



## LE POUVOIR D'ACHAT :

10 leçons sur la manière d'augmenter l'approvisionnement des écoles, des hôpitaux et des campus en aliments locaux, sains et savoureux



**RAD**

Réseau pour une  
alimentation durable

LA FONDATION DE LA  
FAMILLE J.W. MCCONNELL

# LE POUVOIR D'ACHAT : 10 LEÇONS SUR LA MANIÈRE D'AUGMENTER L'APPROVISIONNEMENT DES ÉCOLES, DES HÔPITAUX ET DES CAMPUS EN ALIMENTS LOCAUX, SAINS ET SAVOUREUX

Mars 2017

Remerciements

## Auteurs du rapport :

Jennifer Reynolds, Réseau pour une alimentation durable

[www.foodsecurecanada/fr](http://www.foodsecurecanada/fr)

Beth Hunter, Fondation de la famille J. W. McConnell

[www.mcconnellfoundation.ca/fr](http://www.mcconnellfoundation.ca/fr)

## Personnes ayant contribué au groupe d'apprentissage financé par le Fonds d'alimentation institutionnelle :

Justin Cantafio, Ecology Action Centre

Amber Cowie, FarmFolk CityFolk

Sandra Hamilton, FEED Comox Valley, North Island College

Sylvie Lévesque, CISSS des Laurentides

Isabelle Mailhot-Leduc, Université Concordia

Jessie Radies, Edmonton Northlands

Kathy Romses, Vancouver Coastal Health

Rachel Schofield Martin, Le Réseau des cafétérias communautaires

Muriel Vrins, Équiterre

Photos de couverture (de haut en bas) : Les Bourgeonniers, Monkey Business Images/shutterstock.com; JGA/shutterstock.com; Binyamin Mellish

## Table des matières

Introduction	1
• Termes importants	3
• Comment les établissements achètent-ils leurs aliments? Qui prend les décisions en matière d'achats d'aliments?	4
• Schéma général d'une chaîne d'approvisionnement alimentaire pour les établissements	5
• Quelles barrières systémiques entravent la voie aux aliments locaux?	6
10 leçons apprises sur la transformation des pratiques alimentaires en établissement	7
Projets du groupe d'apprentissage	27
Défis et impacts du programme	36
Réflexions finales quant à l'amplification du changement selon une triple stratégie	38



## INTRODUCTION

La plupart des écoles, des hôpitaux, des centres de soins de longue durée et des campus considèrent les aliments comme de simples marchandises qu'il faut se procurer au plus bas prix. Nous voyons ici l'occasion de transformer les pratiques alimentaires en établissement. Il s'agit de détourner les établissements du paradigme du « meilleur prix » donnant préséance au prix le plus bas, de manière à ce qu'ils embrassent plutôt une vision considérant l'ensemble des retombées sanitaires, économiques et environnementales des aliments locaux produits de manière durable qui sont servis aux élèves, aux étudiants, aux membres du personnel et aux familles. Il s'agit en outre de faire en sorte que ces aliments soient savoureux. Transformer les pratiques actuelles des établissements afin qu'ils consacrent une plus grande part de leur imposant budget alimentaire à l'achat d'ingrédients locaux et durables entraînera d'importantes répercussions, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de leurs murs. Cela peut en outre aider les établissements à réaliser pleinement leurs missions. Ce travail de transformation des systèmes alimentaires est enchâssé dans le concept en émergence d'« établissements phares », selon lequel les hôpitaux, les universités et les écoles peuvent utiliser leur pouvoir d'achat de façon stratégique pour renforcer la santé et la richesse dans les communautés.

Au cours des dernières années, certains hôpitaux, écoles et campus à travers le Canada ont fait la démonstration que cela était possible. Pour ne citer que deux exemples, mentionnons **Diversity Food Services** à l'Université de Winnipeg, et le programme **Good Food Cafés** de FoodShare. Diversity Food Services s'approvisionne en aliments directement à la ferme, et embauche de jeunes immigrants à titre de chefs pour préparer des repas à partir de ceux-ci. De leur côté, les Good Food Cafés opèrent dans les écoles secondaires de Toronto en mettant l'accent sur les aliments frais, sains et locaux, tout



Photos : Jéshoots.com (gauche); Le Réseau des cafétérias communautaires (droite)

en offrant de bons emplois et en faisant la démonstration que les enfants mangent volontiers des repas sains lorsque ceux-ci sont cuisinés à partir d'ingrédients de base savoureux. Ces pratiques novatrices ont souvent été le fruit du travail de visionnaires convaincus, et ont parfois bénéficié de politiques et de programmes publics favorables à leurs visées. Toutefois, ces réussites ponctuelles ne sont pas parvenues à faire en sorte qu'une masse critique d'établissements se convertissent à des pratiques alimentaires durables.

En 2014, le Réseau pour une alimentation durable et la Fondation de la famille J. W. McConnell ont entrepris une série de séjours de formation afin d'examiner comment les activités des services alimentaires et les pratiques d'approvisionnement alimentaire peuvent être modifiées de manière à rendre les systèmes plus durables, et comment accroître la portée de ce travail de transformation. Huit projets bénéficiant de subventions en provenance du Fonds d'alimentation institutionnelle de la Fondation de la famille



J. W. McConnell totalisant 450 000 \$ sur deux ans (2014-2016), nous ont permis de rencontrer plusieurs acteurs de la chaîne d'approvisionnement et du système alimentaire. Ces rencontres ont été pour nous autant d'occasions d'apprendre.

Les projets financés par le Fonds d'alimentation institutionnelle ont travaillé avec divers types d'établissements — des centres de soins de santé, des écoles, des campus, et un centre événementiel — afin que ceux-ci puissent se procurer davantage d'aliments locaux et durables en appliquant différentes stratégies et approches. Les dirigeants de ces projets ont formé un groupe d'apprentissage; ce dernier a tenu deux rencontres en personne et une série de visioconférences, en plus d'avoir eu plusieurs échanges en ligne. (Dans le reste de ce rapport, nous utiliserons l'expression « groupe d'apprentissage » pour faire référence à l'ensemble des projets financés par le Fonds d'alimentation institutionnelle.)

Bien que les priorités en ce qui concerne l'évaluation du changement variaient grandement d'un projet à l'autre,

l'ensemble du groupe d'apprentissage a reçu pour consigne de suivre les changements sur le plan des dépenses alimentaires. Ce suivi s'est en soi avéré difficile, et plusieurs projets ont dû modifier leur orientation ou emprunter des détours en raison de l'ampleur de la restructuration des établissements.

En deux ans, l'ensemble du groupe d'apprentissage a dépensé 3,1 millions de dollars en aliments locaux ou durables; de ce montant, 760 000 \$ ont été consacrés à des aliments considérés durables sur la base d'une série de critères préétablis (pour plus de détails, consultez [la Leçon no 7](#)). Certains projets se sont concentrés sur une catégorie particulière d'aliments, alors que d'autres ont porté leur attention sur la transformation des pratiques d'achat en ce qui concerne la viande, les produits de la mer, les produits laitiers, les œufs, les fruits et les légumes, et d'autres produits d'épicerie. Presque tous les projets ont observé un accroissement des dépenses consacrées aux ingrédients locaux ou durables; ces dernières représentaient généralement entre 20 et 25 % des dépenses alimentaires totales. Le Réseau des cafétérias communautaires, qui constitue un modèle unique de services alimentaires au sein du groupe d'apprentissage, est même parvenu à dépenser 60 % de son budget alimentaire auprès de fournisseurs locaux.

Ce rapport relate dix leçons apprises sur la transformation des pratiques alimentaires en établissement (approvisionnement et services alimentaires), en plus de relever les obstacles au changement et les leviers de changement que recèlent les systèmes dont font partie ces établissements. Nous concluons par quelques réflexions et recommandations sur la manière d'accroître l'ampleur de ce travail de transformation. Nous espérons que ce rapport saura guider et inspirer les établissements, les organisations, les bailleurs de fonds et les décideurs politiques afin que les achats d'aliments locaux et durables soient porteurs d'importantes retombées positives sur les plans social, économique, sanitaire et environnemental.



## Termes importants

### **Approvisionnement, achat, sourcing**

Ces termes font tous trois référence à la manière dont les établissements font l'acquisition d'aliments. En pratique, certaines nuances distinguent ces termes, mais ceux-ci sont utilisés indistinctement dans ce rapport.

### **Demande d'offres de services, appel d'offres, contrat**

La **demande d'offres de services**, l'**appel d'offres** et le **contrat** comptent parmi les différents moyens qu'utilisent les établissements afin d'inviter les fournisseurs à faire une soumission. Conformément aux politiques régissant l'approvisionnement des établissements publics (par ex., pratiques et politiques internes en matière d'approvisionnement, politiques provinciales, Accord sur le commerce intérieur), les méthodes employées varient selon le seuil d'approvisionnement des divers biens et services.

### **Chaîne d'approvisionnement, chaîne de valeur**

La **chaîne d'approvisionnement** fait référence aux différentes étapes du processus par lequel le produit d'un fabricant est acheminé au consommateur. La **chaîne de valeur** constitue une perspective selon laquelle toutes les personnes impliquées dans la chaîne d'approvisionnement s'engagent à travailler ensemble afin d'innover et d'améliorer l'efficacité et l'efficience de cette dernière, alors qu'elles sont motivées par des valeurs telles que la durabilité, l'accès aux aliments sains, le soutien aux agriculteurs locaux ou l'approvisionnement auprès de petites et moyennes entreprises.

### **Petite et moyenne entreprise (PME)**

La taille des **entreprises** est définie selon le nombre d'employés qu'elles embauchent. Selon les critères d'Industrie Canada, une petite entreprise compte moins de 100 employés, alors qu'une moyenne entreprise compte entre 100 et 499 employés. Les PME constituent une importante

proportion des employeurs au Canada; elles représentent par ailleurs une composante essentielle des économies locales et nationale.

### **Distributeur de gamme complète de produits (GCP), distributeur régional, et distributeur de produits de spécialité**

Les **distributeurs de gamme complète de produits** achètent d'importants volumes d'aliments qui sont conservés en stock, et offrent une vaste gamme de produits (produits d'épicerie, fruits et légumes, fournitures, etc.). Plusieurs établissements reçoivent quotidiennement ou hebdomadairement des livraisons en provenance de tels distributeurs, qui offrent un approvisionnement constant à de faibles prix et qui souvent, sont en mesure d'effectuer la livraison dans les 24 heures suivant la commande. Ayant établi des réseaux de distribution d'envergure nationale, ces distributeurs doivent normalement se soumettre à différentes mesures permettant d'assurer l'innocuité et la traçabilité des aliments (ce qui comprend les normes fédérales en matière d'inspection des viandes et celles du programme CanadaGAP), en plus de devoir se conformer à la méthode d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques (ARMPC). Sysco et Service alimentaire Gordon sont les deux principaux distributeurs de gamme complète de produits au Canada. Certaines succursales régionales développent activement des gammes de produits alimentaires locaux.

Les **distributeurs régionaux** et les **distributeurs de produits de spécialité** procèdent d'une manière semblable à celle de la précédente catégorie de distributeurs, mais offrent généralement une gamme de produits plus restreinte (par ex., des fruits et des légumes frais).

### **Centre de distribution alimentaire**

Les **centres de distribution** alimentaire rassemblent des produits en provenance de plusieurs petits producteurs afin de faciliter

leur vente aux distributeurs ou directement aux établissements en fonction des volumes requis. Ce modèle émergent de chaîne de valeur peut inclure différents types d'activités telles que la vente, la mercatique, la distribution, et des services de transformation de base.

### **Groupe d'approvisionnement en commun (GAC)**

Les **GAC**, qui sont le plus souvent retrouvés dans le secteur de la santé, mettent en commun le pouvoir d'achat de différents établissements pour tous les types de produits, qu'il s'agisse de fournitures médicales, d'équipements ou d'aliments. Les établissements membres d'un GAC s'engagent à acheter un certain volume de produits. Le GAC rassemble les différentes demandes et négocie ensuite avec les fournisseurs au nom de ses membres (ceux-ci bénéficient généralement de rabais annuels additionnels sur le volume). La plupart des catégories d'aliments peuvent être achetées par l'entremise des GAC, mais normalement, les fruits et les légumes frais sont exclus, et doivent être achetés en dehors des contrats d'approvisionnement. Bien que l'Ontario et le Québec soient dotés de GAC régionaux pour répondre aux besoins du secteur public, la majorité des groupements d'achats fait affaire avec HealthPRO et Medbuy.

### **Gestion contractuelle ou autogestion des services alimentaires**

Au Canada, les trois principales entreprises qui offrent la **gestion des services alimentaires sur une base contractuelle** sont Compass (entreprise mère de Chartwells, qui sert le secteur éducationnel, et de Morrison, qui sert le secteur des soins de santé), Sodexo et Aramark. Les contrats de ces entreprises exigent que l'approvisionnement se fasse auprès de leurs fournisseurs privilégiés. De son côté, l'**autogestion des services alimentaires** est assurée par des membres du personnel des établissements.

# Comment les établissements achètent-ils leurs aliments?

L'approvisionnement des établissements publics est régi par différentes politiques (par ex., pratiques et politiques internes en matière d'approvisionnement, politiques provinciales, Accord sur le commerce intérieur). De leur côté, les établissements privés ne sont pas assujettis à de telles règles, ce qui simplifie leur processus d'achat.

Les services alimentaires en établissements peuvent être autogérés, ou encore faire l'objet d'un contrat octroyé à une entreprise externe qui en assurera la gestion. Le mode de gestion des services alimentaires influence la manière dont les établissements achètent les aliments.

Les établissements publics qui assurent *l'autogestion de leurs services alimentaires* se procurent leurs aliments en concluant directement des contrats auprès de fournisseurs ou de distributeurs. Les mécanismes employés pour obtenir des soumissions varient en fonction du montant des achats. Normalement, les achats totalisant moins de 25 000 \$ peuvent se faire par l'entremise de contrats directs; les achats dont le total excède le précédent montant sans toutefois dépasser 100 000 \$ exigent trois appels d'offres; enfin, lorsque les achats totalisent plus de 100 000 \$, un processus de demande d'offres de services doit être enclenché.

La majeure partie de l'approvisionnement se fait par l'entremise de contrats « groupés », ce qui exige des soumissionnaires d'être en mesure d'offrir une vaste gamme de produits.

Plusieurs établissements de santé sont membres de GAC, et ce sont ces derniers qui concluent les contrats d'approvisionnement alimentaire.

En bref, les établissements dont les services alimentaires sont autogérés peuvent jouir d'une plus grande latitude quant aux achats alimentaires, mais en pratique, ils achètent des aliments provenant de chaînes d'approvisionnement mondiales par l'entremise de GAC ou de distributeurs de gamme complète de produits.

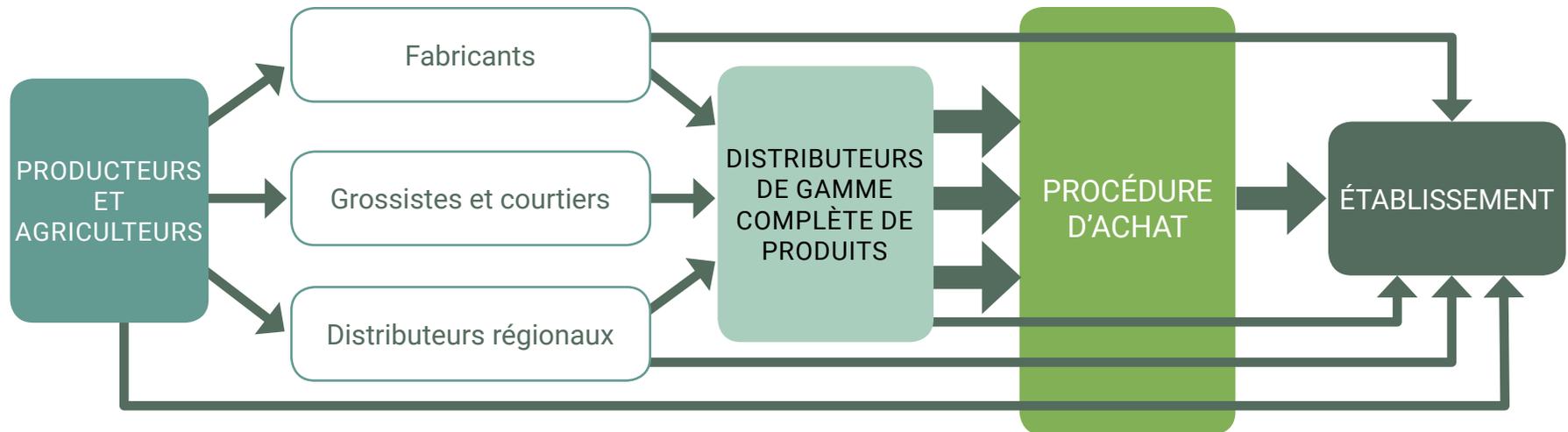
Les services alimentaires dont la gestion est confiée à une entreprise externe tendent généralement à consolider le volume des achats qu'ils effectuent auprès de leurs fournisseurs privilégiés. De tels contrats sont conclus en dehors du cadre des politiques en matière d'approvisionnement des établissements publics. (Note : les soumissions destinées aux établissements publics dont les services alimentaires sont gérés sous contrat sont réglementées par les politiques en matière d'approvisionnement des établissements publics.)



## Qui prend les décisions en matière d'achats d'aliments?

Dans les établissements, les décisions concernant l'achat d'aliments sont prises selon un processus en plusieurs étapes. Le cycle de planification des menus constitue une illustration de ce processus. Les menus sont élaborés et approuvés par un *diététicien*. La quantité d'aliments nécessaires et les budgets consacrés à l'achat de ceux-ci sont prévus à partir des menus. Les contrats des fournisseurs alimentaires (distributeurs ou GAC, par exemple) sont négociés par les *membres du personnel responsable de l'approvisionnement*. L'inventaire, les commandes et la préparation du budget sont effectués par un chef cuisinier ou, dans le cas des établissements de santé, par un *spécialiste en alimentation et en nutrition*. Les rapports sur les dépenses effectuées par les services alimentaires sont préparés par la *haute direction* des établissements, qui doivent faire des prévisions budgétaires pour l'année à venir.

# Schéma général d'une chaîne d'approvisionnement alimentaire pour les établissements



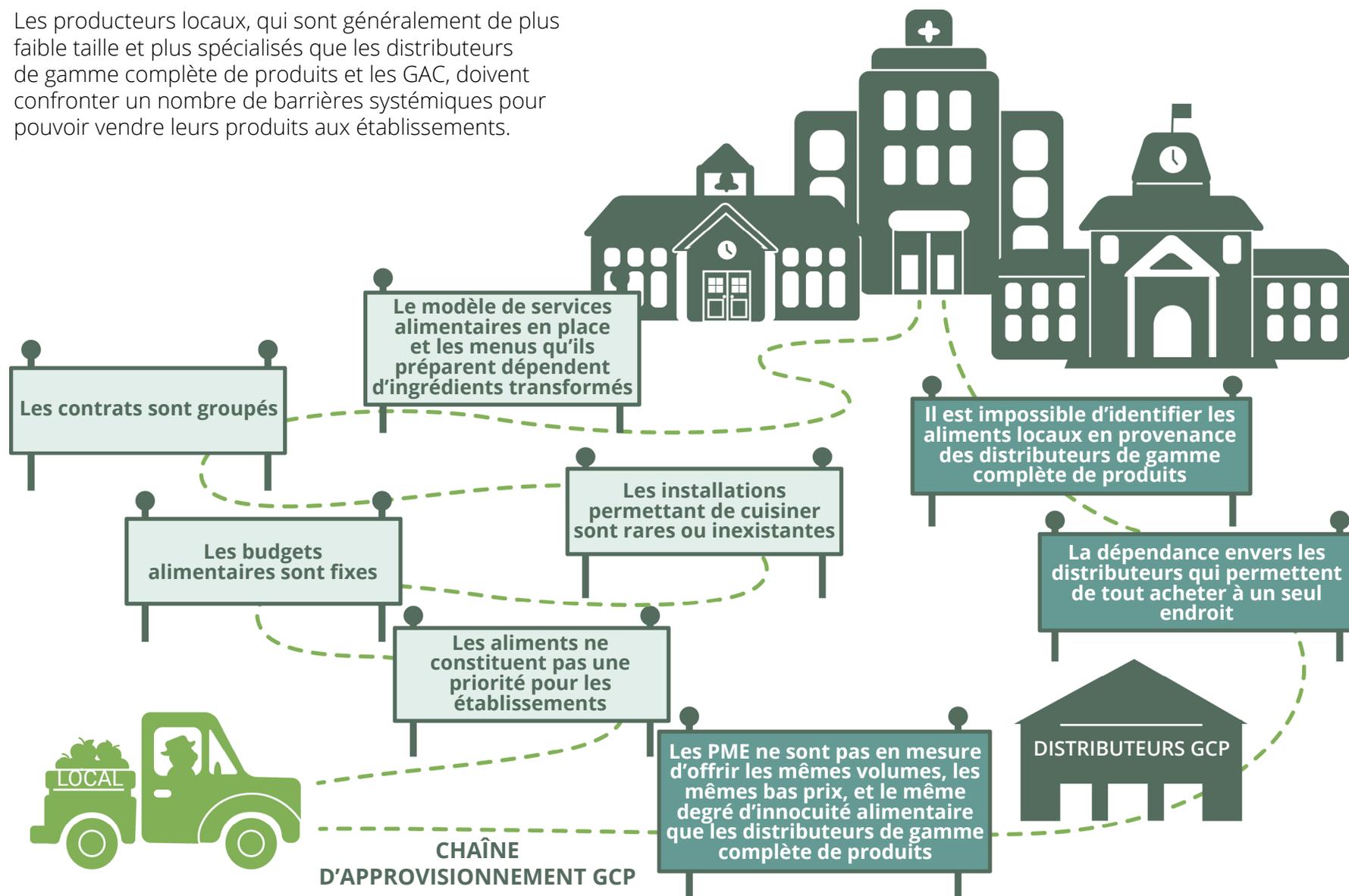
## TROIS PRINCIPALES PROCÉDURES D'ACHAT

PROCÉDURE D'ACHAT	TYPE DE GESTION DES SERVICES ALIMENTAIRES	TYPE D'ÉTABLISSEMENT
<b>FOURNISSEUR PRIVILÉGIÉ</b> (Les EGSA regroupent les achats de leurs clients afin d'obtenir des rabais de volume auprès de leurs fournisseurs. En général, les établissements clients doivent acheter la majeure partie de leurs aliments auprès de ces fournisseurs.)	Contractuelle	Campus École Établissement de santé
<b>GAC</b> (conclut la plupart des contrats d'approvisionnement en regroupant les commandes de ses membres, principalement par l'entremise de demandes d'offres de services)	Autogestion	Établissement de santé
<b>APPROVISIONNEMENT</b> (demande d'offres de services, appel d'offres, contrat d'achat)	Autogestion	Campus École Établissement de santé* *Pour les catégories de produits hors contrat des GAC

Les flèches du schéma illustrent la circulation des aliments au sein de la chaîne d'approvisionnement. (Figure adaptée de : Klein, K. 2005. « Value-based food procurement in hospital: the role of health care group purchasing organizations ». *Agriculture and Human Values*, 32(4) : 635-648. Doi : 10.1007/s10460-015-9586-y.)

# Quelles barrières systémiques entravent la voie aux aliments locaux?

Les producteurs locaux, qui sont généralement de plus faible taille et plus spécialisés que les distributeurs de gamme complète de produits et les GAC, doivent affronter un nombre de barrières systémiques pour pouvoir vendre leurs produits aux établissements.





## 10 LEÇONS APPRISES SUR LA TRANSFORMATION DES PRATIQUES ALIMENTAIRES EN ÉTABLISSEMENT

Dans cette section, nous présentons dix leçons au sujet de la transformation des pratiques d'approvisionnement alimentaires et des services alimentaires en établissement. Ces leçons ont été apprises dans le cadre des huit projets du groupe d'apprentissage menés avec divers types d'établissements : des hôpitaux, des centres de soins de longue durée, des écoles, des campus, et un centre événementiel. L'ordre de présentation de ces dix leçons ne tient pas compte de leur importance, mais va plutôt des changements tangibles les plus immédiats à ceux qui sont plus fondamentaux et exigent plus de temps.

# 1 Les établissements doivent déterminer ce qu'ils considèrent comme étant des aliments locaux afin d'engager une nouvelle relation avec leurs distributeurs

Il est nécessaire de considérer plusieurs aspects afin de déterminer ce qu'est un aliment « local », et bien souvent, les établissements et leurs distributeurs ne partagent pas la même définition. En outre, la difficulté à distinguer les aliments locaux est exacerbée par le fait que les systèmes de distributions actuels offrent peu de transparence et peinent à assurer la traçabilité des aliments. Dans certaines régions, la situation est en train de changer, mais il ne s'agit pas encore d'une tendance généralisée. En conséquence, il est important pour les établissements de faire preuve de stratégie et de définir clairement leurs attentes lorsqu'ils cherchent à augmenter la proportion d'aliments locaux dans leur approvisionnement.

Selon la politique intérimaire de l'Agence canadienne de l'inspection des aliments (ACIA) encadrant les allégations sur les aliments, un aliment est légalement considéré comme « local » lorsqu'il est produit dans la province ou le territoire où il est vendu, ou lorsqu'il est vendu dans d'autres provinces ou territoires dans un rayon de 50 km de la province ou du territoire où il a été produit.

Cette définition, qui prétend s'appliquer à tous les cas, pose toutefois un sérieux problème alors que les différents individus, établissements, détaillants et distributeurs ne partagent pas la même interprétation de celle-ci. Ces différentes interprétations du terme « local » s'appliquent ainsi graduellement à différentes échelles spatiales. Par exemple, le terme peut d'abord s'appliquer aux producteurs d'une communauté locale, puis s'étendre à une zone géographique plus vaste — une MRC, une région administrative, une province, voire le pays entier.

L'utilisation du terme « local » pour les aliments transformés comporte également son lot de subtilités. Pour que cette allégation soit valide, faut-il que tous leurs ingrédients soient produits localement, ou seulement leurs principaux ingrédients?

L'endroit où les aliments sont transformés doit-il être pris en considération dans la définition de « local »? L'entreprise en cause doit-elle appartenir à des intérêts locaux?

Plusieurs provinces canadiennes (la Colombie-Britannique, le Manitoba, l'Ontario et le Québec) ont mis en place leurs propres critères définissant les aliments locaux, ce qui précise certains détails quant aux catégories d'aliments et à la transformation alimentaire.

Enfin, le fait qu'une définition uniquement fondée sur des critères géographiques ne tienne pas compte des *raisons* qui motivent les gens à se tourner vers les aliments locaux — comme leur fraîcheur, leur saveur, le soutien aux petits producteurs, ou le désir de mieux connaître la manière dont les aliments sont produits (voir [la leçon no 2](#)) — est un autre facteur nuisant à une interprétation claire du terme « local ».



Priorisation alimentaire locale par Le Réseau de cafétérias communautaires



Ci-dessus : Edmonton Northlands fait la promotion de « local » dans sa campagne Alberta Flavour. (Images gracieuseté d'Edmonton Northlands)



Mettre une plus grande quantité d'aliments locaux dans un plus grand nombre d'assiettes

Edmonton Northlands a formé un groupe de travail composé de représentants d'établissements dont les dépenses alimentaires combinées totalisent 100 millions de dollars. Il a ensuite invité ce groupe à définir ce qu'est un aliment local, et à recenser ceux qu'il est possible de se procurer auprès des distributeurs de gamme complète de produits. Les représentants d'établissements ont convenus que pour être considéré comme local, un produit doit répondre à au moins deux des trois critères suivants : 1) ses ingrédients doivent provenir de la province; 2) sa transformation doit avoir lieu dans la province; et 3) les propriétaires de l'entreprise alimentaire en cause doivent être basés dans la province.

« Des regroupements d'établissements qui travaillent ensemble dans des zones de distribution régionales peuvent avoir un impact plus important sur la transparence des chaînes d'approvisionnement locales et leur capacité à assurer la traçabilité des aliments si ceux-ci parviennent à une définition consensuelle du terme "local". Une définition constitue la première étape pour mettre en place des stocks et des listes de produits susceptibles d'être mesurés et évalués. »

Jessie Radies, associée responsable des aliments locaux, Edmonton Northlands

## 2 La certification ne représente qu'une seule des différentes facettes de l'approvisionnement en aliments durables

Les objectifs des établissements en matière de durabilité exigent bien souvent d'aller au-delà du seul approvisionnement local, pour également tenir compte des impacts environnementaux et sociaux des aliments. Or, s'il existe différentes manières de définir ce qu'est un aliment local, il existe également plus d'une façon de comprendre les multiples facettes de l'alimentation durable. Les différentes définitions de ce dernier concept tiennent généralement compte de caractéristiques telles que la nature renouvelable des ressources naturelles employées (sol, eau, nutriments), le bien-être animal, la biodiversité et la viabilité économique des producteurs. Dans les chaînes d'approvisionnement, la durabilité fait généralement l'objet d'une certification par un organisme indépendant, et fait l'objet de mentions réglementées apposées sur l'étiquette du produit en cause. Toutefois, plusieurs petits agriculteurs et pêcheurs ont recours à des méthodes de production durables qui échappent à ce système de certification.

Habituellement, les aliments durables font l'objet d'une certification par un organisme indépendant, et leur nature particulière est soulignée à l'aide de mentions réglementées apposées sur l'étiquette :

- La certification offerte par un organisme tiers (par exemple : certifications biologiques, certification du programme *Humane Raised and Handled*, certification *Fairtrade*) assure que le respect des normes en la matière a été vérifié de manière indépendante.
- Les mentions apposées sur les étiquettes sont réglementées par l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA). Cette dernière se sert de critères précis pour encadrer certaines allégations faites par les producteurs (comme « élevé sans antibiotiques », « nourri au grain sans sous-produits animaux »). Toutefois, en ce qui concerne certaines autres allégations, l'ACIA ne propose aucun critère précis. Par exemple, les **allégations sur l'élevage en liberté** signifient que les poulets en cause ont régulièrement la possibilité de se promener et de s'alimenter à l'extérieur.

Néanmoins, rien dans ces allégations réglementées ne permet de savoir avec précision le temps que ces animaux ont passé à l'extérieur ou encore le type d'environnement dans lequel ils ont évolué.

Les établissements peuvent également tenir compte des méthodes de production durables ou des impacts sur la durabilité qui sont associés aux petits agriculteurs et pêcheurs, et qui échappent au système de certification. Les établissements



peuvent se familiariser avec ces méthodes en créant des liens directs avec les producteurs, et évaluer leurs impacts sur la durabilité dans leur région.

Plusieurs campus universitaires et collégiaux ont commencé à évaluer la durabilité des aliments qu'ils se procurent en considérant différents aspects tels que les pratiques de production, le site de production, et le type de propriété. Voici deux exemples :

L'Association for the Advancement of Sustainability in Higher Education, qui se sert d'un système attribuant un certain nombre d'étoiles aux campus afin d'évaluer leur performance sur le plan de la durabilité, a mis à jour ses critères permettant d'évaluer la durabilité sociale et environnementale des aliments et des boissons achetés sur la base d'attributs (valeur du produit sur le plan de l'écologie, de l'équité et du respect du bien-être animal) vérifiés par un tiers parti. Si le produit n'a pas fait l'objet d'une certification par un tiers, mais qu'il a été cultivé, élevé ou récolté par un producteur appartenant à la communauté locale (c.-à-d. situé dans un rayon de 400 km de l'établissement), il peut quand même être reconnu comme étant durable et ainsi obtenir des crédits (voir **OP 7: Food and Beverage Purchasing**).

Mis sur pied par Meal Exchange Canada, le **Real Food Calculator** est un outil destiné aux campus afin qu'ils puissent évaluer leurs achats alimentaires à l'aune de critères tenant compte de leur valeur sur le plan de la communauté, de l'écologie, de l'équité et du respect du bien-être animal.

Discuter avec les clients, les responsables des services alimentaires, les responsables des achats alimentaires et les membres de la haute direction des impacts de leurs décisions d'achats — et de leurs choix alimentaires — peut grandement contribuer à poser des actions concrètes (voir **la leçon no 10**).



## Approvisionner les établissements de santé en produits de la mer locaux, durables et traçables

L'Ecology Action Centre a mis sur pied une chaîne de valeur afin d'approvisionner quatre établissements de santé régionaux en produits de la mer durables capturés par de petits pêcheurs à la ligne et à l'hameçon. Afin d'encourager les établissements à acheter leurs produits, l'accent a été mis sur des activités éducatives permettant de partager l'information, non seulement sur la qualité des produits, mais également sur leurs impacts généraux sur l'écosystème, l'économie et les communautés de la région.

« Même si la pêche constitue le pilier économique de la région de Yarmouth, les discussions que nous avons eues avec des gestionnaires de services alimentaires et des diététiciens nous ont permis de réaliser qu'ils n'étaient pas au courant des nombreux défis en matière de durabilité auxquels font face les pêcheries. Comprendre ce qu'est une pêcherie durable n'implique pas seulement de considérer les retombées économiques découlant du soutien aux communautés côtières viables que permettent de meilleures possibilités d'emplois, mais également les bénéfices écologiques découlant de cette pratique. Nous avons découvert que demander aux décideurs de changer leurs habitudes d'achat pouvait nous aider. »

Justin Cantafio, responsable de la campagne pour les pêcheries durables, Ecology Action Centre

# 3 Bien souvent, certains aliments locaux sont déjà offerts, mais du travail coordonné reste nécessaire pour les repérer

Il peut sembler relativement facile pour les établissements de repérer les aliments locaux qu'offrent les chaînes d'approvisionnement avec lesquelles ils font affaire. Toutefois, cette tâche implique certains défis : souvent, les distributeurs ne fournissent pas cette information, et à titre de premiers acheteurs, les établissements doivent éventuellement investir des ressources afin de procéder eux-mêmes au repérage des aliments locaux. En travaillant avec les distributeurs, il est toutefois possible d'enclencher un effet domino si les listes de produits locaux qu'ils offrent sont partagées avec les autres acheteurs.

En repérant les aliments locaux déjà offerts par les distributeurs avec qui ils font affaire, les établissements peuvent choisir les produits qui pourraient facilement entrer dans la composition des menus sans qu'il soit nécessaire de modifier les autres systèmes (pour les commandes, les paiements, etc.) déjà en place.

Les établissements peuvent également mettre leurs ressources en commun pour entreprendre le travail nécessaire au repérage des aliments locaux. Cela peut éventuellement faire partie d'une stratégie plus vaste qui leur permettrait également de faire des commandes groupées, et ainsi inciter avec plus d'efficacité les chaînes d'approvisionnement à faire plus de place aux aliments locaux produits de manière durable (voir la leçon no 4).



Photo : Artur Rutkowski

Consommer localement, c'est goûter les saveurs d'icil

Équiterre a analysé les listes de produits des distributeurs approvisionnant un réseau de quatre établissements de santé à Montréal afin d'y repérer les aliments produits au Québec. Dotés de cet inventaire d'aliments locaux, les établissements ont mis sur pied des bases de référence, et sont en mesure de déterminer lesquels de ceux-ci peuvent potentiellement remplacer des produits non locaux.

« Notre recherche a révélé qu'en moyenne, 26 % des aliments achetés par les quatre établissements de santé du réseau de la Pointe-de-l'Île sont produits au Québec. Les établissements peuvent se servir de cette analyse en guise de balise à partir de laquelle ils peuvent progressivement augmenter leurs dépenses. Par ailleurs, l'un de leurs distributeurs indique maintenant l'origine des produits sur ses listes de commande; il s'agit là d'un gain majeur qui bénéficie également aux autres acheteurs intéressés par les aliments locaux. »

Murielle Vrins, chargée de projet — alimentation institutionnelle, Équiterre



# 4

## Conjuguer le pouvoir d'achat des établissements peut permettre de créer des liens avec de nouveaux fournisseurs

Bien qu'il soit possible de se procurer certains aliments locaux et durables auprès des distributeurs de gamme complète de produits, les nouveaux fournisseurs devront faire face à une demande croissante. En formant des regroupements, les établissements peuvent conjuguer leur pouvoir d'achat et ainsi attirer de nouveaux fournisseurs qui seraient prêts à devenir des distributeurs de gamme complète de produits. Ces établissements peuvent en outre créer des relations commerciales directes.

Mettre une plus grande quantité d'aliments locaux dans un plus grand nombre d'assiettes

« Dans le cadre de notre projet, ça a vraiment été encourageant de voir la première entreprise "locale" (une entreprise fabriquant des tisanes à partir d'herbes provenant de cultures biologiques locales et de cueillettes en nature) vendre ses produits par l'entremise d'un distributeur de gamme complète de produits. Grâce à notre groupe de travail sur l'alimentation en établissement, l'entreprise de tisanes a été en mesure d'augmenter ses ventes de plus de 10 % cette année. Cela montre le type d'impact que nous pouvons avoir lorsque nous travaillons ensemble. »

Jessie Radies, associée responsable des aliments locaux, Edmonton Northlands

Cependant, à elle seule, la demande des établissements ne parvient pas à générer l'ensemble des ressources nécessaires pour assurer l'essor des chaînes de valeur pour les systèmes alimentaires locaux. Un soutien reste donc nécessaire afin de mettre en place de nouveaux systèmes permettant le regroupement, la distribution, la mise en marché, la transformation et la traçabilité des aliments à une échelle appropriée. Des projets de centres de distribution alimentaire sont en cours dans plusieurs régions du Canada afin d'accroître l'approvisionnement en aliments locaux.

Approvisionner les établissements de santé en produits de la mer locaux, durables et traçables

« Notre but consistait à assurer un volume d'achats suffisant afin de permettre les commandes groupées et la livraison directe de produits de la mer capturés de manière durable à une gamme d'établissements de tailles diverses. Nous n'aurions pas pu livrer nos produits à un seul centre de soins de longue durée de petite taille; toutefois, en combinant les commandes de petits établissements au volume d'achats d'hôpitaux, il aurait été possible de répondre à leurs besoins en aliments. »

Justin Cantafio, responsable de la campagne pour les pêcheries durables, Ecology Action Centre

# 5 Les règles encadrant l'approvisionnement alimentaire peuvent être changées pour être équitables envers les petits producteurs

La manière dont les établissements préparent leurs contrats nuit grandement aux petits producteurs qui désireraient faire des soumissions. Il est toutefois possible de changer cette situation. Par exemple, les établissements peuvent assurer une certaine équité aux différents fournisseurs en modifiant leurs exigences de manière à ce que l'inspection des viandes se fasse au palier provincial plutôt que fédéral, en divisant les contrats groupés, et en considérant les soumissions qui tiennent compte des autres qualités et des coûts. Les « contrats de culture sur commande » (« grow-to-order contracts ») représentent une stratégie que les établissements peuvent utiliser; dans ce cadre, ils s'engagent à faire un certain volume d'achats ultérieurs, ce qui permettra au producteur d'augmenter sa production (il peut par exemple se servir de ces contrats pour solliciter le financement nécessaire à l'expansion de son entreprise).

Il est possible d'accroître le nombre d'options en matière d'approvisionnement local simplement en modifiant les exigences mises en place dans le seul but de favoriser la distribution de gros volumes d'aliments, sans toutefois que cela nuise réellement aux opérations des services alimentaires en établissement. L'inspection des viandes offre d'ailleurs un parfait exemple de cela. Pour être vendues, les viandes doivent être inspectées par une agence provinciale ou fédérale. Les viandes qui ont été inspectées par une agence provinciale ne peuvent être vendues qu'à l'intérieur des limites de cette province. Quant aux viandes inspectées par une agence fédérale, elles peuvent être expédiées et vendues à l'échelle du pays. Les distributeurs de gamme complète de produits demandent des inspections fédérales de manière à répondre aux besoins de leur modèle d'affaires. Au fil du temps, les établissements en ont fait une norme, même s'ils ne sont pas impliqués dans des transactions interprovinciales et qu'en réalité, une inspection provinciale demeure suffisante.

Comme le montre l'étude de cas intitulée **Farm to Institution: The Power of Public Sector Purchasing** qui a été menée par le Greenbelt Fund, il semble exister d'autres moyens d'accéder à une meilleure qualité de produits. Cette étude de cas relate

comment MEALSource, une organisation à but non lucratif de groupement d'achats basée en Ontario, a modifié sa grille d'évaluation pour les demandes d'offres de services concernant l'approvisionnement en protéines animales. Afin d'examiner les soumissions, MEALSource a entrepris de considérer le coût par gramme de protéines plutôt que le coût par portion, ce qui constitue un moyen plus pratique pour déterminer la qualité d'un produit assurant que les établissements de santé ont accès à des produits de meilleure qualité.





## FEED Comox Valley

Le projet FEED Comox Valley a aidé un collège et deux établissements de santé à accroître leur demande en ingrédients locaux, en plus d'avoir servi d'intermédiaire dans la création d'un lien entre ces établissements et un distributeur de produits ayant fait la démonstration qu'il était possible de faire des livraisons directement à partir de la ferme. Ce distributeur, Vancouver Island Farm Product (VIFP), qui appartient à un groupe de sept grands maraîchers qui en assurent également l'exploitation, n'avait jamais vendus ses produits à des établissements. Toutefois, lorsque VIFP a cherché à augmenter ses activités après la phase pilote, ses responsables ont rapidement réalisé que les grands producteurs étaient en mesure d'obtenir de meilleurs prix sur le marché de détail, et que peu de petits producteurs avaient les ressources et la capacité nécessaires pour répondre à la demande des établissements. Par exemple, sans la sécurité offerte par les contrats de culture sur commande, il n'aurait pas été possible pour les petits producteurs d'obtenir la certification du programme CanadaGAP.

« Il y a 2 000 fermes sur l'île de Vancouver, mais seulement neuf d'entre elles se qualifient pour approvisionner la Vancouver Island Health Authority (responsable de l'île de Vancouver et d'autres communautés avoisinantes). La signature de contrats de culture sur commande avec des établissements tels que des collèges et des hôpitaux permet de stabiliser la demande en aliments locaux, ce qui permet l'accès à d'importants marchés sûrs aux prochaines générations d'agriculteurs, revitalise l'agriculture et les économies locales, et rétablit la capacité de l'île à produire ses propres aliments. »

Sandra Hamilton, innovatrice sociale et directrice de projet, FEED Comox Valley Local Food Initiative, North Island College

# 6 Les contrats de gestion de services alimentaires constituent de puissants leviers de changement, mais ne sont pas assez souvent utilisés à cette fin

Les établissements peuvent fixer des cibles d'approvisionnement en aliments locaux produits de manière durable dans les contrats qu'elles accordent aux entreprises gestionnaires de services alimentaires (EGSA). La mise en place de mécanismes de communication et d'examens en continu, consistant notamment à faire le suivi des dépenses alimentaires et à utiliser des balises en la matière, demeure un facteur de réussite. Au même titre, il est nécessaire d'assurer que les établissements puissent être en mesure d'aider à trouver et à sélectionner de nouveaux fournisseurs. À ce jour, seuls quelques campus ont accordé de tels contrats. Le partage de pratiques d'excellence en matière de développement et de gestion des contrats des services alimentaires contribuera à ce que de nombreux autres établissements fassent ce genre de travail.

Plusieurs établissements retiennent les services d'une EGSA qui, entre autres fonctions, s'occupe normalement des achats d'aliments. Ces contrats peuvent se baser sur les résultats financiers des services alimentaires (dans ce cas, l'EGSA assure généralement les opérations des services alimentaires en respectant les directives de l'établissement client, et empoche les profits ou absorbe les pertes), ou sur les frais de gestion (dans ce cas, l'EGSA reçoit une rémunération fixe de la part de l'établissement pour gérer ses services alimentaires conformément aux exigences d'un programme imposé par l'établissement client, en plus d'obtenir une certaine partie des profits). Habituellement, ce dernier type de contrat permet à l'établissement client plus de contrôle sur les opérations, incluant l'approvisionnement en aliments, mais induit davantage de risques financiers pour ce dernier. (Pour plus de détails, veuillez consulter le guide **Leveraging Contracts for Local Food Procurement** préparé par Farm to Institution New England.)

L'importance du rôle décisionnel qui revient à un établissement sur le plan des achats alimentaires varie grandement selon l'un ou l'autre de ces types de contrats. Puisque la majorité des

EGSA tirent la plus grande part de leurs profits des chaînes d'approvisionnement qu'elles ont établies (leurs fournisseurs privilégiés leur offrent des ristournes proportionnelles au volume de leurs achats, ce qui les encourage à grouper les commandes de leurs différents clients), il est important de déterminer des balises pour l'achat d'aliments locaux produits de manière durable, de même que des moyens par lesquels l'établissement peut aider à trouver et à sélectionner de nouveaux fournisseurs capables de répondre à ces critères.

Du reste, comme dans toute relation, il est primordial de s'assurer que des mécanismes permettant la communication bidirectionnelle sont en place.





Photo : Foter.com



Photo : Concordia Food Services

## L'Université Concordia s'approvisionne en aliments locaux

En 2015, l'Université Concordia a profité de l'échéance d'un contrat de 13 ans avec ses services alimentaires pour renforcer sa performance sur le plan de la durabilité. Cette université a donc consulté différents acteurs, incluant les étudiants, pour préparer et diffuser une demande d'offres de services afin de trouver un prestataire de services en mesure de répondre à ses objectifs en matière de durabilité. La demande d'offres de services fixait des balises pour l'achat d'aliments locaux ou durables, en plus de réclamer des progrès dans le temps. La demande exigeait en outre que les soumissions déposées détaillent les processus d'embauche et de reddition des comptes à l'université.

« Près de deux ans depuis l'entrée en vigueur du contrat, il est manifeste que la définition de balises et d'exigences pour le suivi et la vérification des achats alimentaires a été essentielle pour parvenir à nos objectifs. Nous poursuivons activement le dialogue avec Aramark afin de clarifier les termes du contrat et de déterminer la meilleure manière de travailler ensemble afin d'atteindre nos cibles en matière d'achats qui, dans le cas de certains produits, sont de plus en plus élevées chaque année. »

Isabelle Mailhot-Leduc, coordonnatrice du système alimentaire durable, Université Concordia

# 7 Le suivi des dépenses alimentaires peut initialement se révéler être un défi, mais il s'agit d'un outil essentiel

« Nous mesurons ce qui compte. » « Nous ne pouvons pas transformer ce que nous ne mesurons pas. » Voilà deux phrases qui, dans le présent contexte, sont on ne peut plus justes puisque le suivi des dépenses effectuées par les établissements pour se procurer des aliments locaux et

durables est essentiel afin d'évaluer les progrès accomplis et les impacts qui en découlent. Les membres du groupe d'apprentissage ont offert différentes définitions des aliments locaux et durables, mais sont néanmoins parvenus à établir de manière consensuelle un ensemble de définitions se recoupant pour les aliments locaux, et à circonscrire une courte liste de critères à respecter pour les aliments durables. À l'aide de ces définitions et de ces critères, nous avons forgé un prototype d'outil permettant l'agrégation des dépenses en aliments locaux ou durables sans compromettre notre capacité à caractériser des sous-ensembles de données (par ex., l'ensemble des dépenses en aliments produits dans une région donnée).

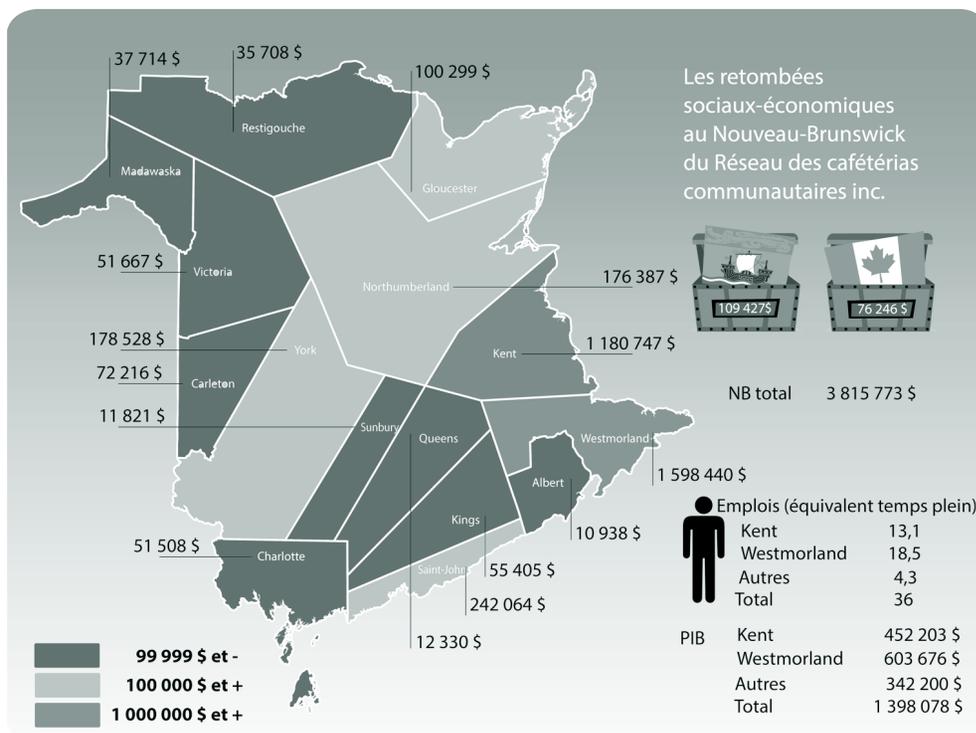
Suivre les changements sur le plan des dépenses alimentaires contribue à maintenir l'engagement des parties prenantes des établissements (clients et travailleurs des services alimentaires, autres membres du personnel des établissements, membres de la haute direction, membres du conseil d'administration), car cela permet de leur faire part des progrès réalisés par les services alimentaires. Les données ainsi recueillies peuvent en outre servir à révéler les impacts plus généraux. Faire la démonstration de ces impacts aux parties prenantes des établissements, aux bailleurs de fonds et aux décideurs est un excellent moyen de favoriser leur appui et d'obtenir plus de ressources en vue de l'attente des objectifs à court et long terme (voir [la leçon no 10](#)).

L'accès aux données d'achats (par. ex., les volumes ou les dépenses agrégées pour les différentes catégories de produits) est un aspect important que les établissements doivent aborder dans les contrats qu'ils concluent avec les fournisseurs alimentaires et les EGSA. Plusieurs contrats contiennent des clauses de confidentialité, ce qui empêche les établissements

d'obtenir des détails sur la nature des aliments achetés, et de les partager avec les parties prenantes. D'autres pratiques dans l'industrie, comme le consentement de rabais aux EGSA sans que ceux-ci apparaissant sur les factures, nuisent à la transparence qui serait nécessaire à des examens plus approfondis.

Demander aux établissements de développer des bases de référence ou d'effectuer le suivi des dépenses alimentaires peut nuire au recrutement de nouveaux partenaires lorsqu'aucune ressource ne peut être investie dans la mise sur pied de nouveaux systèmes. Toutefois, comme l'ont révélé plusieurs des entrevues informelles menées auprès d'acteurs novateurs dans le domaine de l'approvisionnement qui ne font pas partie du groupe d'apprentissage, le suivi des dépenses est une chose qu'ils priorisent, mais qu'ils doivent encore bien souvent effectuer manuellement.





Ci-dessus : Graphique des retombées sociaux-économiques du Réseau des cafétérias communautaires (Image gracieuse du Réseau des cafétérias communautaires)



## Un virage vers une alimentation saine, durable et locale dans les cafétérias scolaires

« Un économiste bien connu dans notre région a évalué que les impacts socioéconomiques du Réseau des cafétérias communautaires, qui est doté d'un budget de 1,4 million de dollars pour couvrir ses dépenses liées au personnel, à l'éducation et aux aliments, possèdent un effet multiplicateur équivalant à 3,8 millions de dollars dans l'économie néo-brunswickoise. Environ 34 % des achats alimentaires du réseau alimentaire sont effectués auprès de producteurs locaux; par ailleurs, un autre 28 % de ces achats locaux est effectué auprès de producteurs et de transformateurs laitiers, un autre 8 % auprès des boulangeries locales, et un 1 % supplémentaire auprès des meuniers locaux. »

Rachel Schofield Martin, coordonnatrice en saine alimentation et en entrepreneuriat social, District scolaire francophone Sud, Nouveau-Brunswick

# 8

## Modifier le menu peut pousser les fournisseurs à atteindre les objectifs de durabilité

Les menus sont d'importants moyens permettant de réharmoniser l'offre et la demande. Définir les besoins des établissements peut engendrer des effets novateurs imprévus sur le développement des chaînes de valeur, et les menus peuvent être revus afin de faire un meilleur usage des ingrédients locaux. Comprendre la méthode que les services alimentaires en établissement utilisent pour élaborer leurs menus et faire leurs achats (produits utilisés, degré de transformation privilégié, rendement requis des produits dans les recettes, taille des portions) peut aider les producteurs à saisir les occasions qui s'offrent à eux.

Les établissements peuvent également créer de nouvelles recettes permettant d'utiliser et de faire la promotion des aliments locaux. Par exemple, les établissements offrent normalement des menus cycliques, ce qui signifie qu'ils varient quotidiennement pendant une certaine période de temps (qui oscille généralement entre deux et quatre semaines), pour ensuite se répéter. Bien que cela permette d'uniformiser les achats, la flexibilité s'en retrouve limitée. Si, au lieu de mentionner un légume d'accompagnement spécifique (ex. des haricots verts), le menu indiquait plutôt « légumes de saison », ce simple changement offrirait aux services alimentaires une certaine flexibilité leur permettant d'utiliser le meilleur produit saisonnier au meilleur prix.





Photo : Ecology Action Centre

## Approvisionner les établissements de santé en produits de la mer locaux, durables et traçables

Après avoir discuté avec le personnel des services alimentaires d'un hôpital et de trois centres de soins de longue durée, l'Ecology Action Centre a mis en place une chaîne de valeur pour le poisson provenant de petits pêcheurs à la ligne et à l'hameçon locaux. Les services alimentaires de ces établissements de santé exigeaient des portions individuelles surgelées pouvant être utilisées dans les menus existants, et que le prix de celles-ci soit compétitif par rapport aux produits qu'ils utilisaient déjà.

La goberge, qui constitue une espèce de poissons sous-utilisée que les pêcheurs ne vendaient pas à leurs clients directs, s'est révélée de manière inattendue être un choix tout désigné pour les menus des établissements de santé. La goberge peut être capturée lors d'expéditions de pêche déjà organisées pour approvisionner d'autres marchés en poisson frais, sans compter son prix abordable. En modernisant leurs équipements de congélation, les pêcheurs ont été en mesure de répondre aux critères de qualité des établissements de santé, et de leur offrir un approvisionnement constant (subissant moins les contrecoups des mauvaises conditions météorologiques) capable de répondre à leurs besoins.

« Les discussions que nous avons eues avec le personnel des services alimentaires nous ont permis d'avoir de nouvelles idées créatives, et nous avons réalisé que les portions surgelées de goberge constituaient un choix parfait pour les menus des établissements de santé. Il s'agissait là d'une manière complètement différente de celle par laquelle nous répondions à la demande en poisson frais pêché de manière durable des consommateurs et des restaurateurs. »

Justin Cantafio, responsable de la campagne pour les pêcheries durables, Ecology Action Centre

# 9 Cuisiner à partir d'ingrédients de base comporte des effets bénéfiques sur la saveur... et le prix

De nombreux services alimentaires dans les établissements cherchent à réduire les coûts de la main-d'œuvre en misant sur les ingrédients transformés et les repas préparés. Alors que la plupart des aliments locaux produits de manière durables offerts sont entiers et non transformés, le manque d'installations adéquates ou de budget constitue bien souvent le premier obstacle à l'approvisionnement local. Les modèles de services alimentaires qui décident de modifier leurs pratiques et de cuisiner à partir d'ingrédients de base peuvent cependant respecter les contraintes budgétaires en compensant l'augmentation du coût de la main-d'œuvre par les prix moins élevés des aliments entiers saisonniers.

Une **étude de cas portant sur Diversity Food Services**, qui assure les services alimentaires de l'Université de Winnipeg, présente le modèle de cet établissement, qui préconise la préparation de repas à partir d'ingrédients de base. Les revenus de ces services alimentaires se répartissent comme suit : 32 % servent à couvrir les coûts des aliments, 34 % vont à la main-d'œuvre, et les 34 % restants sont destinés aux profits et aux autres dépenses. Afin de s'adapter à la saisonnalité des aliments entiers locaux et de profiter de leurs faibles coûts, Diversity Food Services a élaboré un menu saisonnier. Par exemple, alors que les prix des fruits et des légumes tendent à fluctuer au cours de l'année (étant légèrement plus élevés en hiver, et plus bas en été), les établissements peuvent les transformer et les congeler lorsqu'ils sont disponibles et offerts à bas prix afin de les avoir sous la main pour une période prolongée.

Cuisiner à partir d'ingrédients de base permet en outre d'avoir un meilleur contrôle sur la teneur en certains ingrédients additionnés comme le sucre, les matières grasses et le sel, en plus de faciliter la préparation de menus culturellement appropriés. Du reste, réduire la quantité d'aliments hautement transformés est de plus en plus considéré comme une importante mesure de saine alimentation. Cependant, l'évaluation des bienfaits des menus pour la santé se fonde

généralement sur le respect des recommandations du Guide alimentaire canadien en ce qui concerne le nombre de portions de chaque groupe d'aliments; une telle évaluation ne tient donc pas compte du fait que les aliments entiers frais sont plus sains que les aliments transformés.

La mise en œuvre d'un modèle de services alimentaires cuisinant à partir d'ingrédients de base requiert des installations adéquates pour préparer et entreposer les aliments, une équipe de cuisine bien formée, et une capacité à planifier l'approvisionnement alimentaire à longueur d'année. En fin de compte, cela est bénéfique, puisqu'il est possible d'offrir des menus qui ont fait l'objet de dégustations et qui peuvent être modifiés en fonction des commentaires de ceux qui les mangent.

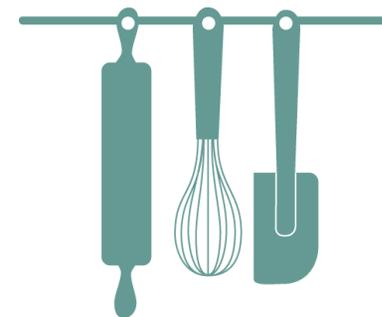




Photo : Steve Buissinne



Photo : Le Réseau de cafétérias communautaires



Photo : Le Réseau de cafétérias communautaires

Ci-dessus : La citrouille a été pesée et purée plus tôt dans l'année pour une utilisation ultérieure dans les recettes de biscuits et de muffins

## Un virage vers une alimentation saine, durable et locale dans les cafétérias scolaires

Le Réseau des cafétérias communautaires a vu le jour à titre de projet pilote de « cafétéria entrepreneuriale » (2011-2012), dans le cadre duquel l'école gérait sa propre cafétéria et cuisinait principalement à partir d'ingrédients de base produits localement. Le goût et la qualité des aliments étaient exceptionnels. En plus d'offrir des repas chauds, le projet a mis sur pied plusieurs activités de nature éducative et entrepreneuriale en collaboration avec des enseignants et des élèves, qui se sont partagé la responsabilité d'assurer une saine alimentation à l'école. En 2013, alors que les contrats conclus avec les services alimentaires de nombreuses écoles de quartier arrivaient à leur terme, la commission scolaire a élargi le cadre du projet pilote et a mis sur pied un réseau qui est actuellement actif dans 25 écoles.

« L'automne venu, le personnel de la cafétéria a appris à transformer des citrouilles produites localement en purée pour en faire des muffins et des biscuits que nous voulions mettre au menu durant toute l'année scolaire. Puisque la saison des récoltes battait son plein, nous avons obtenu de bons prix, et les écoles ont transformé et pesé la quantité de citrouilles dont elles allaient avoir besoin afin de cuire des fournées des différentes recettes. Les réserves ainsi préparées ont duré un certain temps, en plus d'avoir permis de faire des économies. »

Rachel Schofield Martin, coordonnatrice en saine alimentation et en entrepreneuriat social, District scolaire francophone Sud, Nouveau-Brunswick

# 10 Développer une culture alimentaire afin que les gens endossent le changement

Selon un aphorisme attribué au gourou de la gestion Peter Drucker, « la culture se moque de la stratégie ». Il est essentiel de s'assurer de l'engagement et de l'adhésion, non seulement du personnel des services alimentaires, mais également de leurs clients afin de favoriser le changement au sein de la chaîne décisionnelle et de transformer les pratiques acquises. Le leadership et l'esprit de communauté de l'établissement en cause doivent également être mis à profit. Souligner les petites victoires, valider les résultats du dur travail accompli, et créer de nouveaux partenariats peuvent contribuer à éliminer les cloisons, à favoriser l'adhésion, et à obtenir davantage de ressources pour stimuler le changement. Le développement d'une culture alimentaire qui donne priorité aux aliments locaux, savoureux et produits de manière durable contribue à assurer l'engagement constant de l'établissement dans le dur travail menant au changement. Cela stimule également l'établissement à persévérer sur cette voie, même si les instigateurs de ces changements quittent l'établissement, ou que cette dernière subit une restructuration. Il est nécessaire d'adopter et d'intégrer de nouvelles normes, pratiques et politiques.

Le personnel des services alimentaires travaille fort et cherche à faire de son mieux pour bien nourrir les gens chaque jour; il peut donc parfois être difficile de discuter avec lui des impacts négatifs d'un système dont il est partie prenante, ou de la manière de transformer ce dernier. Le personnel des services alimentaires se fait souvent demander d'utiliser davantage d'aliments locaux et durables, mais aucune nouvelle ressource ne leur est octroyée pour mettre en place le nouveau système nécessaire pour le faire. Il doit composer avec un budget alimentaire préétabli, ou se servir d'installations restreintes, sans compter qu'il n'a généralement pas le temps de créer de relations avec de nouveaux fournisseurs. En conséquence, l'une des étapes cruciales en vue de transformer les pratiques en matière d'approvisionnement consiste à discuter avec le personnel des services alimentaires afin de connaître ses préoccupations et les défis qu'il doit affronter.

Diverses initiatives peuvent permettre au personnel des services alimentaires d'adopter plus aisément les aliments



locaux de saison, et de reconnaître leurs bienfaits pour la santé, l'environnement et les économies locales. Qu'il s'agisse de visites à la ferme, d'éducation alimentaire ou d'activités de perfectionnement, ces initiatives doivent être conçues en tenant compte de deux choses. D'abord, elles doivent être flexibles afin de s'adapter à la situation des établissements et des membres de leur personnel; ensuite, elles doivent assurer une certaine supervision, notamment sur le plan des objectifs globaux et de la transparence, de manière à ce que la responsabilité n'incombe pas à une seule personne.



## Le laboratoire d'apprentissage de la commission scolaire de Vancouver : faire avancer les choses en travaillant ensemble

La commission scolaire de Vancouver gère huit cafétérias d'enseignement dans des écoles secondaires, où les aliments servent de ressources pédagogiques pour l'enseignement du programme d'arts culinaires. L'objectif du laboratoire d'apprentissage consistait à explorer des moyens pour que la commission scolaire achète davantage d'aliments locaux.

Les activités entreprises par le laboratoire d'apprentissage comprenaient : la coordination de la cuisine laboratoire; la création de recettes de nouveaux plats pour le menu des cafétérias des écoles secondaires; l'analyse de base des données se rapportant aux achats d'aliments et de fournitures effectués par les cafétérias en 2012-2013 auprès du fournisseur de gamme complète de produits; et l'organisation, par les enseignants et les élèves du programme d'arts culinaires, d'un événement faisant la promotion des produits saisonniers qui s'est tenu dans trois écoles secondaires.

Les enseignants et les membres du personnel de soutien des cafétérias ont tous reçu une formation sur les recettes du laboratoire d'apprentissage. Ce dernier a offert un environnement stimulant et amusant aux enseignants et aux membres du personnel de soutien des cafétérias, ce qui leur a permis de trouver l'énergie et l'enthousiasme nécessaires pour promouvoir les aliments sains, locaux et durables dans leurs écoles respectives.

« Travailler avec la commission scolaire afin d'entrer directement en communication avec le personnel des cafétérias a été un facteur déterminant pour l'organisation d'événements locaux et saisonniers célébrant et mettant en vedette les aliments produits en Colombie-Britannique. Les écoles ont été d'incroyables partenaires, et les relations que nous avons tissées dans le cadre de ce travail constituent un important et puissant moyen pour les enseignants et les élèves de changer les choses. »

Kathy Romses, diététicienne en santé publique, Vancouver Coastal Health

Les établissements prenant part à plusieurs projets du groupe d'apprentissage ont subi d'importantes restructurations, faisant en sorte que le travail n'a pas progressé à la vitesse prévue. La dynamique et la progression du travail ont souffert alors que les personnes avec lesquelles des relations avaient été construites ont quitté leur poste ou ont été réassignées. Du reste, la situation a été exacerbée par le fait que les services alimentaires se sont (une fois de plus) retrouvés à devoir faire plus avec moins de ressources.

En raison de leur nature, les établissements, qui sont habituellement dotés de structures décisionnelles hiérarchiques, tendent à être allergiques au risque. S'assurer de l'implication de multiples acteurs du milieu favorise l'adhésion, ce qui est important pour faire avancer les choses, et pour éviter que les efforts de changement reposent sur les épaules d'un seul champion.



Image : Équiterre and CIUSSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal font la promotion des produits locaux

## Délicieusement local

Le CISSS des Laurentides, qui est constitué d'un réseau de plusieurs établissements de soins de longue et de courte durée, a traversé une intense période de métamorphose en raison de la récente restructuration du système de santé québécois. Bien qu'il ait dû revoir ses rôles et ses responsabilités, le personnel des services alimentaires a su conserver sa motivation grâce aux commentaires positifs des membres du personnel et des patients du CISSS en regard des initiatives d'alimentation locale (incluant un petit potager permacole, de nouvelles recettes à base d'aliments locaux pour les repas des patients et les produits à emporter, un comptoir à salades offrant des produits locaux frais, et la réception hebdomadaire d'un panier de légumes biologiques dans le cadre du programme d'agriculture soutenue par la communauté – ASC).

« En faisant participer les gens, l'objectif consiste à les mettre en contact avec les aliments afin qu'ils sachent d'où ceux-ci proviennent, et qu'ils aient la chance de manger quelque chose de frais. Ça a été notre première expérience avec les potagers, et nous avons pu créer des liens avec les résidents lors d'ateliers sur les fruits et les légumes saisonniers. Nous avons acheté des ingrédients pour le comptoir à salades, les menus des patients et les repas à emporter, en plus d'avoir organisé un concours auprès du personnel afin de trouver nom on ne peut plus éloquent pour notre initiative : Délicieusement local. »

Sylvie Lévesque, chef des activités d'alimentation, CISSS des Laurentides

# PROJETS DU GROUPE D'APPRENTISSAGE

Le groupe d'apprentissage rattaché au Fonds d'alimentation institutionnelle comptait huit différents projets répartis dans divers endroits du Canada. Le but de ces projets consistait à modifier les pratiques d'approvisionnement de sept établissements publics et d'un établissement privé, et à provoquer, chez les chaînes d'approvisionnement, une transition vers un mode de production alimentaire et des systèmes alimentaires plus durables. Les projets sont présentés ci-dessous selon un axe allant de l'ouest vers l'est



# Le projet de FEED Comox Valley et du North Island College, Colombie-Britannique

## FEED Comox Valley

Ce projet a permis au North Island College, au St. Joseph's Hospital, et à l'établissement de soins complexes Glacier View Lodge de profiter d'un service de livraison de produits directement de la ferme. Le fournisseur de services alimentaires Custom Gourmet et le regroupement Vancouver Island Farm Products ont travaillé en collaboration afin de créer et d'optimiser une chaîne d'approvisionnement locale, et d'offrir un menu de cafétéria variant au fil des saisons. L'équipe du projet a en outre travaillé avec la Vancouver Island Health Authority afin de mieux comprendre les défis que doivent affronter les hôpitaux lorsqu'ils expérimentent l'approvisionnement en aliments locaux. Un autre objectif du projet consistait à déployer une stratégie permettant de promouvoir des politiques d'approvisionnement socialement responsables en vue de leur adoption par les gouvernements régionaux.

Photos : Congerdesign (haut); FEED Comox Valley (bas)

## Défis :

- Comox Valley a assisté à un déclin draconien de ses activités agricoles au cours des dernières décennies. La région comptait plusieurs grandes fermes commerciales, en plus d'une relève agricole de plus en plus nombreuse qui exploitait de plus petits domaines et se concentrait sur la vente directe au marché, mais ces derniers ont quitté la région. Sur l'île de Vancouver, la demande actuelle des consommateurs pour les aliments locaux excède l'offre, ce qui permet à la majorité des agriculteurs d'obtenir de très bons prix en vendant directement leurs produits dans les marchés, ou en concluant des contrats pour vendre la totalité de leur production à des détaillants alimentaires. Alors que l'approvisionnement des établissements se fait de plus en plus par l'entremise de gros volume d'achats groupés afin d'obtenir les meilleurs prix, il existe peu de mesures incitatives financières pour permettre aux petits producteurs de régler la paperasserie complexe qu'exigent les systèmes d'approvisionnement, ou d'obtenir la certification CanadaGAP qui est obligatoire pour pouvoir vendre leurs produits aux établissements.

## Impacts :

- Le projet pilote a permis de démontrer que cinq produits frais cultivés localement pouvaient être directement livrés à trois établissements publics selon un contrat de vente n'engendrant pas de frais supplémentaires, le tout dans le respect des normes de salubrité alimentaire.
- Une sensibilisation accrue à l'approvisionnement socialement responsable et une augmentation du nombre d'initiatives en la matière. Soulignons notamment l'adoption de la résolution B76, qui promeut l'approvisionnement socialement responsable dans la région, par 51 gouvernements locaux lors de l'assemblée générale annuelle de 2016 de l'Association of Vancouver Island and Coastal Communities (AVICC).
- La résolution B76 sur l'approvisionnement socialement responsable a ensuite fait l'objet d'un vote à l'échelle de la province lors de la conférence de l'Union of British-Columbia Municipalities (UBCM), et a une fois de plus été adoptée.





## FarmFolk CityFolk, Colombie-Britannique

Le laboratoire d'apprentissage de la commission scolaire de Vancouver : faire avancer les choses en travaillant ensemble

FarmFolk CityFolk a collaboré avec la commission scolaire de Vancouver et le fournisseur de gamme complète de produits de cette dernière afin de créer, pour les cafétérias des écoles secondaires, des recettes qui mettent en vedette des produits saisonniers cultivés localement. Les recettes respectaient les lignes directrices régissant la vente d'aliments et de boissons dans les écoles britanno-colombiennes, et leurs prix ont été fixés de manière à répondre aux objectifs financiers établis par les gestionnaires de la commission scolaire de Vancouver. Une analyse des volumes d'achat a été effectuée afin de trouver des moyens rentables permettant à la commission scolaire d'augmenter son approvisionnement en aliments locaux auprès de son fournisseur habituel.

Photo : Karolina/Kaboompics



### Défis :

- Faire affaire avec plusieurs fournisseurs alimentaires complique la conception et l'application, à l'échelle du district scolaire, d'un plan visant à assurer l'innocuité des aliments afin de protéger la santé des élèves, notamment de ceux qui sont vulnérables.
- La création de nouveaux contrats d'achat, qui s'ajoutent aux relations déjà existantes avec le fournisseur de gamme complète de produits, engendre une importante charge administrative pour les organisations dont les ressources sont limitées. De telles ressources sont entre autres choses nécessaires pour administrer les contrats, gérer les livraisons en provenance de multiples fournisseurs, préparer les commandes, et administrer les comptes fournisseurs.

### Impacts :

- La diététicienne responsable de la politique alimentaire chez HealthLinkBC a passé en revue les lignes directrices régissant la vente d'aliments et de boissons dans les écoles britanno-colombiennes avec les chefs du distributeur alimentaire. Les recettes réalisées conformément à ces lignes directrices peuvent conséquemment être utilisées par toutes les écoles de la Colombie-Britannique.
- Les nouvelles recettes ont été reproduites dans un guide présentant le système d'approvisionnement de la ferme à l'école en place dans la région de Vancouver. Ce guide a été distribué à environ 300 acteurs du milieu scolaire, en plus d'avoir été diffusé sur des réseaux provinciaux et nationaux.
- Le Service des achats de la commission scolaire de Vancouver a accepté de payer un surcoût de 10 % à son fournisseur de gamme complète de produits pour les aliments locaux. Ce dernier a d'ailleurs créé des UGS permettant de repérer facilement les aliments locaux achetés par la commission scolaire.
- Le Service des achats de la commission scolaire de Vancouver a créé une filière d'achat, un système permettant d'assurer l'innocuité des aliments, et un système de paiement qui ont tous été approuvés pour que les cafétérias de la commission scolaire de Vancouver puissent utiliser les aliments produits par deux fermes situées sur le terrain d'écoles de cette commission scolaire.
- Trois cafétérias d'enseignement ont chacune organisé une fête saisonnière à caractère éducatif et promotionnel afin de sensibiliser les élèves aux aliments frais, locaux et durables.



## Edmonton Northlands, Alberta

Mettre une plus grande quantité d'aliments locaux dans un plus grand nombre d'assiettes

Edmonton Northlands, qui est à la fois un centre événementiel et une organisation active dans le monde de l'agriculture, a constitué un groupe de travail rassemblant différents établissements – incluant l'Université de l'Alberta, l'autorité sanitaire de la province, le centre de conférence Shaw, et le Northern Alberta Institute of Technology – dont les dépenses alimentaires cumulées totalisent 100 millions de dollars par année. En collaboration avec les distributeurs Sysco et GFS, le groupe de travail a entrepris de simplifier le processus de repérage des aliments « locaux », et de grossir la liste de produits locaux et durables offerts par ces distributeurs. En travaillant auprès d'un vaste ensemble de partenaires incluant des vendeurs et des acheteurs d'aliments, et en leur demandant d'expliquer leur motivation à prendre part au projet, il a été possible de répondre aux intérêts particuliers de chaque organisation et entreprise, tout en aménageant la capacité nécessaire pour que des changements surviennent dans la région. Edmonton Northlands a également élaboré sa propre stratégie d'achat et ses propres objectifs pour les activités de son centre événementiel. Visionner la courte [vidéo](#) d'un projet.

Photo : Edmonton Northlands



### Défis :

- Au cours du projet, le remplacement du chef cuisinier et de la personne chargée des achats a nuï aux efforts visant à abandonner les pratiques d'achats déjà en place (acheter les aliments au jour le jour) pour les remplacer par la prévision des volumes nécessaires à plus long terme en vue d'établir un processus d'approvisionnement plus stratégique.
- Pour les membres du groupe de travail, il a été difficile de maîtriser la complexité et la diversité des processus d'approvisionnement, des opérations des services alimentaires, des contrats en vigueur, des pratiques de gestion (interne versus gestion contractuelle), et des relations au sein de la chaîne d'approvisionnement.
- Le changement est survenu moins rapidement que prévu. Le groupe de travail a réalisé que la mise sur pied d'une chaîne d'approvisionnement n'exigeait pas seulement d'ajuster le processus de livraison, mais qu'il était également nécessaire d'apporter des changements à la facturation, à la gestion financière et aux autres systèmes. Dans son ensemble, ce travail nécessite entre cinq et dix années pour être effectué.

### Impacts :

- Un impressionnant stock de produits locaux a été créé; celui-ci compte 1 700 UGS (ou « unités de gestion des stocks », qui sont des codes servant à identifier les produits), et peut compter sur des liens commerciaux établis avec 20 différents fournisseurs.
- Edmonton Northlands travaille à la diversification de sa chaîne d'approvisionnement afin d'y inclure plus de distributeurs locaux, plus de liens avec les centres de distribution alimentaire, et plus de liens commerciaux directs avec les producteurs et les transformateurs.
- D'ici la fin de 2018, Edmonton Northlands vise à ce que plus de 50 % des aliments qu'il achète aient une origine « locale » (au cours de la deuxième année du projet, cette fraction était de 25 %). Edmonton Northlands est parvenu à obtenir des fonds pour permettre au groupe de travail de poursuivre ses activités pour au moins un an au-delà du terme du financement octroyé par la Fondation de la famille J. W. McConnell.

# Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides (CISSS des Laurentides), Québec

## Délicieusement local

Le Centre intégré de santé et de services sociaux des Laurentides (CISSS des Laurentides), qui regroupe des établissements de soins de longue durée et un hôpital régional, a conçu des recettes mettant en vedette les aliments locaux, comme des soupes faisant partie du menu des patients et des résidents, ou des repas à emporter pour les membres du personnel. Un petit potager permacole a été aménagé et a servi à la tenue d'ateliers destinés aux bénéficiaires de soins prolongés. Durant la saison des cultures, les membres du personnel avaient également l'occasion de se procurer des paniers de légumes biologiques de l'ASC sur une base hebdomadaire.

## Défis :

- En cours de projet, la restructuration du système de santé québécois a engendré un certain nombre de défis avec lesquels composer : intégration d'installations supplémentaires au réseau, et nécessité de couvrir un plus vaste territoire; harmonisation des pratiques et des nouveaux systèmes de gestion des approvisionnements; centralisation des menus des établissements de soins de longue durée, et poursuite des opérations avec un personnel réduit. Par ailleurs, la priorité a été accordée à plusieurs nouveaux projets tels que l'acquisition d'un bistrot santé, ce qui a fait augmenter la charge de travail d'une manière inattendue.
- Il a été nécessaire de trouver de nouveaux fournisseurs capables de répondre aux exigences des distributeurs de gamme complète de produits.

## Impacts :

- Les ingrédients locaux (viandes, produits laitiers, produits de boulangerie, légumes) ont constitué 10 % des menus servis aux patients, et sont à l'origine de 20 % des ventes en cafétéria.
- Les membres du personnel des établissements ont fait montre d'enthousiasme devant les initiatives telles que le comptoir à salades, le service de repas à emporter, et le panier de légumes biologiques de l'ASC.



Photos : Réseau pour une alimentation durable (gauche); Viktor Hanacek (droite)

## L'Université Concordia s'approvisionne en aliments locaux

L'Université Concordia a collaboré avec une vaste gamme d'acteurs de l'université, incluant ses étudiants, afin de préparer et de diffuser une demande d'offres de services afin d'engager une EGSA capable de répondre à ses critères de durabilité. Le contrat de cinq ans conclu avec Aramark fixe des cibles d'achats (tenant compte des augmentations annuelles) pour divers aliments locaux ou durables : fruits et légumes, viandes, produits de la mer, produits laitiers, de même que café, thé et chocolat équitables. Par exemple, la cible pour les achats de fruits et de légumes frais locaux est de 75 % des dépenses totales pour cette catégorie en été, de 50 % en automne, et de 25 % en hiver et au printemps (exception faite des agrumes). Dans le cadre de ce contrat, seul du bœuf canadien sera acheté, et 15 % de celui-ci devra avoir été élevé au Québec; en outre, 90 % du café et du thé devront être certifiés par Fairtrade ou ses franchises.

Un poste de coordonnateur du système alimentaire durable a été créé afin d'effectuer le suivi des dépenses en aliments locaux ou durables, et afin d'aider à trouver de nouveaux fournisseurs.

Photo : Université Concordia



## Défis :

- Un premier défi a consisté à déterminer la provenance des ingrédients offerts par les distributeurs. Par exemple, retracer l'origine d'un produit carné en amont de l'endroit où il a été transformé peut se révéler un véritable casse-tête. Le suivi des dépenses consacrées aux aliments locaux demeure par ailleurs une tâche fastidieuse qui nécessite l'octroi de ressources supplémentaires au fur et à mesure que de nouveaux systèmes sont développés.
- Les exigences des distributeurs de gamme complète de produits compromettent l'accès des petits producteurs d'aliments durables au marché. Par exemple, les petits producteurs diversifiés sont rarement en mesure de répondre aux exigences en matière de traçabilité des aliments (ex., ARMPC, CanadaGAP).
- Les menus à volonté posent un défi particulier sur le plan budgétaire alors qu'ils limitent les dépenses supplémentaires pouvant être consacrées aux ingrédients plus coûteux provenant de producteurs locaux et durables.

## Impacts :

- Entre juin 2015 et mai 2016, les achats d'aliments locaux ou produits de manière durable ont atteint 357 600 \$.
- Plusieurs nouveaux fournisseurs régionaux ont été admis, incluant un torréfacteur de café équitable basé à Montréal et un abattoir basé à Québec.
- Un menu saisonnier (cycles de quatre semaines répartis selon deux saisons : été/automne et hiver/printemps) a été élaboré pour l'année scolaire 2016-2017. Cela offre la souplesse nécessaire à l'utilisation de produits saisonniers. Plus de 70 recettes figurant au menu du réfectoire des résidences (soupes, salades, plats principaux et accompagnements) contiennent plus de 50 % d'ingrédients provenant du Québec.

## Équiterre et Centre intégré universitaire de santé et de services sociaux de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, Québec

Consommer localement, c'est goûter les saveurs d'icil

Équiterre a travaillé en partenariat avec le Centre intégré de santé et de services sociaux (CISSS) de l'Est-de-l'Île-de-Montréal afin que ce dernier utilise une plus grande quantité de fruits et de légumes saisonniers cultivés localement. Les partenaires ont commencé par déterminer une base de référence pour les achats d'aliments locaux pour les quatre établissements de soins de santé faisant partie du CISSS de l'Est-de-l'Île-de-Montréal, et ont repéré les autres aliments locaux déjà offerts par leurs distributeurs habituels. Les membres du personnel des cuisines ont reçu une formation sur l'utilisation de fruits et de légumes de saison, qui leur a été prodiguée en partenariat avec le programme culinaire de la commission scolaire de la Pointe-de-l'Île. Du matériel promotionnel, dont une **vidéo**, a été préparé afin de sensibiliser les résidents, leur famille et les membres du personnel aux bienfaits d'une alimentation locale.



Photo : Équiterre

### Défis :

- Il était initialement prévu de mettre sur pied une stratégie soutenant la vente directe de fruits et légumes produits par de petits agriculteurs aux établissements de soins de santé. Toutefois, la charge de travail exigée par les commandes et les livraisons aux quatre sites n'a pas été suffisamment compensée par les volumes de vente potentiels, et cette approche s'est révélée peu intéressante pour les producteurs, qui bénéficiaient déjà de marchés directs bien établis.
- À l'instar des autres projets du groupe d'apprentissage se déroulant au Québec, la réorganisation du système de santé provincial a engendré plusieurs défis.

### Impacts :

- En moyenne, les quatre établissements consacraient déjà 26 % de leur budget alimentaire aux aliments locaux (incluant les aliments produits et transformés au Québec).
- Au cours de la deuxième année du projet, l'un des établissements a presque doublé ses achats de fruits et de légumes locaux (de 8 à 15 %). Les autres établissements ont également augmenté, quoique dans une moindre mesure, leurs achats de produits locaux.
  - Le projet a également permis de renforcer l'engagement du CISSS envers les aliments locaux. Poursuivant sur sa lancée, celui-ci participe à un nouveau projet afin de faire reconnaître le fait qu'il s'approvisionne en aliments portant la mention Aliments du Québec.
  - Un distributeur régional de fruits et de légumes partage maintenant l'information au sujet des produits locaux qu'il offre avec ses autres clients.



# Le Réseau des cafétérias communautaires, Nouveau-Brunswick

Un virage vers une alimentation saine, durable et locale dans les cafétérias scolaires

Le Réseau des cafétérias communautaires est une entreprise sociale à but non lucratif qui gère un réseau de cafétérias scolaires dans le sud-est du Nouveau-Brunswick. Dans le cadre du projet mené par le groupe d'apprentissage, ce réseau a étendu ses activités à trois sites supplémentaires, pour un total de 25 cafétérias scolaires au sein du réseau. La **cafétéria entrepreneuriale**, qui sert des collations saines et des repas nutritifs préparés à partir d'ingrédients de base, est un concept qui se base sur quatre piliers : l'entrepreneuriat, l'éducation, la santé et le développement durable. Le réseau collabore avec des écoles et des partenaires communautaires dans le cadre de projets d'apprentissage par l'expérience et de littéracie alimentaire destinés aux enfants. Les fruits, les légumes et les viandes produits localement sont obtenus auprès du centre de distribution alimentaire Terroir Food & Agrimarketing.

Le Réseau des cafétérias communautaires est mentionné dans le rapport de FoodShare intitulé **Getting Good Food and Good Jobs in School Cafeteria**, qui explore différents modèles de cafétérias durables. Le réseau a également fait l'objet d'une importante attention, notamment de la part de l'Office national du film, qui a produit un documentaire intitulé **Cafeteria**. La nature exceptionnelle des aliments qu'il sert en milieu scolaire a en outre été soulignée par les médecins et des diététiciens du Nouveau-Brunswick dans leur guide **Where to Eat in New-Brunswick Schools**.

Photo : Ed Gregory

## Défis :

- En raison de l'augmentation constante des coûts des ingrédients (pas seulement les aliments locaux), la gestion des approvisionnements demeure compliquée, car le budget que les élèves et leur famille peuvent consacrer aux repas et aux collations servis en cafétéria est limité.



## Impacts :

- Soixante pour cent des ingrédients entrant dans la préparation des repas scolaires sont d'origine locale : sur la totalité de ceux-ci, 34 % proviennent de producteurs locaux, 28 % de producteurs et de transformateurs laitiers locaux, 8 % de boulangeries locales, et 1 % de meuniers locaux.
- Une analyse économique a révélé que les impacts socioéconomiques du Réseau des cafétérias communautaires, qui est doté d'un budget de 1,4 million de dollars pour couvrir ses dépenses liées au personnel, à l'éducation et aux aliments, possèdent un effet multiplicateur équivalant à 3,8 millions de dollars dans l'économie néo-brunswickoise.
- Le Réseau des cafétérias communautaires a positivement contribué aux objectifs de la **stratégie néo-brunswickoise en matière d'alimentation locale pour la période 2016-2018**. Avec l'aide de partenaires, le Nouveau-Brunswick évalue et met sur pied un modèle d'approvisionnement en aliments locaux pour l'ensemble de ses écoles publiques; sur le moyen à long terme, il vise une cible de 30 % d'achats alimentaires locaux.



Approvisionner les établissements de santé en produits de la mer locaux, durables et traçables

Afin d'approvisionner un hôpital et trois établissements de soins de longue durée situés à Yarmouth, l'Ecology Action Centre a mis sur pied une chaîne de valeur régionale pour la transformation et la livraison de filets de poisson surgelés provenant de pêcheurs locaux observant des pratiques durables. Des marchés supplémentaires ont été créés avec des acheteurs des services alimentaires de campus. Un groupe de travail multidisciplinaire constitué de représentants des ministères de l'Agriculture et de la Santé et du Bien-être de la Nouvelle-Écosse a été mis sur pied pour élaborer une politique d'approvisionnement visant à augmenter l'approvisionnement des établissements en aliments locaux.

Photo : Nguyễn Linh

### Défis :

- En raison du remplacement fréquent des membres du personnel des services alimentaires, il peut s'avérer difficile de trouver et de former de champions de l'alimentation locale en milieu scolaire, car ceux-ci peuvent à tout moment quitter leur poste ou être réaffectés. Au cours du projet, les autorités provinciales en matière de santé ont entrepris une vaste réorganisation, et le GAC provincial a conséquemment été aboli.
- Les pêcheries représentent une industrie majeure pour la province, mais celles-ci sont aux prises avec plusieurs problèmes liés à la durabilité, la marchandisation, la privatisation et la mondialisation. Par exemple, l'aiglefin servant à fabriquer les filets offerts par un distributeur de gamme complète de produits peut avoir été capturé dans les eaux néo-écossaises, mais il a fait un long voyage vers la Chine pour être transformé avant d'être réexpédié à la province. Bien souvent, les gens méconnaissent le long processus que doivent subir les produits de la mer avant de parvenir à leur assiette, et plusieurs d'entre eux présumant que les produits qui leur sont offerts ont une origine locale et ont été pêchés selon des pratiques durables.
- Les avantages dont jouissent les établissements qui font affaire avec des distributeurs de gamme complète de produits (ex., uniformité des produits, économies de volume, disponibilité constante), de même que le manque de capacité des services alimentaires en établissement à cuisiner à partir d'ingrédients de base, constituent d'importants obstacles à la transition vers l'achat de produits de la mer locaux.

### Impacts :

- Les quatre établissements impliqués dans le projet achètent maintenant une importante part de leurs produits de la mer auprès de transformateurs locaux, et la plupart de ces établissements ont expérimenté l'utilisation d'espèces capturées à l'aide de méthodes à faibles impacts, comme la goberge, à titre d'ingrédient de rechange pour leurs menus.
- Alors que l'Université Dalhousie entend se procurer 50 % de son aiglefin et de sa goberge auprès de petits pêcheurs à la ligne et à l'hameçon pour l'année scolaire 2016-2017 et que deux autres universités — Mount Saint Vincent et Acadia — veulent faire de même, les responsables des achats alimentaires sur les campus ont maintenant accès à la chaîne de valeur régionale.

# DÉFIS ET IMPACTS DU PROGRAMME

À titre de bailleurs de fonds et d'organiseurs du groupe d'apprentissage dans le cadre duquel se sont déroulés ces huit projets, nous avons une occasion unique d'avoir une vue d'ensemble de différents contextes très contrastés. Nous résumons ici quelques défis et impacts généraux.

## DÉFIS

- Considérant le faible nombre de projets au sein du groupe d'apprentissage, il nous a été impossible d'entreprendre un quelconque travail collaboratif ou politique dans l'un ou l'autre des secteurs étudiés. Afin de parfaire nos connaissances et de mettre sur pied des réseaux plus forts, nous avons besoin d'étudier un plus grand nombre de cas. L'approvisionnement des écoles et des campus est soutenu par différentes organisations telles que De la ferme à la cafétéria, la Coalition pour une saine alimentation scolaire et Meal Exchange, mais en ce qui concerne l'achat d'aliments locaux et durables au sein des établissements de santé, il n'existe pas de réseaux permettant l'apprentissage entre pairs. (Note : C'est cette lacune qui est à l'origine de la création du programme **Nourrir la santé : l'avenir de l'alimentation dans les soins de santé.**)
- Les projets dirigés par des organisations à but non lucratif ont dû, à quelques reprises, s'adapter au départ de champions qui avaient été formés dans les différents établissements, ce qui a eu un impact négatif sur l'adoption de nouvelles pratiques d'approvisionnement. Les projets menés dans les établissements ont également souvent été touchés par des restructurations, ce qui a mené à un important roulement de personnel, à la nécessité d'établir de nouveaux systèmes (ce qui a retardé la progression des projets) et, de manière plus générale, à une pression accrue en raison de la nécessité de faire plus avec moins.
- Afin de savoir si les aliments locaux coûtent plus cher, s'agissant là d'une question fréquente, nous avons tenté de travailler avec plusieurs projets afin de mener une analyse sur la différence de prix entre les produits locaux et importés. Toutefois, en raison de clauses de confidentialité dans les contrats conclus avec les EGSA, il a été impossible d'avoir accès à ce type de données, comme s'il s'agissait de secrets industriels. La question à savoir si les aliments locaux sont plus chers que leurs homologues importés reste donc sans réponse pour l'instant.



Photo : Monkey Business Images/shutterstock.com



## IMPACTS

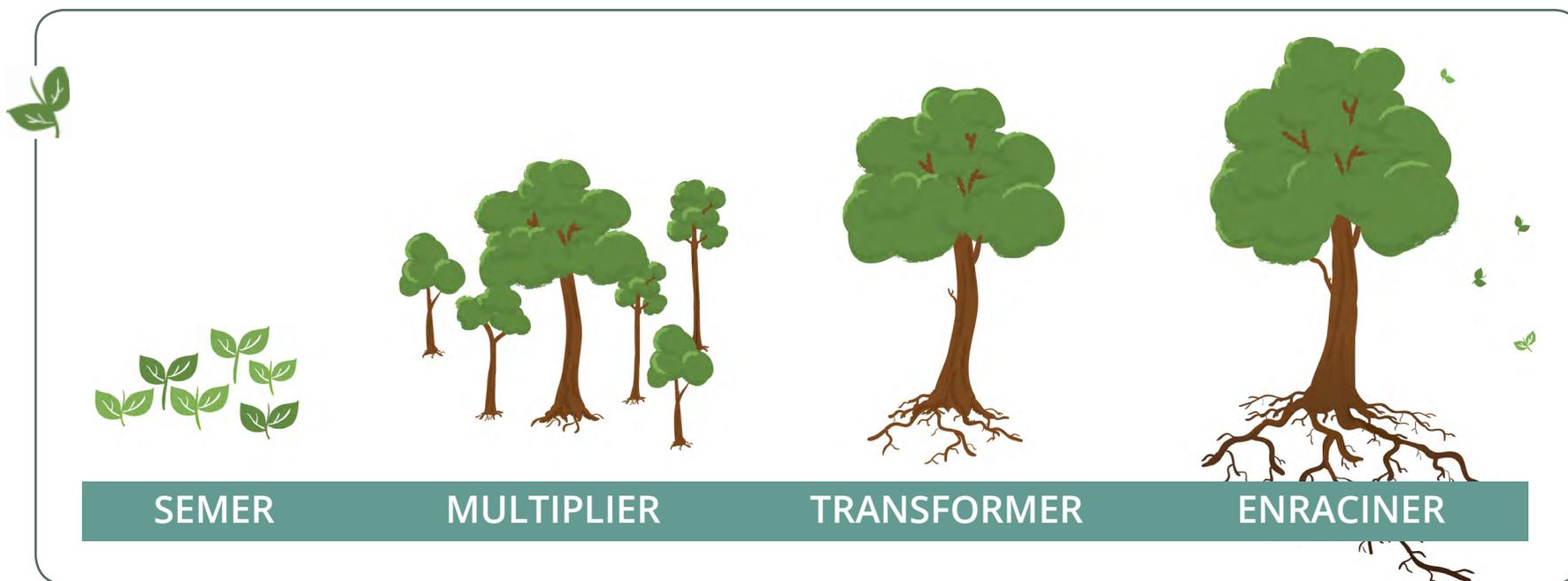
- En deux ans, l'ensemble du groupe d'apprentissage a dépensé 3,1 millions de dollars en aliments locaux ou durables; de ce montant, 760 000 \$ ont été consacrés à des aliments considérés durables sur la base d'une série de critères préétablis. Comme l'ont indiqué les leçons no 1 et 2, la définition du terme « local » est variable et peut s'appliquer à un rayon de plusieurs centaines de kilomètres, voire à l'échelle d'une province entière (dans un nombre limité de cas, la définition s'appliquait même au pays entier). Quant à la définition de « durable », elle englobe, entre autres choses, les aliments certifiés biologiques ou équitables, et les produits de la mer récoltés à l'aide d'engins de pêche à faibles impacts. Il est toutefois à noter qu'en raison des difficultés à accéder aux données sur les dépenses alimentaires pour plusieurs projets, notre évaluation des dépenses consacrées aux aliments locaux et durables et leur augmentation demeure partielle.
- Comme le montre la leçon no 10, les apprentissages ont été nombreux, et il s'agit probablement là de la principale retombée de ce programme. Bien que nous ayons travaillé dans divers types de milieux (écoles, hôpitaux, centres de soins de longue durée, campus et autres établissements), et à différentes échelles, les membres du groupe d'apprentissage ont rencontré nombre de défis et d'occasions semblables. Les évaluations menées en fin de projet ont révélé que l'apprentissage entre pairs était particulièrement approprié au contexte national; en effet, des connaissances acquises dans certaines régions ont été transposées à d'autres régions du pays pour susciter le changement (par ex., en partageant les pratiques que les distributeurs alimentaires appliquent pour identifier les produits). Faire partie d'un projet d'envergure nationale a en outre permis aux équipes des projets d'ouvrir de nouvelles portes et de créer de nouveaux partenariats. Au plan personnel, enfin, faire partie du groupe d'apprentissage a permis aux chefs des projets de persévérer dans leur travail et de reprendre contact avec leur vision et leur motivation.

# RÉFLEXIONS FINALES QUANT À L'AMPLIFICATION DU CHANGEMENT SELON UNE TRIPLE STRATÉGIE



Bien que les systèmes d'approvisionnement des établissements soient complexes et difficiles à transformer, les changements auxquels nous avons assisté dans le cadre des différents projets nous inspirent et nous poussent à croire qu'il est possible d'aller encore plus loin. Le pouvoir de la demande des établissements pour les aliments locaux, sains, savoureux et durables reste encore peu exploité; il serait pourtant possible de tirer profit de ce pouvoir pour enclencher un important changement à l'échelle systémique. Dans cette section, nous présentons quelques réflexions finales quant à la possibilité d'étendre l'approvisionnement en aliments locaux et durables à d'autres écoles, hôpitaux et campus à travers le Canada.

Les projets menés par le groupe d'apprentissage représentent en quelque sorte l'étape des semis : une poignée de projets implantés dans différents contextes afin de créer des changements ponctuels. Maintenant, afin de transformer le modèle dominant en matière de pratiques d'approvisionnement pour le rendre plus durable, nous avons besoin de politiques, de soutien, de mesures incitatives et d'occasions d'apprendre. Nous devons également partager les bons coups et les mécanismes menant au succès avec l'ensemble du pays. Afin de favoriser le changement désiré, nous nous inspirons de **trois stratégies**.



## Une première stratégie : influencer sur le plus grand nombre

Le pouvoir d'achat constitue un moyen efficace d'introduire davantage d'aliments locaux et durables dans les chaînes d'approvisionnement existantes et de créer de nouvelles chaînes de valeur. Ce type de changement aura plus d'effet si un groupe d'établissements, organisés autour de leurs chaînes d'approvisionnement et leurs distributeurs régionaux, peuvent unir leurs efforts pour mettre sur pied des chaînes de valeur régionales.

Afin d'accroître la portée de ce changement, les établissements ont besoin d'information pertinente sur la manière par laquelle les autres établissements sont parvenus à transformer leur

modèle de services alimentaires et leur mode d'approvisionnement pour l'appliquer à leur propre contexte.



L'apprentissage entre pairs et les réseaux peuvent aider ceux qui entreprennent de transformer leur établissement. Ces derniers sont souvent mal réseautés et peuvent ne pas avoir l'occasion d'apprendre d'autres praticiens afin de faire progresser leur travail au-delà des limites de leurs propres projets. En plus d'avoir la possibilité de conjuguer leur pouvoir d'achat, les établissements jouissent d'une grande latitude pour élaborer leurs politiques internes, établir leurs cibles en matière d'approvisionnement, et choisir leurs services alimentaires.

Nous devons également réfléchir au fait que l'un des principaux obstacles empêchant de donner une plus vaste ampleur à l'approvisionnement en aliments locaux réside dans la difficulté d'harmoniser différentes échelles. Au risque de trop simplifier les choses, les établissements s'approvisionnent principalement auprès de distributeurs de gamme complète de produits, alors que les aliments locaux et durables sont principalement offerts en petite quantité. Lorsque vient le temps d'établir de nouvelles relations, les établissements et les petits producteurs doivent composer avec les mêmes défis en ce qui concerne le temps, les ressources, et la connaissance des besoins et des limites de l'autre. Dans un processus souvent désigné par l'expression « rebâtir la partie intermédiaire », les établissements et les petits fournisseurs ont besoin de soutien pour régler différents problèmes liés aux exigences sur le plan de l'agrégation, la distribution, la transformation légère, et la traçabilité des aliments. Notamment, les relations directes qui se tissent entre les producteurs et les établissements constituent un terreau fertile pour l'innovation.



Photos : Anne Preble (gauche);  
Jakub Kapusnak (droite)

## Une deuxième stratégie : influencer sur les lois et les politiques



La transformation du système nécessite toutefois davantage qu'un établissement ou un groupe d'établissements ayant admis le changement en leur sein, car tôt ou tard s'élèveront des barrières structurelles. Il est donc nécessaire de changer les politiques à différentes échelles et dans de nombreux secteurs.

Le changement intersectoriel exige que les établissements, les gouvernements et les distributeurs collaborent. Les politiques et les stratégies nécessaires à l'accroissement de la durabilité de l'approvisionnement en établissement doivent être ajustées en fonction de plusieurs paramètres modulant le travail des services alimentaires. Cela inclut la taille de l'établissement en cause, les caractéristiques des personnes à nourrir et la fréquence de leurs repas, les infrastructures de cuisine disponibles, les habiletés culinaires du personnel de cuisine, les décisions concernant les menus, les modèles de revenus, le type de gestion (autogestion ou contractuelle), et les objectifs de l'établissement.

Les instances scolaires, sanitaires, provinciales et fédérales doivent faire montre de leadership afin de mettre en place des politiques d'approvisionnement durable qui assureront que les dépenses publiques sont utilisées de manière optimale. Un tel cadre devrait également faire en sorte que les effets multiplicateurs sur l'économie, de même que les retombées sociales, sanitaires et environnementales des pratiques d'achat des établissements permettent de compenser les prix. Voici un certain nombre de recommandations politiques :

- établir des balises pour les dépenses consacrées aux aliments locaux et durables;
- effectuer un suivi systématique des dépenses alimentaires des établissements publics afin d'évaluer les progrès;
- élaborer des politiques et définir des pratiques

d'approvisionnement équitables pour les petites entreprises, et qui encouragent ces dernières à soumissionner auprès d'établissements publics;

- établir des critères de durabilité pour les aliments et les services alimentaires (le ministère de l'Environnement, de l'Alimentation et des Affaires rurales du Royaume-Uni a conçu un tableau de pointage équilibré pour l'approvisionnement alimentaire des établissements publics; ce tableau tient compte de la santé, du bien-être, de l'efficacité de l'utilisation des ressources, et de la qualité des services);
- définir des normes de qualité pour les aliments servis dans les établissements (la qualité est actuellement contrôlée par un ensemble disparate de politiques, et est souvent déficiente au point de ne même pas respecter les recommandations du Guide alimentaire canadien quant aux portions des différents groupes d'aliments);
- offrir aux services alimentaires les ressources nécessaires afin qu'ils puissent servir des repas frais, locaux, savoureux et sains;
- mettre en place des politiques qui reconnaissent la complexité de ce type de travail, et qui instaurent un cadre adapté à la situation de chaque établissement, et à la diversité de leurs valeurs.

Alors que le ministère de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire du Canada a pour mandat d'élaborer une politique alimentaire nationale, le moment est on ne peut mieux choisi pour passer à l'action. L'approvisionnement des établissements en produits locaux et durables jette un pont entre les différents thèmes de la politique alimentaire nationale que sont la santé, la sécurité alimentaire, l'environnement, et la croissance durable des secteurs de l'agriculture et de l'alimentation.

## Une troisième stratégie : influencer sur les racines culturelles

Le fonctionnement hiérarchique des établissements fait en sorte que de nombreux décideurs doivent s'entendre afin de changer les choses, ce qui explique pourquoi ces milieux sont si allergiques au risque et si lents à changer. Bénéficier du soutien d'un groupe de pairs montrant comment gérer le changement de manière créative et comment persévérer dans cette tâche a été une chose essentielle pour les chefs des projets faisant partie du groupe d'apprentissage alors qu'ils tentaient d'influer sur les racines culturelles.



Photos : ESB Professional/shutterstock.com (gauche); Peter Heeling (droite)

Les membres du groupe d'apprentissage ont compris qu'il était important d'impliquer l'ensemble des acteurs en établissement, de souligner les réussites avec eux, et de leur communiquer les résultats. Démontrer les retombées des changements apportés aux services alimentaires est particulièrement vital, car elles ne sont souvent pas considérées comme essentielles à l'aune des priorités stratégiques des établissements. Les initiatives mises de l'avant doivent également favoriser l'implication des personnes qui mangent les repas, et doivent en outre obtenir leur appui.



Nous avons enfin appris non sans mal que pour réussir, de tels projets doivent porter une attention particulière à s'ancrer dans la culture de l'établissement, sans quoi les champions du changement quitteront le navire si la personne responsable de gérer le changement change d'établissement ou prend sa retraite.

Changer la culture peut contribuer à amorcer — et à maintenir à long terme — le processus de transition vers l'achat d'aliments locaux et durables; pour y parvenir, il faut fournir aux membres du personnel des habiletés, de l'information et de nouveaux systèmes; il faut également obtenir l'appui de tous les acteurs. Les élèves, les étudiants, les patients, les membres du personnel et de la communauté sauront apprécier les aliments savoureux, sains, locaux et durables servis dans les établissements où ils apprennent, guérissent, et travaillent.



**RAD**  
Réseau pour une  
alimentation durable

LA FONDATION DE LA  
FAMILLE J.W. McCONNEL