GUIDE D'ACCÈS

AU MARCHÉ INSTITUTIONNEL

Québec

GUIDE D'ACCÈS

AU MARCHÉ INSTITUTIONNEL

TABLE DES MATIÈRES

CONTEXTE 7

PORTRAIT DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL 9
LA DEMANDE ALIMENTAIRE AU QUÉBEC 9
LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL 10
LES MODES DE GESTION DES SERVICES ALIMENTAIRES 11
LA RÉPARTITION DES ALIMENTS VENDUS PAR CATÉGORIES DE PRODUITS 13
LES TYPES DE REPAS 14

PARTICULARITÉS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT 17
LES ACTEURS DE L'OFFRE ALIMENTAIRE 17
- LES ENTREPRISES BIOALIMENTAIRES 17
- LES REGROUPEMENTS DE L'OFFRE ALIMENTAIRE 17

LES INTERMÉDIAIRES 18
- LES DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES 18
- LES COURTIERS ALIMENTAIRES 18

LES ACTEURS DE LA DEMANDE ALIMENTAIRE 19
- LES ORGANISMES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET PRIVÉS 19
- LES CONCESSIONNAIRES DE SERVICES ALIMENTAIRES 20

LES TENDANCES DE LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE INSTITUTIONNELLE 20
- LES CRITÈRES D'ACHAT DES PRODUITS ALIMENTAIRES 23

STRUCTURE DE COMMERCIALISATION DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL 27
CHOIX D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION 29
- CRITÈRES À CONSIDÉRER DANS LE CHOIX D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION 31

CIRCUIT COURT DE DISTRIBUTION DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL 35

LE CADRE NORMATIF DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL PUBLIC 35

- LES ACCORDS INTERGOUVERNEMENTAUX 36
- LE CADRE LÉGAL AU QUÉBEC 36

LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL PUBLIC AUTOGÉRÉ 37

- LES MODES DE SOLLICITATION 37
- L'APPROVISIONNEMENT AU-DESSUS DES SEUILS DES ACCORDS INTERGOUVERNEMENTAUX 38
- L'APPROVISIONNEMENT SOUS LES SEUILS DES ACCORDS INTERGOUVERNEMENTAUX 38
- LES CRITÈRES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE 39
- LE REGROUPEMENT DES ACHATS 41

LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL PRIVÉ 42

LES CONCESSIONNAIRES DE SERVICES ALIMENTAIRES 42

CIRCUIT LONG DE DISTRIBUTION DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL 47

LES FONCTIONS DES INTERMÉDIAIRES 48

L'UTILITÉ DES INTERMÉDIAIRES 48

LE CHOIX D'UN INTERMÉDIAIRE 48

LA GESTION DU CIRCUIT LONG DE DISTRIBUTION 50

- INTÉRESSER SES INTERMÉDIAIRES 50
- ÉVALUER SES INTERMÉDIAIRES 50

LES PRATIQUES COMMERCIALES DES DISTRIBUTEURS 51

- LE RÉFÉRENCEMENT (LISTING) 51
- LA PUBLICITÉ À FRAIS PARTAGÉS (COOP ADVERTISING) 52
- LES SALONS DE VENTE 52
- LES RABAIS DE VOLUME 52
- LA LIVRAISON DIRECTE ET LA LIVRAISON À L'ENTREPÔT 53

LE DÉPÔT D'UNE PROPOSITION AUPRÈS D'UN ACHETEUR OU D'UN DISTRIBUTEUR 55

RENCONTRE D'ACHETEURS 55

- DÉTERMINATION DU PRIX 55
- EXIGENCES ADDITIONNELLES DES DISTRIBUTEURS 56

CONCLUSION 59

CONTEXTE

La place occupée par les produits locaux dans les établissements publics est une préoccupation grandissante tant au Québec qu'au sein des États membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ces dernières années, plusieurs pays, tels que la France, la Grande-Bretagne, l'Espagne, l'Italie et les États-Unis, ont instauré des mesures et des politiques qui encouragent l'achat d'aliments locaux par le marché institutionnel. Au Canada, le gouvernement de l'Ontario multiplie lui aussi les initiatives destinées à encourager la présence de produits alimentaires ontariens dans les établissements publics et parapublics de la province.

Pour sa part, le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation (MAPAQ), par la Stratégie de positionnement des aliments du Québec sur le marché institutionnel, vise à accroître la présence des aliments québécois dans les hôpitaux, les écoles, les services de garde et les établissements correctionnels, entre autres. La publication du présent guide s'inscrit comme un moyen d'action concret de cette stratégie de concertation et de partage d'information entre tous les acteurs des chaînes d'approvisionnement des 17 régions du Québec.

L'objectif de mieux positionner les produits d'ici dans l'approvisionnement des établissements et organismes publics et privés doit toutefois se faire en respectant les engagements pris par le Québec dans le cadre des accords intergouvernementaux. Cela exige aussi des entreprises bioalimentaires québécoises qu'elles adaptent leur offre de produits aux exigences et aux particularités du marché institutionnel.

Élaboré à l'intention de ces entreprises, ce guide vise à les outiller en vue de leurs démarches de commercialisation, en décrivant les bases du marché institutionnel.

Plus particulièrement, il présente :

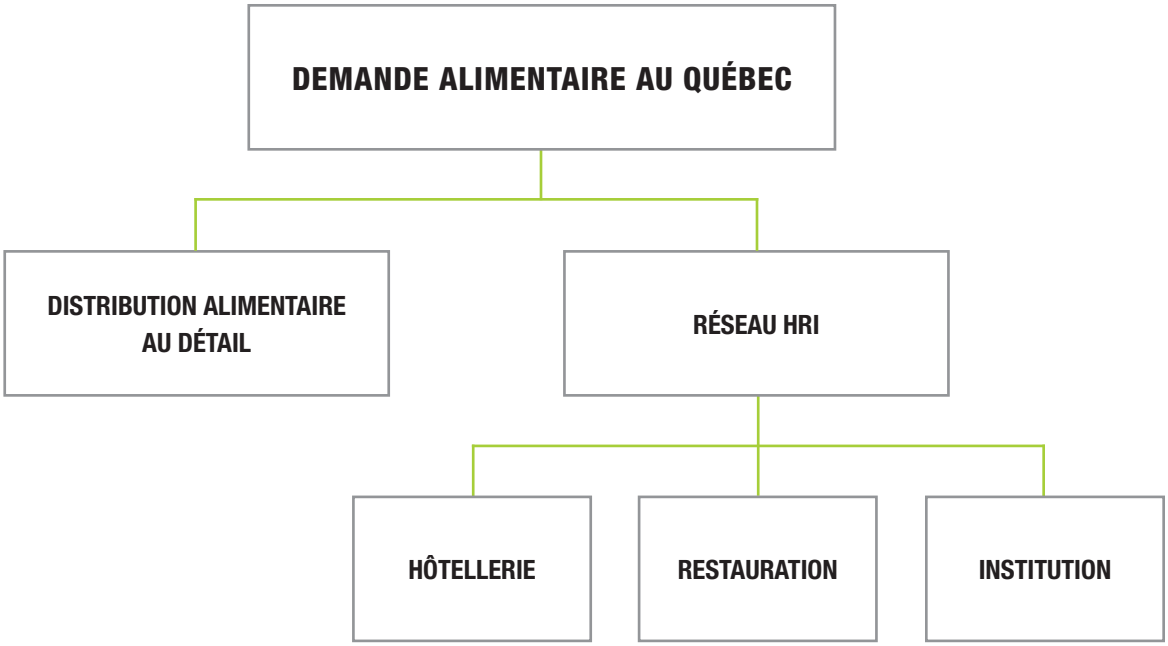
- un portrait du marché institutionnel;
- les différents circuits de distribution;
- les mécanismes d'approvisionnement et les pratiques d'affaires de ce marché.

PORTRAIT DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL

LA DEMANDE ALIMENTAIRE AU QUÉBEC

La demande alimentaire est constituée du réseau de la distribution alimentaire au détail et du **réseau de l'hôtellerie, de la restauration et des institutions (HRI)**, aussi désigné sous le terme général de **services alimentaires**.

SCHÉMA 1
LA STRUCTURE DE LA DEMANDE ALIMENTAIRE AU QUÉBEC



En 2013, au Québec, la demande alimentaire représentait près de 37,9 milliards de dollars. Plus particulièrement, les ventes du réseau des services alimentaires (réseau HRI) étaient estimées à 13,3 milliards de dollars, soit 35,1 % de la demande alimentaire au Québec.

LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL

La demande alimentaire dans le marché institutionnel est constituée des achats de nourriture et de boissons, avec ou sans alcool, pour les services alimentaires des segments du marché institutionnel. Au Québec, la demande alimentaire de ce marché est générée majoritairement par les établissements publics et parapublics, mais également par des organismes privés offrant des services publics[1].

Le marché institutionnel peut être présenté de plusieurs façons : selon le **statut** (public ou privé) des organismes qui le forment ou selon leur **mode de gestion des services alimentaires** (autogéré ou contractuel). La compréhension de ces deux caractéristiques du marché institutionnel est importante, car elles impliquent différents types de mécanismes d'achat d'aliments et diverses considérations légales.

Le **marché institutionnel public** (ou marché public) est composé de tous les ministères et organismes publics qui attribuent des contrats publics dans le but d'obtenir des biens et des services auprès de fournisseurs.

Parmi eux :

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

Ces établissements ont des spécificités[2] en termes d'approvisionnement alimentaire qui ont un effet sur les possibilités de commercialisation. Notamment, leurs mécanismes d'acquisition de biens et de services sont encadrés par la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP)[3].

Quant aux municipalités, bien qu'elles doivent respecter certaines exigences en matière d'acquisition de biens et de services publics, elles ne sont pas encadrées par cette loi, mais par plusieurs lois municipales qui leur sont propres.

Le **marché institutionnel privé** est formé d'entreprises et d'établissements privés qui offrent des services alimentaires. Contrairement aux organismes publics, ces organismes privés ne sont pas soumis aux lois et règlements sur l'acquisition de biens et de services.

En font partie, entre autres :

- les services de garde;
- les établissements d'enseignement privés;
- les centres d'hébergement privés pour aînés;
- les établissements privés conventionnés;
- les entreprises de transport (avion, train, bateau) offrant à bord des repas aux passagers;
- les services alimentaires en milieu de travail (cafétérias, machines distributrices).

1 Ce sont principalement les organismes privés financés par le gouvernement qui sont ciblés par la Stratégie. Ces lieux sont destinés à une clientèle précise et ne sont pas nécessairement accessibles au public.

2 Pour avoir plus de détails, voir la section Structure de commercialisation du marché institutionnel, page 27.

3 Pour savoir si un organisme public est assujetti à cette loi, consulter le document *Organismes gouvernementaux – Statut et obligations – Lois sur l'administration publique, sur les contrats et sur les ressources informationnelles* : http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/secretariat/statut_obligation_2012.pdf.

LES MODES DE GESTION DES SERVICES ALIMENTAIRES

Dans la plupart des cas, les ministères, les organismes publics ou les entreprises privées du marché institutionnel ont le choix du mode de gestion de leurs services alimentaires. Deux options s'offrent généralement à eux : l'autogestion ou la gestion contractuelle.

L'**autogestion** renvoie à la prise en charge, par les établissements publics ou privés :

- des processus d'approvisionnement;
- de la préparation des repas;
- des services fournis aux bénéficiaires, aux employés et aux clients.

Par exemple, un hôpital peut s'occuper des commandes d'aliments et de boissons, de leur réception, de leur manipulation et de la préparation afin de fournir des repas à l'ensemble des usagers.

La **gestion contractuelle** permet aux établissements publics ou privés de confier à forfait la gestion de leurs services alimentaires à une entreprise privée. Conséquemment, cette entreprise spécialisée dans la gestion de services alimentaires – par exemple un concessionnaire, une franchise ou une autre entité externe à l'établissement – assure, partiellement ou totalement, la prise en charge :

- du processus d'approvisionnement;
- de la préparation des aliments;
- du service de repas.

Cette entreprise verse en échange une redevance à l'établissement.

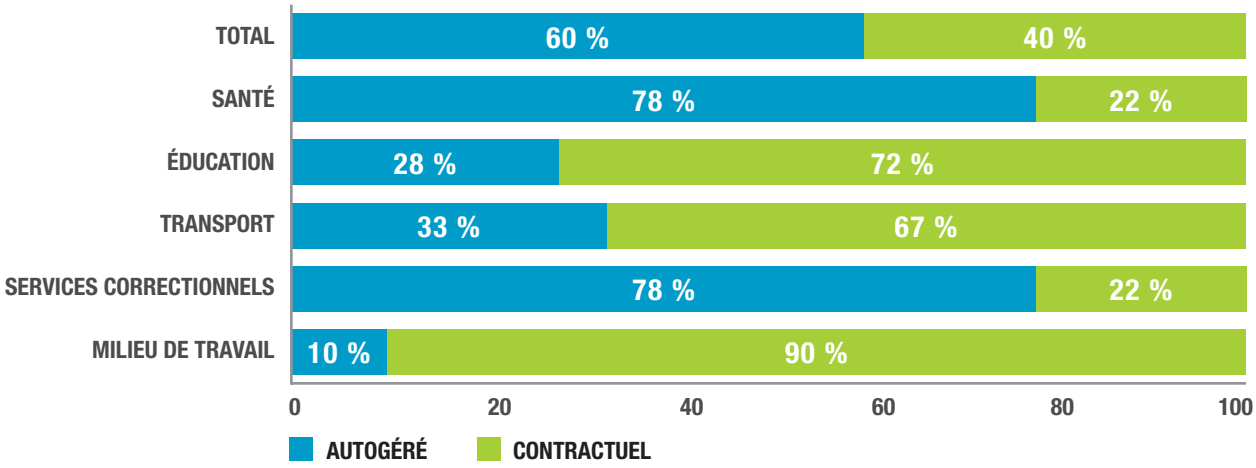
TABLEAU 1.
ESTIMATION DES VENTES D'ALIMENTS ET DE BOISSONS SELON LES MODES DE GESTION DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL QUÉBÉCOIS EN 2013

SEGMENTS DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL	MODE DE GESTION AUTOGÉRÉS		MODE DE GESTION CONTRACTUELS		TOTAL
	M$	Part (%)	M$	Part (%)	M$
Santé	623,2	77,6	179,4	22,4	802,7
Éducation	58,7	27,9	152,2	72,1	210,9
Transport	38,9	32,8	79,5	67,2	118,4
Services correctionnels	29,0	78,3	8,0	21,7	37,0
Milieu de travail (usines et bureaux)	8,4	10,0	75,3	90,0	83,7
Total	758,2	60,5	494,5	39,5	1 252,7

Source : Direction des études et des perspectives économiques, MAPAQ.

Ces deux modes de gestion sont présents dans tous les segments du marché. Or, il n'est pas inhabituel de trouver, au sein d'un même établissement, un service alimentaire autogéré et un concessionnaire de services alimentaires. C'est ce qu'on appelle une gestion mixte, soit une gestion à la fois publique et privée du service alimentaire. Dans ce cas, par exemple, un établissement pourrait être responsable de l'approvisionnement, mais recourir à un contrat avec une entreprise de services alimentaires pour la préparation et le service des repas. La gestion mixte peut également consister à joindre la gestion contractuelle des services alimentaires et le maintien de ressources humaines à la charge de l'État. Chaque organisme ou segment du marché gère son service alimentaire selon ses besoins, ses préférences et les caractéristiques de sa clientèle.

SCHÉMA 2.
ESTIMATION DES PARTS DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL DE CHACUN DES MODES DE GESTION EN 2013



Source: fsSTRATEGY, *Canadian Institutional Foodservice Market Report*, 2014.

LA RÉPARTITION DES ALIMENTS VENDUS PAR CATÉGORIES DE PRODUITS

Le caractère public et privé du marché institutionnel et les différents modes de gestion de ses établissements rendent difficile l'obtention de statistiques consolidées sur les ventes d'aliments qui s'y effectuent. Néanmoins, une analyse de la demande alimentaire globale permet de saisir les tendances générales de la vente d'aliments dans le marché institutionnel.

Une analyse des ventes dans le réseau de la santé a démontré que la répartition par catégories de produits des aliments vendus dans ce réseau est semblable à celle des dépenses alimentaires des Québécois en général.

C'est pourquoi, à titre indicatif uniquement, le tableau 2 dresse un portrait de la répartition des dépenses alimentaires québécoises en 2012 selon les catégories d'aliments et de boissons. Ainsi, les cinq principales catégories de produits se partageaient 69 % des dépenses alimentaires totales. Ces groupes sont, en ordre d'importance : viande (19 %); produits laitiers et œufs (17 %); fruits, préparations à base de fruits et noix (12 %); produits de boulangerie (11 %); légumes et préparations à base de légumes (10 %). Il est à noter qu'une part considérable des dépenses alimentaires est constituée de produits frais[4].

TABLEAU 2.
PART DES PRINCIPALES CATÉGORIES D'ALIMENTS ET DE BOISSONS DANS LES DÉPENSES ALIMENTAIRES DES QUÉBÉCOIS ACHETÉS AU MAGASIN EN 2012

CATÉGORIE DE PRODUITS	PART
Viande	19,2 %
Produits laitiers et œufs	16,9 %
Fruits, préparations à base de fruits et noix	11,6 %
Produits de boulangerie	11,2 %
Légumes et préparations à base de légumes	10,2 %
Boissons non alcoolisées	5,5 %
Grains et produits céréaliers	5,1 %
Autres produits alimentaires	4,2 %
Condiments, épices et vinaigres	4,0 %
Sucre et confiseries	3,7 %
Poissons et fruits de mer	3,6 %
Mets préparés surgelés	2,2 %
Aliments cuisinés prêts à manger	1,4 %
Margarine, huiles et matières grasses (sauf le beurre)	1,2 %
Total	**100 %**

Source : Statistique Canada, Tableau 203-0028 – Enquête sur les dépenses des ménages (EDM), dépenses alimentaires détaillées, Canada, régions et provinces, annuel (dollars), CANSIM (base de données).

4 Exception faite des légumes frais, les produits frais ont subi en 2012 une augmentation de prix supérieure à l'indice des prix à la consommation (IPC) des aliments (2,5 %). Ainsi, les augmentations de prix se sont élevées à 2,7 % pour les fruits frais, à 5,8 % pour les œufs, à 4,1 % pour le poulet frais, à 6,4 % pour le porc frais et à 6,8 % pour le bœuf frais. Source : Gouvernement du Québec, *Bottin statistique de l'alimentation, édition 2013*, p. 32.

LES TYPES DE REPAS

Les types de repas peuvent être catégorisés en fonction de l'heure à laquelle ils sont servis. Ces données peuvent notamment être utilisées à titre d'indicateurs de la demande alimentaire des organismes publics et privés.

Le tableau 3 met en évidence que les repas du dîner et les collations au cours de la journée représentent les trois quarts du total des repas vendus. D'un point de vue plus général, les réseaux de la santé et de l'éducation ainsi que celui des services alimentaires dans le milieu de travail présentent des pourcentages similaires de vente pour chaque type de repas.

TABLEAU 3.
RÉPARTITION DES ACHATS D'ALIMENTS SELON LE TYPE DE REPAS

	HÔPITAUX	ÉCOLES	UNIVERSITÉS ET CÉGEPS	TRAVAIL
Déjeuner	11 %	8 %	11 %	15 %
Dîner	44 %	57 %	41 %	33 %
Souper	10 %	6 %	14 %	5 %
Collations (matin, après-midi, soir)	35 %	30 %	35 %	47 %

Sources : Statistique Canada. fsSTRATEGY, « Sector Profiles », *Canadian Institutional Foodservice Market Report*, 2013.

INFORMATION À RETENIR

- Le marché institutionnel fait partie du grand réseau de l'hôtellerie, de la restauration et des institutions (HRI).
- Au Québec, le marché institutionnel est fragmenté. Il inclut plusieurs types d'institutions publiques et privées qui exploitent leurs services alimentaires de façon à répondre à leurs besoins et préférences.
- Les organismes publics attribuent des contrats publics dans le but d'obtenir des biens et des services d'entreprises et d'organismes privés.
- Les établissements et organismes publics et privés gèrent généralement leurs services alimentaires de deux façons : l'autogestion ou la gestion contractuelle.
- L'autogestion renvoie à la prise en charge, par le personnel des établissements et des organismes publics et privés, des processus d'approvisionnement, de la préparation des repas et des services alimentaires fournis aux bénéficiaires, aux employés et aux clients.
- La gestion contractuelle permet aux établissements publics ou privés de confier à forfait la gestion de leurs services alimentaires à une entreprise privée. Cette dernière devra s'occuper en totalité ou en partie du service alimentaire.
- Les réseaux de la santé et de l'éducation sont généralement perçus comme les réseaux les plus importants en matière d'achats et de ventes dans le marché institutionnel.

PARTICULARITÉS DE LA CHAÎNE D'APPROVISIONNEMENT

La compréhension du marché institutionnel passe par une meilleure connaissance des principaux acteurs de la chaîne d'approvisionnement et des besoins des organismes qui le constituent. Il est donc important pour les entreprises de bien saisir le rôle de chacun des acteurs, afin de mieux situer les différentes options s'offrant à elles en matière de commercialisation.

Il est possible de classer les acteurs en fonction de leur position dans le marché : certains font partie de l'offre, d'autres des intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement, d'autres encore de la demande.

LES ACTEURS DE L'OFFRE ALIMENTAIRE

LES ENTREPRISES BIOALIMENTAIRES

Les produits alimentaires offerts dans le marché institutionnel proviennent autant de petites et moyennes entreprises (PME) que de grandes entreprises multinationales.

Au Québec, plus de 35 000 entreprises ont pour champ d'activité la production, l'élevage, la pêche, la transformation ou la préparation d'aliments de toutes sortes.

À lui seul, le secteur de la transformation alimentaire du Québec compte 2 100 entreprises, dont la valeur des livraisons manufacturières a atteint plus de 23 milliards de dollars en 2012. Ce secteur représente 25 % de l'ensemble des livraisons manufacturières du secteur bioalimentaire à l'échelle canadienne et 16 % du total des livraisons manufacturières au Québec. Il est composé majoritairement de PME et présente des possibilités de commercialisation diverses.

LES REGROUPEMENTS DE L'OFFRE ALIMENTAIRE

Plusieurs entreprises ne possèdent pas les infrastructures ou les volumes de production nécessaires pour répondre aux besoins du marché institutionnel. Dans ce contexte, le regroupement de l'offre peut être perçu comme une avenue intéressante pour approvisionner directement des institutions. Que ce soit sous forme de coopérative, d'organismes à but non lucratif ou de regroupements d'entreprises non incorporés, les démarches collectives peuvent comporter plusieurs avantages. En effet, la mutualisation de l'offre peut[5]:

- réduire les investissements nécessaires pour respecter les normes et exigences du marché institutionnel;
- constituer un levier financier permettant d'acquérir les infrastructures de stockage, de transformation et de conservation nécessaires pour répondre aux besoins des institutions;
- permettre la diversification de la gamme de produits offerts ou encore l'augmentation des volumes mis en marché;
- réduire ou partager les risques liés à ces investissements;
- répondre à la préférence des institutions de faire affaire avec un seul fournisseur qui sera en mesure de les approvisionner à l'année.

L'action collective pour l'approvisionnement du marché institutionnel peut toutefois présenter son lot de contraintes et de défis, que ce soit par rapport à la gestion opérationnelle, à la conciliation des objectifs collectifs et individuels ou encore au niveau d'engagement des entreprises participantes[6]. La rareté des exemples québécois de regroupements de ce genre en témoigne. Parmi ces derniers, mentionnons :

5 Sophie Laughrea, *Émergence, pérennité et retombées des collectifs de producteurs en circuits de proximité*, version préliminaire d'un mémoire de maîtrise, 2013.
6 Sophie Laughrea, *Émergence, pérennité et retombées des collectifs de producteurs en circuits de proximité*, version préliminaire d'un mémoire de maîtrise, 2013.

- la Coopérative Paniers-Saveurs de Laval, approvisionnant l'Hôpital de la Cité-de-la-Santé[7];
- un regroupement d'entreprises fruitières approvisionnant les cafétérias d'établissements de santé de la région de Chaudière-Appalaches[8].

LES INTERMÉDIAIRES

LES DISTRIBUTEURS ALIMENTAIRES

Les distributeurs alimentaires sont au centre des activités de logistique en matière d'approvisionnement alimentaire des organismes publics et privés au Québec.

Ils sont actifs dans la vente, le marketing et la livraison de produits alimentaires. Ils assurent ainsi une fonction de stockage de produits, de transport et de logistique de vente. Ils offrent également une gamme de services aux entreprises bioalimentaires.

Les distributeurs se distinguent aussi en fonction du nombre et de la gamme (marchandise dite générale ou spécialisée, ou les deux) de produits qu'ils vendent. Certains distributeurs peuvent offrir des milliers de produits différents; d'autres se spécialisent dans un créneau, par exemple les produits de boulangerie, les fruits et légumes ou les viandes (souvent appelées « protéines »).

Les principaux distributeurs peuvent être regroupés en quatre catégories :

- les distributeurs « corporatifs »;
- les distributeurs indépendants généralistes;
- les distributeurs indépendants spécialisés;
- les distributeurs indépendants régionaux.

Le marché compte quelques très grands distributeurs généralistes (Colabor, Service alimentaire Gordon [GSF] et Sysco) et plusieurs autres distributeurs (Dubord et Rainville, Dubé Loiselle, Hector Larivée, Alimplus, etc.) spécialisés dans un ou quelques créneaux.

De plus en plus, les grands distributeurs généralistes offrent un service d'achat centralisé, ou « *one-stop shopping* », ce qui leur permet de répondre à presque tous les besoins de leurs clients. Certains ont ainsi ajouté les produits laitiers et les fruits et légumes à la liste des produits qu'ils offrent à leurs clients.

Pour assurer ce service centralisé, les distributeurs comptent notamment sur des centres de distribution situés près des grands centres urbains, sur d'imposantes listes d'aliments comprenant souvent jusqu'à quatre qualités par type de produit et sur des technologies de pointe en matière de systèmes de gestion de l'information et de gestion de la logistique (entreposage, transport). Ces distributeurs possèdent une vaste connaissance des besoins de leur clientèle.

Ils offrent notamment aux établissements publics et privés une prise de commande centralisée et la possibilité de contrôler leur approvisionnement alimentaire.

LES COURTIERS ALIMENTAIRES

Les courtiers offrent généralement un service d'accompagnement aux producteurs agricoles et aux transformateurs alimentaires qui souhaitent pénétrer un marché donné. Leur mandat consiste à représenter leurs clients auprès des divers acteurs de la chaîne d'approvisionnement. Ils peuvent donc tisser des liens d'affaires avec des transformateurs, des distributeurs, des concessionnaires et des acheteurs institutionnels.

Ils offrent également en parallèle plusieurs services connexes, tels que la gestion des factures, la coordination des ventes, la mise au point de stratégies marketing, les services-conseils, les stratégies de mise en marché et le soutien technique (administration, informatique, simulation de menus, préparation d'échantillons et, dans certains cas, prise de commande, etc.).

Soulignons que le courtier ne prend jamais possession physiquement ou légalement d'une marchandise. Il représente plutôt, pour le compte des fournisseurs, les produits auprès des acheteurs potentiels. Il reçoit ordinairement une commission une fois la vente conclue, en plus d'un taux de base annuel ou mensuel dans le cas où les ventes génèrent trop peu de commissions.

7 http://www.equiterre.org/publication/saveurs-locales-au-menu.

8 Sarah Lepage, « Manger local à l'hôpital, c'est possible! », *Politique de souveraineté alimentaire : le blogue*, 2013, http://www.politiquesa.gouv.qc.ca/manger-local-a-lhopital-cest-possible/.

Divers types d'ententes peuvent exister entre un fournisseur et son courtier. Un courtier peut jouer plusieurs rôles : négociant travaillant à commission, agent d'importation, agent d'exportation, représentant de fournisseurs, agent d'approvisionnement ou agent de vente, entre autres. Comme les distributeurs, les courtiers peuvent se spécialiser dans un territoire ou un réseau en particulier, ou dans un ou plusieurs créneaux de produits. Un seul courtier peut parfois représenter près de 50 gammes de produits. L'entreprise bioalimentaire devra fournir au courtier une collaboration continue, pour faciliter ses démarches de commercialisation (rencontres avec des clients à gros volume, salons de vente, présentations, par exemple).

LES ACTEURS DE LA DEMANDE ALIMENTAIRE

LES ORGANISMES ET ÉTABLISSEMENTS PUBLICS ET PRIVÉS

Les organismes et établissements publics ou privés qui effectuent eux-mêmes l'approvisionnement des aliments deviennent par le fait même des acteurs de la demande sur le marché bioalimentaire. Pour en tracer le portrait, on peut les classer selon leur segment ou selon leur secteur, public ou privé. Ainsi, le tableau 4 dresse la liste des principaux acteurs de la demande du marché institutionnel.

TABLEAU 4.
LES ACTEURS DE LA DEMANDE DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL

SEGMENT	SECTEUR PUBLIC	SECTEUR PRIVÉ
Réseau de la santé	▪ Centres de santé et de services sociaux (CSSS) ▪ Centres hospitaliers ▪ Centres d'hébergement et de soins de longue durée (CHSLD) ▪ Centres de réadaptation ▪ Centres de protection de la jeunesse	▪ Établissements privés conventionnés ▪ Cliniques spécialisées ▪ Maisons de retraite ▪ Centres privés non conventionnés
Réseau de l'éducation	▪ Écoles primaires ▪ Écoles secondaires ▪ Commissions scolaires ▪ Cégeps ▪ Universités	▪ Écoles primaires ▪ Écoles secondaires ▪ Collèges
Réseau du transport	▪ Réseau du transport public	▪ Transport aérien ▪ Transport ferroviaire ▪ Transport maritime
Réseau des services de garde		▪ Centres de la petite enfance ▪ Garderies privées conventionnées ▪ Services de garde en milieu familial
Milieu de travail	▪ Ministères, organismes publics et parapublics, sociétés d'État	▪ Entreprises et organismes privés
Services correctionnels	▪ Prisons provinciales	

Note : La liste présentée ci-dessus est non exhaustive.

Selon le type d'établissement, l'entreprise devra faire des démarches auprès des acheteurs institutionnels, des utilisateurs (chefs), des services spécialisés, des gérants ou directeurs ou même des propriétaires. Le but est de faire connaître la gamme de produits offerte auprès de la ou des personnes influentes qui sont susceptibles de demander les produits de l'entreprise au distributeur.

LES CONCESSIONNAIRES DE SERVICES ALIMENTAIRES

Les services alimentaires d'un établissement gérés par un concessionnaire peuvent l'être selon quatre modes d'impartition :

- gestion des services alimentaires et de préparation des repas;
- gestion des services alimentaires;
- gestion d'une partie ou de la totalité de l'approvisionnement des services alimentaires;
- préparation d'une partie ou de la totalité des repas.

Comme dans la distribution, quelques grandes sociétés composent la majeure partie du secteur. Notons parmi les concessionnaires la présence de grandes multinationales comme Sodexo, Aramark et Compass et d'entreprises québécoises telles que Laliberté et Coopsco.

LES TENDANCES DE LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE INSTITUTIONNELLE

Prendre en compte les tendances de la consommation alimentaire du marché institutionnel et les changements de préférences des usagers des services alimentaires publics et privés peut aider à bien cerner le potentiel de commercialisation et à définir une planification marketing adaptée aux exigences ou aux conditions du marché.

En somme, tant les établissements que les concessionnaires de services alimentaires désirent satisfaire les consommateurs en leur offrant des produits qui répondent à leurs besoins et préférences. Pour ce faire, les acteurs de la demande sont à l'affût des diverses tendances de la consommation alimentaire.

Ces tendances varient selon les segments du marché. Elles sont également dépendantes des budgets alloués à l'alimentation, de la mission de l'organisme ou de ses politiques internes. Le réseau de la santé et des services sociaux ainsi que le réseau de l'éducation se sont en effet dotés de politiques alimentaires qui guident la sélection des produits au moment de l'achat. Ces politiques tiennent compte des réalités de ces réseaux tout en intégrant les aspects du développement durable et de l'alimentation à haute valeur nutritive.

Par exemple, les services alimentaires des établissements de santé et des services sociaux doivent respecter l'ensemble des six orientations de leur politique alimentaire intitulée *Miser sur une saine alimentation : une question de qualité*, soit :

- offrir des repas et des collations de haute valeur nutritive;
- intégrer des principes de développement durable à l'ensemble des activités des services alimentaires;
- favoriser l'accessibilité physique et économique à une variété d'aliments de haute valeur nutritive;
- promouvoir la saine alimentation auprès des clientèles des services alimentaires;
- assurer le développement des compétences du personnel;
- assurer la qualité globale des aliments et des boissons offerts.

Notons toutefois que ces politiques alimentaires ne se substituent pas aux lois existantes régissant les marchés publics et que leur application demeure pour l'instant inégale, car largement dépendante de la volonté des autorités locales et régionales. Il est donc conseillé aux entreprises désirant connaître le niveau d'application d'une politique alimentaire donnée de s'en remettre à ces autorités. Elles pourront ainsi mieux mesurer leurs chances de pénétrer ces marchés.

Ces dernières années, une tendance se confirme : les acheteurs et les utilisateurs institutionnels, tout comme les consommateurs en général, souhaitent pouvoir repérer les produits alimentaires québécois. Plusieurs distributeurs, d'envergure nationale comme régionale, s'affairent donc à identifier les produits alimentaires québécois dans leur liste de produits.

Par exemple, plusieurs distributeurs ont le projet d'identifier les aliments québécois dans leur liste de produits ou même d'associer directement les logos Aliments du Québec ou Aliments préparés au Québec à chacun des produits certifiés par l'organisme Aliments du Québec.

> « Peut être considéré comme un **Aliment du Québec** tout produit entièrement québécois ou tout produit composé d'un minimum de 85 % d'ingrédients d'origine québécoise, et ce, à condition que tous les ingrédients principaux proviennent du Québec. Toutes les activités de transformation et d'emballage doivent être réalisées au Québec ».
>
> « Peut être considéré comme un **Aliment préparé au Québec** tout produit entièrement transformé et emballé au Québec. Lorsque les ingrédients principaux sont disponibles au Québec en quantité suffisante, ils doivent être utilisés ».
>
> Pour plus d'information à ce sujet, consulter le site www.alimentsduquebec.com.

De façon générale, les tendances à surveiller dans le marché institutionnel peuvent être réparties en trois volets : les produits sains et nutritifs, les régimes particuliers et le degré de transformation.

LES PRODUITS SAINS ET NUTRITIFS

Les institutions misent de plus en plus sur des aliments sains qui ont des valeurs nutritives supérieures. Les producteurs et les transformateurs ont donc tout intérêt à offrir de tels produits à un coût raisonnable. Certaines institutions ont même décidé de travailler directement avec des petits ou moyens producteurs et transformateurs pour mettre au point des produits qui répondent aux conditions de saine alimentation et aux goûts des usagers. Les aliments renfermant moins de sel, de gras et de sucre et dont les ingrédients sont facilement reconnaissables s'inscrivent dans cette tendance.

LES RÉGIMES PARTICULIERS

Les institutions doivent s'ajuster aux multiples restrictions alimentaires de leurs clients, lesquelles entraînent la préparation de plusieurs plats pour un seul repas. À coût et à goût comparables, offrir un produit adapté à plusieurs restrictions alimentaires représente une économie de temps et d'argent pour les institutions. Par exemple, les établissements du réseau de la santé doivent répondre aux besoins des usagers dont la santé est fragilisée. Cela implique un contrôle très serré dans leur cuisine, mais aussi lorsqu'ils effectuent leurs achats alimentaires.

De plus en plus d'établissements recherchent des produits sans gluten et sans allergènes. La demande pour les produits sans allergènes est si forte que l'Association québécoise des allergies alimentaires a mis en place un programme pour garantir un contrôle optimal des procédés de préparation des produits sans allergènes. Il est fréquent que les écoles primaires exigent que tous les produits consommés entre leurs murs soient certifiés par ce programme. Parallèlement, au sein de nombreux établissements, ce sont des diététistes et nutritionnistes qui évaluent les nouveaux produits afin qu'ils répondent à leurs exigences (aliments contenant moins de sel, de gras ou de sucre ou aliments destinés à des diètes spéciales pour les diabétiques, par exemple).

LE DEGRÉ DE TRANSFORMATION

Limitées par le temps, la main-d'œuvre et le matériel, les institutions intègrent dans leurs menus davantage de produits semi-transformés ou transformés. Ces produits peuvent être frais ou congelés, voire surgelés. De tels produits ont l'avantage de demander moins de manipulation au moment de la préparation des repas. Lorsqu'un nouveau produit est présenté aux institutions, il faut leur démontrer comment il peut leur faire épargner du temps et de l'argent tout en étant sécuritaire pour les usagers.

À titre indicatif, le tableau 5 présente une liste de tendances clés de la consommation alimentaire à surveiller pour chaque segment du marché institutionnel. Il faut toutefois garder en tête que ces tendances peuvent changer. Il est donc fortement recommandé de vérifier leur validité directement auprès du client visé et de connaître ses exigences propres en matière de présentation, de transport et d'emballage en portions, entre autres.

TABLEAU 5.
LES TENDANCES DE LA CONSOMMATION ALIMENTAIRE À SURVEILLER DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL

SEGMENT	SUJETS
Réseau de la santé	▪ Produits de qualité ▪ Valeurs nutritives et texture des aliments ▪ Diètes modifiées, allergies alimentaires et restrictions des patients ▪ Alimentation santé pour les patients ▪ Choix végétariens, halals, etc. ▪ Pression sur les prix et contrôle des dépenses alimentaires ▪ Produits pour les employés et visiteurs
Réseau de l'éducation	▪ Diètes modifiées, allergies alimentaires ▪ Aliments nutritifs : faibles quantités de gras, de sucre et de sodium ▪ Élimination de la malbouffe dans les cafétérias ▪ Alimentation santé ▪ Produits locaux et biologiques
Réseau des services de garde	▪ Diètes modifiées, allergies alimentaires ▪ Qualité des produits et valeur nutritive ▪ Aliments nutritifs : faibles quantités de gras, de sucre et de sodium
Réseau du transport	▪ Produits de qualité ▪ Facilité d'utilisation ▪ Saveurs internationales ▪ Buffets rapides ▪ Options de service rapide ▪ Menus à plus faible coût ▪ Choix santé
Milieu de travail	▪ Meilleur rapport qualité-prix pour les repas ▪ Produits locaux ▪ Buffets à salades ▪ Alimentation santé et cuissons saines ▪ Demande de services « clés en main », des services alimentaires aux solutions d'édifices temporaires
Services correctionnels	▪ Produits locaux ▪ Alimentation santé

Entretenir de bonnes relations d'affaires demeure un incontournable afin de percer le secteur institutionnel. Certaines institutions déplorent le faible niveau de communication qu'elles ont avec leurs fournisseurs. La relation de confiance demeure un atout majeur afin d'assurer la récurrence des ventes aux institutions et aux grossistes-distributeurs qui recherchent des fournisseurs à l'écoute de leurs besoins, disponibles et proactifs. Par exemple, des établissements peuvent se montrer intéressés si une entreprise leur propose de tester de nouvelles recettes qui répondent à leurs besoins alimentaires. Par conséquent, la communication peut être génératrice d'innovation et d'une meilleure compréhension des besoins du marché.

LES CRITÈRES D'ACHAT DES PRODUITS ALIMENTAIRES

Que le produit soit sec, frais ou congelé, les besoins alimentaires et la disponibilité restent parmi les premiers critères d'achat des institutions. Elles achètent toutes en fonction de besoins bien définis au préalable. Les besoins alimentaires varient d'une institution à l'autre, mais plusieurs énumèrent leurs besoins et leurs critères d'achat dans leur politique alimentaire ou le cahier des charges de leur appel d'offres.

La plupart des institutions exigent que leurs menus respectent les valeurs nutritives minimales recommandées par le *Guide alimentaire canadien*. De plus en plus d'organismes et d'établissements demandent également que les menus soient élaborés avec un diététiste ou nutritionniste membre de son ordre professionnel ou approuvés par lui. Certaines directives peuvent également être déterminées par des instances centrales. Par exemple, chaque prison au Québec élabore ses propres menus, mais la valeur nutritive des repas est déterminée par le ministère de la Sécurité publique. De plus, certains produits sont interdits au sein des établissements : les aliments à faible valeur nutritive (malbouffe), les boissons énergétiques et tous les contenants en verre, par exemple.

En général, les critères d'achat les plus importants sont les suivants :

LE PRIX

Les établissements publics et privés recherchent avant tout un produit dont le coût répond à leurs attentes, car, à la différence de la restauration commerciale, ils se doivent de respecter un coût maximum par assiette ou plateau de service relativement bas. De plus, les institutions publiques sont soumises à un contexte budgétaire qui peut influencer leur marge de manœuvre en matière d'approvisionnement.

LA QUALITÉ

La qualité implique autant la fraîcheur, la salubrité, la valeur nutritive, la saveur et la cuisson que l'apparence et la texture du produit. Les valeurs nutritives exigées par les institutions sont souvent énumérées dans leurs politiques alimentaires. Les institutions veulent également un produit attrayant qui offre une constance dans le goût, l'apparence et la texture.

LES PRÉFÉRENCES DES CLIENTÈLES

Les institutions effectuent généralement leur approvisionnement en fonction des besoins alimentaires, mais aussi des préférences et des habitudes de consommation de leur clientèle.

LE VOLUME ET LA DISPONIBILITÉ

Les institutions recherchent généralement un produit qui est disponible tout au long de l'année et dont le volume de production est suffisant et constant. De plus, la majorité des distributeurs demandent à leurs fournisseurs de conserver en tout temps une quantité minimale de leurs produits dans leur entrepôt. Certains produits frais font cependant exception et la planification des repas peut être faite en fonction de leur disponibilité en saison.

LE FORMAT DU PRODUIT OU D'UN EMBALLAGE

Le format de vente a trait à la portion et à la coupe d'un produit. Le format d'un produit et son emballage doivent correspondre aux exigences des institutions. Dans la conception des emballages, il faut aussi considérer le transport et l'entreposage, afin notamment de bien conserver le produit. Par ailleurs, dans une perspective de développement durable et de réduction des matières résiduelles, certaines institutions peuvent exiger un emballage minimal ou biodégradable.

INFORMATION À RETENIR

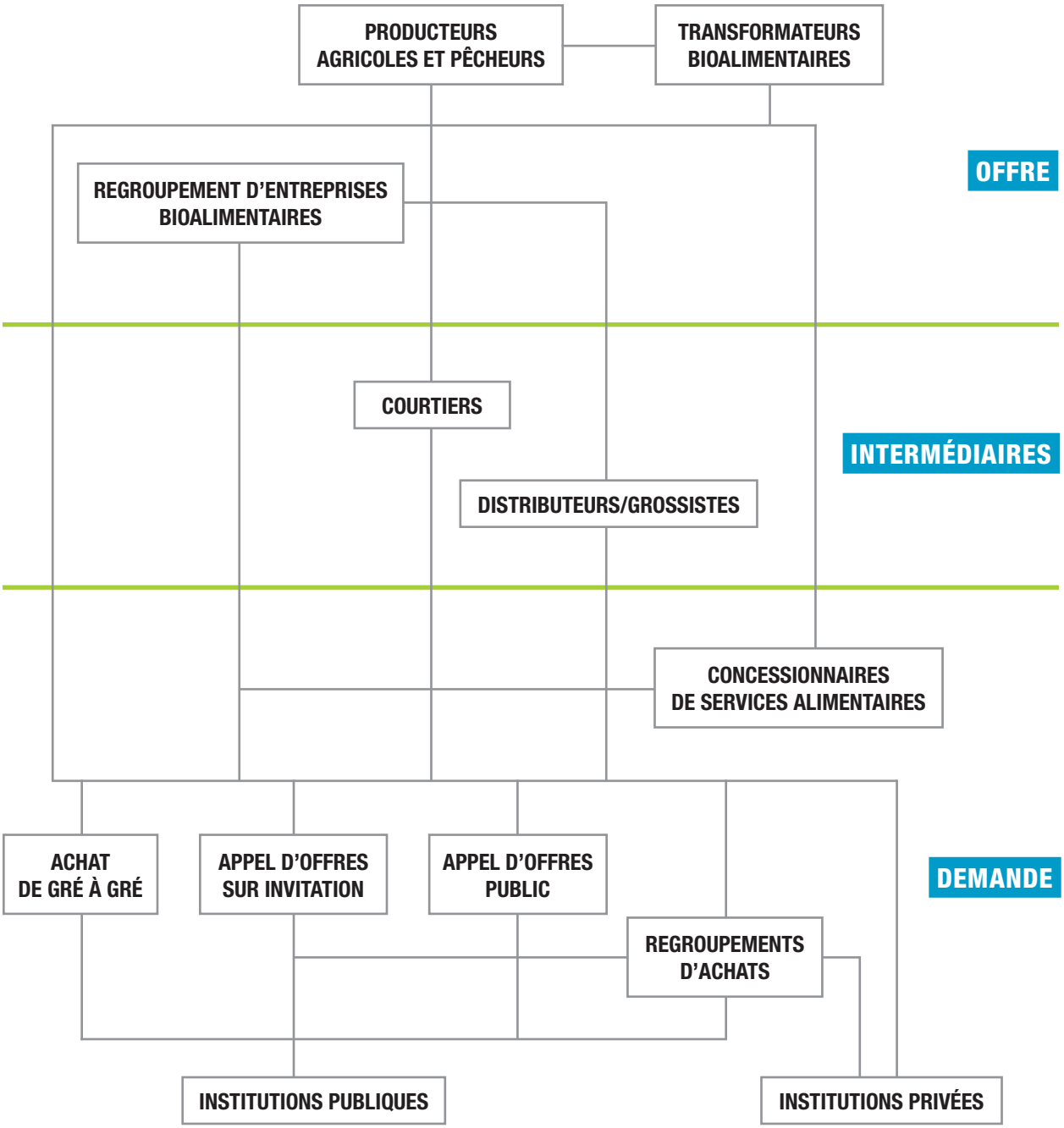
- La compréhension du marché institutionnel passe par une meilleure connaissance des principaux acteurs de la chaîne d'approvisionnement et des besoins des organismes qui le constituent.
- L'offre alimentaire au Québec se compose de produits provenant autant de PME que de grandes entreprises multinationales.
- Les distributeurs alimentaires sont au centre des activités de logistique en matière d'approvisionnement alimentaire des organismes publics et privés au Québec.
- La demande alimentaire est déterminée par les établissements et organismes publics et privés et les concessionnaires de services alimentaires.
- Prendre en compte les tendances de consommation alimentaire du marché institutionnel et les changements de préférences des usagers des services alimentaires publics et privés peut aider à bien cerner les potentialités de commercialisation et à définir une planification marketing adaptée aux exigences ou aux conditions du marché.
- De façon générale, les tendances à surveiller dans le marché institutionnel peuvent être réparties en trois volets : les produits sains et nutritifs, les régimes particuliers, le degré de transformation.
- Entretenir de bonnes relations d'affaires demeure un incontournable afin de percer le secteur institutionnel. La communication peut être génératrice d'innovation et d'une meilleure compréhension des besoins du marché.
- Les critères d'achat les plus importants sont généralement le prix, la qualité, les préférences des clientèles, le volume et la disponibilité ainsi que le format du produit ou d'un emballage.

STRUCTURE DE COMMERCIALISATION DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL

Pour commercialiser ses produits dans le marché institutionnel, il est nécessaire de connaître les différents circuits de distribution. Un circuit de distribution est le chemin que choisit un producteur ou transformateur pour commercialiser son produit jusqu'à l'utilisateur final. Ainsi, entre l'institution et l'entreprise agricole ou de transformation alimentaire, l'approvisionnement peut se réaliser par l'entremise de plusieurs intermédiaires ou s'effectuer directement. Il peut inclure ou non des intermédiaires selon les préférences des producteurs ou transformateurs, les particularités du marché visé et les caractéristiques du produit.

On distingue généralement deux types de circuits de distribution, soit le circuit court et le circuit long. Les différences entre ces deux circuits sont expliquées dans le schéma, qui représente la structure de commercialisation du marché institutionnel.

SCHÉMA 3.
STRUCTURE DE COMMERCIALISATION DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL



Le circuit court est représenté par le cheminement liant l'offre des producteurs et transformateurs directement à la demande des organismes publics et privés. L'offre est ici représentée par les producteurs, transformateurs ou regroupements d'entreprises bioalimentaires, tandis que la demande est représentée par les organismes du marché institutionnel public et privé ainsi que par les concessionnaires de services alimentaires. On peut parler de circuit court lorsqu'il y a tout au plus un intermédiaire entre l'entreprise de production ou de transformation et le consommateur. L'approvisionnement direct du marché institutionnel peut constituer une occasion d'affaires intéressante pour le fournisseur, notamment en raison d'un meilleur contrôle sur le prix des produits (moins grande vulnérabilité aux aléas du marché) ainsi que d'une marge bénéficiaire plus élevée. Toutefois, la commercialisation en circuit court peut présenter d'importants défis pour les entreprises, qui doivent alors assumer les fonctions de mise en marché et de distribution.

Le circuit long est représenté par les lignes liant les intermédiaires à l'offre et la demande du marché institutionnel. Il peut être défini comme un circuit dont la chaîne d'approvisionnement liant les producteurs ou transformateurs aux utilisateurs comprend deux intermédiaires ou plus. Les intermédiaires incluent les courtiers, les distributeurs. Le schéma 3 montre différents cheminements possibles offerts par le marché et les acteurs. La chaîne d'approvisionnement peut aussi comprendre plus d'un distributeur, les plus petits s'approvisionnant alors chez les plus grands.

CHOIX D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION

De prime abord, le choix d'un circuit de distribution dépend des besoins des producteurs ou des transformateurs, des caractéristiques des produits à vendre et des exigences des marchés visés. Il importe d'évaluer, en fonction de son plan marketing, les avantages et les inconvénients de chaque circuit (voir le tableau 8) afin de déterminer lequel est le plus avantageux dans la situation.

Par exemple, un producteur ou transformateur cherchant à réduire ses coûts de commercialisation aura intérêt à choisir le circuit court, où les frais sont moindres et où la marge de profit peut être plus élevée. D'un autre côté, si le producteur ou transformateur est à la recherche d'une couverture élargie du marché HRI, il aura intérêt à choisir le circuit long, voire plusieurs intermédiaires. Dans tous les cas, les producteurs et transformateurs doivent établir leurs coûts de revient en tenant compte des frais normalement liés à la distribution en circuit long. Cela leur évitera de mauvaises surprises lorsqu'ils voudront quitter le circuit court pour prendre de l'expansion.

Habituellement, les intermédiaires qui offrent leurs services sur le marché institutionnel le font aussi dans le reste du secteur HRI. De cette façon, l'entrée dans les listes de produits d'un distributeur établi sur le marché institutionnel devient une occasion de commercialisation dans le reste du réseau HRI, c'est-à-dire dans la restauration et l'hôtellerie. Bien sûr, chaque réseau a ses propres exigences en matière de demande alimentaire, ce qui exige de maintenir une communication étroite avec ses clients potentiels pour bien répondre aux besoins et être capable d'adapter ses produits aux spécificités des différents réseaux.

TABLEAU 8.
AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES CIRCUITS DE DISTRIBUTION[9]

CIRCUIT	AVANTAGES	INCONVÉNIENTS
Circuit court	▪ Lien direct avec le client ▪ Développement de réseaux de contacts ▪ Contrôle des opérations ▪ Autonomie ▪ Image de marque ▪ Moindre coût de commercialisation	▪ Ventes souvent limitées par la proximité et la saisonnalité ▪ Lois, règlements et politiques ▪ Logistique de vente et de distribution à assurer ▪ Clientèle à développer ▪ Compétences en marketing nécessaires ▪ Aucun partage des coûts ▪ Aucun partage du temps de distribution
Circuit long	▪ Localisation segmentée ▪ Couverture géographique élargie ▪ Développement de réseaux de contacts ▪ Partage des coûts, du temps de distribution et des frais de vente et de représentation ▪ Image du produit enrichie ▪ Volume élevé de ventes ▪ Occasion d'accès aux autres marchés HRI	▪ Perte de liens directs avec les producteurs ou transformateurs ▪ Coûts plus élevés de transport, de logistique et de commercialisation ▪ Partage des profits ▪ Demandes d'exclusivité ▪ Difficulté d'être référencé ▪ Obligation de volume ▪ Standardisation des produits ▪ Faible marge bénéficiaire ▪ Interchangeabilité des fournisseurs sous une marque de distributeur

Les avantages, réels ou perçus, de l'un ou l'autre des circuits de distribution peuvent être différents selon que l'on se trouve du côté de l'offre ou de la demande. Les organismes et établissements publics et privés et les concessionnaires de services alimentaires privilégieront le circuit qui comble le mieux leurs besoins en matière de prix, de volume, de qualité, de quantité, de fréquence de livraison, d'emballage, de contenu nutritionnel, de fraîcheur, d'adaptation et de vitesse de réponse aux mécanismes d'approvisionnement.

Par exemple, si la salubrité est le facteur le plus important pour des acheteurs, il est fort probable qu'ils fassent l'achat des produits frais, dont les fruits, les légumes, les viandes et les produits de boulangerie, dans le circuit court, car ils préféreront les produits locaux et ceux qui suivent un parcours plus court avant d'arriver à leurs cuisines.

De même, il est très probable que des acheteurs qui privilégient le volume et le prix comme facteurs dominants utilisent les regroupements d'achats pour essayer d'obtenir de meilleurs prix ou fassent affaire avec de grands distributeurs généralistes. Ces acheteurs pourraient être tentés par le circuit long, qui offre, pour toutes les catégories de produits, une marge de négociation de prix intéressante pour un volume d'achat plus important.

9 Normand Bourgault, *Le marketing de l'agroalimentaire local*, Université du Québec en Outaouais.

CRITÈRES À CONSIDÉRER DANS LE CHOIX D'UN CIRCUIT DE DISTRIBUTION

Une multitude de possibilités s'offrent au producteur ou au transformateur qui veut choisir le ou les circuits de distribution appropriés à ses besoins de commercialisation. Afin de faire le meilleur choix, il devra entre autres tenir compte des stratégies employées par ses concurrents et évaluer la pertinence des différentes solutions en fonction de trois types de critères : économiques, de contrôle et de souplesse[10].

CRITÈRES ÉCONOMIQUES

Chaque intermédiaire représente un coût spécifique pour le producteur ou transformateur. Ainsi, plus le circuit est long, plus il y a d'intermédiaires dans la commercialisation du produit et plus il est coûteux pour le fournisseur d'atteindre le marché. Inversement, l'inexpérience et le manque d'expertise ont aussi un coût. Il est important d'évaluer l'impact économique des différents circuits considérés et de ne retenir que ceux qui sont les plus rentables selon une première analyse. Les caractéristiques du produit, le type de clientèle institutionnelle et les pratiques d'affaires des intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement, par exemple, seront des critères à retenir dans l'évaluation de ces coûts.

CRITÈRES DE CONTRÔLE

Une fois le circuit de commercialisation ciblé en fonction du rapport coût-bénéfice, il est important de procéder à l'évaluation du niveau de contrôle dont une entreprise dispose. Pouvoir bénéficier de la force et de l'expertise de l'intermédiaire ne signifie pas tomber sous sa coupe et perdre son autonomie. Par exemple, la conservation des produits pendant la distribution n'est pas contrôlable directement par le producteur ou transformateur. La position de force entre le producteur ou transformateur et l'intermédiaire est déterminante. Par ailleurs, les producteurs et transformateurs doivent évaluer et prévoir des moyens de suivre les ententes qui ont été conclues.

CRITÈRES DE SOUPLESSE

Les ententes ratifiées avec les intermédiaires imposent aux producteurs et transformateurs un certain nombre de contraintes, telles que des délais de livraison et des quantités à respecter. Le producteur ou transformateur doit conserver une marge de manœuvre suffisante pour s'adapter rapidement aux changements du marché.

10 Pour avoir plus d'information, consulter le *Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie* au www.mapaq.gouv.qc.ca.

INFORMATION À RETENIR

- Un circuit de distribution est le chemin de commercialisation qu'emprunte un produit du point initial de production jusqu'au client final. Deux circuits de distribution se distinguent dans le marché institutionnel.
- Un circuit court est un circuit de commercialisation direct qui inclut tout au plus un intermédiaire entre l'entreprise de production ou de transformation et le consommateur.
- Un circuit long de commercialisation peut être défini comme un circuit comprenant deux intermédiaires ou plus dans la chaîne d'approvisionnement liant les producteurs ou transformateurs aux consommateurs.
- Le choix d'un circuit de distribution dépend des besoins propres des producteurs transformateurs, des caractéristiques des produits à vendre et des exigences des marchés visés.
- Dans l'évaluation des possibilités de commercialisation, il est important pour les entreprises bioalimentaires d'établir leur coût de revient en tenant compte des frais normalement liés à la distribution en circuit long.
- Les organismes et établissements publics et privés et les concessionnaires de services alimentaires privilégient le circuit qui comble le mieux leurs besoins en matière de prix, de volume, de qualité, de quantité, de fréquence de livraison, d'emballage, de contenu nutritionnel, de fraîcheur, d'adaptation et de vitesse de réponse aux mécanismes d'approvisionnement.
- Une multitude de possibilités s'offrent aux entreprises bioalimentaires qui veulent choisir le ou les circuits de distribution appropriés à leurs besoins en matière de commercialisation.
- Elles devront toutefois tenir compte des stratégies employées par leurs concurrents et évaluer la pertinence des différentes solutions en fonction de trois types de critères : économiques, de contrôle et de souplesse.
- L'intégration aux listes de produits d'un distributeur établi sur le marché institutionnel s'accompagne souvent d'occasions de commercialisation dans le reste du réseau HRI.

CIRCUIT COURT DE DISTRIBUTION DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL

L'achat alimentaire par les organismes et établissements publics et privés ou par les concessionnaires de services alimentaires se fait au moyen de mécanismes d'approvisionnement généralement instaurés afin d'assurer une saine gestion des dépenses. Soulignons que les mécanismes d'approvisionnement dans les circuits courts de commercialisation ne sont pas nécessairement les mêmes que dans les circuits longs.

Puisque des variations existent également au sein même du circuit court, il faut tenir compte des caractéristiques de l'organisme avec lequel on désire faire affaire, de son statut (public ou privé) et de son mode de gestion (autogéré ou contractuel). Autrement dit, l'origine de la demande, la valeur des contrats et les volumes d'achat auront un effet sur les possibilités de commercialisation, mais également sur la marge de manœuvre dont disposent les institutions pour favoriser des aliments provenant du Québec.

LE CADRE NORMATIF DU MARCHÉ INSTITUTIONNEL PUBLIC

Le marché institutionnel public est assujetti à un cadre législatif et réglementaire provincial, fédéral et municipal pour l'achat de produits alimentaires. Les entreprises qui souhaitent commercialiser leurs produits dans le marché institutionnel public doivent s'informer et tenir compte de ces impératifs légaux qui influencent les mécanismes d'achat propres à ce marché.

Pour faciliter la compréhension des différents mécanismes d'achat et de leur interrelation avec les lois et règlements du marché institutionnel, il convient de diviser les acteurs appartenant à la demande en trois groupes, selon le mode de gestion employé : le marché institutionnel public autogéré, le marché institutionnel privé autogéré et les concessionnaires-traiteurs de services alimentaires.

Mais avant, intéressons-nous aux accords intergouvernementaux, aux lois et aux règlements s'appliquant aux acquisitions dans les marchés publics.

L'approvisionnement alimentaire du marché institutionnel public repose sur divers processus d'achat et sur une structure qui établit les liens d'affaires possibles entre les organismes publics, les distributeurs ainsi que les producteurs et transformateurs alimentaires. Le processus d'acquisition de biens et de services des organismes publics québécois est en effet encadré par plusieurs lois, règlements et accords intergouvernementaux qui fixent les normes à suivre dans le processus d'attribution de contrats.

L'encadrement normatif comprend deux volets : les accords intergouvernementaux sur les marchés publics ainsi que les lois et les règlements provinciaux sur l'approvisionnement des organismes publics. Ce cadre établit les règles et les conditions que les organismes publics doivent respecter et détermine également les seuils à partir desquels un organisme public doit procéder par appel d'offres public.

LES ACCORDS INTERGOUVERNEMENTAUX

À l'échelle internationale, le Canada a pris des engagements en matière de réglementation de l'accès aux marchés publics dans l'Accord plurilatéral sur les marchés publics (AMP) de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) et dans l'Accord de libre-échange nord-américain (ALENA). Notons toutefois que l'ALENA ne s'applique pas aux marchés publics des provinces. À l'échelle fédérale-provinciale, l'intervention des gouvernements est aussi visée par le chapitre 5 de l'Accord sur le commerce intérieur (ACI). Ces accords déterminent la portée et le champ d'application des conditions que doivent respecter les gouvernements et les organismes publics lorsqu'ils font des acquisitions de biens et de services.

En ce sens, l'Accord sur le commerce intérieur est le plus restrictif en ce qui concerne les seuils que les ministères et les organismes publics doivent respecter pour les appels d'offres publics. En pratique, les seuils de l'ACI sont donc d'abord pris en compte.

De façon générale, l'ACI « vise à établir un cadre qui assurera à tous les fournisseurs canadiens un accès égal aux marchés publics, de manière à réduire les coûts d'achat et à favoriser l'établissement d'une économie vigoureuse, dans un contexte de transparence et d'efficience ».

Les seuils à respecter pour les appels d'offres publics sont les suivants :

- 25 000 $ pour les contrats d'approvisionnement des ministères et des organismes gouvernementaux;
- 100 000 $ pour ceux des réseaux de la santé et des services sociaux, de l'éducation et des municipalités;
- 500 000 $ pour ceux des entreprises du gouvernement.

LE CADRE LÉGAL AU QUÉBEC

Au Québec, le cadre légal qui détermine les conditions d'attribution des contrats des organismes publics s'appuie sur les prescriptions de la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP). Celle-ci précise les règles et les conditions qui encadrent les relations contractuelles entre un organisme public et un fournisseur.

De cette loi découlent des règlements touchant uniquement les marchés publics qui comportent une dépense de fonds publics. Ces règlements doivent par le fait même respecter les engagements pris dans l'ACI et les autres accords intergouvernementaux en ce qui concerne les marchés publics.

En résumé, les achats de biens et de services alimentaires sont principalement encadrés par trois règlements :

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

Ce cadre législatif guide la marche à suivre et définit la marge de manœuvre légale dont disposent les organismes publics pour favoriser les aliments provenant du Québec.

LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL PUBLIC AUTOGÉRÉ

Dans le cadre de leur démarche d'approvisionnement, les organismes publics et les réseaux peuvent se doter d'une politique relative à l'attribution des contrats et à la gestion contractuelle. Une telle politique doit être conforme aux obligations découlant des accords intergouvernementaux, des lois et de la réglementation. Cette politique interne est complémentaire à la LCOP et aux règlements encadrant les contrats des organismes publics de même qu'aux autres politiques applicables à l'organisme.

Le processus d'achat des organismes publics passe préalablement par une détermination des besoins. À cet effet, ce sont les acteurs du service alimentaire (chef, nutritionniste, gestionnaire, etc.) qui ont la responsabilité de cibler les besoins et les spécifications qui guideront l'achat d'aliments, en tenant compte évidemment des obligations budgétaires de l'organisme. Ces acteurs informent l'acheteur de leurs besoins de façon à permettre une meilleure planification et une plus grande équité du processus d'approvisionnement.

LES MODES DE SOLLICITATION

L'achat direct auprès des producteurs et transformateurs par les services alimentaires d'un établissement public n'est pas utilisé de la même façon au sein des divers segments du marché. Il survient plus souvent lorsque le service alimentaire est de moins grande envergure ou lorsqu'il est géré par une personne physique ou morale.

Il est donc important de retenir que les modes de sollicitation dépendent notamment du volume et de la fréquence d'achat. Dans tous les cas, les lois et règlements s'appliquent selon la valeur des contrats d'approvisionnement en aliments ou d'acquisition des services d'un concessionnaire.

Règle générale, les contrats d'approvisionnement alimentaire dans le marché public sont soumis à trois modes de sollicitation : les appels d'offres publics, les appels d'offres sur invitation et les contrats de gré à gré.

Appel d'offres public : La procédure d'appel d'offres vise à assurer la concurrence entre les entreprises soumissionnaires, par un processus transparent invitant celles-ci à présenter une soumission en vue de l'obtention d'un contrat.

Au Québec, tous les appels d'offres publics doivent être affichés dans le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (SE@O). Les entreprises doivent s'inscrire à ce site pour soumissionner à un contrat public.

Appel d'offres sur invitation : Ce processus vise la mise en concurrence entre plusieurs entreprises choisies par le donneur d'ouvrage. Ces entreprises reçoivent les documents d'appel d'offres directement du donneur d'ouvrage et seules les entreprises invitées peuvent soumissionner.

Entente de gré à gré : Un tel contrat est conclu directement entre un fournisseur et un acheteur. Lorsque le montant du contrat est inférieur au seuil d'appel d'offres public, l'organisme public peut attribuer un contrat sans mise en concurrence préalable. L'entreprise est choisie par le donneur d'ouvrage en fonction de ses besoins.

Tous les organismes publics peuvent utiliser les trois modes de sollicitation, notamment en fonction des seuils définis par les accords intergouvernementaux.

L'appel d'offres public peut ainsi être utilisé même dans le cas où le contrat public n'est pas assujetti aux accords intergouvernementaux ou même si sa valeur est inférieure aux seuils des accords. La LCOP précise en effet que l'organisme public doit considérer le recours à la procédure d'appel d'offres public régionalisé.

Les procédures d'appels d'offres sur invitation et de contrats de gré à gré doivent être réalisées en fonction de la valeur du contrat et des conditions mentionnées dans la LCOP.

Dans le cas où il est impossible pour l'organisme public de procéder à un appel d'offres, l'achat de gré à gré est possible, mais demeure soumis à des impératifs budgétaires et à une saine gestion des approvisionnements. En somme, il est possible pour les organismes publics de conclure des contrats de gré à gré ou de lancer des appels d'offres sur invitation si la valeur de ces contrats est inférieure aux seuils des accords intergouvernementaux ou, si cette valeur y est supérieure, s'ils respectent les conditions prévues à l'article 13 de la Loi sur les contrats des organismes publics.

L'APPROVISIONNEMENT AU-DESSUS DES SEUILS DES ACCORDS INTERGOUVERNEMENTAUX

Les organismes publics qui ont à procéder à un appel d'offres public doivent d'abord établir leurs besoins alimentaires. Cette étape est essentielle puisqu'elle permet à l'organisme de cibler avec précision sa demande.

Par la suite, l'organisme public doit publier son appel d'offres dans SE@O. L'appel d'offres public doit être ouvert à toutes les entreprises provenant des marchés touchés par les accords intergouvernementaux et doit établir le processus d'adjudication du contrat sur une base légitime. Il est à noter que les accords intergouvernementaux ne permettent toutefois pas de discriminer les produits québécois sur la seule base de leur provenance géographique.

L'entreprise sera sélectionnée en fonction du principe du plus bas soumissionnaire qui aura respecté les conditions et exigences prévues à l'appel d'offres public. Ainsi, d'autres critères que le prix peuvent être considérés, notamment le prix rajusté à la qualité. Depuis 2008, la réglementation portant sur les contrats des organismes publics permet d'inclure des critères ou des spécifications liés au développement durable ou à l'environnement dans les documents d'appel d'offres des organismes publics, dans la mesure où ces critères ou spécifications sont conformes aux accords intergouvernementaux applicables[11].

Dans les cas où un seul producteur ou transformateur aurait la capacité de répondre à un appel d'offres public pour des contrats d'une valeur dépassant les seuils prévus à la LCOP, les organismes publics peuvent publier un **avis d'intention public** sur SE@O afin de documenter et de signaler la situation de fournisseur unique ou pour permettre aux organismes publics d'informer les entreprises qu'ils envisagent d'attribuer un contrat à une entreprise donnée. Cette procédure peut être également retenue par un organisme public dans le but de compléter une recherche sérieuse et documentée de fournisseurs potentiels et ainsi de mieux connaître et analyser son marché.

DIFFÉRENCE ENTRE CRITÈRE ET SPÉCIFICATION

Un critère de développement durable est une évaluation de la qualité (pondération) d'un produit et permet de comparer des produits ou des services entre eux, mais ne constitue pas une exigence à laquelle il faut se conformer pour pouvoir soumissionner à un appel d'offres. Une explication des caractéristiques recherchées et des résultats attendus doit être incluse dans le document d'appel d'offres.

Une spécification de développement durable constitue une exigence qu'il faut respecter pour pouvoir soumissionner à un appel d'offres. Dans le cas où l'introduction d'une telle spécification réduit indûment la concurrence, l'appel d'offres n'est pas réservé aux produits ou services respectant la spécification. Une marge préférentielle d'au plus 10 % peut alors être appliquée aux produits ou services respectant l'exigence.

L'APPROVISIONNEMENT SOUS LES SEUILS DES ACCORDS INTERGOUVERNEMENTAUX

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

Lorsque la valeur d'un contrat d'approvisionnement en aliments se situe sous les seuils, les trois modes de sollicitation sont possibles : l'appel d'offres public, l'appel d'offres sur invitation ou l'achat de gré à gré. Il appartient à l'établissement ou à l'organisme public de déterminer le mode qu'il utilisera, mais il doit,

11 Dans le cadre de l'ACI, une discrimination basée sur le développement durable doit se baser sur des objectifs légitimes, ne pas constituer une barrière déguisée au commerce et ne pas entraver le commerce plus que nécessaire.

avant de faire ce choix, évaluer s'il est possible de procéder par appel d'offres public ou sur invitation. Il doit également examiner la possibilité d'instaurer des mesures favorisant l'acquisition de biens ou de services de concurrents d'une région donnée.

Lorsque l'institution publique opte pour l'appel d'offres sur invitation, elle a le droit de choisir uniquement des fournisseurs québécois pour y répondre. Pour conclure un contrat de gré à gré avec un organisme public ou afin d'être sollicitées pour répondre à un appel d'offres sur invitation, les entreprises ont avantage à faire connaître leurs produits ou leurs services aux responsables de l'alimentation des établissements ciblés. Parmi ces personnes :

- les gestionnaires des services alimentaires;
- les responsables des ressources matérielles;
- les responsables des services auxiliaires;
- les diététistes et nutritionnistes.

Ajoutons que les organismes publics ne peuvent fractionner les contrats dans l'objectif de se soustraire aux prescriptions de la LCOP.

LES CRITÈRES DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

Lorsque d'autres critères que le prix sont évalués, notamment ceux liés à l'**environnement** et à la **qualité**, les produits alimentaires des PME québécoises peuvent se comparer avantageusement à la concurrence. De plus, les établissements et organismes publics des réseaux de la santé et de l'éducation, les municipalités et les sociétés d'État peuvent limiter l'**origine des produits** et des services au Canada, dans leur cas le territoire qui est visé par les accords intergouvernementaux. Cette particularité de la LCOP ne s'applique toutefois pas aux ministères et autres organismes gouvernementaux.

À titre d'exemple, dans sa politique d'acquisition, l'Université de Montréal prévoit de tenir compte d'éléments relatifs à l'environnement et au développement durable. Cette politique indique que « l'Université recherchera des fournisseurs qui pourront :

offrir constamment des produits ainsi que des solutions qui permettent de maintenir et d'améliorer la qualité de l'environnement;

- adhérer à l'homologation du programme de choix environnemental Éco-Logo afin d'avoir des produits et solutions reconnus « écologiquement préférables »;
- favoriser les emballages peu volumineux, recyclables, faits de matières recyclables, repris après livraison des biens;
- proposer de reprendre les biens et équipements usagés qui ont été vendus dans le passé et dont un usage secondaire est possible;
- faire connaître à sa clientèle les possibilités de recyclage, de réutilisation et de disposition saine au niveau environnemental des biens vendus[12] ».

L'Université peut ainsi limiter l'accès aux appels d'offres à certains fournisseurs ou produits en exigeant des spécifications relatives au développement durable. Si l'imposition de telles exigences réduit indûment la concurrence, l'Université doit permettre à tout fournisseur de présenter une soumission et accorder à celui qui répond à l'exigence une marge préférentielle d'au plus 10 % pour les produits ou services respectant les exigences tout en permettant tout autre produit/service ou entreprise jugé similaire de soumissionner à l'appel d'offres. L'entreprise soumissionnaire a la responsabilité d'attester son engagement en matière environnementale, par une certification reconnue ou une autre preuve jugée satisfaisante (ex. : empreinte carbone, salubrité et traçabilité, écocertification pour les produits marins).

12 Université de Montréal, « Politique d'acquisition de biens, de services et de travaux de construction », *Recueil officiel : Règlement, directives, politiques et procédures, Numéro : 10.48, adopté févr. 2014*, Secrétariat général, Université de Montréal.

APPLICATION DE LA MARGE PRÉFÉRENTIELLE

L'application d'une marge préférentielle aux fournisseurs qui soumissionnent à des appels d'offres publics et qui répondent aux exigences inscrites dans l'appel d'offres est permise sous certaines conditions précisées par la Loi sur les contrats des organismes publics.

Selon cette loi, les organismes publics doivent procéder à une évaluation préalable des besoins qui soit adéquate et rigoureuse, et qui tienne compte des orientations gouvernementales en matière de développement durable et d'environnement (LCOP, chap. 1, art. 2 [4°]). Ils doivent également promouvoir la mise en œuvre de systèmes d'assurance de la qualité (chap. 1, art. 2 [5°]) : norme ISO ou système d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (HACCP), par exemple. Pour satisfaire aux impératifs de la LCOP, les organismes publics doivent préciser, dans les documents d'appel d'offres, l'exigence liée au développement durable ou à l'assurance qualité qu'ils réclament du fournisseur désirant soumissionner à l'appel d'offres. La sélection de l'entreprise se fera en fonction du plus bas soumissionnaire qui aura respecté les exigences prévues à l'appel d'offres du secteur public.

Selon le Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics, si l'imposition de telles exigences réduit indûment la concurrence (moins que trois concurrents), l'organisme public devra permettre à toutes les entreprises de soumissionner à l'appel d'offres. Dans ce cas, une marge préférentielle d'au plus 10 % pourra être applicable aux entreprises qui respectent les exigences initiales de l'appel d'offres.

Exemple de calcul de la marge préférentielle

L'exigence X est inscrite dans l'appel d'offres public. Le fournisseur A est le seul capable de remplir l'exigence X. L'appel d'offres est donc ouvert à d'autres concurrents. B et C soumissionnent. Une marge préférentielle de 10 % est accordée au fournisseur A puisqu'il respecte l'exigence X, mais pas aux fournisseurs B et C puisqu'ils ne la respectent pas.

Le résultat des soumissions sans l'application de la marge préférentielle est :

A= 110 $
B= 105 $
C= 100 $

Avant l'application de la marge, c'est le fournisseur C qui aurait obtenu le contrat. La marge préférentielle est appliquée pour le fournisseur A : on soustrait 10 % du total de la soumission.

110 $ – (110 $ x 10 %) = 99 $

Après l'application de la marge préférentielle, c'est le fournisseur A qui obtient le contrat. Le prix payé par l'organisme public sera de 110 $.

LE REGROUPEMENT DES ACHATS

Les organismes et établissements publics peuvent, dans le but d'obtenir des avantages en matière de coûts d'approvisionnement, se regrouper et faire des appels d'offres communs.

Le mandat de ces **regroupements d'organismes publics** (groupes d'approvisionnement) est principalement de négocier au meilleur prix possible les contrats d'approvisionnement des organismes participants, tout en offrant aux établissements qui les chapeautent des services qui peuvent varier selon les besoins.

La Loi sur les contrats des organismes publics prévoit deux articles concernant les regroupements d'organismes publics en vue d'un appel d'offres. Les regroupements d'achats du réseau de la santé sont des organismes publics au sens de la LCOP et doivent par conséquent respecter les obligations découlant de cette loi dans leurs acquisitions.

La LCOP précise également à l'article 16 qu'un organisme public ne peut procéder à un appel d'offres « sans prendre en considération l'impact d'un tel regroupement sur l'économie régionale ».

Avant de regrouper les achats, les établissements sont donc tenus de prendre en considération les répercussions d'un tel regroupement sur l'économie régionale. Ainsi, il est possible pour des organismes publics de refuser de prendre part à un regroupement pour ne pas nuire à l'économie régionale. Cette procédure, dite de lotissement, est utilisée dans le but de permettre à un plus grand nombre d'entreprises de soumissionner à l'appel d'offres public. Cette situation ne permet pas de se soustraire aux autres prérogatives de la législation et des accords intergouvernementaux.

Le secteur de la santé a été l'un des premiers à recourir à l'approvisionnement en commun. À ce jour, il existe trois grands groupes d'approvisionnement pour le secteur de la santé au Québec :

- **Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est-du-Québec** (Bas-Saint-Laurent, Saguenay–Lac-Saint-Jean, Capitale-Nationale, Mauricie, Centre-du-Québec, Estrie, Côte-Nord, Nord-du-Québec, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine et Chaudière-Appalaches);
- **Groupe d'approvisionnement en commun de l'Ouest du Québec** (Outaouais, Abitibi-Témiscamingue, Lanaudière, Laurentides, Montérégie);
- **SigmaSanté** (Montréal et Laval).

Parallèlement aux appels d'offres publics lancés par ces regroupements d'achats, qui sont généralement d'une durée de 3 à 5 ans, les organismes et établissements publics conservent une certaine liberté. Ils peuvent en effet, s'ils le souhaitent, recourir à un autre mécanisme d'approvisionnement pour certains produits. Par exemple, plusieurs établissements de santé choisissent de s'occuper eux-mêmes de leur approvisionnement de fruits et de légumes.

D'autres établissements ou organismes publics peuvent également se joindre de façon ponctuelle à ces groupes d'approvisionnement en commun. Les regroupements d'achats sont généralement financés par les établissements du réseau qui y recourent. Ces derniers, par l'entremise de groupes d'utilisateurs, ont un droit de regard sur la stratégie de négociation empruntée par le regroupement.

LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL PRIVÉ

Les processus d'acquisition des établissements privés se distinguent de ceux des organismes publics, puisque le secteur institutionnel privé n'est pas contraint de respecter les exigences légales en matière de transparence et de non-discrimination auxquelles sont soumises les institutions publiques. Ainsi, rien n'empêche un établissement privé de négocier tous ses contrats de gré à gré.

La gestion des contrats d'un établissement relève directement de cet établissement ou de son propriétaire. Des politiques internes peuvent toutefois avoir un effet sur les processus d'approvisionnement. En outre, bien que le secteur privé soit exempté des contraintes légales qui s'appliquent au secteur public, il demeure que les impératifs budgétaires constituent un élément important de l'orientation de ses pratiques d'affaires.

Les regroupements d'achats sont également possibles pour les établissements privés. À titre d'exemple, des centres de la petite enfance (CPE) du Québec ont formé la coopérative de solidarité William.coop afin de négocier des ententes d'approvisionnement et de fournir un service de transactions en ligne. L'alimentation représente plus de 50 % de l'ensemble des achats de biens et services faits par la coopérative.

LES CONCESSIONNAIRES DE SERVICES ALIMENTAIRES

Le Règlement sur les contrats de concession du gouvernement indique que les contrats de concession des ministères et organismes dont le budget est voté par l'Assemblée nationale doivent être adjugés à la suite d'un appel d'offres. Dans le cas particulier des contrats de concession, puisque la relation contractuelle prévoit le versement de redevances au gouvernement, l'autorisation du Conseil du trésor est exigée si le chiffre d'affaires annuel de la concession est égal ou supérieur à 10 000 $ ou si les redevances annuelles allouées par le concessionnaire sont égales ou supérieures à 1 000 $.

Il est à noter que l'approvisionnement des concessionnaires de services alimentaires retenus n'est visé ni par la LCOP ni par les accords intergouvernementaux mentionnés dans ce document. Les concessionnaires sont habituellement assujettis aux politiques alimentaires adoptées par l'organisme public contractant.

Ainsi, l'organisme public peut définir ses propres exigences et les inclure dans le contrat de service, alors que le concessionnaire peut s'approvisionner selon ses besoins sans contraintes légales. Dans les contrats de concession, ce sont généralement les concessionnaires de services alimentaires qui assurent l'approvisionnement alimentaire du service. Dans ce cas, la méthode d'achat adoptée par les concessionnaires auprès des producteurs et transformateurs dépendra de la taille et du type d'établissement, des quantités, des denrées incluses dans la transaction et de la région où se situe l'établissement.

Les concessionnaires sont habituellement des entreprises de restauration commerciale qui offrent des services alimentaires. Pour cette raison, les méthodes habituelles d'achat sont généralement les mêmes que dans le secteur de la restauration et de l'hôtellerie.

Différentes pratiques permettent aux producteurs et aux transformateurs d'établir un contact privilégié avec les utilisateurs de leurs produits. Ces pratiques doivent être précisées dans les contrats négociés entre les concessionnaires et les organismes.

Par exemple, la **vente directe** est une méthode qui favorise une association entre les chefs cuisiniers et les producteurs ou transformateurs pour l'achat d'aliments régionaux. Elle permet parfois la création de nouveaux produits répondant aux besoins précis d'un chef cuisinier ou d'un propriétaire.

Pour les petites entreprises, la vente directe peut constituer une avenue à privilégier, surtout en considérant la difficulté croissante à se tailler une place à l'intérieur de réseaux plus structurés. La vente directe permet à l'entreprise de contrôler tous les aspects de son développement à l'intérieur de certaines contraintes du marché.

Une autre pratique consiste à « **acheter sur le marché** », ce qui signifie que les concessionnaires-traiteurs font une requête auprès d'une ou de plusieurs sources d'approvisionnement. La commande est passée en fonction de l'offre la plus avantageuse. Cette méthode d'achat est principalement utilisée pour les fruits et légumes ainsi que les viandes.

Les **commandes ouvertes** sont surtout utilisées par les concessionnaires-traiteurs pour les produits laitiers et les produits de boulangerie. Cette pratique laisse, en tout temps, le fournisseur gérer les stocks et combler les besoins sans que le concessionnaire ait à faire une requête. Ce type de commande est toutefois de moins en moins utilisé.

Finalement, les concessionnaires-traiteurs qui optent pour l'**offre à commandes** s'engagent par contrat avec un producteur ou transformateur qui leur fournira, pendant une période donnée, des denrées à un certain prix, suivant un volume approximatif convenu entre les parties. Cette méthode est utilisée dans les grands établissements et pour des achats de grandes quantités. Elle a notamment l'avantage de stabiliser les coûts d'approvisionnement sur une période donnée.

Lorsqu'un contrat est négocié avec un producteur ou transformateur, il n'est pas rare que le siège social lui demande de traiter avec un grossiste-distributeur. Dans d'autres cas, le siège social négocie des contrats avec un distributeur qui est responsable d'acheminer les produits au service alimentaire géré par la concession. Le siège social procède habituellement au renouvellement ou à la négociation de nouveaux **contrats** directement, par un appel d'offres sur invitation.

La plupart des concessionnaires commandent directement aux producteurs et transformateurs ou au grossiste-distributeur à partir de la liste des produits négociés par leur siège social. Ce dernier s'occupe rarement de la gestion des commandes, mais s'assure plutôt que les concessionnaires honorent les contrats négociés.

INFORMATION À RETENIR

- Les accords intergouvernementaux sur les marchés publics ainsi que les lois et les règlements provinciaux sur l'approvisionnement des organismes publics établissent les règles et les conditions que les établissements publics doivent respecter en matière de contrats.
- Trois modes d'attribution de contrats sont généralement utilisés par les organismes publics, soit les appels d'offres publics, les appels d'offres sur invitation et les contrats de gré à gré.
- L'appel d'offres public vise à assurer la concurrence entre les entreprises soumissionnaires, par un processus transparent invitant celles-ci à présenter une soumission en vue d'obtenir un contrat.
- L'appel d'offres sur invitation vise la mise en concurrence entre plusieurs entreprises choisies par le donneur d'ouvrage.
- L'entente de gré à gré vise la conclusion directe d'un contrat entre un fournisseur et un acheteur, sans mise en concurrence préalable.
- Les appels d'offres publics doivent être publiés sur le site SE@O, être ouverts à toutes les entreprises provenant des marchés touchés par les accords intergouvernementaux et établir le processus d'adjudication du contrat sur une base légitime.
- Dans le cadre d'un appel d'offres, les accords intergouvernementaux ne permettent pas de discriminer les produits québécois sur la seule base de leur provenance géographique.
- Lorsque l'institution publique opte pour l'appel d'offres sur invitation, elle a la possibilité de choisir uniquement des fournisseurs québécois pour y répondre.
- Pour conclure un contrat de gré à gré avec un organisme public ou afin d'être sollicitées pour répondre à un appel d'offres sur invitation, les entreprises ont avantage à faire connaître leurs produits ou leurs services aux responsables de l'alimentation dans les établissements ciblés.
- Dans un établissement qui gère lui-même ses approvisionnements, ce sont les acteurs du service alimentaire (chef, nutritionniste, gestionnaire, etc.) qui ont la responsabilité de cibler les besoins et les spécifications qui guideront l'achat d'aliments, en tenant compte évidemment des obligations budgétaires et légales de l'organisme.
- L'approvisionnement des concessionnaires de services alimentaires qui ont obtenu un contrat de concession avec un organisme public n'est visé ni par la LCOP ni par les accords intergouvernementaux. Ces concessionnaires sont donc considérés, pour leur approvisionnement, comme des entreprises privées.
- L'organisme public peut toutefois définir ses propres exigences et les inclure dans le contrat de concession. Il est permis à cet effet d'insérer dans le contrat de service des clauses exigeant l'achat québécois.
- Les processus d'acquisition des établissements privés se distinguent de ceux des organismes publics, puisque le secteur institutionnel privé n'est pas contraint de respecter les exigences en matière de transparence et de non-discrimination auxquelles sont soumises les institutions publiques.

CIRCUIT LONG DE DISTRIBUTION DANS LE MARCHÉ INSTITUTIONNEL

Un producteur ou transformateur qui opte pour le circuit long de commercialisation doit avoir conscience des caractéristiques de la demande et des exigences des intermédiaires de la chaîne d'approvisionnement. Il lui est recommandé de préparer un plan marketing[13] adapté au marché visé et aux exigences de ce circuit. Ce plan lui servira à établir une stratégie de positionnement[14] et de promotion[15] ainsi qu'à déterminer le prix[16] des aliments et des produits dérivés[17].

Dans ce contexte, les producteurs et transformateurs cherchant à intégrer ce circuit doivent, dans un premier temps, se renseigner sur les pratiques d'affaires des distributeurs afin que leurs produits se retrouvent dans leurs listes.

Il est important de savoir que dans le circuit long, c'est l'intermédiaire qui doit maîtriser les mécanismes d'approvisionnement des organismes du marché institutionnel.

Néanmoins, un producteur ou transformateur ne doit pas mettre de côté les efforts de vente et de représentation auprès des organismes publics. En fait, il y a plusieurs avantages à présenter ses produits directement aux gestionnaires de services alimentaires ou aux acheteurs des organismes publics ou privés, dans l'optique de se faire référencer chez un distributeur : ces démarches d'une entreprise bioalimentaire peuvent amener les institutions à demander explicitement ses produits. Il est alors important pour les entreprises de connaître les spécificités et tendances de la demande en aliments dans le secteur public, dans le secteur privé et chez les concessionnaires-traiteurs de services alimentaires[18] si elle désire commercialiser ses produits.

En outre, avant d'utiliser les services d'un intermédiaire, il est recommandé de s'informer davantage sur les implications d'un tel choix. Plus concrètement, il est essentiel de tenir compte d'au moins six éléments :

- les fonctions des intermédiaires;
- l'utilité des intermédiaires;
- le choix d'un intermédiaire;
- la gestion du circuit long de distribution;
- les pratiques commerciales des distributeurs;
- le dépôt d'une proposition auprès d'un acheteur ou d'un distributeur[19].

---

13 Le plan marketing doit être appuyé sur l'analyse de l'environnement interne (capacité de production; capacité financière; capacité de gestion; force de vente; autres forces et faiblesses potentielles) et externe (tendances de consommation; développement technologique; état de la concurrence; état de l'économie; environnement légal et réglementaire; environnement sociodémographique; possibilités d'affaires et menaces; autres) de l'entreprise, dans le but de faire ressortir les forces et les faiblesses de celle-ci, les possibilités d'affaires et les menaces potentielles (à court, à moyen et à long terme) liées au marché et au contexte social, économique et politique.

14 Positionnement du produit : attribution de caractéristiques au produit et détermination de la perception de la clientèle à son égard. Le positionnement est directement lié au réseau choisi, au prix ciblé et au type de communication privilégié.

15 Éléments de promotion : dans un souci de persuasion, tout plan de communication doit intégrer des efforts d'information dans le but d'inciter à l'achat.

16 Établissement du prix (voir les annexes du *Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie* au www.mapaq.gouv.qc.ca) : le prix doit non seulement tenir compte de la simple relation coût-profit, mais aussi de la valeur perçue du produit ou du service ainsi que de la concurrence.

17 Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, *Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie* au www.mapaq.gouv.qc.ca..

18 Voir la section Les concessionnaires de services alimentaires, page 20.

19 Pour avoir plus d'information, consulter le *Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie* au www.mapaq.gouv.qc.ca.

LES FONCTIONS DES INTERMÉDIAIRES

En assurant le flux des relations entre l'entreprise et ses clients, les intermédiaires peuvent occuper une place de choix dans le succès des stratégies et des tactiques de marketing. On reconnaît généralement cinq grandes fonctions aux intermédiaires :

- le transport et la répartition, soit l'acheminement des produits et les opérations de manutention;
- l'assortiment et l'allotissement, c'est-à-dire la transformation de lots de production en lots de vente[20];
- le stockage, les produits devant arriver au bon moment et en quantité suffisante;
- les services, certains étant directement liés à la vente (promotion, présentation, vente) et d'autres concernant la gestion de l'après-vente (livraison, service au titre de la garantie);
- le financement, les intermédiaires assumant les risques commerciaux lorsqu'ils achètent des producteurs et transformateurs. Ils apportent alors la contrepartie financière aux producteurs sans que ces derniers soient obligés d'attendre que le client ait acheté leurs produits. L'entente entre le distributeur et ses fournisseurs est limitée en fonction de la demande de sa clientèle.

L'UTILITÉ DES INTERMÉDIAIRES

Rappelons-le, les intermédiaires – distributeurs ou courtiers – offrent plusieurs services répondant aux besoins des entreprises, ceux-ci allant de la gestion marketing à la livraison de leurs produits. Une entreprise dispose de diverses possibilités et doit établir ses priorités en fonction de la position sur le marché qu'elle occupe et désire occuper.

Souvent, les entreprises en phase de démarrage, sans grandes ressources financières ou tout simplement d'envergure régionale préfèrent organiser seules leurs ventes, sans passer par des intermédiaires.

Les intermédiaires ont des compétences et une expérience déterminantes et utiles pour les producteurs et transformateurs dans leurs relations avec leurs clients. La décision de faire affaire avec un intermédiaire doit être prise avec précaution et requiert du producteur ou transformateur qu'il évalue les conséquences des exigences de cet intermédiaire sur son entreprise. Le recours à un intermédiaire peut constituer une avenue intéressante lorsque le producteur ou le transformateur est petit ou inexpérimenté sur un marché. L'intermédiaire peut également être un élément important d'information sur les besoins des organismes et établissements publics et privés.

Toutefois, le producteur ou transformateur ne doit pas dépendre de cette seule source d'information, qui peut aussi constituer un écran entre lui et ses clients. Il est essentiel que l'entreprise garde un lien privilégié avec les clients et les utilisateurs si elle veut demeurer efficace pour générer la demande[21].

Il est de la responsabilité de l'entreprise d'évaluer si elle ne réaliserait pas mieux, avec ses ressources internes, les fonctions souvent confiées à un intermédiaire. Il ne faut déléguer que les fonctions pour lesquelles l'intermédiaire permet un réel gain de productivité et de rentabilité.

LE CHOIX D'UN INTERMÉDIAIRE

Une entreprise qui a établi que le circuit long de distribution est celui qui s'adapte le mieux à son plan marketing doit encore choisir le type du ou des intermédiaires à qui elle fera appel, et en définir le nombre.

Un intermédiaire peut être courtier, distributeur ou les deux. L'intermédiaire choisi doit bien correspondre aux besoins de l'entreprise et offrir le type de services requis. Il revient au producteur ou transformateur d'analyser les différences entre les courtiers et les distributeurs afin d'établir lequel convient le mieux à ses besoins. Par exemple, un petit producteur ou transformateur n'a aucun intérêt financier à communiquer avec un courtier d'envergure nationale, étant

20 Pour le distributeur, il s'agit d'offrir à ses clients des produits de différentes variétés et origines, dans les quantités requises.
21 Pour avoir plus d'information, consulter le *Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie* au www.mapaq.gouv.qc.ca.

donné la faible marge bénéficiaire alors générée[22]. Le processus de sélection pourrait en fait tenir compte des éléments suivants :

- Les territoires et les réseaux à couvrir, les agents pouvant être d'envergure locale, régionale, nationale, internationale ou spécialisée.
- L'importance du produit sur le marché. Le volume de vente du produit et sa situation par rapport à la concurrence détermineront le niveau de service nécessaire et la capacité de l'entreprise de payer ce service.
- Le soutien promotionnel disponible. Certains intermédiaires ont développé une expertise marketing qui peut compenser les faiblesses du producteur ou transformateur.
- Le positionnement des produits envisagé. Tous les intermédiaires ne travaillent pas les mêmes segments de marché ou n'en font pas leur spécialité.
- L'expérience de l'intermédiaire et la taille de l'entreprise. Un climat de confiance est parfois plus facile à établir avec certains individus et un certain niveau d'expertise peut parfois se trouver davantage dans une entreprise que dans une autre.
- La capacité de l'intermédiaire d'offrir les services désirés. Sa force réside-t-elle dans sa capacité de démarchage auprès des acheteurs? Combien de points de vente couvre-t-il? Quelle est l'importance de sa force de vente et de sa flotte de livraison?
- La compatibilité des produits de l'entreprise avec les autres produits de l'intermédiaire. Quelles sont les principales marques représentées ou distribuées par l'intermédiaire et celles qui entrent en concurrence avec les produits du producteur ou transformateur?
- Les marges réclamées, qui doivent être proportionnelles aux services offerts tout en compensant adéquatement l'intermédiaire.
- L'intérêt de l'intermédiaire pour le produit. Le produit doit bien s'insérer dans la gamme de produits de l'intermédiaire et la compléter. L'intermédiaire doit croire au potentiel du produit tout en étant prêt à travailler en fonction des objectifs du producteur ou transformateur.
- Les références bancaires et commerciales de l'intermédiaire.

NOMBRE D'INTERMÉDIAIRES

Une fois terminées l'évaluation et la présélection des intermédiaires en fonction des critères mentionnés ci-dessus, le producteur ou transformateur doit définir le nombre d'intermédiaires. Il est question ici de la longueur du circuit de distribution, qui dépend du degré de couverture du marché recherché, généralement catégorisé selon trois types : distribution intensive, distribution exclusive et distribution sélective[23].

DISTRIBUTION INTENSIVE

La production de « produits de masse » a généralement comme objectif commercial de rejoindre le maximum de consommateurs possible. La distribution intensive permet à l'entreprise d'être présente dans tous les segments de marché possible et de profiter d'un nombre maximal d'occasions de vente. Cette stratégie s'exécutera en entretenant des liens avec autant d'intermédiaires que nécessaire.

DISTRIBUTION EXCLUSIVE

Plus on augmente le nombre d'intermédiaires, moins on a de pouvoir sur la commercialisation de ses produits; plus on s'éloigne de sa clientèle, moins on est capable de réagir aux signaux du marché. Une entreprise qui désire mieux maîtriser ses relations avec sa clientèle et augmenter son emprise sur un circuit de distribution pourrait opter pour une distribution exclusive et chercher par le fait même à limiter le nombre d'intermédiaires pour le territoire ou le réseau couvert. Les caractéristiques d'un produit, frais ou fragile par exemple, peuvent également inciter une entreprise à considérer ce type de distribution. Pour leur part, certains distributeurs pourraient demander une exclusivité de distribution pour un produit. Il n'est pas recommandé d'accepter une telle offre d'un distributeur. Cette pratique limiterait la vente des produits aux seuls clients dudit distributeur.

22 Pour avoir plus d'information, consulter le *Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie* au www.mapaq.gouv.qc.ca.
23 Pour avoir plus d'information, consulter le *Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie* au www.mapaq.gouv.qc.ca.

DISTRIBUTION SÉLECTIVE

L'entreprise qui cherche à limiter sa clientèle à un segment de marché ou qui a une gamme de produits bien définie sera plus portée à choisir la distribution sélective, puisqu'elle lui permet d'obtenir une bonne couverture avec un minimum de dispersion. L'entreprise sélectionnera les distributeurs les plus aptes à joindre la clientèle visée, mais sans nécessairement refuser une demande particulière.

LA GESTION DU CIRCUIT LONG DE DISTRIBUTION

Après avoir déterminé la structure de base de son circuit de distribution et choisi ses intermédiaires, le producteur ou transformateur doit motiver et évaluer ses intermédiaires. Ce sont généralement des tâches dévolues à la fonction de marketing.

INTÉRESSER SES INTERMÉDIAIRES

Les distributeurs et les courtiers sont très sollicités par les entreprises bioalimentaires, notamment par les producteurs et transformateurs. De nouvelles propositions de représentation de produits leur sont faites régulièrement. L'entreprise a donc intérêt à savoir motiver ses intermédiaires, ce qui implique qu'en plus de vendre ses produits aux utilisateurs, elle doit d'abord et avant tout les vendre à ses intermédiaires.

Il est possible de stimuler les relations distributeur-producteur ou distributeur-transformateur en accordant de meilleures conditions (marges, délais de paiement) ou même des bonis. Mais rien n'égale le maintien de relations d'affaires étroites. Il faut communiquer régulièrement avec ses intermédiaires, les tenir au courant de ses développements, de ses innovations et de ses activités promotionnelles. Il est conseillé de rediscuter de ses stratégies à partir de leur expertise et de leur expérience de vente du produit sur le terrain. En somme, on doit en faire des partenaires d'affaires véritables. Après tout, les bénéfices de chacun des partenaires sont intimement liés[24].

ÉVALUER SES INTERMÉDIAIRES

Il faut évaluer les intermédiaires régulièrement afin d'éliminer le plus rapidement possible ceux qui ne répondent plus aux attentes. Un quota de vente peut être établi au départ avec un intermédiaire, avec son accord. Une clause de rupture en cas de performance insatisfaisante ou d'abus de confiance doit être prévue dans le contrat ou l'entente d'achat.

Il faut s'assurer de fournir à l'intermédiaire toute l'information et tout le soutien nécessaires pour lui permettre d'atteindre les objectifs définis dans le contrat. On doit aussi établir dans le contrat avec l'intermédiaire une clause d'évaluation réciproque. En effet, si l'entreprise a l'obligation d'évaluer le rendement de son intermédiaire, celui-ci a la même obligation envers le producteur ou transformateur. L'information fournie par l'évaluation peut également servir de base à la renégociation d'ententes avec d'autres intermédiaires.

Il n'y a généralement pas de contrats signés avec les distributeurs; seules des lettres d'entente indiquant les rabais de volume et le pourcentage de participation au fonds de publicité sont à prévoir. Aucun distributeur ne s'engage de quelque façon que ce soit à un volume de ventes pour une période définie. La résiliation d'une entente avec un distributeur engendre habituellement des coûts et des risques. Il importe d'en choisir un qui saura faire une transition harmonieuse auprès des clients.

24 Pour avoir plus d'information, consulter le *Guide d'accès au marché de la restauration et de l'hôtellerie* au www.mapaq.gouv.qc.ca.

LES PRATIQUES COMMERCIALES DES DISTRIBUTEURS

Chaque distributeur-grossiste possède sa propre façon de gérer l'approvisionnement et la mise en marché des produits. Certaines entreprises sont très centralisées, tandis que d'autres le sont beaucoup moins. Des facteurs influencent ces choix. Certaines entreprises se spécialisent dans les produits frais et s'approvisionnent régionalement ou localement. D'autres sont orientées vers les produits périssables réfrigérés ou congelés. D'autres encore couvrent l'ensemble de ces produits, y compris même des produits non alimentaires divers. Certains distributeurs demanderont au producteur ou transformateur d'être responsable de son stock de produits dans leur entrepôt, surtout si les produits ont une durée de vie plus ou moins courte. Les distributeurs s'attendent ainsi à ce que les fournisseurs prennent toutes les dispositions nécessaires pour écouler les produits si la consommation ne répond pas aux attentes.

De plus, il est important de savoir que même si le distributeur a des représentants sur la route et à l'interne, il est de la responsabilité de l'entreprise de présenter les produits aux clients visés, par sa propre force de vente ou par un courtier, souvent en collaboration avec le distributeur. Il est donc faux de croire qu'une fois le produit listé, c'est le distributeur qui se chargera d'en faire mousser les ventes. Pour éviter toute confusion, il est donc primordial de connaître les façons de faire des distributeurs visés pour s'assurer que leur mode de fonctionnement correspond à la stratégie de mise en marché de l'entreprise.

LE RÉFÉRENCEMENT (LISTING)

Le référencement d'un produit, communément appelé « *listing* », est essentiel pour qu'il soit vendu par le distributeur. Pour cela, un effort doit être fait auprès du directeur des achats et de la mise en marché pour le convaincre de la qualité du produit et du sérieux de l'entreprise dans son désir de le commercialiser sur le marché institutionnel. Le référencement confirme en fait l'acceptation du produit, ce qui lui permet d'être inclus dans le catalogue et le réseau de vente du distributeur.

Afin d'obtenir le référencement d'un produit, le producteur ou transformateur doit fournir une fiche technique de ce produit ainsi qu'un plan marketing. Chaque entreprise de distribution possède sa propre logistique ainsi que des formulaires qui lui sont propres. L'entreprise doit toutefois s'attendre à fournir l'information suivante :

- toutes les spécificités du produit (sous forme de fiche conçue pour les réseaux institutionnels[25]);
- les études de marché et autres renseignements sur le produit;
- le positionnement suggéré dans la catégorie;
- le réseau de distribution (clientèles visées);
- les arrangements de livraison (dont les « allocations *pick-up* »);
- la confirmation de la capacité de fonctionner en mode électronique;
- les modalités de paiement;
- le type de référencement (provincial, régional, local);
- les rabais d'introduction et de volume;
- le plan de promotion prévu;
- la stratégie de marque;
- la durée de vie du produit;
- les minimums de commande;
- les délais de livraison ou les jours de livraison.

Cette fiche pourra même mentionner les clients potentiels ou acquis. Certains produits génériques en seront exclus, par exemple les fruits et légumes frais et la viande, mais les fournisseurs devront tout de même être référencés pour pouvoir livrer les produits au distributeur.

De façon générale, il est essentiel d'obtenir un référencement pour tout nouveau produit, que ce soit en vue d'une distribution provinciale, régionale ou locale. Cependant, un produit mis en liste localement ou seulement dans quelques régions pourrait constituer une exception.

25 Il est important d'indiquer le nom anglais de votre produit sur la fiche; les systèmes informatiques des distributeurs le demanderont. Afin d'éviter les erreurs de traduction, il ne faut pas se fier aux acheteurs pour traduire le nom des produits. Il est aussi important d'y inclure le cubage des boîtes et la palettisation (nombre de rangées et nombre de boîtes par rangée).

Le référencement n'est pas une garantie de vente chez les clients visés par le producteur ou transformateur. Insistons sur le fait que celui-ci doit absolument faire un effort de vente auprès des clients qu'il a ciblés, en personne ou au moyen des activités de promotion du distributeur.

Chez les courtiers, les frais varient souvent selon le type de produit (courant ou de niche) et les étapes de démarchage qu'ils doivent accomplir. Un courtier demande généralement une commission d'environ 5 %, mais ce pourcentage peut varier selon l'importance du produit : moins pour un produit à fort roulement et à fort volume et plus pour un produit dont la demande est faible. Certains courtiers peuvent facturer des honoraires pour des produits méconnus sur le marché ou si le contrat inclut des services particuliers. À cet effet, des commissions mensuelles minimales garanties peuvent être exigées pour une période qui varie habituellement de 8 à 18 mois. Les taux de ce type d'honoraires peuvent varier de 1 500 $ à 6 000 $ par mois.

Il faut cependant vérifier que le produit n'entre pas en concurrence avec ceux que le courtier offre déjà, ce qui est communément appelé « être en conflit avec une autre ligne ». Il est de la responsabilité du producteur ou transformateur de s'assurer que le courtier met en avant son produit, plus particulièrement s'il s'agit d'un nouveau produit ou d'un produit pour lequel des clauses d'exclusivité ont été incluses dans le contrat. Il est également important de savoir que même avec une entente de courtage, il est toujours de la responsabilité de l'entreprise d'assumer les coûts liés aux rabais de volume, à la publicité à frais partagés et aux salons de même que les autres frais négociés avec les distributeurs.

LA PUBLICITÉ À FRAIS PARTAGÉS (*COOP ADVERTISING*)

La publicité à frais partagés, mieux connue sous l'appellation de « *coop advertising* » ou « publicité coop », permet d'acheter de l'espace dans le cahier publicitaire du distributeur. La somme exigée pour ce type de publicité peut s'exprimer en pourcentage du prix de vente demandé par le distributeur. Elle dépend de l'importance de la catégorie à laquelle appartient le produit et des ventes du fournisseur. Cet aspect de la promotion du produit doit être négocié par le fournisseur et le distributeur.

La publicité en sus, communément appelée « *over and above* », est un complément de la publicité à frais partagés qui vise à appuyer les fournisseurs en quête d'un programme promotionnel plus complet. Il s'agit d'investir des sommes additionnelles sous forme d'annonces, de baisses de prix, de promotions spécialisées, etc. Cette pratique est souvent requise pour faire connaître un nouveau produit.

LES SALONS DE VENTE

Les distributeurs ont recours à des salons de vente pour attirer leurs clients. Ces salons sont d'excellentes occasions de faire connaître ses produits, de conclure des affaires ou d'établir des partenariats avec d'autres transformateurs présents.

Seulement au Québec, il existe plus d'une vingtaine de salons par année. Les frais de participation à ce type d'activité sont importants et il est souvent demandé d'offrir des promotions sur place. En fonction de l'importance du salon, les frais de base pour la location d'un espace d'environ 10 pi sur 10 pi se situent entre 1 500 $ et 6800 $. À cela s'ajoutent des frais de mobilier, de promotion, d'échantillons, entre autres. Il faut cependant prendre note que le nombre de places est souvent limité et que les distributeurs se gardent le droit de sélectionner les fournisseurs participants. Normalement, les distributeurs n'acceptent de présenter que des produits qui font partie de leur liste de produits, sauf si une entente particulière a été prise au préalable. Enfin, pour profiter pleinement de cette occasion d'affaires, une entreprise qui participe à un salon de vente consacré aux services alimentaires ne doit pas hésiter à informer ses clients de sa présence.

LES RABAIS DE VOLUME

Le rabais de volume est une pratique courante et presque incontournable. Il récompense le distributeur en fonction des quantités achetées. Ce rabais est exprimé en pourcentage du prix de vente demandé au distributeur. Il peut être négocié à l'avance dans l'entente.

LA LIVRAISON DIRECTE ET LA LIVRAISON À L'ENTREPÔT

La livraison directe suppose que le producteur ou transformateur livre lui-même, ou par l'entremise d'un transporteur, les produits dans chaque établissement, tandis que la livraison à l'entrepôt signifie qu'il livre les produits chez le distributeur, qui assure lui-même la livraison aux clients. Les distributeurs privilégient grandement la livraison à l'entrepôt.

Il se peut toutefois qu'un producteur ou transformateur qui opte pour la livraison à l'entrepôt doive parfois livrer directement ses produits au client, une pratique communément appelée « faire un *drop* ». Dans ce cas, c'est quand même le distributeur qui transmettra une facture au client. Enfin, soulignons qu'un distributeur qui livre des produits directement à un client n'accepte généralement pas qu'un producteur ou transformateur le fasse aussi.

INFORMATION À RETENIR

- Dans le circuit long de distribution, c'est l'intermédiaire qui doit maîtriser les mécanismes d'approvisionnement du marché institutionnel lorsqu'il vend à des organismes publics.
- Les entreprises bioalimentaires cherchant à intégrer le circuit long de distribution devront d'abord s'informer davantage sur les pratiques d'affaires des distributeurs afin que leurs produits figurent dans leurs listes de produits.
- Un intermédiaire peut être courtier, distributeur ou les deux. L'intermédiaire choisi doit bien correspondre aux besoins de l'entreprise et offrir le type de services requis. Il revient à l'entreprise bioalimentaire d'analyser les différences entre les courtiers et les distributeurs afin d'établir lequel convient le mieux à ses besoins.
- Les intermédiaires offrent généralement plusieurs services répondant aux besoins des entreprises, allant de la gestion marketing à la livraison de leurs produits.
- Le processus de sélection d'un intermédiaire doit tenir compte de plusieurs éléments qui sont propres à l'entreprise.
- Il est important de savoir que même si le distributeur a des représentants sur la route et à l'interne, il est de la responsabilité de l'entreprise de présenter les produits aux clients visés, par sa propre force de vente ou par un courtier, souvent en collaboration avec le distributeur.
- Faire affaire avec un distributeur demande de maintenir une relation avec lui, afin de le motiver à vendre le produit désiré et d'évaluer par la suite son rendement.
- Il y a plusieurs avantages à présenter ses produits directement aux gestionnaires de services alimentaires ou aux acheteurs qui travaillent dans les organismes publics ou privés, dans l'optique de se faire référencer chez un distributeur.

LE DÉPÔT D'UNE PROPOSITION AUPRÈS D'UN ACHETEUR OU D'UN DISTRIBUTEUR

RENCONTRE D'ACHETEURS

Le développement de relations d'affaires avec les acheteurs du marché institutionnel peut devenir une stratégie profitable pour un producteur ou un transformateur. Il peut être opportun de s'adjoindre une personne d'expérience qui connaît les pratiques commerciales des distributeurs et des institutions et qui saura donner des conseils et aider l'entreprise à se préparer avant les rencontres initiales pour ensuite l'accompagner à ses premiers rendez-vous.

Par la suite, il est nécessaire de rencontrer l'acheteur ou le décideur responsable de définir les besoins alimentaires de l'établissement et de le convaincre que le produit saura répondre aux besoins particuliers des utilisateurs, en tenant compte de son segment de marché (santé, éducation ou autre).

Le producteur ou transformateur devra aussi démontrer sa capacité de production ainsi que sa capacité financière s'il souhaite intégrer son produit au sein d'un grand réseau de distribution. Il lui faudra également être capable de fournir toute l'information requise au référencement du produit.

DÉTERMINATION DU PRIX

Le prix est un élément stratégique incontournable, surtout dans le marché institutionnel. Il doit correspondre aux objectifs[26], aux orientations et aux décisions de l'entreprise bioalimentaire. Il doit par-dessus tout permettre à l'entreprise de couvrir ses frais de production, de représentation, de distribution et de promotion, en plus de correspondre à la valeur du produit perçue par le client.

Ainsi, le prix doit être crédible pour l'acheteur et l'utilisateur, en plus de tenir compte des facteurs suivants :

- le coût de revient;
- le prix et les stratégies de la concurrence;
- le cycle de vie du produit et la croissance du marché;
- le client visé et les coûts engendrés par ses pratiques commerciales;
- le circuit de distribution et ses frais;
- les dépenses de promotion et du plan marketing.

Avant de déposer une proposition, il faut s'assurer d'avoir considéré tous ses frais, étant donné qu'il est difficile de revenir sur un prix convenu. Au besoin, consulter son courtier ou aller chercher de l'aide pour vérifier la structure de prix. Il vaut mieux prévoir ses promotions au préalable, d'où l'utilité d'un bon plan marketing (tout programme non prévu au moment de la fixation des prix pourrait devoir être assumé par le producteur ou transformateur).

26 Par exemple, le secteur visé, la part de marché désirée et la marge de profit souhaitée.

Le producteur ou transformateur doit se rappeler que, tout comme lui, le distributeur et le courtier ont des objectifs de rentabilité. Son offre leur permettra-t-elle de les atteindre? Son produit sera-t-il plus profitable que celui des concurrents[27]?

EXIGENCES ADDITIONNELLES DES DISTRIBUTEURS

ÉCHANGE DE DONNÉES INFORMATISÉES (EDI)

La gestion de la logistique est informatisée chez tous les distributeurs. Les plus grosses entreprises utilisent l'échange de données informatisées (*Electronic Data Interchange* ou EDI). L'EDI est une des composantes de l'efficience fructueuse et renouvelée (*Efficient Foodservice Response* ou EFR). L'EDI consiste en une méthode standardisée d'échange électronique de documents entre partenaires commerciaux et vise à faciliter les opérations (gestion, commande, facturation, livraison, changement de prix, annonce promotionnelle, etc.). Il permet de réduire les transactions manuelles de même que les erreurs liées à la transcription répétée des mêmes renseignements et accélère les opérations entre partenaires commerciaux. L'EDI permet à l'information de circuler directement de l'ordinateur d'une entreprise à celui d'une autre.

ECCnet

Faire partie du système ECCnet[27] est désormais un incontournable dans le domaine des services alimentaires. Les grands distributeurs comme Colabor et GFS l'exigent. Cela signifie que des frais sont à prévoir pour la création d'une fiche ECCnet correspondant à chaque produit proposé. Il est de la responsabilité de l'entreprise de s'assurer que l'information qu'on y trouve est à jour. Il est suggéré de se renseigner au préalable à ce sujet auprès des intermédiaires.

CODE DE CAISSE D'EXPÉDITION (SHIPPING CONTAINER CODE [SCC])

Même si les distributeurs n'ont pas tous recours à des systèmes intégrés de gestion des stocks pour les entrepôts, il faut savoir que les grands services de distribution utilisent maintenant la lecture optique pour assurer l'exactitude des renseignements. Les producteurs et transformateurs ont intérêt à vérifier auprès des acheteurs de leurs produits les exigences actuelles et futures pour ce qui est des codes de caisse d'expédition.

Il est suggéré aux producteurs et transformateurs désirant faire des échanges commerciaux avec des distributeurs majeurs d'utiliser les codes de caisse d'expédition (SCC), qui comportent 14 chiffres. Ces codes permettent la reconnaissance physique et le décompte des unités pendant les opérations de transport, de réception et d'entreposage. Le choix d'un imprimeur compétent est essentiel afin que les codes soient lisibles en tout temps. Il est aussi possible de générer soi-même les étiquettes à l'aide d'une imprimante implantée à même la source de production. Encore une fois, il est conseillé à l'entreprise de s'informer auprès des distributeurs visés de leurs exigences en cette matière.

27 Pour avoir plus d'information, visiter le site Internet www.gs1ca.org, sous la rubrique «services».

CONCLUSION

Ce guide a pour objectif général de présenter aux entreprises bioalimentaires des notions de base utiles pour commercialiser leurs produits dans le marché institutionnel. L'information qu'il contient vise également à leur permettre de comprendre les particularités de ce marché et de mieux envisager leurs relations d'affaires avec les organismes et établissements publics et privés.

La commercialisation dans le marché institutionnel ne peut se faire en suivant une approche unique : il y a plusieurs chemins possibles pour vendre ses produits aux organismes et établissements publics et privés. Ce marché, très fragmenté, varie d'un segment à un autre, et cela en fonction de plusieurs facteurs, dont les suivants :

- les modes de gestion des services alimentaires;
- les mécanismes d'approvisionnement des aliments;
- le cadre légal et budgétaire;
- les caractéristiques de la demande;
- les tendances de consommation;
- la structure de commercialisation du marché.

Ces facteurs ont une influence sur les types d'aliments demandés et sur la capacité des organismes à en faire l'achat, et ils devraient être pris en compte par toute entreprise bioalimentaire qui évalue ses possibilités de commercialisation dans le marché institutionnel. Il est ainsi très important de connaître les besoins particuliers de la clientèle ciblée et d'évaluer la pertinence de chaque circuit de commercialisation. Faire affaire avec un distributeur alimentaire n'implique pas les mêmes exigences de rendement que la vente directe à un établissement ou organisme, public ou privé. De même, approvisionner un service de garde n'implique pas nécessairement les mêmes exigences de productivité et de disponibilité des produits que dans le cas d'un centre hospitalier. Ainsi, une entreprise doit s'assurer d'être en mesure de fournir les organismes ciblés en fonction de la demande alimentaire et à un coût qui demeurera profitable pour elle.

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

Pour obtenir de plus amples renseignements :

SOUS-MINISTÉRIAT À LA TRANSFORMATION ALIMENTAIRE ET AUX MARCHÉS
DIRECTION DE L'ACCÈS AUX MARCHÉS
Téléphone : 514-873-4147
Site Internet : www.mapaq.gouv.qc.ca

RÉDACTION ET COORDINATION
Direction de l'accès aux marchés (DAM)

CONCEPTION GRAPHIQUE
Direction des communications

PHOTOGRAPHIES
iStockphoto

RÉVISION LINGUISTIQUE
Bla bla rédaction

REMERCIEMENTS
La DAM tient à remercier toutes les personnes qui ont contribué à l'élaboration et à la révision de ce document.

- Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ)
- Commission scolaire de Montréal
- Groupe d'approvisionnement en commun de l'Est du Québec (GACEQ)
- Magrebia
- Ministère de la santé et des services sociaux (MSSS)
- Productions LaRoche
- Secrétariat du Conseil du trésor (SCT)
- Service alimentaire Gordon (GFS)

© Gouvernement du Québec

Dépôt légal : 2014
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN 978-2-550-71907-6 (imprimé)
ISBN 978-2-550-71908-3 (PDF)

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

14-0126

Agriculture, Pêcheries
et Alimentation
Québec