation d'aliments et qui réalise un minimum de ventes en gros.<br><u>Transformateur alimentaire « artisan » :</u><br>Transformateur alimentaire qui compte moins de 10 employés et dont les opérations sont faiblement automatisées, sans égard au chiffre d'affaires.<br><u>Agrotransformateur :</u><br>Transformateur alimentaire qui est également un exploitant agricole, sans égard au nombre d'employés. |           |           |                        |                       |             |              |            |            |

**Source :** Base de données interne, MAPAQ, 2013.

*Préparé par Martin Paré, conseiller en transformation alimentaire, MAPAQ-Estrie.*

À l'instar du secteur de la production, l'Estrie compte ainsi beaucoup de petites entreprises de transformation. La grande majorité des transformateurs de la région ont moins de 10 employés ou sont à la fois producteurs et transformateurs. Comme pour le secteur de la production, cette réalité n'empêche pas nécessairement un arrimage entre l'offre bioalimentaire et la demande institutionnel. Des projets pour fournir de plus petites institutions (écoles, CPE, RSG) ou pour regrouper les producteurs d'un même secteur (pour répondre à une plus grande demande) pourraient être envisagés.

Par ailleurs, en 2012, 61 % des entreprises de transformation se retrouvent dans quatre secteurs alimentaires spécifiques : 18 % dans les viandes et volailles, 15 % dans les boulangeries et pâtisseries, 15 % dans les fruits et légumes et 14 % dans les produits de l'érable. Le tableau 41 présente l'évolution du nombre d'entreprises par secteur d'activités entre 2000 et 2012. La croissance la plus importante se situe dans les mets préparés, secteur qui varie positivement de 160 % en 12 ans. Les secteurs des boissons alcoolisées et des produits laitiers suivent juste après, avec respectivement 100 % et 60 % de croissance. Aussi, la forte décroissance des produits de l'érable peut être attribuée à un changement de définition de la part du MAPAQ durant cette période.

**Tableau 41 : Évolution du nombre d'entreprises de transformation par secteur d'activité, 2000 à 2012**

| Secteur d'activité                         | 2000 | 2012 |
|--------------------------------------------|------|------|
| Viandes, volailles et poissons             | 33   | 36   |
| Boulangerie et pâtisseries                 | 27   | 30   |
| Fruits et légumes                          | 22   | 29   |
| Produits de l'érable                       | 61   | 27   |
| Produits laitiers                          | 10   | 16   |
| Mets préparés                              | 5    | 13   |
| Boissons alcoolisées                       | 6    | 12   |
| Produits du miel                           | 9    | 6    |
| Autres (café, thé, épices, chocolat, etc.) | 17   | 28   |

De plus, en Estrie, environ 85 % des transformateurs génèrent un chiffre d'affaires inférieur à 1 M\$. De ce nombre, environ 37 % ont des revenus inférieurs à 100 000 \$. Le tableau 42 présente le nombre d'entreprises de transformation par strate de revenus.

**Tableau 42 : Nombre d'entreprises de transformation par strate de revenus, 2010**

| Strate de revenus          | Nombre d'entreprises | Proportion occupée |
|----------------------------|----------------------|--------------------|
| Moins de 100 000 \$        | 72                   | 37 %               |
| 100 000 à 499 999 \$       | 74                   | 38 %               |
| 500 000 à 999 999 \$       | 20                   | 10 %               |
| 1 000 000 à 2 999 999 \$   | 13                   | 7 %                |
| 3 000 000 à 4 999 999 \$   | 5                    | 3 %                |
| 5 000 000 à 9 999 999 \$   | 8                    | 4 %                |
| 10 000 000 à 24 999 999 \$ | 1                    | 1 %                |
| 25 000 000 à 44 999 999 \$ | 2                    | 1 %                |
| 50 000 000 à 99 999 999 \$ | 2                    | 1 %                |
| <b>Total</b>               | <b>197</b>           | <b>100 %</b>       |

**Tableau 43 : Éléments à retenir – Sous-secteur estrien de la transformation**

| <b>Éléments à retenir</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sous-secteur estrien de la transformation</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Une implantation accrue dans le milieu institutionnel est jugée souhaitable par les entreprises estriennes;</li><li>• Le faible prix proposé par les gestionnaires institutionnels est jugé comme l'obstacle le plus probant à l'augmentation de la vente en institution;</li><li>• Difficulté pour les petites entreprises de s'intégrer au marché institutionnel;</li><li>• Forte dispersion des volumes (dû à un grand nombre de petits transformateurs) complexifiant l'arrimage entre les producteurs et les gestionnaires institutionnels;</li><li>• La quasi-totalité des transformateurs assurent eux-mêmes la distribution de leurs produits.</li></ul> |

## Conclusion

---

Pour conclure ce rapport, une synthèse et une analyse des résultats seront présentés pour favoriser l'émergence de constats globaux qui pourront être utilisés pour la suite de la *Stratégie de positionnement des aliments du Québec sur le marché institutionnel* (SPAQMI). Ces constats seront un outil indispensable pour mieux cibler les projets qui pourront réalistement être mis en place pour répondre aux objectifs de la SPAQMI.

L'Estrée n'est toutefois pas pionnière en la matière. Certaines autres régions ont, depuis quelques années, mis en place plusieurs projets pour favoriser l'achat alimentaire local dans leurs institutions. Sans vouloir faire une liste exhaustive de ces projets, il est intéressant d'en présenter quelques-uns qui pourraient vraisemblablement être adaptés à la réalité de la région. Ces projets, ainsi que les organismes qui les soutiennent, peuvent contribuer à la réflexion entourant la SPAQMI et fournir des pistes d'action pour la suite de la démarche.

## Identification de projets porteurs

Cette section présentera quelques projets identifiés comme potentiellement applicables à la région de l'Estrée : le projet *Croqu'Plaisir*, soutenus par Équiterre et les deux programmes de l'organisme Jeunes Pousses : *Un trésor dans mon jardin* et *Éducation sensorielle au goût*. Essentiellement, il est important de reconnaître l'expertise de ces deux organisations, notamment la capacité d'Équiterre de mettre en relation les entreprises bioalimentaires avec les institutions et la capacité de Jeunes Pousses d'offrir des formations et de la sensibilisation pour faire connaître les produits locaux et en favoriser l'achat.

### **Le projet Croqu'Plaisir**

Croqu'Plaisir est un projet soutenu par l'organisme à but non lucratif Équiterre, par le Regroupement des centres de la petite enfance de la Montérégie (RCPEM) et par les trois conférences régionales des élus de la Montérégie (CRÉ – Montérégie Est, agglomération de Longueuil et Vallée-du-Haut-Saint-Laurent). Ce projet a été mis en place en Montérégie entre 2012 et 2014 et vise à « favoriser la création d'environnements alimentaires sains autour des enfants d'âge préscolaire et fréquentant un service de garde, en augmentant notamment la part d'aliments sains et locaux dans les menus. »<sup>50</sup>

Ce projet permet :

- un accompagnement gratuit pour les CPE participants durant deux ans pour leur permettre d'augmenter l'apport de fruits et légumes provenant de producteurs locaux dans les menus des CPE;
- des outils éducatifs de sensibilisation à l'alimentation saine et locale pour employés, parents et enfants (trousse pédagogique sur l'alimentation, fiches d'informations, calendrier des produits disponibles, affiches promotionnelles);
- des formations pilotées par le RCPEM.

Suite au lancement du projet en 2012, 28 CPE représentant 40 installations ont choisi d'y participer. Durant la saison estivale, ils ont donc pu obtenir des fruits et légumes cultivés en Montérégie directement des producteurs.

### **Les programmes *Un trésor dans mon jardin* et *Éducation sensorielle au goût***

Soutenus par l'organisme à but non lucratif Jeunes Pousses, ces deux programmes offrent aux services de garde, écoles primaires et milieux communautaires l'opportunité de faire découvrir la culture potagère aux enfants (*Un trésor dans mon jardin*), ainsi que l'ouverture à une alimentation saine et variée (*Éducation sensorielle au goût*). L'objectif de ces programmes est de transférer une expertise aux gestionnaires des services alimentaires dans les services de garde et les écoles, ainsi qu'aux professeurs dans les écoles pour permettre la pérennité des projets à long terme dans les milieux.<sup>51</sup> En outre, Jeunes Pousses fait affaire avec une vingtaine de partenaires estriens issus du secteur de la production/transformation bioalimentaire. Dans le cadre de la SPAQMI, l'expertise offerte par Jeunes Pousses, notamment en termes de sensibilisation et de formation, peut être considérée comme une opportunité intéressante.

---

<sup>50</sup> Équiterre, « Croqu'Plaisir – Volet approvisionnement local », *Approvisionnement alimentaire*, 2013 [en ligne], <http://www.equiterre.org/fiche/croquplaisir-volet-approvisionnement-local>

<sup>51</sup> Jeunes Pousses, *Offre de service en transfert d'expertise 2014-2015* [en ligne], [http://www.jeunespousses.ca/files/ssparagraphe/f15097938/85x11\\_offreserv2014\\_sansprix\\_web.pdf](http://www.jeunespousses.ca/files/ssparagraphe/f15097938/85x11_offreserv2014_sansprix_web.pdf)

## Synthèse et résultats

Bien que dressant un portrait de la distribution et de l'offre alimentaire estrienne en dernière partie, ce rapport avait comme objectif principal la compréhension des pratiques d'approvisionnement alimentaires dans le milieu institutionnel. Les tableaux suivants présentent une analyse AFOM (Atouts, Forces, Opportunités et Menaces) des différents secteurs du milieu institutionnel estrien. Les principaux éléments insérés dans les cinq analyses AFOM que présentent les tableaux 44 à 48 sont évidemment issus de cette étude. Cependant, certains éléments supplémentaires proposés par les membres du comité régional ont aussi été inclus. De plus, la figure 49 présentera la priorisation des éléments de l'analyse AFOM. Pour les prochaines étapes de la SPAQMI, l'étude de ces caractéristiques permettra au groupe de travail de cibler les stratégies les plus adéquates en vue d'atteindre les objectifs de la Stratégie.

**Tableau 44 : Analyse AFOM – Secteur de la santé et des services sociaux**

|               |         | Impact positif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Impact négatif                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Environnement | interne | <p><b><u>Atouts</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Souplesse et ouverture du GACEQ : les établissements peuvent procéder à des achats en dehors du Regroupement. Cela est notamment possible avec les produits maraîchers;</li> <li>• Présences de petits établissements en région (CHSLD, CSSS en région éloignée) requérant de plus petits volumes;</li> <li>• Prévisibilité de la demande (clientèle captive).</li> </ul> | <p><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de fournisseurs estriens au GACEQ;</li> <li>• Volume d'achat élevé;</li> <li>• Processus d'approvisionnement complexe et normé.</li> </ul> |
|               | externe | <p><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ouverture au projet de vache de réforme : la signature de contrats à long terme est intéressante pour les gestionnaires institutionnels;</li> <li>• Ouverture du CSSS-IUGS à vivre un projet dans le cadre du SPAQMI;</li> <li>• Besoins diététiques spéciaux s'arrimant à une offre spécialisée.</li> </ul>                                                        | <p><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fusion des établissements de la région en un seul pôle qui desservira 500 000 personnes.</li> </ul>                                               |

**Tableau 45 : Analyse AFOM – Secteur des services de garde**

|                                                                   |                       | Impact positif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Impact négatif                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>Environnement interne</div> <div>Environnement externe</div> | Environnement interne | <p><b><u>Atouts</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plusieurs CPE de la région font affaire avec William Coop.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <p><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Chaque CPE est géré par un conseil d'administration et a des orientations qui sont différentes d'un milieu à l'autre.</li> </ul> |
|                                                                   | Environnement externe | <p><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Certains CPE de la région ont développé des projets de jardins communautaires (Jeunes Pousses);</li> <li>• Historique de formation des cuisiniers (écoles, CPE et cuisines collectives) par rapport aux menus dans une perspective de saine alimentation;</li> <li>• RCECPE tient des rencontres mensuelles avec les CPE : lieu de concertation, de réseautage et de partage de projets.</li> </ul> | <p><b><u>Menaces</u></b></p>                                                                                                                                                                              |

**Tableau 46 : Analyse AFOM – Secteur de l’éducation : établissements primaire et secondaire**

|               |         | Impact positif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Impact négatif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Environnement | interne | <p><b><u>Atouts</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau en région déjà sensibilisé au niveau de l'alimentation (Politique de saines habitudes de vie, réseau des répondants régionaux de l'approche École en Santé, projet régional Bien manger Bien bouger, Jeunes Pousses, etc.);</li> <li>• Concertation régionale au niveau des quatre commissions scolaires : Table des Directeurs des services éducatifs;</li> <li>• Liens de confiance présents avec les commissions scolaires;</li> <li>• Historique de formation des cuisiniers (écoles, CPE et cuisines collectives) par rapport aux menus dans une perspective de saine alimentation.</li> </ul> | <p><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficultés de créer des contacts avec les cuisiniers, traiteurs et concessionnaires (absence d'adresse courriel, tél. à la maison, horaire atypique, etc.);</li> <li>• Chaque école a un Projet Éducatif différent, donc processus de différenciation et ententes à la pièce;</li> <li>• Demande difficilement prévisible (clientèle non-captive);</li> <li>• Saisonnalité de la demande.</li> </ul> |
|               | externe | <p><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beaucoup d'écoles vivent des projets liés à la saine alimentation et à l'environnement (Louis-Saint-Laurent, Enfants de la Terre, East Hereford, écoles avec Jeunes Pousses, écoles Verte Brundtland, etc.);</li> <li>• Projet Cité-école de Louis-Saint-Laurent : participation citoyenne (même direction que CRIFA);</li> <li>• Tables de concertation Québec en Forme regroupant des intervenants des différentes MRC (écoles, CPE, CSSS et organismes communautaires);</li> <li>• Projet d'école communautaire de St-Romain : CPE/école/Maison Familiale rurale.</li> </ul>                      | <p><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexte de fusion des commissions scolaires fait en sorte que la concertation régionale en ce moment est plus difficile;</li> <li>• Forte concurrence avec les chaînes de restauration rapide;</li> <li>• Obligation de maintenir de faibles coûts repas.</li> </ul>                                                                                                                                    |

**Tableau 47 : Analyse AFOM – Secteur de l'éducation : enseignement supérieur**

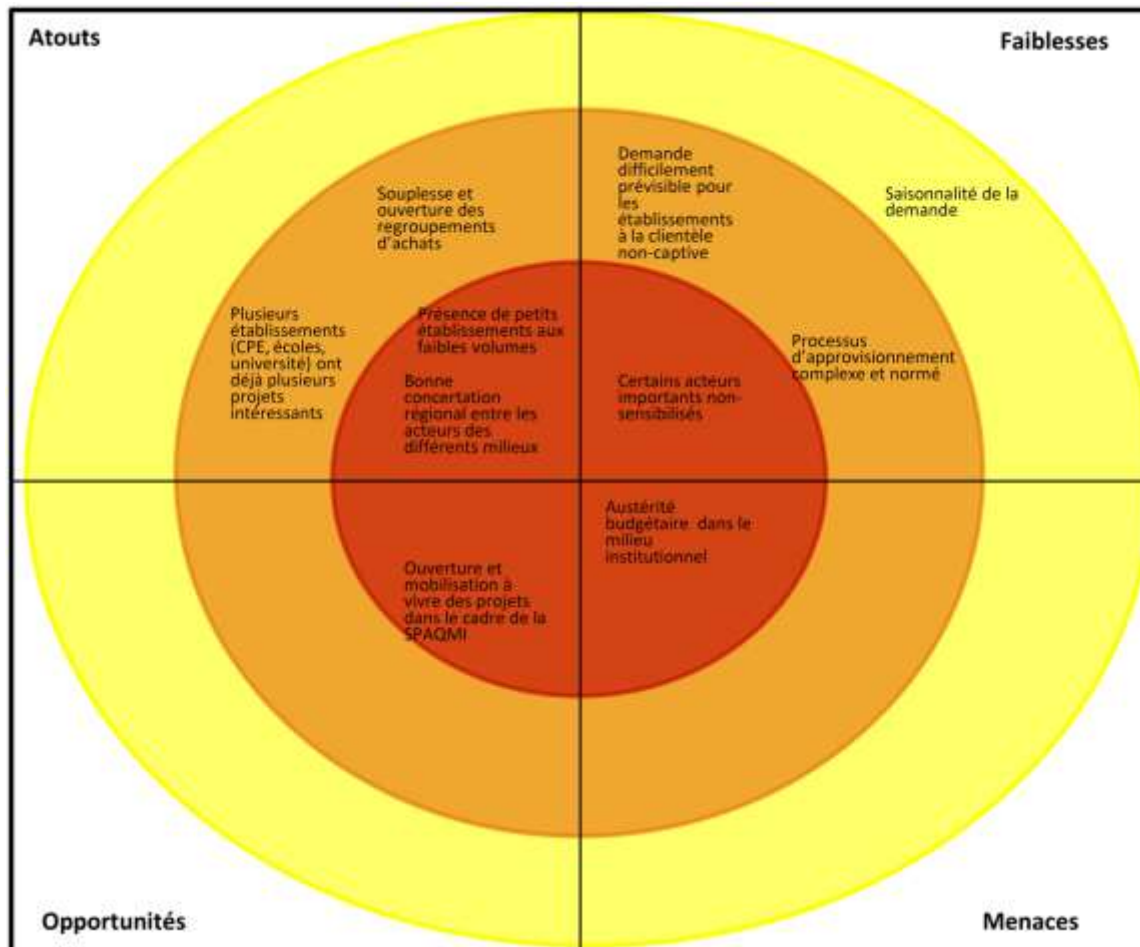
|               |         | Impact positif                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Impact négatif                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Environnement | interne | <p><b><u>Atouts</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La région de l'Estrie est un pôle en enseignement supérieur : deux établissements universitaires (francophone et anglophone) et trois centres collégiaux (francophone et anglophone);</li> <li>La culture de proximité avec les communautés anglophones est bien développée en Estrie : il est plus facile de développer des projets.</li> </ul> | <p><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aucune représentation des établissements collégiaux et de l'Université Bishop's au comité régional : partenaires non sensibilisés;</li> <li>Demande difficilement prévisible (clientèle non-captive);</li> <li>Saisonnalité de la demande.</li> </ul> |
|               | externe | <p><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Coopérative de l'Université de Sherbrooke mène une initiative où ils offrent des dîners avec des produits locaux/régionaux.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                  | <p><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Le coût des repas avec produits régionaux est plus élevé et la demande est faible (60-80 repas, comparativement à 800) : La Coopérative de l'Université de Sherbrooke considère sérieusement d'abandonner le projet.</li> </ul>                          |

**Tableau 48 : Analyse AFOM – Secteur des services correctionnels**

|               |         | Impact positif                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Impact négatif                                                                                          |
|---------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Environnement | interne | <p><b><u>Atouts</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Présence de la représentante en continu au comité régional : ouverture et mobilisation à vivre un projet dans le cadre de la SPAQMI;</li> <li>Prévisibilité de la demande;</li> <li>Disponibilité de la main-d'œuvre.</li> </ul> | <p><b><u>Faiblesses</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Volume d'achat élevé.</li> </ul> |
|               | externe |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                         |

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                     |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Environnement externe</b> | <p><b><u>Opportunités</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet d'accompagnement avec l'Université Laval au niveau de la nutrition : intérêt du CSPQ de mailler les deux projets (SPAQMI);</li> <li>• A manifesté l'intérêt de vivre un projet : produits maraîchers (salade, tomates, etc.).</li> </ul> | <p><b><u>Menaces</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marge de manœuvre budgétaire limitée avec le CSPQ.</li> </ul> |
|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                     |

**Figure 49 : Analyse AFOM – Priorisation des éléments**



## Bibliographie

---

### Textes législatifs

*Loi sur les contrats des organismes publics*, L.R.Q., c. C-65.1

*Loi sur les services de santé et les services sociaux*, L.R.Q., c. S-4.2

*Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics*, L.R.Q., c. C-65.1, r. 2

*Règlement sur les contrats de concession du gouvernement*, L.R.Q., c. C-65.1, r. 3

*Règlement sur les contrats de service des organismes publics*, L.R.Q., c. C-65.1, r. 4

### Accords multilatéraux et bilatéraux

*Accord sur le commerce intérieur*, 18 juillet 1994 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> juillet 1995) [en ligne], [http://www.ait-aci.ca/index\\_fr/ait.htm](http://www.ait-aci.ca/index_fr/ait.htm)

*Accord de libéralisation des marchés publics du Québec et de l'Ontario*, 3 mai 1994 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 1994) [en ligne], <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs1570260>

*Accord de libéralisation des marchés publics du Québec et du Nouveau-Brunswick*, 3 novembre 1993 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1994) [en ligne], [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/AQNB\\_2008\\_francais-2008-09-30.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/publications/AQNB_2008_francais-2008-09-30.pdf)

*Accord intergouvernemental sur les marchés publics entre le gouvernement du Québec et l'État de New York*, 30 octobre 2001 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 1994) [en ligne], [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire\\_affaire\\_avec\\_etat/cadre\\_normatif/politique\\_gestion\\_contractuelle.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/cadre_normatif/politique_gestion_contractuelle.pdf)

*Accord sur les marchés publics de l'Organisation mondiale du commerce*, 15 avril 1994 (entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 1996) [en ligne], [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire\\_affaire\\_avec\\_etat/textes\\_accords/TexteAMP.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/faire_affaire_avec_etat/textes_accords/TexteAMP.pdf)

### Politiques gouvernementales

Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Politique de souveraineté alimentaire*, 2013 [en ligne], [http://www.mrifce.gouv.qc.ca/PDF/actualites/Politique\\_Souverainete\\_alimentaire.pdf](http://www.mrifce.gouv.qc.ca/PDF/actualites/Politique_Souverainete_alimentaire.pdf)

Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Stratégie de positionnement des aliments du Québec sur le marché institutionnel*, 2013 [en ligne], [http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Strategie\\_de\\_positionnement.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Strategie_de_positionnement.pdf)

Québec, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, *Pour un virage santé à l'école*, 2007 [En ligne],  
[http://www.mels.gouv.qc.ca/fileadmin/site\\_web/documents/dpse/adaptation\\_serv\\_compl/virageSanteEcole\\_PolCadre.pdf](http://www.mels.gouv.qc.ca/fileadmin/site_web/documents/dpse/adaptation_serv_compl/virageSanteEcole_PolCadre.pdf)

Québec, ministère de la Famille, *Gazelle et potiron*, 2014 [en ligne],  
[http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/guide\\_gazelle\\_potiron.pdf](http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/documents/guide_gazelle_potiron.pdf)

Québec, ministère de l'Enseignement supérieur, Recherche et Science, *Pour un virage santé à l'enseignement supérieur*, 2007 [en ligne],  
[http://www.mesrs.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents\\_soutien/Ens\\_Sup/Collegial/prog\\_soutien\\_fin/CadreReference\\_VirageSante\\_EnsSup.pdf](http://www.mesrs.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/documents_soutien/Ens_Sup/Collegial/prog_soutien_fin/CadreReference_VirageSante_EnsSup.pdf)

Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, *Miser sur une saine alimentation : une question de qualité*, 2009 [en ligne],  
<http://publications.msss.gouv.qc.ca/acrobat/f/documentation/2009/09-289-02.pdf>

### Articles et rapports

Conseil d'administration de la coopérative Café CAUS. *Politique de développement durable*, août 2010, p. 1.

Québec, Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie, *Rapport de gestion 2013-2014* [en ligne], [http://www.santeestrie.qc.ca/publication\\_documentation/documents/Rapport-Annuel-2012-2013-FINAL\\_LR.pdf](http://www.santeestrie.qc.ca/publication_documentation/documents/Rapport-Annuel-2012-2013-FINAL_LR.pdf)

Québec, Institut national de santé publique, *Perspective d'achat local pour les organismes publics québécois et les municipalités*, 2009 [en ligne],  
[http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/998\\_PerspecAchatLocal.pdf](http://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/998_PerspecAchatLocal.pdf)

Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Agriculture et agroalimentaire Estrie*, 2010 [en ligne],  
[http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Regions/Estrie/ProfilRegion/Estrie\\_profil\\_estrie.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Regions/Estrie/ProfilRegion/Estrie_profil_estrie.pdf)

Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Bottin statistique de l'alimentation*, 2013 [en ligne],  
[http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Bottin\\_statistique\\_alimentation.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Publications/Bottin_statistique_alimentation.pdf)

Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Profil régional de l'industrie bioalimentaire au Québec*, 2011 [en ligne],  
[http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Publications/Profilregionalbioalimentaire\\_Complet.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Publications/Profilregionalbioalimentaire_Complet.pdf)

Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Profil sectoriel de l'industrie bioalimentaire au Québec*, 2013 [en ligne],  
<http://www.stat.gouv.qc.ca/statistiques/agriculture/profil-bioalimentaire2013.pdf>

Raymond Chabot Grant Thornton, *Guide d'accès au marché institutionnel québécois*, juillet 2011.

William.coop, *Rapport annuel 2013-2014* [en ligne],  
[https://contenu.william.coop/Librairies/Documents/william.coop/Rapports/Rapport\\_annuel\\_2013-2014.pdf](https://contenu.william.coop/Librairies/Documents/william.coop/Rapports/Rapport_annuel_2013-2014.pdf)

### **Ressources gouvernementales électroniques**

Québec, Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie, *Établissements du réseau* [en ligne], <http://www.santeestrie.qc.ca/etablissement.php>

Québec, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation [en ligne],  
<http://www.mapaq.gouv.qc.ca/fr/Pages/Accueil.aspx>

Québec, ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport [en ligne], <http://www.mels.gouv.qc.ca/>

Québec, ministère de la Famille [en ligne], <http://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/Pages/index.aspx>

Québec, ministère de la Famille, *Répertoire Estrie 05* [en ligne],  
<http://www.mfa.gouv.qc.ca/Layouts/mfa/isf/pdf/ESTRIE.PDF>

Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux [en ligne], <http://www.msss.gouv.qc.ca/>

Québec, ministère de la Santé et des Services sociaux, *Projet de loi n° 10 : Loi modifiant l'organisation et la gouvernance du réseau de la santé et des services sociaux notamment par l'abolition des agences régionales* [en ligne], <http://www.assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-10-41-1.html>

Québec, ministère de la Sécurité publique [en ligne], <http://www.securitepublique.gouv.qc.ca/>

Québec, *Thésaurus de l'activité gouvernementale* [en ligne],  
<http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/accueil.do;jsessionid=CDDb48BB7F72277E75DB0CD2166E1DFE>

### **Autres ressources électroniques**

Association des écoles privées de l'Estrie [en ligne], <https://ecolespriveesestrie.com/>

Association québécoise des centres de la petite enfance [en ligne], <http://www.agcpe.com/>

Café CAUS, [en ligne], <http://www.cafecaus.ca/>

Commission scolaire Eastern Townships [en ligne], <http://www.etsb.qc.ca/fr/>

Commission scolaire des Hauts-Cantons [en ligne], <http://www.cshc.qc.ca/>

Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke [en ligne],  
<http://www.csrs.qc.ca/fr/accueil/index.html>

Commission scolaire des Sommets [en ligne], <https://www.csdessommets.qc.ca/>

Équiterre, « Croqu'Plaisir – Volet approvisionnement local », *Approvisionnement alimentaire*, 2013 [en ligne], <http://www.equiterre.org/fiche/croquplaisir-volet-approvisionnement-local>

Jeunes Pousses, *Offre de service en transfert d'expertise 2014-2015* [en ligne],  
[http://www.jeunespousses.ca/files/ssparagraph/f15097938/85x11\\_offreserv2014\\_sansprix\\_web.pdf](http://www.jeunespousses.ca/files/ssparagraph/f15097938/85x11_offreserv2014_sansprix_web.pdf)

Regroupement des centres de la petite enfance des Cantons-de-l'Est [en ligne], <http://www.cpe-estrie.org/>

Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est-du-Québec [en ligne],  
<http://gaceq.cpacsante.qc.ca/presentation.php>

Fédération de l'Union des producteurs agricoles – Estrie [en ligne], <http://www.estrie.upa.qc.ca/>

William.coop, *Avantage W+* [en ligne],  
[https://contenu.william.coop/Librairies/Documents/william.coop/Avantages\\_W\\_Membres.pdf](https://contenu.william.coop/Librairies/Documents/william.coop/Avantages_W_Membres.pdf)

William.coop, *Liste des fournisseurs agréés* [en ligne],  
<http://www.william.coop/ZoneInformations/Section/Menu/119>

William.coop, *Liste des membres* [en ligne],  
<http://www.william.coop/ZoneInformations/Section/Menu/118>

## Annexes

---

### ANNEXE I

#### **Inventaire des établissements scolaires de la Commission scolaire de la région de Sherbrooke dont le service alimentaire est imparti à Aramark, 2014**

| <b>Établissements</b>   | <b>Adresse</b>                  |
|-------------------------|---------------------------------|
| Le Triolet              | 2965, boulevard de l'Université |
| du Phare                | 405, rue Sara                   |
| Pavillon Le Ber         | 940, rue de la Sainte-Famille   |
| Pavillon Saint-François | 825, rue Bowen Sud              |
| Pavillon Montcalm       | 2050, boulevard de Portland     |
| Pavillon Mitchell       | 955, rue de Cambridge           |
| du Boisjoli             | 6403, rue du Président-Kennedy  |
| de Carillon             | 43, rue de Carillon             |
| de la Maisonnée         | 1500, boulevard du Mi-Vallon    |
| Beaulieu                | 4565, rue de Chambois           |
| Saint-Antoine           | 16, rue Church                  |
| de la Source-vive       | 125, rue du Collège             |
| Alfred-Desrochers       | 7282, chemin de Saint-Élie      |
| Eymard                  | 255, rue Kennedy Nord           |
| de la Sainte-Famille    | 233, 8 <sup>e</sup> Avenue Nord |
| Champlain               | 2985, rue Galt Ouest            |
| Centre 24 juin          | 639, rue du 24-Juin             |
| Saint-Michel            | 135, rue King Ouest             |

## **ANNEXE II**

### **Inventaire des établissements scolaires de la Commission scolaire des Sommets ayant un service alimentaire, 2014**

| <b>Établissements</b>    | <b>Adresse</b>                                                                                                          |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| La Passerelle            | 410, 1 <sup>re</sup> Avenue, Asbestos                                                                                   |
| Tourelle                 | 180, rue Genest, Asbestos                                                                                               |
| L'Escale                 | 430, 5 <sup>e</sup> Avenue, Asbestos                                                                                    |
| Brassard-Saint-Patrice   | Pavillon Saint-Patrice : 265, rue Saint-Patrice Ouest, Magog<br>Pavillon Brassard : 360, rue Saint-Patrice Ouest, Magog |
| Saint-Jean-Bosco         | 63, rue Jean-Paul-II, Magog                                                                                             |
| Dominique Savio          | 115, La Grand-Rue, Sainte-Catherine-de-Hatley                                                                           |
| Jardin-des-Frontières    | 7, rue Park, Stanstead                                                                                                  |
| La Ruche                 | 1255, boulevard des Étudiants, Magog                                                                                    |
| Saint-Pie-X              | 176, rue Saint-Alphonse Sud, Magog                                                                                      |
| Sainte-Marguerite        | 295, rue Saint-David, Magog                                                                                             |
| Val-de-Grâce             | 500, rue Principale, Eastman                                                                                            |
| Arc-en-Ciel              | 177, rue de l'Église, Saint-François-Xavier-de-Brompton                                                                 |
| L'Odyssée                | 900, rue Montcalm, Valcourt                                                                                             |
| Chanterelle              | 1100, rue Champêtre, Valcourt                                                                                           |
| Du Tournesol             | 250, rue Saint-Georges, Windsor                                                                                         |
| Plein-Coeur              | 555, 7 <sup>e</sup> Avenue Nord, Richmond                                                                               |
| Notre-Dame-de-Bonsecours | 601, rue du Couvent, Bonsecours                                                                                         |
| Notre-Dame-de-Montjoie   | 138, chemin Brompton, Racine                                                                                            |
| Notre-Dame-du-Sourire    | 301, route de l'Église, Saint-Claude                                                                                    |
| Notre-Dame-des-Érables   | 102, rue du Couvent, Saint-Anne-de-la-Rochelle                                                                          |
| Saint-Laurent            | 1561, rue Principale, Lawrenceville                                                                                     |
| Saint-Philippe           | 101, rue Ambroise-Dearden, Windsor                                                                                      |

### **ANNEXE III**

#### **Inventaire des établissements scolaires de la Commission scolaire des Hauts-Cantons ayant un service alimentaire en autogestion, 2014**

| <b>Établissements</b>      | <b>Adresse</b>                     |
|----------------------------|------------------------------------|
| Polyvalente La Frontalière | 311, rue Saint-Paul Est, Coaticook |
| Polyvalente Montignac      | 3409, rue de Laval, Lac-Mégantic   |

### **ANNEXE IV**

#### **Inventaire des établissements scolaires de la Commission scolaire des Hauts-Cantons ayant un service alimentaire en gestion impartie, 2014**

| <b>Établissements</b>           | <b>Adresse</b>                                 |
|---------------------------------|------------------------------------------------|
| Polyvalente Louis-Saint-Laurent | 188, rue Kennedy, East Angus                   |
| Gendreau                        | 102, rue Cutting, Coaticook                    |
| Sacré-Cœur                      | 211, rue Saint-Jean-Baptiste, Coaticook        |
| Saint-Luc                       | 1186, chemin Baldwin, Coaticook                |
| Notre-Dame-de-Toutes-Aide       | 127, rue Principale, Saint-Malo                |
| Louis-Saint-Laurent             | 6835, route Louis-Saint-Laurent, Compton       |
| Saint-Camille                   | 150, rue Bibeau, Cookshire                     |
| Sacré-Cœur                      | 4747, rue Champlain, Lac-Mégantic              |
| Notre-Dame-de-Fatima            | 6381, rue Notre-Dame, Lac-Mégantic             |
| D'Audet                         | 242, rue Principale, Audet                     |
| Des Monts-et-Lacs               | 687, rue Dumas, Lac-Drolet                     |
| De Sainte-Cécile                | 4570, rue Principale, Sainte-Cécile-de-Whitton |
| Des Sommets                     | 287, rue de la Fabrique, Saint-Sébastien       |
| De la Feuille-d'Or              | 214, rue de l'Aréna, Lambton                   |
| De la Rose-des-Vents            | 475, route 108, Stornoway                      |

## **ANNEXE V**

### **Inventaire des établissements privés du secteur de l'éducation ayant un service alimentaire, 2014**

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>MRC de Coaticook</b><br>Total : 2    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Collège Rivier (secondaire). 327-359, rue Saint-Jacques Nord, Coaticook</li><li>• Collège François-Delaplace (secondaire). 365, rue Compton Est, Waterville</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>MRC de Memphrémagog</b><br>Total : 3 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Collège Servite (secondaire). 470, rue Main, Ayer's Cliff</li><li>• Collège Stanstead (secondaire). 450, rue Dufferin, Stanstead</li><li>• École Montessori (primaire). 25, chemin Roy, Magog</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Ville de Sherbrooke</b><br>Total : 9 | <ul style="list-style-type: none"><li>• École Plein Soleil (primaire). 300-458, rue de Montréal, Sherbrooke</li><li>• École Vision (primaire). 5100, rue Henri-Labonne, Sherbrooke</li><li>• École secondaire de Bromptonville (secondaire). 125, rue Frère Théode, Sherbrooke</li><li>• Séminaire de Sherbrooke (secondaire/collégial). 195, rue Marquette, Sherbrooke</li><li>• Le Salésien (secondaire). 135, rue Don-Bosco Nord, Sherbrooke</li><li>• Collège du Mont Notre-Dame (secondaire). 114, rue de la Cathédrale, Sherbrooke</li><li>• Collège du Mont Sainte-Anne (secondaire). 2100, chemin de Sainte-Catherine, Sherbrooke</li><li>• Collège du Sacré-Cœur (secondaire). 155, rue Belvédère Nord, Sherbrooke</li><li>• Bishop's College School (secondaire). 80, rue Moulton Hill, Sherbrooke</li></ul> |

---

**Grand total : 14 établissements**

---

## **ANNEXE VI**

### **Liste des participants aux entrevues (en ordre alphabétique)**

| Nom du participant | Fonction/titre                                                                | Établissement                                          | Entreprise                                | Secteur institutionnel        |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------|
| Pasquale BEAUVAIS  | Présidente-directrice générale                                                | -                                                      | Biobon                                    | -                             |
| Julie BÉLANGER     | Chef du service d'alimentation et de nutrition clinique                       | CSSS-IUGS                                              | -                                         | Santé et services sociaux     |
| Nathalie BOIS      | Directrice des ressources financières, techniques et informationnelles        | CSSS Haut-Saint-François                               | -                                         | Santé et services sociaux     |
| Diane CHABOT       | Chef des activités en alimentation                                            | CHUS                                                   | -                                         | Santé et services sociaux     |
| Manon CHAMBERLAND  | Directrice des services alimentaires                                          | -                                                      | Coopérative de l'Université de Sherbrooke | Éducation supérieure          |
| Nathalie CÔTÉ      | Directrice des services administratifs                                        | Centre de détention Sherbrooke                         | -                                         | Services correctionnels       |
| André COUTURIER    | Chef des services alimentaires                                                | Groupe Champlain                                       | -                                         | Santé et services sociaux     |
| Renée CYR          | Agente de planification, de programmation et de recherche                     | Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie |                                           | Santé et services sociaux     |
| Chantal DESJARDINS | Responsable aux ressources matérielles                                        | Commission scolaire de la Région-de-Sherbrooke         | -                                         | Éducation primaire/secondaire |
| Isabelle DAGNEAU   | Directrice des services éducatifs complémentaires et de l'adaptation scolaire | Commission scolaire du Haut-Saint-François             | -                                         | Éducation primaire/secondaire |
| Hélène DANEAU      | Directrice générale                                                           | -                                                      | Coopérative de l'Université de Sherbrooke | Éducation supérieure          |
| Martine DAVID      | Directrice générale                                                           | -                                                      | Jeunes Pousses                            | -                             |
| Chantal DENIS      | Cuisinière responsable aux achats                                             | CSSS Val-Saint-François (Richmond)                     | -                                         | Santé et services sociaux     |
| Anne-Marie DIONNE  | Directrice des services administratifs                                        | -                                                      | La Légumerie                              | -                             |
| Danielle DOUCET    | Superviseure de district                                                      | Écoles de la CSRS                                      | Aramark                                   | Éducation primaire/secondaire |

|                        |                                                                            |                                                        |                                |                                 |
|------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| François DUQUETTE      | Directeur général                                                          | -                                                      | Pâtisserie Duquette            | -                               |
| Chantal DURAND         | Chargée de projets                                                         | AQCPE                                                  | -                              | Services de garde               |
| Germaine FAUCHER       | Directrice générale                                                        | CPE La petite Bottine                                  | -                              | Services de garde               |
| Pascal FONTAINE        | Conseiller aux établissements                                              | GACEQ                                                  | -                              | Santé et services sociaux       |
| Christine GIGUÈRE      | Agente de planification, de programmation et de recherche                  | Agence de la santé et des services sociaux de l'Estrie | -                              | Santé et services sociaux       |
| Diane JACQUES          | Directrice générale                                                        | CPE Enfant-Do                                          | -                              | Services de garde               |
| Michelle LACASSE       | Cuisinière responsable aux achats                                          | CRDE                                                   |                                | Santé et services sociaux       |
| Diane LACROIX          | Directrice régionale                                                       | UPA – Estrie                                           | -                              | -                               |
| Jacques LACROIX        | Conseiller senior                                                          | Maison régionale de l'industrie                        | -                              | -                               |
| Jacques LAMBERT        | Directeur général                                                          | -                                                      | Coopérative William            | Services de garde               |
| Jean-Philippe LAPOINTE | Responsable aux approvisionnements                                         | CSSS Val-Saint-François (Windsor)                      | -                              | Santé et services sociaux       |
| Myrienne LAREAU        | Chef des services administratifs et performance organisationnelle          | CRDE                                                   | -                              | Santé et services sociaux       |
| Danielle LARRIVÉE      | Directrice adjointe administrative                                         | Bureau coordonnateur et CPE Sous les Étoiles           | -                              | Services de garde               |
| Isabelle LEMIEUX       | Propriétaire                                                               | -                                                      | Accès Québec                   | -                               |
| Sophie LESSARD         | Chef des services auxiliaires et Assistante chef du service d'alimentation | CSSS des Sources et CSSS Memphrémagog                  | -                              | Santé et services sociaux       |
| Jacinthe LÉVESQUE      | Secrétaire-trésorière                                                      | -                                                      | Abattoir régional de Coaticook | -                               |
| Lucie MAGER            | Conseillère en achats responsables                                         | GACEQ                                                  | -                              | Santé et services sociaux       |
| Diane MÉNARD           | Cuisinière en chef                                                         | CSSS Val-Saint-François (Valcourt)                     | -                              | Santé et services sociaux       |
| Guylaine MORIN         | Responsable de la cafétéria                                                | Écoles Brassard, Saint-Patrice, La Ruche               | Déli-Santé                     | Éducation primaire / secondaire |
| Mélanie NOGUE          | Coordonnatrice des services techniques                                     | CSSS du Granit                                         | -                              | Santé et services sociaux       |

|                    |                                                                                                          |                                                                                                             |                           |                                 |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| Nathalie OUELLET   | Représentante                                                                                            | Direction régionale du MELS                                                                                 | -                         | Éducation primaire / secondaire |
| Hugo OUELLETTE     | Directeur général                                                                                        | -                                                                                                           | AOF services alimentaires | -                               |
| Éric PARADIS       | Chef des activités techniques                                                                            | CSSS de la MRC-de-Coaticook                                                                                 | -                         | Santé et services sociaux       |
| Édith PELLETIER    | Présidente de la table des directeurs des services éducatifs et Directrice adjointe de la CS des Sommets | Commission scolaire des Sommets                                                                             | -                         | Éducation primaire / secondaire |
| Sylvie PRÉVOST     | Responsable administrative                                                                               | CPE Carosse-Citrouille                                                                                      | -                         | Services de garde               |
| Pierre QUIRION     | Chef cuisinier                                                                                           | École La Frontalière                                                                                        | -                         | Éducation primaire / secondaire |
| Michel RENAUD      | Vice-président opération/administration                                                                  | -                                                                                                           | GFS                       | -                               |
| Michelle ROBIDOUX  | Responsable de la cafétéria                                                                              | Écoles L'Odyssée, Notre-Dame-du-Bonsecours, Montjoie, Notre-Dame-des-Érables, Saint-Laurent, Saint-Philippe | Au goût du jour           | Éducation primaire/secondaire   |
| Noël-Ange ROGER    | Responsable de la cafétéria                                                                              | Écoles La Passerelle, Tourelle, Escalé                                                                      | Noël-Ange Roger           | Éducation primaire/secondaire   |
| Christian TREMBLAY | Responsable de la cafétéria                                                                              | Séminaire de Sherbrooke                                                                                     | -                         | Éducation primaire/secondaire   |
| Guy VEILLETTE      | Responsable des services alimentaires                                                                    | Centre de détention Sherbrooke                                                                              | -                         | Services correctionnels         |
| Lorraine WATSON    | Directrice générale                                                                                      | CPE Pop Soleil                                                                                              | -                         | Services de garde               |