

VENDRE AUX INSTITUTIONS

GUIDE DES PRODUCTEURS



CAPÉ

Coopérative pour l'agriculture
de proximité écologique

TABLE DES MATIÈRES

Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique

1401 rue Legendre Ouest, suite 307
Montréal, Québec
H4N 2R9

Site web

cape.coop

Crédits

Conception, recherche et validation : Robin Fortin (Ferme de la Berceuse)

Structuration des contenus, rédaction, révision : Danièle Blain (Passez Go S.E.N.C.)

Mise en page et diffusion : Guillaume d. Renaud (Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique - CAPÉ)

Photo de couverture : Zoe Schaeffer (Unsplash)

Ce guide n'aurait pu voir le jour sans la précieuse collaboration de Josée Lavoie (CHU Ste-Justine), Benoît McConnell Legault (agr.), Josée-Anne Bouchard (CAPÉ) et Murielle Vrins (Équiterre).

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



Mot de la présidente 4

Chapitre 1. Vendre aux institutions 6

Chapitre 2. Pourquoi s'intéresser au marché institutionnel? 9

- 2.1 - Des réalités différentes d'un secteur à l'autre 10
- 2.2 - Vendre aux institutions: revenir aux impératifs de base 12
- 2.3 - Des avantages, et des inconvénients 15

Chapitre 3. La démarche 18

- 3.1 - Qui initie? 20
- 3.2 - Sommes-nous faits l'un pour l'autre? 21
- 3.3 - Les principales composantes d'un cycle annuel de collaboration 23
 - 3.3.1 - La rencontre de planification 23
 - 3.3.2 - La détermination des prix 24
 - 3.3.3 - Le processus 25
- 3.4 - Garder le contact, rester souple, offrir le meilleur service! 25

Chapitre 4. Enrichir le partenariat 26

- 4.1 - Amener l'institution à la ferme, et la ferme à l'institution 27
- 4.2 - S'ouvrir aux particularités du client 28
- 4.4 - Chercher les synergies 29

Chapitre 5. L'évaluation 30

- 5.1 - Un outil indispensable 31
- 5.2 - Arriver dans le bon état d'esprit, et bien préparé.e 31

MOT DE LA PRÉSIDENTE

Il me fait grand plaisir de vous présenter le guide préparé par la CAPÉ pour accompagner les fermes bio-diversifiées qui souhaitent développer un nouveau marché : la vente aux institutions. Hôpitaux, garderies, centres de soin de longue durée, écoles, nos institutions publiques nourrissent les personnes vulnérables et notre jeunesse. Pour beaucoup d'entre nous, leur donner accès aux meilleurs aliments qui soient vient toucher une corde sensible mais l'accès à ces marchés peut sembler, voire être, complexe. Par contre, là comme ailleurs, un vent de changement souffle et de plus en plus de personnes œuvrant au sein des services alimentaires institutionnels sont sensibles à l'achat local et à l'alimentation biologique. On y trouvera donc parfois des alliés naturels fort motivés.

Avec le lancement de la Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois, le gouvernement vient formaliser cette tendance et indique aux institutions qu'elles devront faire leur part pour contribuer à l'autonomie alimentaire. Parallèlement, la CAPÉ et le secteur de l'agriculture biologique se mobilisent pour que le bio québécois soit également mis en valeur dans les cuisines institutionnelles.



Ce marché s'ouvre doucement et constitue une nouvelle opportunité à saisir, individuellement ou en association avec d'autres fermes. Depuis 2019, les membres de la CAPÉ ont démontré leur leadership et ont relevé le défi de débroussailler la voie pour le bénéfice de l'ensemble de la communauté. Après avoir offert aux institutions le guide *Plus d'aliments bios et locaux dans les institutions de la santé - Guide pour une meilleure conservation*, ils vous livrent ici leurs apprentissages et recommandations pour nourrir vos réflexions et guider vos premiers pas.

Au-delà des ventes réalisées, desservir des institutions permet aux entreprises qui s'y investissent de participer à un virage nécessaire : l'engagement formel et financier des pouvoirs publics en faveur de l'agriculture biologique. La mise en marché de nos produits est exigeante mais également valorisante. Faites vos choix en fonction de vos objectifs, de vos atouts, de vos particularités et assurez-vous que les relations que vous y nouerez sauront vous nourrir et faire fleurir vos entreprises.



Caroline Poirier
Présidente

1. VENDRE AUX INSTITUTIONS

Un marché émergent

Depuis quelques années, l'approvisionnement institutionnel intéresse un nombre croissant de membres de la CAPÉ. Certain.e.s ont fait leurs premiers pas dans ce nouveau marché grâce à différents projets initiés par Équiterre¹, qui touchaient les milieux scolaires et de la santé. Des restaurateurs en quête de produits biologiques et locaux sont aussi devenus des partenaires d'affaires parfois importants pour des productrices et des producteurs : ils n'hésitent pas à faire valoir ces liens privilégiés dans leur positionnement.

En 2018, la publication, à quelques mois d'écart, de la *Politique bioalimentaire du Québec* puis du *Guide alimentaire canadien* a ramené la consommation de légumes locaux sur le devant de la scène. C'est dans ce contexte qu'un projet pilote intitulé « Plus d'aliments locaux et biologiques au CHU Ste-Justine », initié par Équiterre, a débouché sur une première collaboration entre trois fermes maraîchères membres des Bio Locaux et les services d'approvisionnement de l'hôpital montréalais pour enfants.

La première année a posé des défis importants, tant pour les producteurs que pour les responsables des services alimentaires et de nutrition du CHU Ste-Justine. Pour aider à les résoudre, la CAPÉ a mis sur pied le projet « Développer la viabilité économique de la vente de produits maraîchers biologiques locaux, en circuits courts », auprès des institutions du domaine de la santé. Financée par le MAPAQ, cette initiative a permis la poursuite du projet en 2019, auxquels deux fermes continuaient de participer. Cette initiative prévoyait la production de deux documents d'accompagnement. En 2019, pour aider les responsables des institutions à tirer le meilleur parti possible de leurs approvisionnements en légumes frais, bios et locaux, la CAPÉ a donc produit un premier guide, à l'intention des institutions, intitulé *Plus d'aliments bios et locaux dans les institutions de la santé - Guide pour une meilleure conservation*. Le guide que vous tenez entre les mains vient compléter ce projet : il vise à aider les productrices et les producteurs intéressé.e.s à mieux comprendre ce nouveau marché.

¹ Voir <https://www.equiterre.org/projet/approvisionnement-local/approvisionnement-local-projets-en-chiffres> Consulté le 21 décembre 2020.

Entre-temps, d'autres initiatives importantes ont vu le jour. En septembre 2020, le ministre de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation a lancé sa *Stratégie nationale d'aliments québécois dans les institutions publiques du Québec* : l'objectif est de faire en sorte que 100% d'entre elles se soient dotées d'un plan d'approvisionnement local d'ici 2025. Équiterre, avec l'appui d'Aliments du Québec et du MAPAQ, a développé un nouveau manuel à l'intention des institutions et des organismes à but non lucratif des domaines de la santé et de l'éducation désireux d'augmenter leurs parts d'achats d'aliments locaux : intitulé *La recette clé pour un approvisionnement alimentaire local et écoresponsable dans les institutions du Québec*, il est accompagné d'une série de huit webinaires et de fiches pratiques. Équiterre a aussi initié une communauté de pratique qui regroupe des représentant.e.s d'institutions et d'organismes à but non lucratif déjà engagés dans une démarche d'approvisionnement local : ces pionniers ont commencé à identifier les meilleures pratiques en matière d'approvisionnement local et les façons les plus efficaces de les partager.

C'est donc dire que, si le chemin n'est pas encore totalement balisé, la voie est de plus largement ouverte et l'intérêt des acheteurs institutionnels ne cesse de croître. La CAPÉ espère que le présent guide, qui demeure pour l'instant le seul outil créé à l'intention des producteurs bios et locaux, aidera ses membres à profiter des nouvelles opportunités qui ne manqueront pas de se présenter sur leur chemin.

2. POURQUOI S'INTÉRESSER AU MARCHÉ INSTITUTIONNEL?

Plusieurs raisons peuvent amener une ferme maraîchère bio de proximité à s'intéresser au marché institutionnel. Les avantages qu'elle peut y trouver vont être fonction de la nature même de ses opérations et des préférences personnelles de ses propriétaires.

Certain.e.s peuvent vouloir faire grandir leur entreprise, et accroître les volumes de production. Tout dépendant de l'endroit où ils sont installés, ils devront peut-être penser à trouver de nouveaux débouchés : il est plus facile d'augmenter son nombre de paniers ou de créer des liens avec de nouveaux restaurateurs lorsqu'on se trouve à proximité des grands centres urbains. Vendre au marché institutionnel peut se traduire par une meilleure répartition ou une diminution des coûts de revient (voir section 3.3, p. 23). D'autres encore chercheront à diversifier leurs canaux de mise en marché pour résoudre des enjeux de conciliation travail-famille.

Il arrive que des opportunités surgissent spontanément : si vous êtes à la recherche de synergies, une institution (hôpital, cégep) qui vous sert déjà de point de chute pour la livraison de paniers ou encore le CPE ou l'école d'un ou de vos enfants pourraient devenir de nouveaux clients à part entière. Par conviction, vous pourriez vouloir mettre l'épaule à la roue et essayer d'encourager une alimentation plus saine ou l'achat de produits bios et locaux dans votre milieu. Il se pourrait aussi que vous soyez à la recherche d'une façon d'accroître la visibilité de votre entreprise, ou de vous positionner dans votre communauté. À moins que ce soit une institution, animée par une volonté semblable, qui vous contacte directement! Toutes ces raisons sont bonnes. Quel que soit le moteur de votre démarche, il faut simplement garder en tête que toutes vont exiger un effort sérieux, de l'ouverture, un engagement dans le temps et de la transparence. Les étapes de ce type de démarche sont détaillées à la section 3.

Mais avant toute chose, il faut comprendre que l'approvisionnement institutionnel est un créneau bien particulier au sein duquel coexistent divers types d'institutions. Leur fonctionnement et leurs besoins sont presque toujours différents.

2.1 - Des réalités différentes d'un secteur à l'autre

Le [manuel d'Équiterre cité plus haut](#) propose un portrait global des acteurs du marché institutionnel, des principaux mécanismes d'approvisionnement qu'ils utilisent et des défis auxquels ils font face : c'est une lecture recommandée à quiconque souhaite percer ce marché.

Dans un premier temps, on retiendra que :

- Il existe deux grandes catégories d'institutions : les institutions publiques, qui relèvent de l'État et dont le fonctionnement est régi par lui, et les institutions privées qui sont soit des entreprises, des coopératives, ou des associations à but non lucratif.
- Presque toutes ces institutions (centres de la petite enfance, écoles, cégeps, universités, hôpitaux, CHSLD, entreprises) offrent un ou des services alimentaires, à une ou plusieurs clientèles.
- Ces services alimentaires peuvent être soit autogérés, soit donnés à contrat. Dans un régime autogéré, l'institution garde le contrôle des processus d'approvisionnement, de préparation des aliments et de leur distribution aux différentes clientèles. Le modèle contractuel permet à l'institution d'externaliser ces activités, qui sont alors confiées à une entreprise (multinationale, pme, entreprise d'économie sociale, etc.), un franchisé ou un service traiteur.
- Comme l'indique le tableau ci-dessous, c'est dans le secteur des garderies que le pourcentage d'achats sous régime autogéré est le plus élevé, suivi par celui de la santé. Cependant, même sous régime autogéré, les institutions, en particulier celles de plus grande taille, vont chercher une grande proportion de leurs produits alimentaires par le biais d'appels d'offres auprès de distributeurs qui agissent un peu à la manière de courtiers, et achètent soit directement de producteurs mais plus souvent de grossistes, de fabricants ou d'autres distributeurs régionaux.

Tableau 1 - Estimation des ventes de produits alimentaires pour les principaux segments du marché institutionnel au Québec en 2019

Secteurs	Autogérés		Contractuels		Total
	M\$	Part	M\$	Part	
Santé	1 262	87 %	187	13 %	1 449
Éducation	116	29 %	278	71 %	394
Garderies	222	94 %	15	6 %	238
Milieus de travail	9	10 %	86	90 %	85

Source : Équiterre, La recette clé pour un approvisionnement alimentaire local & écoresponsable dans les institutions du Québec, p. 13. Données FsStrategy et estimations du MAPAQ

- Chaque institution se dote de structures de gestion des approvisionnements qui sont plus ou moins complexes selon leur taille. Dans un CPE par exemple, c'est souvent la personne responsable de la préparation des repas qui est en charge des approvisionnements. À l'opposé, dans une grande institution qui dessert plusieurs clientèles, comme le CHU Ste-Justine, les tâches sont partagées entre une responsable de la nutrition, une responsable des approvisionnements et une responsable de la logistique qui travaillent en étroite collaboration.

Ceux et celles qui ont déjà fait affaires avec des entreprises comme les marchés d'alimentation ou les restaurants auront compris que le marché institutionnel s'apparente à plusieurs égards aux autres canaux de vente au semi-gros. Il demeure cependant essentiel de bien comprendre le fonctionnement et les contraintes des acheteurs de cette catégorie pour jeter les bases d'une relation productive et enrichissante pour les deux parties.

2.2 - Vendre aux institutions : revenir aux impératifs de base

En toute logique, de la même façon que l'appellation « marché institutionnel » recouvre une grande variété de clients en termes de secteurs ou de taille, elle sert aussi de parapluie à un éventail très large de besoins différents.

Par exemple, le volume des achats en mode autogéré des institutions du domaine de la santé en fait, a priori, un marché alléchant. Il faut toutefois savoir qu'une part très importante de leurs achats iront vers des légumes frais déjà parés (pommes de terre, carottes), ou des légumes congelés pré-coupés. Par contre, elles seront très intéressées par des légumes comme les concombres, les laitues, les tomates ou les poivrons (voir tableau 2). La situation sera bien différente dans le cas d'un CPE, plus susceptible de vouloir aussi de vos carottes ou de vos pommes de terre, mais dans ce cas les volumes d'achat seront vraisemblablement inférieurs à ceux d'un hôpital.

Tableau 2 - Exemple de légumes achetés par une grande institution

Légumes	Format
Ail (fleur)	kg
Aubergine	unité

Tableau 2 (suite) - Exemple de légumes achetés par une grande institution

Légumes	Format
Basilic	botte
Chou kale	botte
Concombres (libanais, de champ)	kg / unité
Courges	kg
Courgettes	kg
Épinards	kg
Haricots	kg
Laitues (rouges, vertes)	unité
Melons	kg
Oignons (jaunes, rouges, bottelés)	Kg / botte
Persil	botte
Poivrons	kg
Radis	botte
Rutabagas	kg
Roquette	kg
Tomates (cerise, de serre, de champ)	kg

En d'autres termes, peu importe le type d'institution avec laquelle vous ferez affaires, la possibilité de développer des complémentarités qui rendent vos opérations plus efficaces ou de créer des synergies avec vos autres canaux existants de mise en marché sera un des ingrédients clés de votre succès.

Il en découle qu'avant même d'initier des discussions avec une institution ou de répondre à une invitation qui lui est lancée, la ferme devra faire une bonne analyse de ses coûts de production et de revient. Ces informations seront nécessaires lorsque viendra le temps de décider de s'engager, ou pas, dans ce genre de partenariat.

Il y a fort à parier que chaque lecteur ou lectrice du présent Guide dispose déjà, depuis ses premières années de production, de ses propres outils d'évaluation des coûts. Ceux et celles qui voudraient profiter de l'occasion pour rafraîchir leurs pratiques pourraient vouloir jeter un coup d'œil à quelques documents de référence, comme cette [présentation Powerpoint](#) faite lors de la Journée commercialisation et gestion des Rendez-vous agro-alimentaires de

l'Outaouais en janvier 2018 ou [encore cette autre, sur l'analyse des coûts de revient en maraîchage diversifié](#) (CETAB+, 2015). Des institutions comme le [CETAB+](#) ou le [CRAAQ](#) publient également des analyses et des guides détaillés pour certaines productions. Chose certaine, la productrice ou le producteur avisé aura en mains des informations suffisamment précises sur ses coûts de production, de conditionnement, d'emballage et de transport au moment de négocier avec les représentant.e.s d'une institution pour que la conversation puisse déboucher rapidement sur des pistes de collaboration concrètes.



TÉMOIGNAGE: LE CHU STE-JUSTINE, FIER DE SON ENGAGEMENT

Le CHU Ste-Justine a débuté son partenariat avec des agriculteurs biologiques membres de la CAPÉ en 2018. Nous sommes fières d'avoir entrepris cette démarche et allons la poursuivre tant et aussi longtemps que nous aurons un.e agriculteur.trice intéressé.e.

Notre institution est engagée dans la promotion de ce partenariat et la réponse du personnel est tout aussi positive.

Il est certain que chacune des parties a appris des besoins, des limites et des défis que comportent, pour un agriculteur, d'avoir une institution comme client et, pour nous, de travailler directement avec un agriculteur. Robin Fortin (Ferme De La Berceuse) a été notre premier point de contact avec Équiterre et il est maintenant notre agriculteur. Des relations stables aident beaucoup au développement d'un bon partenariat.

Une ferme intéressée à approvisionner une institution comme la nôtre doit savoir que :

- Notre structure de commande peut paraître rigide.
 - o Nous commandons des journées précises et la réception est balisée.
 - o Nous avons besoin de savoir ce qui est disponible quelques jours à l'avance afin de planifier ce que nous utiliserons.
 - o Les formats d'achats doivent demeurer les mêmes d'une semaine à l'autre car notre logiciel de commande n'est pas très flexible.
- Les prix demeureront toujours un enjeu. Nous avons beaucoup plus d'ouverture aujourd'hui qu'il y a 3 ans mais l'agriculteur doit toujours se souvenir que nous travaillons avec l'argent des contribuables. Il devra donc éduquer son institution sur la valeur de son offre, mais il faudra aussi qu'il soit ouvert à la négociation.

- Nous utilisons beaucoup les produits de base tels que tomates, laitues concombres, oignons et poivrons. Notre volume peut donc être important pour ces produits et relativement constant.
- Chaque milieu aura ses spécificités et ses besoins particuliers. Pour notre part, nous travaillons à faire découvrir des aliments peu connus ou moins populaires à notre clientèle.

Cela dit, sachez qu'une institution vous apportera :

- De la stabilité dans les commandes
- Des revenus stables, tout comme les paniers aux familles
- La fierté d'offrir des aliments de qualité à une clientèle qui a de grands besoins
- Une institution qui sera très contente de promouvoir son partenariat avec vous!

Il faut savoir que les achats de la première année sont un point de départ. C'est normal! Chacun apprend de l'autre. Dans notre cas, l'ajout d'une offre de paniers aux personnels (mini-marché) a créé une belle synergie et a permis à l'agriculteur d'augmenter ses ventes sur le site de l'institution.

Au nom du CHU Ste-Justine, je remercie Robin Fortin et Murielle Vrins (Équiterre) d'avoir cru en nous et surtout d'avoir eu la patience de nous éduquer sur le fonctionnement de ce type de marché. Notre offre de légumes biologiques augmente chaque année et cela pour le bonheur de tous!

Josée Lavoie Dt.P. M.sc.
Coordonnatrice des activités d'alimentation
CHU Sainte-Justine



2.3 - Des avantages, et des inconvénients

Dans son témoignage (encadré ci-dessus), la coordonnatrice des activités d'alimentation du CHU Ste-Justine résume bien certains des avantages mais aussi des contraintes propres à l'approvisionnement d'une institution du domaine de la santé.

Tout comme avec les paniers ASC, la prévisibilité et la stabilité des commandes constitue l'un des gros atouts de ce canal de mise en marché, en termes de volumes, bien sûr, mais aussi de prix : les contraintes budgétaires des institutions, dont la rigidité est souvent proportionnelle à leur taille, les obligent à planifier à long terme. Par exemple, si vous faites affaires avec un

centre hospitalier, le prix obtenu pour la caisse de tomates de serre peut être moins intéressant en début de saison que celui offert par d'autres canaux de mise en marché, mais lorsque les tomates de champs arrivent sur les étals, il deviendra subitement plus avantageux.

Ce type de client peut aussi être profitable en termes de la diminution de certains coûts de revient, comme le temps consacré aux relations avec la clientèle, l'absence de frais connexes comme des cotisations, un bail, etc. ou encore l'absence de pertes causées par des invendus ou des échanges de paniers. Une gestion efficace du système de livraison peut même vous permettre de passer en mode zéro déchet!

Cependant, comme dans tout autre canal, plus l'opération est importante, plus les contraintes sont nombreuses. Une grosse institution doit pouvoir compter sur une production stable et sur des produits non seulement de qualité mais aussi homogènes : pensez fermeté des tomates (qui seront passées à la trancheuse), grosseur des courgettes. Les processus de commande, les horaires de livraison et les modalités de facturation établis en début de saison (voir section 3.3) devront être rigoureusement respectés. Surtout la première année, les grosses institutions disposent de moins de marge de manœuvre dans la négociation des prix qu'elles sont en mesure de payer : il faut qu'elles apprivoisent une nouvelle catégorie d'offre qu'elles n'ont pas l'habitude d'utiliser, et aussi qu'elles fassent valoir auprès de leurs collègues (comptabilité, communications, etc.) la valeur ajoutée de ces produits biologiques et locaux. Le chapitre 4 propose quelques trucs pour mieux gérer ces aspects de la relation.

Certaines de ces contraintes seront moindres si vous faites affaires avec un partenaire de plus petite taille : contrairement à ce qui se passe dans un hôpital, un CPE n'a pas toujours besoin de planifier ses menus un mois à l'avance ou de faire affaire simultanément avec plusieurs fournisseurs pour la même catégorie de produits. Les jours et les heures de livraisons hebdomadaires sont plus facilement modifiables mais quelle que soit la taille de l'institution avec laquelle la ferme voudra faire affaires, le succès de cette nouvelle relation reposera sur les mêmes principes fondamentaux.

La démarche-type dans laquelle ces principes sont appliqués est décrite au chapitre suivant. Avant d'y arriver, il faut ajouter à cette liste un dernier ingrédient, essentiel : la transparence! Si l'approvisionnement institutionnel est nouveau pour vous, il y a fort à parier que c'est la première fois aussi que vos interlocutrices ou interlocuteurs font affaires avec une ferme maraîchère bio-diversifiée. Il faut apprendre à se connaître. Votre degré d'ouverture, de franchise, de clarté quant à vos besoins, vos attentes ou vos contraintes sera déterminant dans votre capacité de relever les défis et de résoudre

les enjeux qui accompagnent toujours l'établissement de nouvelles relations d'affaires. La volonté de toujours rechercher une solution gagnant-gagnant, qui répond le plus possible aux attentes des deux parties, aussi.

ENCADRÉ 1

UNE RELATION AVEC UNE INSTITUTION SERA FRUCTUEUSE SI:

- Les besoins et les attentes sont clairement définis, de part et d'autre;
- Les volumes minimaux de commande pour les légumes sélectionnés sont établis au départ (quitte à prévoir une marge de manœuvre pour une éventuelle augmentation);
- La ferme fait une bonne planification de sa production;
- Les parties s'entendent clairement sur les prix de chaque produit;
- Les processus de commande, de livraison et de facturation sont bien définis et respectés;
- La ferme assure une gestion serrée de la qualité des légumes livrés (fraîcheur, apparence, propreté);
- Les deux parties démontrent une bonne capacité d'adaptation pour faire face aux imprévus.

3. LA DÉMARCHE

Pour durer, une ferme doit vendre et le démarchage de nouveaux clients doit faire partie de l'ADN des productrices et producteurs. En soi, la démarche proposée ici n'est pas si différente de celles que vous effectuez régulièrement. Mais la nouveauté même de ce marché institutionnel, les contextes particuliers dans lesquels les institutions évoluent et l'effort d'adaptation que ces dernières doivent faire, particulièrement les institutions de plus grande taille, méritent qu'on s'y attarde.



TÉMOIGNAGE: UN OBJECTIF PARTAGÉ, NOURRIR SAINEMENT NOS CLIENTÈLES

Depuis plus de 20 ans en production de légume certifiés biologiques, je n'aurais jamais cru un jour dédier une partie de ma production à un hôpital. C'est pourtant le cas aujourd'hui et c'est avec une grande fierté que toutes les ressources humaines de la ferme participent à l'approvisionnement du CHU Ste-Justine. Nous avons le sentiment de contribuer à un changement de paradigme dans la jungle alimentaire.

Quand je me suis joint au projet, nous étions deux fermes. Notre familiarité avec le processus de fourniture de légumes en semi-gros, acquise avec les Bio Locaux d'été, a certainement facilité nos premiers pas : nous avions l'habitude de travailler ensemble et nous maîtrisons la plate-forme de facturation de la CAPÉ. Le premier vrai défi a été de trouver une entente avec l'institution sur les produits que nous allions fournir, et leurs prix.

C'est la première année qui est la plus difficile : tu construis la relation et ton but, c'est d'augmenter les volumes. La qualité des produits doit être constante et il faut être conscient du changement de culture dans le traitement des aliments que nos légumes peuvent exiger de la part du personnel aux cuisines. Nous leurs avons ouvert les portes de la ferme, ça a été un moment marquant : qu'il s'agisse des employé.e.s de la ferme ou du personnel alimentaire du CHU, nous avons compris

que nous partageons le même objectif, nourrir sainement nos clientèles. Notre partenaire était conscient des défis en termes de volumes et sa proposition de créer un point de chute en mode mini-marché s'est avérée gagnante, et pour nous et pour l'institution.

Les politiques actuelles qui visent à augmenter l'autonomie alimentaire sur le territoire québécois vont faire exploser la demande en milieu institutionnel. L'expérience que nous partageons avec le CHU Ste-Justine a fait grandir notre notoriété tant auprès de nos autres partenaires d'affaires que de notre clientèle dans son ensemble. Pour nous, avoir un client comme le CHU qui adhère à notre mission est une grande motivation à poursuivre notre quête de rendre les légumes biologiques accessibles au plus grand nombre possible de Québécoises et de Québécois.

Enfin je tiens à souligner l'apport des amis de la Ferme de la Bourrasque et de la Coop du Pied de Céleri qui, au début de l'aventure, ont participé au défrichage de ce nouveau terrain prometteur.

Robin Fortin
Ferme de la Berceuse



3.1 – Qui initie?

Comme dans tout nouveau partenariat, les étapes préliminaires seront différentes selon que la ferme, ou l'institution, prendra l'initiative du contact. Si la demande vient de l'institution et que vous êtes intéressés par une rencontre, vous pouvez passer directement à la section 3.2.

Si l'idée vient de vous, prenez le temps de bien vous préparer avant de tenter un premier contact. Bien sûr il sera plus facile si vous avez déjà un lien personnel, même indirect, avec votre cible – l'institution vous sert de point de chute pour des paniers, il s'agit d'une garderie ou de l'école où vont vos enfants, ou encore d'une résidence où habite un membre aîné de votre famille. En l'absence de ce type de lien, vous pourriez aussi contacter les personnes-ressources d'Équiterre responsables de la communauté de pratique décrite à la section 2 : elles pourraient vous aider à trouver une bonne piste ou même à entrer directement en contact avec la bonne personne au sein de l'institution qui vous intéresse.

3.2 – Sommes-nous faits l'un pour l'autre?

À moins que vous ne soyez complètement novice, vous avez déjà quelques idées sur le type de cadre d'affaires et de partenaires qui vous conviennent le mieux. Le caractère novateur de l'approvisionnement institutionnel, l'absence de précédents ou de repères et les temps plus longs susceptibles de s'écouler avant que la relation puisse véritablement s'épanouir sont autant de raisons qui vont rendre ce niveau de confort et de complicité encore plus important.

Êtes-vous fait l'un pour l'autre? La rencontre initiale devrait vous permettre d'avoir une première réponse à cette question clé. Que vous soyez à l'origine de ce premier rendez-vous ou que vous répondiez à une invitation, arrivez bien préparé.e.s : avec des informations sur votre ferme, vos cycles de production, vos disponibilités, mais aussi avec des questions qui vous permettront de mieux comprendre les besoins de vos vis-à-vis et les enjeux susceptibles d'être déterminants pour cette institution.

Prévoyez du temps. Il se pourrait bien que ce soit la première fois que « votre » institution fait affaires avec une ferme comme la vôtre et dans le meilleur des cas, vous avez tout au plus une vague idée du fonctionnement de ses cuisines. Expliquez vos structures, votre fonctionnement, votre production, mais soyez aussi très curieux! Il faut que vous compreniez leurs réalités, les ressources matérielles et humaines à leur disposition, leurs processus internes (réception, entreposage, cuisines, administration). Tel qu'indiqué à la section 2.1, dans les institutions de plus grande taille les responsabilités sont partagées entre plusieurs personnes, qui ne seront peut-être pas toutes autour de la table ce jour-là : pour reprendre la belle expression d'un maraîcher d'expérience, « il faut avoir les couteaux de votre bord »! Pourquoi ne pas amener avec vous une copie du guide [Plus d'aliments bios et locaux dans les institutions de la santé – Guide pour une meilleure conservation](#) produit par la CAPÉ et disponible sur son site internet? Il contient une foule d'informations et de tableaux utiles sur les stratégies optimales de conservation, qui permettront à votre client d'utiliser au mieux les magnifiques produits que vous allez leur livrer tout au long de la saison.

ENCADRÉ 2

Y ALLER SEULE, OU À PLUSIEURS FERMES?

L'expérience acquise par les Bio Locaux démontre jusqu'à quel point il peut être avantageux pour des fermes de mettre une partie leur production en commun dans un cadre de mise en marché coopérative, quand les besoins (d'un groupe de consommateurs, d'un marché public ou d'une institution) dépassent les capacités de production d'une seule producteur.trice. Y aller à plusieurs peut sécuriser une institution de grande taille et donner plus de crédibilité aux fermes participantes. Le processus reposera sur les mêmes principes, à savoir :

- Toutes les fermes impliquées devront participer aux étapes de la planification et de l'évaluation mais identifier un.e répondant.e qui sera l'interlocuteur unique du client durant toute la saison.
- Les fermes devront décider entre elles qui sera fournisseur principal et fournisseur secondaire des différents légumes choisis pour la saison et organiser la livraison en fonction des besoins du client de leurs propres disponibilités.
- La plate-forme de la CAPÉ permet de créer des procédures adaptées aux exigences particulières des ententes avec différents clients (voir section 3.3)
- Il faudra prévoir l'ajout d'une courte réunion hebdomadaire de coordination entre les producteurs pour remplir le bon de commande dans le processus de commande et de livraison qui sera mis en place en début de saison.
- La personne qui agit comme contact avec l'institution sera aussi responsable de la gestion des processus de commande et de facturation. Cela dit, il est essentiel que tous les producteurs.trices impliqués maîtrisent l'utilisation de la plate-forme.

3.3 - Les principales composantes d'un cycle annuel de collaboration

Il est toujours réconfortant de commencer à planifier une saison maraîchère alors que les journées sont à leur plus court et que le thermomètre descend... Comme pour tout autre canal de mise en marché, le cycle de votre relation d'affaires avec l'institution sera balisé par quelques grandes étapes et des tâches précises. En prenant pour acquis que vous et votre institution vous êtes déjà entendus sur les principes et les grands paramètres de votre partenariat lors de votre première rencontre (voir section 2.2), voici une brève description de ces étapes essentielles

3.3.1 - La rencontre de planification :

Si vous en êtes à l'an un de votre collaboration, vous aurez avantage à tenir votre première rencontre de planification avec l'institution en décembre plutôt qu'en janvier, pour avoir le temps de tenir une seconde rencontre si nécessaire et inclure la demande de ce client dans vos plans de production. C'est aussi durant cette rencontre que vous pourrez arrimer votre calendrier de production et le cycle des menus de l'institution. L'ordre du jour pourrait contenir les points suivants :

- choix des légumes et variétés, volumes, formats de livraison ;
- prix des légumes (voir point suivant) ;
- périodes de livraison sur la saison ;
- processus : choix de plate-forme, jour de commandes, jour et heure de livraison, facturation.

3.3.2 - La détermination des prix

Si l'institution a ses contraintes, il est aussi important que les producteurs.trices se dotent de leur propre fourchette en vue de cette négociation. Tout le monde doit sortir gagnant de cette relation d'affaires, et déterminer un point d'équilibre est fort probablement le plus grand défi dans ce genre de partenariat. D'où l'importance de bien connaître ses coûts de production et

de revient! Pour établir ses marges dans d'autres contextes d'affaires, vous pouvez facilement recueillir une grande variété d'informations sur les prix courants, que ce soit en vente directe (marchés) ou chez un détaillant (boutique, supermarché). La tâche est plus ardue quand vous vendez à une institution. Les listes de prix de gros distributeurs constituent un repère utile. Si vous y ajoutez les informations partagées généreusement par des collègues membres de votre réseau de confiance, vous finirez par disposer d'assez d'informations pour déterminer les prix qui, pour vous, serviront de point de départ dans la discussion. Sans jamais oublier, comme le souligne la coordonnatrice des activités d'alimentation du CHU Ste-Justine dans son témoignage (voir section 2.2), qu'une relation se bâtit sur le long terme et que la souplesse, dans ce domaine, vient avec le temps.

3.3.3 - Les processus

Dans son ensemble, la démarche sera familière à ceux et celles qui ont déjà fait de la mise en marché coopérative, par exemple avec les Bio Locaux. Une semaine avant la livraison, la ferme (ou le/la représentant.e d'un groupe de fermes) envoie la liste de ses produits, des quantités disponibles et des prix à l'institution. Au jour convenu entre les parties, cette dernière lui retourne le bon de commande avec les quantités désirées et leur coût. La ferme produira un bon de livraison en deux copies, à faire signer par un.e représentant.e de l'institution qui en conservera une pour ses dossiers. L'autre reviendra à la ferme qui pourra procéder à la facturation, soit directement, soit par le biais de la CAPÉ si vous avez choisi d'utiliser son outil web, qui peut être adapté pour correspondre à vos besoins et faciliter une gestion en ligne du processus (voir encadré 3). Les délais de paiement standards sont de 30 jours à compter de la date de réception de la facture. Une fois que les processus sont fixés, il faudra les respecter rigoureusement : encore une fois, plus l'institution est grosse, plus ses contraintes seront importantes.

ENCADRÉ 3

INFORMATISER LES PROCESSUS AVEC LA PLATE-FORME DE LA CAPÉ

Depuis quelques années la CAPÉ dispose de sa propre plate-forme en ligne qui permet aux fermes et à leur client de gérer en ligne tout le côté administratif du processus de distribution: commandes, livraison et facturation. La structure peut être adaptée pour répondre aux besoins particuliers de chaque entente

contractuelle.

[Il existe une version démo de la plate-forme, qui peut être consultée en cliquant ici.](#) En gros, on y trouve une description des procédures d'utilisation pour les producteurs.trices, les représentant.e.s de l'institution et pour des tierces parties - par exemple une personne-ressource de la CAPÉ si vous souhaitez lui confier l'étape de la facturation. Deux annexes élaborées à l'intention des fermes détaillent les processus de création du catalogue de produits en début de saison (modifiable en cours de route) et du premier bon de commande de l'année.

Pour avoir plus d'informations sur la plate-forme, ses mécanismes et ses coûts d'utilisation, écrivez à info@capecoop.org.

3.4 - Garder le contact, rester souple, offrir le meilleur service!

Il est fréquent, et normal, que les nouveaux partenariats demandent un peu plus d'efforts à l'étape du démarrage : c'est encore plus vrai quand les partenaires ne disposent pas de précédents ou d'exemples sur lesquels s'appuyer. Gardez les canaux de communication ouverts et au besoin, parlez directement avec la personne responsable! C'est la meilleure façon de régler les petits problèmes avant qu'ils ne grossissent. Côté positif, n'hésitez pas non plus à proposer des améliorations en cours de route : vous avez fait une super-récolte d'un légume délicieux qui n'est pas sur la liste d'achats établie? Pourquoi ne pas en offrir quelques-uns à votre contact avec un petit message? Comme on l'a vu dans le témoignage du CHU Ste-Justine (section 2.2) certaines institutions se font un point d'honneur de faire découvrir des légumes moins populaires ou moins connus. On peut toujours modifier le bon de commande en conséquence.

Dans tous les cas, la qualité du service offert, tout autant que celle de vos légumes, sera un ingrédient clé de la pérennisation du projet. Et comme on le verra à la section suivante, il y a toutes sortes de façons d'enrichir votre partenariat.

4. ENRICHIR LE PARTENARIAT

Quel que soit le partenariat dans lequel vous êtes engagé.e.s, il est toujours possible de l'enrichir! L'incontournable infolettre envoyée chaque semaine aux client.e.s de vos paniers et les nouvelles de votre ferme que vous diffusez sur Facebook ou Instagram en sont le meilleur exemple. Sans trop d'efforts, vous pouvez aussi bonifier vos relations d'affaires avec votre partenaire institutionnel.

4.1 Amener l'institution à la ferme, et la ferme à l'institution

Les explications détaillées données en cours de rencontre ou les photos de site internet ne remplacent jamais le contact direct et la découverte du cadre dans lequel opère chaque partenaire. Invitez les représentants de votre institution à venir découvrir vos serres et vos champs, vos salles de conditionnement et d'entreposage, et rencontrer les membres de votre équipe!

La solution la plus simple sera bien sûr de les inviter à la visite de ferme que vous organisez déjà à l'intention de vos acheteurs.teuses de paniers. Évidemment, dans votre petit discours de bienvenue, vous profiterez de l'occasion pour mentionner leur présence, parler brièvement du partenariat et les remercier de leur ouverture, en tant qu'institution. Mais il sera infiniment plus profitable de vous dégager du temps pour une visite taillée sur mesure, qui répondra mieux aux intérêts plus pointus de votre client. Quelle que soit la taille de votre partenaire, n'hésitez pas à encourager votre contact à inviter amener des représentant.e.s des différents services ou départements concernés, à commencer par le ou la responsable des cuisines!

Il y a des chances que, pour plusieurs, ce soit la première fois qu'ils mettent les pieds dans une ferme maraîchère bio de proximité (un petit conseil sur les chaussures appropriées pourrait être une bonne idée). Donnez des explications qui vont toucher directement aux tâches dont ils.elles sont responsables, illustrez les défis associés à votre travail, organisez une petite dégustation. Vous pouvez aussi leur offrir un panier de produits frais au moment du départ : beau temps mauvais temps, ils garderont un beau souvenir de leur visite, et de retour dans leur milieu de travail, ne verront plus vos légumes du même œil.

Dans le même esprit, il pourrait être intéressant pour vous de leur demander à visiter leurs installations, et si la situation s'y prête, d'y associer un.e ou plusieurs membres de votre équipe. Quelles sont leurs infrastructures d'entreposage? Comment sont organisées la ou les cuisines? Où vont les légumes que vous leur livrez chaque semaine? Cette visite peut être faite avant le début de la saison ou à l'occasion d'une livraison. Elle pourrait vous permettre d'identifier quelques enjeux potentiels, par exemple en termes d'entreposage, ou de rencontrer d'autres membres de leur équipe qui ne sont pas directement associés aux opérations alimentaires. Si vous ne l'avez pas encore partagé avec votre interlocuteur.trice principal, ce pourrait être une bonne idée d'avoir avec vous une copie papier du document Plus d'aliments bios et locaux dans les institutions de la santé – Guide pour une meilleure conservation, produit par la CAPÉ.

4.2 – S'ouvrir aux particularités du client

Dès vos premiers échanges, vous vous êtes efforcés de calibrer votre offre de légumes aux besoins particuliers de votre institution. Pourquoi ne pas pousser la logique un peu plus loin, et vous intéresser à la vie de l'organisation elle-même? Comme partout ailleurs, elle est marquée par des anniversaires, des événements spéciaux, qui peuvent être internes et ne concerner que les employé.e.s, ou externes, touchant alors un public plus large.

Il se pourrait que de telles initiatives soient plus faciles à repérer et à organiser une fois que votre partenariat sera bien rodé, mais certaines dates importantes, comme un gros anniversaire, sont des occasions à ne pas laisser passer. L'institution a choisi de faire affaires avec vous, elle en est fière, tant mieux si vous pouvez vous associer aux célébrations.

4.3 – Impliquer l'équipe des communications, et vos propres réseaux

Bien sûr un CPE, même s'il accueille tous les jours plusieurs centaines d'enfants, n'aura pas un service des communications aussi important que celui d'une institution hospitalière. Cela dit, lorsque vous vous sentez suffisamment en confiance et que votre partenariat a commencé à donner quelques beaux résultats probants, il pourrait être intéressant de discuter avec votre partenaire de la meilleure façon de les publiciser, auprès de vos différents publics : cela peut se faire à l'interne, pour augmenter la

visibilité du projet et encourager une allocation des budgets à la hausse, ou encore valoriser les employés qui y contribuent.

À cause des valeurs qui y sont étroitement associées (l'achat de légumes biologiques et locaux) l'institution peut y trouver une façon de rehausser son profil dans la communauté. Mais publiciser votre partenariat représente aussi pour vous une belle occasion de mettre de l'avant votre propre engagement auprès de vos autres publics, comme vos clients de paniers, vos acheteurs à la ferme, ou les membres de votre communauté. Vous avez une infolettre, une page Facebook, un compte Instagram qui ne demandent qu'à être bien alimentés...eux aussi. Votre relation d'affaires pourrait en sortir renforcée.

4.4 – Chercher les synergies

Le plus souvent, la rentabilité est affaire de volumes. Plus ils augmentent, mieux c'est. Il se peut que votre institution soit aux prises avec des contraintes, budgétaires ou autres, qui freinent ses possibilités de développer votre partenariat encore davantage. À défaut de les éliminer, il pourrait y avoir moyen de les contourner.

Si la situation n'est pas propice à l'augmentation des volumes d'achats pour les cuisines, n'y aurait-il pas moyen de penser, par exemple, à la création d'un point de chute pour vos paniers, à l'intérieur ou aux abords immédiats de votre institution? Il pourrait être réservé aux membres du personnel si la taille de l'institution le justifie, ouvert aux résidents du voisinage. La formule mini-marché pourrait vous aider à élargir l'offre aux client.e.s occasionnel.le.s et à réduire les volumes d'invendus.

Il se pourrait que le cadre ne se prête pas à ce genre de projet : locaux exigus, enjeux sanitaires, espaces extérieurs indisponibles, etc. Dans ce cas, si le partenariat vous tient à cœur, à vous de voir si vous pouvez recentrer d'autres activités ou repenser vos horaires pour optimiser vos circuits de livraison, ou encore identifier d'autres clients potentiels à proximité. Pourquoi ne pas en faire un point à l'ordre du jour de votre rencontre annuelle d'évaluation?

5. L'ÉVALUATION

Pour mieux poursuivre

Même si elle est désormais reconnue comme une composante indispensable de la vie des organisations et de leurs projets, l'évaluation, dans bien des milieux, continue d'avoir mauvaise presse. Et pourtant, comment aller de l'avant sans analyser ses résultats, ses processus, l'allocation des ressources?

5.1 - Un outil indispensable

Cette dernière étape d'un cycle annuel de partenariat avec une institution est d'autant plus importante qu'on ne dispose pas encore de données de référence qui permettraient aux parties de valider les résultats de leurs efforts en les comparant avec d'autres. Il est donc essentiel de prendre le temps de les mesurer, tant sur le plan quantitatif que qualitatif, pour pouvoir planifier la saison suivante en pleine connaissance de cause.

Lorsque l'an un tire à sa fin, c'est le temps de contacter son partenaire pour planifier l'étape de l'évaluation et les thèmes qui seront abordés. Le tableau ci-dessous vous propose une liste non exhaustive de sujets et un format qui facilitera les suivis : vous pourrez bien sûr le modifier pour prendre en compte tous les aspects de votre relation.

5.2 - Arriver dans le bon état d'esprit, et bien préparé.e

Vous voulez faire dérailler un processus d'évaluation? Abordez-le de façon défensive, prêt.e à justifier tout ce qui pourrait expliquer d'éventuelles erreurs ou manquements, convaincu.e que vous avez de toutes façons raison et que votre vis-à-vis va profiter de l'occasion pour essayer de vous faire porter toutes les responsabilités de ce qui n'a pas fonctionné. Il ne faudra que quelques minutes pour que votre vis-à-vis ait envie de se mettre au diapason. Vous irez droit dans un mur.

Tableau 3 - Évaluation des résultats

Sujets	Constats	Recommandations
<p><u>1. L'offre et la demande</u></p> <ul style="list-style-type: none"> les produits sélectionnés (variétés, ajouts, retraits) les volumes (objectifs, résultats atteints) la disponibilité des produits les prix les formats <p><u>2. Logistique et fonctionnement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> l'outil de commande (efficacité, simplicité, fiabilité) choix des volumes le processus hebdomadaire (délais, compatibilité avec les opérations) la livraison (horaire, emballage, état des produits) la facturation et les paiements les pertes (causes) les communications 		
<p><u>3. Autres questions</u></p> <ul style="list-style-type: none"> arrimage entre la planification de la production et celle des menus état des produits (par ex. maturité vs conservation) 		

Heureusement, vous avez compris que, quel que soit le projet, une évaluation, pour être fructueuse, doit être vue comme une occasion d'apprentissage, de formation et de consolidation du processus de cocréation dans lequel vous et votre partenaire êtes engagés. C'est une opportunité précieuse de mieux comprendre vos vis-à-vis, et aussi de les aider à approfondir leur connaissance de vos opérations et de vos contraintes. Évidemment, un peu d'humilité ne nuit pas : reconnaître une erreur ou un manquement dans la bonne humeur et identifier la solution pour éviter que la situation se reproduise est la meilleure façon de passer rapidement à autre chose. Après tout, vous partagez les mêmes objectifs, n'est-ce pas?

La rencontre d'évaluation sera d'autant plus efficace que vous et votre partenaire y arriverez bien préparés. Ayez en main toutes les données relatives aux variétés et aux volumes de légumes vendus : vous pourrez vous assurer que vous et votre partenaire effectuez vos analyses sur la base des mêmes chiffres.

Mais comme le suggère la liste des points à aborder suggérés dans le tableau 3, le quantitatif ne représente qu'un aspect du partenariat. Prenez aussi le temps de revoir mentalement l'ensemble de la saison et de noter toutes les questions qui vous viennent à l'esprit. C'est le moment de vous mettre en mode « service à la clientèle » : vos partenaires ont-ils été satisfaits? Y a-t-il eu des irritants - de la disponibilité des produits jusqu'à la ponctualité des livraisons, en passant par le degré de maturité des légumes ou la fluidité des processus administratifs? Si en cours de saison vous avez eu le bon réflexe de noter vos observations, questions ou idées sur la façon de bonifier votre relation d'affaires, la rencontre d'évaluation constitue le meilleur moment de les mettre sur la table. Assurez-vous que l'agenda de la rencontre inclut cet aspect des choses et prenez le temps de vous y préparer.

Bien menée, la rencontre vous permettra donc de clore une saison mais aussi, par la même occasion, de jeter les bases de la prochaine. Pour cette raison, il sera souhaitable de la tenir au plus tard en décembre, pour vous donner le temps d'en digérer les résultats, et d'évaluer la faisabilité de certaines pistes de solutions ou de nouveaux projets avant la rencontre de planification de janvier. Imperceptiblement, les journées rallongent, le soleil chauffe presque, vous êtes prêt.e.s pour l'an deux...



CAPÉ

© 2021 - Coopérative pour l'agriculture
de proximité écologique