



SOMMAIRE

| | |
|--|---|
| Mise en contexte | 1 |
| Importance économique du réseau institutionnel | 2 |
| Particularités du secteur institutionnel | 2 |
| Quelques pistes d'intérêt pour les produits québécois | 6 |
| Conclusion | 7 |

Des débouchés pour les produits alimentaires québécois dans le secteur institutionnel, mais à quel prix?

Berchmans Ntibashoboye, économiste
Direction des études et des perspectives économiques

Direction des études et des perspectives économiques

200, chemin Sainte-Foy, 9^e étage
Québec (Québec) G1R 4X6
Téléphone : 418 380-2100
Télécopieur : 418 380-2164
Courriel : depe@mapaq.gouv.qc.ca
Internet : www.mapaq.gouv.qc.ca

Dépôt légal
Bibliothèque nationale du Québec
ISSN 1480-2120
10-0097

Au cours des 20 dernières années, le visage de la distribution alimentaire au Canada a subi de nombreuses mutations. De nouveaux acteurs, tels que les magasins de marchandise générale et les pharmacies, ont fait leur entrée dans le secteur de l'alimentation et certains disputent désormais la direction de cette industrie aux entreprises de distribution alimentaire qui y sont déjà fortement implantées.

Au Québec, comme dans le reste du Canada, le secteur de la distribution traditionnelle demeure la principale source d'approvisionnement pour satisfaire à la demande alimentaire des consommateurs. Les magasins d'alimentation comblent encore 66% de la demande du marché,

alors que le reste passe par le réseau des services alimentaires qui fournit l'équivalent d'un repas sur trois.

L'approvisionnement dans les services alimentaires (à savoir le réseau de l'hôtellerie, de la restauration et des établissements, aussi connu sous le terme de réseau HRI) demeure un défi de taille. Peu à peu, les principaux acteurs de la distribution alimentaire au Québec – Provigo, Metro et IGA – ont délaissé l'approvisionnement des services alimentaires, faute de rentabilité et aussi en raison du degré de spécialisation nécessaire pour servir cette clientèle particulière. Malgré tout, l'approvisionnement du réseau des établissements ou secteur institutionnel



demeure l'affaire de grands groupes relativement spécialisés en mesure de bénéficier des économies d'échelle et d'assurer la fiabilité de la chaîne d'approvisionnement.

Comment les entreprises québécoises de transformation de plus petite taille peuvent-elles tirer leur épingle du jeu dans ce marché particulier? Au moment où les acheteurs ont un accès facile à une panoplie de produits d'ici et d'ailleurs, le défi des entreprises locales est encore plus grand. Comment peuvent-elles se distinguer au sein de cette concurrence mondiale?

Dans le présent *BioClips+*, nous désirons apporter un éclairage quant à l'importance économique du secteur institutionnel pour les fournisseurs d'aliments et présenter les mécanismes d'approvisionnement les plus utilisés dans ce milieu.

Importance économique du réseau institutionnel

Le réseau institutionnel: un petit marché pour les achats alimentaires

Les achats alimentaires du secteur institutionnel représentent une fenêtre de possibilités pour les producteurs et les transformateurs locaux. Il s'agit cependant d'un petit marché par rapport à la demande alimentaire intérieure et au potentiel de l'ensemble des services alimentaires. En effet, le secteur institutionnel accapare seulement 6,3% des ventes de l'ensemble des services alimentaires. Avec les achats alimentaires de 270 millions de dollars, le marché du réseau institutionnel n'a représenté que 1,4% des ventes finales du

secteur complexe production-transformation qui a généré des ventes totales de 19,2 milliards de dollars en 2008.

Particularités du secteur institutionnel

Un réseau essentiellement public

Le secteur institutionnel est essentiellement de propriété publique. Il est constitué d'établissements publics et parapublics de même que d'établissements privés qui sont généralement au service du public. Ce réseau couvre ainsi l'ensemble des services alimentaires fournis dans les secteurs de la santé et de l'éducation, ceux qui sont offerts dans les lieux de travail (usines, bureaux, chantiers de construction d'importance, etc.) et par les compagnies de transport aérien ou ferroviaire. Ces services accommodent souvent une clientèle captive (personnes malades ou âgées, prisonniers, étudiants, vacanciers, voyageurs, etc.).

Santé (hôpitaux et centres d'accueil)

Le réseau de la santé et des services sociaux compte quelque 900 établissements à la grandeur du territoire québécois. La santé est un secteur quasi exclusivement public qui comprend les centres hospitaliers publics, les centres d'hébergement et de soins de longue durée ainsi que les centres de réadaptation. Cependant, il existe une part minime appartenant au secteur privé.

Éducation

Au Québec, le réseau de l'éducation compte quelque 3 270 établissements; de ce nombre, près de 2 750 sont des écoles publiques. En

régle générale, chaque commission scolaire ou chaque conseil d'administration dans le cas de l'enseignement supérieur agit de façon autonome en ce qui concerne l'organisation de l'approvisionnement des biens et services. Quelques commissions scolaires ont formé des regroupements d'acheteurs, mais seulement pour l'acquisition de biens et de services non alimentaires.

Lieux de détention et bases militaires

Au Québec, les 23 centres de détention provinciaux ont compté environ 39 500 admissions en 2006-2007. Ces centres offrent des services alimentaires autogérés. Aussi, les services alimentaires des bases militaires sont surtout autogérés ou, dans une moindre mesure, confiés à des entreprises privées.

Cafétérias d'entreprise

Les «cantines» d'entreprise n'existent guère au Québec par comparaison avec ce qui se passe en Europe. Au Québec, on observe une recrudescence des restaurants autour et à l'intérieur des immeubles à bureaux. Aussi faut-il noter que les Québécois apportent désormais de plus en plus leur lunch au bureau où des salles à manger sont généralement aménagées.

Critères d'achat des aliments dans le réseau institutionnel

Les principes guidant l'approvisionnement en aliments et en boissons dans le réseau institutionnel sont variés. Cependant, la formule privilégiée consiste à s'associer avec des fournisseurs qui sont d'une grande fiabilité en matière d'approvisionnement et qui ont une certaine flexibilité dans la livraison des commandes. Dans



Tableau 1 – Importance des achats alimentaires dans le réseau institutionnel en 2009

| Données globales | Chiffre d'affaires | | Coût total des aliments, des boissons et des autres marchandises ¹ | | Coût des aliments ² | | Coût des boissons ⁵ | Coût des autres marchandises ⁵ |
|---|--------------------|--------------|---|-------------|--------------------------------|-------------|--------------------------------|---|
| | M\$ | % | M\$ | % | M\$ | % | M\$ | M\$ |
| Total des services alimentaires | 12 499,2 | 100,0 | 4 412,2 | 35,3 | 3 520,9 | 28,2 | 710,3 | 180,9 |
| Restauration commerciale ³ | 9 624,4 | 77,0 | 3 397,4 | 35,3 | 2 711,1 | 28,2 | 546,9 | 139,2 |
| Restauration non commerciale ⁴ | 2 874,8 | 23,0 | 1 015,9 | 35,3 | 902,2 | 31,4 | 84,3 | 29,3 |
| Hébergement | 1 299,4 | 10,4 | 445,7 ⁵ | 34,3 | 354,7 | 27,3 | 79,8 | 11,1 |
| Services alimentaires au détail | 261,6 | 2,1 | 94,7 ⁶ | 36,2 | 90,9 | 34,8 | 0,7 | 3,0 |
| Autres services alimentaires | 526,1 | 4,2 | 190,4 ⁶ | 36,2 | 182,8 | 34,8 | 1,5 | 6,1 |
| Institutionnel | 787,7 | 6,3 | 285,3⁶ | 36,2 | 273,7 | 34,8 | 2,2 | 9,1 |
| Santé | 566,3 | 71,9 | 205,0 | 36,2 | 196,8 | 34,8 | 1,64 | 6,56 |
| Éducation | 76,8 | 9,8 | 27,8 | 36,2 | 26,7 | 34,8 | 0,22 | 0,89 |
| Armée | 67,0 | 8,5 | 24,3 | 36,2 | 23,3 | 34,8 | 0,19 | 0,78 |
| Transport | 32,7 | 4,1 | 11,8 | 36,2 | 11,4 | 34,8 | 0,09 | 0,38 |
| Service correctionnel | 30,2 | 3,8 | 10,9 | 36,2 | 10,5 | 34,8 | 0,09 | 0,35 |
| Milieu de travail (usine et bureau) | 14,7 | 1,9 | 5,3 | 36,2 | 5,1 | 34,8 | 0,04 | 0,17 |

1. Les rapports indiqués proviennent de la Canadian Restaurant and Foodservice Association (CRFA) et sont issus de la publication 2009 *Foodservice Operations Report*.

2. Direction des études et des perspectives économiques, ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation : estimations faites à l'aide des données de la CRFA portant sur la restauration non commerciale au Canada.

3. Source : Statistique Canada.

4. Source : CRFA, *Foodservice Facts 2009*.

5. L'hypothèse est que la répartition des coûts des marchandises dans des hôtels se fait de la même façon que dans les restaurants avec service complet.

6. L'hypothèse est que la répartition des coûts des matières dans le réseau institutionnel ainsi que dans les services alimentaires au détail ou autres est la même que dans les restaurants avec service restreint.



Tableau 2 – Différents moyens d’approvisionnement et principaux utilisateurs dans le réseau institutionnel

| Gestion des approvisionnements | Idée centrale | Avantages | Santé | École | Armée | Milieu carcéral | Milieu de travail |
|--------------------------------|--|---|-------|-------|-------|-----------------|-------------------|
| Appel d’offres | Comparer les prix et la qualité des aliments et des services des différents fournisseurs | Retenir le plus bas soumissionnaire, à qualité et à prix similaires | x | x | x | x | x |
| Achat direct | Effectuer des achats sans intermédiaire | Réduire les coûts de la logistique et des transactions | x | x | x | x | x |
| Grossistes | Effectuer des achats avec un nombre limité d’intermédiaires | Réduire les coûts des transactions et bénéficier de la fiabilité et de la flexibilité du fournisseur | x | x | x | x | x |
| Système | Déléguer une partie ou la totalité de la logistique à une entreprise spécialisée | Mieux maîtriser les coûts de la logistique | x | x | x | | |
| Regroupement des achats | Regrouper la demande | Obtenir une escompte relativement au volume des achats | x | x | | x | |
| Cuisine centrale | Centraliser la préparation des repas au sein d’un établissement | Rationaliser l’utilisation de la main-d’œuvre et standardiser la préparation et la qualité des recettes | x | x | x | | x |

tous les cas, des critères demeurent quant au choix des produits bioalimentaires¹ :

- la qualité;
- le prix;
- le goût des clients;
- le rendement par unité;
- la disponibilité du produit;
- la qualité du service;
- l’origine québécoise des fournisseurs;
- la possibilité de regrouper les achats.

Organisation de l’approvisionnement dans le secteur institutionnel

Dans la gestion des services alimentaires dans le réseau institutionnel, le mode autogéré domine à 53 %. En vertu de ce mode, les gestionnaires des établissements achètent des aliments et les repas sont préparés à l’interne par leurs propres cuisiniers. Le reste des services alimentaires est fourni à forfait et comptabilisé dans la catégorie de la restauration commerciale.

Les pratiques d’approvisionnement dans le réseau institutionnel montrent qu’il existe une barrière réglementaire qui en limite l’accès. En effet, lorsque les achats dépassent la somme de 100 000 \$, les acheteurs du secteur public doivent procéder à un appel d’offres. Dans ce cas, les soumissionnaires ont à répondre à des critères précis qui permettent aux établissements d’être rassurés sur la fiabilité du fournisseur quant à la livraison des produits et à la régularité de la qualité. L’appel d’offres permet aussi d’isoler un fournisseur

1. Transformation Alimentaire Québec (TRANSAQ), *Guide d’accès au marché de la restauration et de l’hôtellerie*, 2008; TRANSAQ, *Guide d’accès au marché du détail*, 2008; Direction des études et des perspectives économiques, ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation, «L’approvisionnement dans le secteur HRI : quelle est la place des PME?», *BioClips+*, vol. 11, n° 2, septembre 2008.



de rechange en cas de rupture de contrat avec le premier fournisseur choisi.

Le tableau 2 résume les principaux moyens d'approvisionnement utilisés dans le réseau institutionnel; certains d'entre eux peuvent aussi se rencontrer dans le réseau de la restauration commerciale et en hôtellerie.

Appel d'offres, pratique dominante dans les institutions

Les appels d'offres représentent le mode dominant pour s'approvisionner en aliments et en d'autres produits dans le réseau institutionnel. Récemment, des modifications ont été apportées au Règlement sur les contrats d'approvisionnement des organismes publics portant sur l'obtention des contrats des organismes publics. Ces modifications ouvrent une fenêtre pour les producteurs et les transformateurs locaux en quête d'occasions d'affaires dans le réseau institutionnel. Dorénavant, si le contrat à commandes est conclu avec plusieurs fournisseurs, les commandes peuvent être attribuées à l'un ou l'autre des fournisseurs retenus dans la mesure où le prix soumis n'excède pas de plus de 10% le prix proposé le plus bas, à la condition que cette règle d'adjudication soit autorisée par le dirigeant de l'organisme public avant la diffusion de l'avis d'appel d'offres. Cette modification permettrait, par exemple, d'accorder la préférence aux produits de qualité d'un fournisseur local montrant des préoccupations quant à la fabrication d'« aliments santé » ou ayant des considérations sur le plan de la production à l'égard de l'économie durable².

Achats directs

Le recours aux achats directs constitue une solution pratique pour le secteur institutionnel. Cette façon de faire se révèle avantageuse puisqu'elle permet d'éliminer les intermédiaires tout en assurant une stabilité de la demande. Ainsi, les responsables des achats font affaire directement avec les transformateurs ou les producteurs de manière à réduire les frais généraux. L'achat direct peut être également effectué en traitant avec des clubs-entrepôts ou avec des magasins-entrepôts selon la formule « payer et emporter ». L'achat dans les clubs-entrepôts est une option plus favorable et appropriée aux établissements de petite taille qui cherchent des quantités réduites de produits.

Grossistes

En ayant recours aux grossistes, les établissements du réseau institutionnel ont la possibilité de limiter le nombre de fournisseurs et de réduire de la sorte les coûts de transaction tout en s'assurant la collaboration étroite d'acteurs sérieux et flexibles. De façon générale, les grossistes achètent et vendent des marchandises pour leur propre compte. Ils peuvent aussi faire le nécessaire pour assurer des services de logistique. Les grands acteurs agissant comme grossistes des services alimentaires du réseau institutionnel au Québec sont notamment les suivants:

- **Gordon Food Service (GFS)**, dont la division québécoise est connue sous le nom de Distal. Il s'agit d'un grossiste spécialisé dans les services alimentaires et qui est présent partout au Canada par l'entremise de ses filiales;

- **La société Colabor SEC³**, dont le réseau intégré de distribution alimentaire et de mise en marché s'étend désormais au Canada grâce à des acquisitions récentes, en particulier Bruce Edmeades Co., qui est l'un des distributeurs clés dans l'industrie des services alimentaires au Canada. Ancré dans le territoire québécois grâce à une quarantaine de distributeurs associés, Colabor est un acteur important de la distribution alimentaire dans l'industrie des services alimentaires au Québec, en Ontario et dans les provinces atlantiques.

Système

SYSCO – Systems and Services Company, qui est un acteur influent dans la distribution en Amérique du Nord. L'une de ses filiales, SERCA, approvisionne quelque 80 000 clients de la restauration, de l'hôtellerie, des chaînes de restauration rapide de même que du réseau des établissements d'enseignement et de soins de santé.

Regroupement d'achats ou d'acheteurs

Le regroupement des achats est une formule adoptée fréquemment dans le réseau institutionnel et le terme consacré à cet égard est la « centrale d'achat ». Cette formule permet de centraliser la demande et de bénéficier des escomptes sur les volumes. Dans le réseau de la santé et des services sociaux, les centrales d'achat sont le plus souvent organisées selon la proximité géographique⁴.

Cuisine centrale d'établissement

Un établissement du réseau institutionnel choisit parfois de centraliser la préparation des repas afin d'augmenter l'efficacité de

2. http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/C_65_1/C65_1R1.HTM.

3. <http://www.fondsderevenu-colabor.com/historique.jsp?sMenu=00&SubMenu=00>.

4. Source : <http://www.cpac-sante.qc.ca/>.



la production. Avec une « cuisine centrale », il est possible de produire différents formats d'aliments dans une seule installation. La centralisation des cuisines, outre qu'elle engendre des économies (rentabilisation de l'équipement centralisé), peut aussi faciliter la standardisation des recettes et en assurer la qualité. La cuisine centrale est l'une des façons permettant de réduire le coût de la main-d'œuvre.

C'est le cas par exemple du Centre hospitalier universitaire de Québec (CHUQ). En effet, la cuisine de l'hôpital Saint-François d'Assise prépare les soupes, les mets principaux et les desserts pour tout le CHUQ. Les mets refroidis sont livrés la veille du service aux deux autres établissements (Centre hospitalier de l'Université Laval et Hôtel-Dieu de Québec) qui exploitent une cuisine d'assemblage; la préparation finale des mets est facilitée par le peu d'opérations nécessaires à la cuisson sur place.

Cuisine centrale par impartition

La cuisine centrale par impartition est exploitée par une entreprise privée pour le compte d'un ou de plusieurs établissements du réseau institutionnel. Cette cuisine centrale agit comme un intermédiaire entre le fournisseur d'aliments et l'établissement pour lequel sont préparés des repas. Dans ce domaine, les entreprises les plus connues au Québec sont Sodexo, Aramark, le Groupe Compass et Laliberté, Gestion de services alimentaires.

Sodexo est le numéro un mondial de la restauration collective grâce à ses alliances avec Gardner Merchant en Grande-Bretagne, Partena en Suède et Marriott Management Services aux États-Unis. Depuis 2008, Sodexo a élargi ses services et mènent des activités liées à l'entretien et à la sécurité.

Aramark est une multinationale américaine à l'œuvre dans les services alimentaires et dans autres divers services destinés aux entreprises, aux tribunaux, aux établissements d'enseignement, aux milieux des soins de santé et aux forces armées. Aujourd'hui, Aramark compte des clients dans 22 pays, principalement aux États-Unis, au Canada et en Belgique.

Le **Groupe Compass** est un des chefs de file mondiaux de la restauration par sous-traitance et il exerce des activités dans plus de 60 pays, pour la majeure partie en Grande Bretagne, en France, en Italie, aux États-Unis, en Australie, au Japon et au Brésil. Le Groupe Compass se consacre notamment à la restauration destinée aux entreprises privées et publiques et aux établissements du milieu de la santé et de celui de l'enseignement.

Laliberté, Gestion de services alimentaires offre une gamme de services alimentaires complète qui comprend l'approvisionnement, la création de menus individualisés, le recrutement de personnel et le service. L'entreprise sert les milieux de l'industrie, de l'enseignement et de la santé de même que les centres d'hébergement.

Quelques pistes d'intérêt pour les produits québécois

Même si le réseau institutionnel représente un petit marché comparativement au potentiel de l'ensemble des services alimentaires, la demande est en augmentation, notamment dans le milieu de la santé en raison du vieillissement de la population. Pour les fournisseurs québécois, il s'agit tout de

même d'un marché complémentaire par rapport à celui que forment la restauration commerciale, la restauration hôtelière et même la distribution traditionnelle. Pour conquérir ce marché essentiellement réglementé, des efforts sur le plan de l'innovation constituent l'une des clés de succès, puisque ce marché se révèle exigeant. Ci-après sont présentées quelques pistes exploratoires relatives au marché du réseau institutionnel.

La centralisation et le regroupement de l'offre

Le regroupement d'entreprises qui offrent des produits de même nature ou d'autres qui proposent des produits complémentaires donne la possibilité de constituer une masse critique pour approvisionner les établissements du secteur institutionnel. En effet, un tel regroupement mettrait davantage de marchés potentiels à la portée des petites et moyennes entreprises, comme des très petites entreprises, qui, autrement, se heurteraient à l'exigence de fournir des volumes importants affichée par les gros établissements du milieu institutionnel. La création d'un regroupement de fournisseurs pourrait être amorcée par une entreprise chef de file des secteurs de la production ou de la transformation. Un courtier ou des grossistes exerçant déjà des activités liées à la distribution alimentaire du réseau institutionnel pourraient assumer cette initiative.

L'approvisionnement de proximité

De plus en plus, l'argument écologique est utilisé pour pousser les ventes des aliments produits localement. Ainsi, dans le contexte du développement durable, l'achat local est perçu comme un moyen permettant de réduire les gaz à effet de serre. Mis en avant



tant pour la vente dans le milieu institutionnel que pour les circuits traditionnels de distribution, l'argument écologique semble particulièrement approprié en ce qui regarde la vente de produits horticoles pour lesquels la proximité de production est associée à la fraîcheur et à la qualité. Aussi, la nouvelle Loi sur les contrats des organismes publics ouvre une petite porte sur le choix des produits alimentaires de proximité et des produits régionaux.

Les produits de créneau et l'alimentation santé

La question du coût par portion est décisive dans le milieu institutionnel où l'on cherche à réduire les coûts des repas. Toutefois, il est possible de viser certains établissements pour y écouler de petits volumes de produits en vue d'un usage précis. Généralement, les produits alimentaires de haut de gamme ou de créneau n'y sont pas vendus. Ils sont généralement offerts aux hôtels de premier ordre et aux restaurants sélects. Cependant, les consommateurs

montrent de plus en plus d'intérêt quant à la composition des aliments qu'ils mangent. Les acteurs du «réseau HRI» sont à l'affût puisque, pour répondre aux demandes de leur clientèle, ils cherchent des produits transformés présentant des caractéristiques de la vogue santé (faible taux de sodium, fibres ou calcium ajoutés, absence de gras trans, etc.). D'ailleurs, pour l'avenir, ces produits constituent une valeur ajoutée et satisfont bien les «attentes santé» des consommateurs du réseau.

Améliorer le rendement et l'efficacité

Les entreprises de la transformation devront aussi améliorer leur efficacité pour demeurer dans la course dans ce marché concurrentiel. Il s'agit d'un défi de taille pour les entreprises de plus petite taille qui ne bénéficient pas d'économies d'échelle. On peut d'ailleurs constater que les entreprises ontariennes de la transformation alimentaire, concurrents les plus immédiats des entreprises québécoises, ont enregistré au cours des quatre dernières années un

volume d'affaires moyen de 22 % supérieur à celui de leurs voisines. Toutefois, cet écart semble s'atténuer avec le temps.

Conclusion

Le réseau institutionnel ouvre d'intéressantes perspectives aux produits bioalimentaires québécois. Si l'accès à ce réseau est très réglementé et que celui-ci est, somme toute, de taille plutôt réduite, ce marché est toutefois appelé à croître en raison du vieillissement de la population. À lui seul, le segment de la santé accapare plus de 70 % des produits agroalimentaires du réseau institutionnel. Les fournisseurs qui en sont à leurs premières tentatives dans ce marché se doivent de déployer des efforts supplémentaires. Encore faut-il réaliser que les volumes des produits alimentaires écoulés dans le réseau institutionnel demeurent très limités eu égard au potentiel de l'ensemble du marché des services alimentaires.



Déjà parus

| | | |
|---------------|----------------|--|
| Vol. 12, N° 2 | Novembre 2009 | Étude de la dynamique et des tendances des marchés au sein du secteur agroalimentaire québécois |
| Vol. 12, N° 1 | Avril 2009 | Compétitivité par les chaînes de valeur: les cas de Warburtons et des Moulins de Soulanges |
| Vol. 11, N° 2 | Septembre 2008 | L'approvisionnement dans le secteur HRI: quelle est la place des PME? |
| Vol. 11, N° 1 | Mai 2008 | La transmission des prix dans les filières agroalimentaires |
| Vol. 10, N° 5 | Décembre 2007 | Que contient le panier d'épicerie des Québécois |
| Vol. 10, N° 4 | Novembre 2007 | Les produits biologiques dans la grande distribution alimentaire au Québec |
| Vol. 10, N° 3 | Septembre 2007 | Le point sur le développement de l'éthanol |
| Vol. 10, N° 2 | Août 2007 | La dynamique de la distribution alimentaire, d'hier à aujourd'hui: une meilleure compréhension de l'évolution de la distribution alimentaire au Québec et de la place des acteurs actuels. |
| Vol. 10, N° 1 | Janvier 2007 | L'ABC du commerce équitable |
| Vol. 9, N° 2 | Octobre 2006 | Agriculture et alimentation: Réflexions croisées |
| Vol. 9, N° 1 | Mars 2006 | Les marques de distributeur: opportunités et défis pour le secteur de la transformation québécoise |
| Vol. 8, N° 5 | Novembre 2005 | Les dépenses alimentaires des Québécois: Constats et limites des comparaisons |
| Vol. 8, N° 4 | Septembre 2005 | Quand l'alimentation fait le grand écart: Entre ses fonctions biologiques-économiques et ses multidimensions sociétales |
| Vol. 8, N° 3 | Avril 2005 | L'alimentation santé: quand trois acteurs se rencontrent |
| Vol. 8, N° 2 | Mars 2005 | Le débat sur les marges: comment se répartit le dollar dépensé par le consommateur? |
| Vol. 8, N° 1 | Janvier 2005 | Les produits biologiques: quel est leur avenir sur le marché canadien? |