



LA MUTUALISATION POUR OPTIMISER L'APPROVISIONNEMENT ALIMENTAIRE LOCAL ET SOLIDAIRE

Apprentissages et outils



Source: Vivre en Ville

Avril 2025

Fiche pratique issue de la cohorte d'apprentissage de
Nourrir tous les milieux (2022-2025)

Une collaboration entre Vivre en Ville et
Collectif Récolte



La mutualisation pour optimiser l’approvisionnement alimentaire local et solidaire

Apprentissages et outils

À propos

Ce document constitue une fiche pratique rassemblant les faits saillants de la cohorte d’apprentissage sur l’approvisionnement local et solidaire proposée dans le cadre du projet Nourrir tous les milieux 2. On y retrouve une présentation générale de la cohorte, une synthèse des principaux apprentissages ainsi qu’un récapitulatif des outils et ressources utiles pour développer un projet de mutualisation en approvisionnement alimentaire.

Le contenu a été élaboré à partir des interventions et des échanges captés lors des ateliers constituant la cohorte. En ce sens, l’information est présentée à des fins de partage d’expérience et ne constitue pas des recommandations ou des généralisations à l’ensemble des types de projets de mutualisation ni des territoires. Le document s’adresse d’abord et avant tout aux organisations ayant participé à la cohorte, mais également aux organisations porteuses de projets similaires pour s’inspirer et s’outiller.

La cohorte en résumé

Issue d’une collaboration entre Vivre en Ville et Collectif Récolte, la cohorte s’adressait aux tables intersectorielles de concertation en saines habitudes de vie (TIR-SHV) du Québec et à leurs partenaires régionaux ou locaux portant des projets ayant pour objectif d’améliorer l’accès à une offre alimentaire de qualité à travers un approvisionnement local, solidaire et réalisé par l’entremise de partenariats intersectoriels. Plus spécifiquement, elle portait sur l’optimisation et la mutualisation du transport et de la distribution des aliments.

À travers quatre ateliers entre septembre 2024 et janvier 2025, elle proposait d’accompagner des démarches régionales dans l’idéation ou la consolidation d’un projet concret de mutualisation tout en bénéficiant de l’intelligence collective du groupe à travers le co-développement.

Des informations supplémentaires sur le choix de la thématique, le déroulement de la cohorte et les critères de sélection des projets se retrouvent à la [fin de ce document](#).

Projets participants

La cohorte d'apprentissage comportait 12 projets participants provenant de presque autant de régions du Québec. Ces projets déploient la mutualisation sur une base territoriale assez large, la plupart étant à l'échelle d'une grande municipalité, d'une municipalité régionale de comté (MRC) ou même d'une région. Le tableau suivant liste les projets participants à la cohorte.

Région administrative	Porteur(s) principal(aux)	Nom du projet
Bas-Saint-Laurent	Les Saveurs du Bas-Saint-Laurent	<i>La Charrette</i> - Plateforme de livraison collaborative au Bas-Saint-Laurent
Bas-Saint-Laurent	Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent	Mise en marché collective de légumes d'hiver biologique dans les marchés d'alimentation du Bas-Saint-Laurent
Montérégie	Les complices alimentaires	Mutualisation entre pôles logistiques alimentaires sur le territoire (Hub Roussillon, Coop C'SUR, Complices alimentaires)
Saguenay-Lac-Saint-Jean	Table agroalimentaire du Saguenay-Lac-Saint-Jean	Transport agro 02
Chaudière-Appalaches	Marché la chèvre et le chou	<i>Ensemble autour de la table</i> (le pôle des pôles)
Laurentides	Bouffe laurentienne	Mise en place du pôle logistique
Estrie	Comité de pilotage du Système Alimentaire Territorial du Granit	Plan d'action sur trois ans pour l'optimisation du SAT du Granit
Lanaudière	Nomade alimentaire	Avenues de mutualisation pour une épicerie solidaire mobile
Laval	Unio Marché Laval	Marchés solidaires et livraison mutualisée pour des paniers de légumes à Laval
Centre-du-Québec	Pôle alimentaire d'économie circulaire	Pôle alimentaire d'économie circulaire de Victoriaville
Côte-Nord	Onde 09 (TIR-SHV Côte-Nord)	Ressources humaines et activités partagées entre les organismes du territoire
Outaouais	Table de concertation sur la faim et développement social de l'Outaouais	Concertation régionale en cours

Apprentissages tirés de la cohorte

Cette section résume les réflexions et témoignages recueillis auprès des organismes et coopératives participants durant les quatre ateliers de la cohorte, présentés ici sous forme de bonnes pratiques ou de pistes de solutions potentielles aux nœuds et problématiques soulevés par les organisations portant les projets. Les trois thématiques sous lesquelles les solutions sont regroupées ont été identifiées durant un exercice de mise en commun et de priorisation.

1 - Établir une vision claire et définir l'ambition commune du projet

Recherches et consultations préalables : baser sa vision sur des données

- **Connaissance et portrait** : S'appuyer sur des données (statistiques, études, cartographies) pour mettre en lumière l'information utile sur laquelle s'appuient les fondements du projet. Solliciter des acteur-trices de la recherche et/ou du milieu pour du soutien lors de cette étape.

Orientation interne : assurer la clarté pour toutes et tous

- **Des objectifs communs** : Réaliser un sondage avant la mise en commun auprès des acteurs du milieu pour évaluer leur motivation à mutualiser. Ensuite, explorer les convergences et divergences à l'aide d'un groupe de travail diversifié et représentatif pour identifier le potentiel de mutualisation.
- **Communication sur le projet** : Définir les concepts clés et le narratif du projet afin d'en assurer la compréhension par tous les acteurs impliqués, incluant le grand public et les bailleurs de fonds. Travailler différentes versions des messages clés entourant le projet en fonction du public.
- **Valeurs et gouvernance** : Élaborer une charte des valeurs. La structure de gouvernance doit s'adapter au contexte et aux dynamiques locales. Elle doit favoriser un leadership territorial fort et bien définir les rôles et responsabilités. Établir une direction générale avec de l'expérience et de l'intérêt en mutualisation le plus tôt possible dans le projet. Le recours à un comité aviseur externe peut aider la mobilisation et le positionnement stratégique du projet.
- **Évaluation et indicateurs clés** : Déterminer un cadre d'évaluation et des indicateurs de suivi dès le départ pour faciliter une prise de décision basée sur des données. Clarifier la chaîne des résultats (court terme, intermédiaire et long terme) permet de construire un narratif autour des retombées positives du projet.
- **Co-développement** : Prévoir des formations afin de renforcer les pratiques mutualisées. Favoriser l'entraide et l'échange de bonnes pratiques entre partenaires tout au long du projet.

Concertation avec le milieu : élargir la vision

- **Concierter et mobiliser les acteurs locaux et régionaux** tels la TIR-SHV et autres tables de concertation, l'Union des producteurs agricoles (UPA), le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), les tables de développement social des MRC, les municipalités, etc. Ceux-ci peuvent offrir un soutien pour la définition du projet et éviter bien des écueils tout en améliorant sa portée et sa visibilité régionale.
- **Consulter l'industrie et les entreprises privées** : Celles-ci peuvent amener des ressources financières et une vision élargie des services possibles. Ne pas négliger les avantages d'une vision commune et d'une alliance au-delà de l'économie sociale.
- **Co-bénéfices** : Mise à part une vision commune, tendre avec tous les partenaires vers une compréhension de l'intérêt commun et des avantages de se mutualiser, pour assurer un engagement actif dans le projet.

2 - Développer l'expertise en transport mutualisé

Optimisation de la logistique du transport mutualisé

- **Analyse du territoire** : Réaliser des études ou s'approprier les résultats de recherche et les cartographies existantes. Bâtir des liens avec les réseaux existants (Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), UPA, Tables de concertation, Transports Canada, etc.) pour comprendre les enjeux et identifier les ressources disponibles.
- **Projet pilote** : Démarrer avec un projet pilote, plus facile à financer, ou une étude de faisabilité pour accéder à de l'expertise. Un projet pilote permet de générer plus rapidement des constats et d'expérimenter.
- **Plateformes transport** : Explorer les plateformes mutualisées existantes, au Québec ou ailleurs, privilégiant celles performantes, intuitives et faciles à utiliser, permettant de visualiser les routes et partageant les mêmes valeurs que votre projet. Ce dernier aspect facilitera la promotion du projet. Défis potentiels à considérer dans le choix de plateforme:
 - Temps de mobilisation et de formation des acteurs pour une utilisation régulière
 - Accès limité aux données fournies par la plateforme et le transporteur
- **Arrimage et cohérence dans les cadres de développement territorial** : Veiller à l'alignement du projet avec les objectifs et les réglementations en matière de transport régional, notamment du Plan de développement de la zone agricole (PDZA) de la MRC.

Mise en œuvre de la logistique du transport mutualisé

- **Gestion des horaires et des périodes d'achalandage** : Utiliser un outil de communication (comme un calendrier partagé ou public) pour afficher les transports

disponibles et gérer les périodes d'achalandage. Collaborer avec d'autres partenaires pour combler les périodes creuses (ex : producteur-rices en été, banques alimentaires en hiver).

- **Prévision des coûts associés** : Prévoir les besoins en espace d'entreposage (disponibilité, géolocalisation, coûts), en stationnement et en services d'entretien de la flotte. Limiter la demande de livraison (par ex. : paniers livrés porte-à-porte ou épicerie mobile).

3 - Répartir et clarifier les rôles et responsabilités

Adapter l'engagement en fonction des capacités de chacun.e

- **Implication des partenaires** : Mobiliser les producteur.trice.s pour exprimer leurs besoins en fonction de leur disponibilité saisonnière. Organiser un exercice collectif de clarification des rôles pour éviter toute confusion.
- **Répartition des efforts** : Assurer une répartition équitable des efforts nécessaires à la mutualisation pour éviter la surcharge de travail pour certain.es. Offrir une compensation en argent ou en nature, même symbolique, ou des rôles tournants pour une meilleure implication.

Renforcer le leadership et l'approche collaborative

- **Leadership fort** : Inciter les partenaires à prioriser le projet à égalité avec leurs autres projets. Un leadership fort et décisionnel facilite la direction et l'adhésion des parties prenantes. La direction (générale, conseil d'administration (c.a.), comité aviseur) consulte et ajuste continuellement les mandats et rôles.
- **Approche collaborative et sociocratie** : Une approche collaborative du leadership (consultative, axée sur le dialogue, transparente et consensuelle) améliore la dynamique de groupe et l'engagement à long terme. Anticiper et gérer l'orgueil et la résistance au changement, en particulier par un c.a. diversifié.
- **Gestion agile et participative** : Privilégier une gestion agile, qui redéfinit, en fonction des nouveaux besoins, les objectifs et les actions posées. Elle permet de mieux s'adapter aux nombreux revirements de situation et défis. Ceci prend des connaissances parfois pointues donc, avoir recours à de l'accompagnement et de l'expertise au besoin.
- **Intérêts divergents** : Lorsque des intérêts divergents compliquent la répartition des rôles, il est crucial d'intégrer des avis externes (ex. : c.a. avec des membres externes ou des facilitateurs) pour faciliter la prise de décision.

Ressource dédiée à la mutualisation

- Embaucher une ressource dédiée aux opérations logistiques et mutualisées ou clarifier la répartition des rôles internes (c.a., etc.) avec des rencontres régulières dédiées.

Défis vécus et facteurs de succès observés dans le déploiement des projets en mutualisation

1. Gouvernance et lien de confiance

- **Mobilisation des parties prenantes** : Maintenir leur engagement tout au long du projet. *L'aube, pôle nourricier* veut maintenir sa collaboration avec des petits distributeurs (tels des marchés solidaires) en étudiant la mise en place de tarifs solidaires et en offrant des produits déclassés à rabais.
- **Sensibilisation des milieux institutionnels et commerciaux pour la mutualisation** : Un manque de compréhension des particularités de la mutualisation chez certains interlocuteurs peut résulter en une offre de services (soutien légal, assurances) et une réglementation (CNESST, MAPAQ) parfois mal adaptées aux projets et peu transparentes sur les possibilités de dérogation. *Les Complices alimentaires* ont rencontré des difficultés dans la négociation de produits d'assurance adaptés à des flottes de camions partagées, ce qui a à son tour compliqué le déploiement du projet. L'adoption d'un cahier de charges et de protocoles clairs a facilité la compréhension chez des fournisseurs.

2. Financement et stabilité financière

- **Assurer un coussin financier pour sécuriser les opérations** : Ne pas sous-estimer l'impact que peut avoir la mutualisation sur le nombre de communications, de processus et de suivis à faire, dont les délais peuvent avoir des impacts cumulatifs sur le projet. *L'aube, pôle nourricier* a fait face à des défis de flux de trésorerie dus aux délais, souvent autour d'un mois, entre le paiement de la ferme productrice, la livraison des commandes et le paiement final du client.
- **Pérennité du modèle d'affaires** : Diversifier les sources de financement et de revenus et réduire les dépenses. *L'aube, pôle nourricier* veut réduire sa dépendance aux subventions en recrutant de nouvelles fermes partenaires, en économisant sur les coûts d'entreposage par le partage d'espaces et en améliorant son offre au milieu institutionnel (amélioration continue de la plateforme de commande Arrivage; saisons co-planifiées entre producteurs-trices).

3. Freins Technologiques

- **Compatibilité et complémentarité des plateformes** : Les partenaires des pôles agroalimentaires utilisent une pluralité d'outils informatiques (pour la comptabilité et le e-commerce, mais aussi pour la mutualisation) et font face à des enjeux récurrents de saisies multiples sur plusieurs plateformes. Des solutions informatiques sont en

développement, telle la plateforme Proxilog, mais sont pour la plupart embryonnaires. Aucune plateforme ne représentant actuellement une solution clé-en-main pour la mutualisation, Coop Carbone et Innovlog ont développé une offre de formation et d'accompagnement pour certains aspects plus complexes du transport mutualisé, respectivement pour la planification des routes de livraison et le calcul des coûts de transport; et pour la réduction des manipulations, la gestion d'inventaire et la prévision de la demande.

- **Outils de mutualisation inadaptés pour les régions éloignées** : *Transport Agro 02*, porté par plusieurs organismes dont le CIUSSS du SLSJ et la table agroalimentaire (Zone Boréale), travaille à mettre sur pied un fonds régional comme nouvelle instance de gestion des initiatives alimentaires. L'accompagnement de la firme AGECO permettra de baliser, pour le fonds, les critères de financement, dont un des objectifs est de soutenir les initiatives de mutualisation. Ce soutien est nécessaire, particulièrement en région éloignée où les distances rendent la mutualisation plus compliquée et augmentent les coûts de transports. Concernant les routes plus éloignées (moins fréquentées), le projet aurait à jumeler différents outils de mutualisation afin d'assurer une fluidité notamment dans les informations des points de chute.

4. Gestion de projet

- **Plan d'action détaillé** : Avoir un plan pour faciliter l'exécution et le suivi des tâches. *Les Complices alimentaires* ont mis en place un agenda de l'année préparé d'avance avec les sujets prédéterminés qui favorise l'identification de solutions et permet d'aller chercher les soutiens nécessaires.
- **Amélioration continue** : Pour adapter le projet au fur et à mesure afin d'en maximiser son efficacité, avoir accès à des données probantes complètes permet une évaluation et une intervention ciblées. Le projet initial de *Transport agro 02*, depuis 2020, était de mettre sur pied un service de livraison mutualisé avec deux entreprises locales. Il visait à répondre à coût compétitif aux besoins en sécurité alimentaire, approvisionnement local et distribution agroalimentaire sur le territoire du Saguenay-Lac-St-Jean (SLSJ). Or, après quelques années, le fonctionnement s'est orienté auprès d'un seul transporteur ce qui ne répondait plus aux intentions de mutualisation ciblées initialement par le projet. La complexité pour évaluer les impacts a mené le comité à travailler avec la firme Agéco, pour le positionnement du projet version 2.0.
- **Suivi et communication** : Employer des canaux et outils de communication stratégiques pour maintenir la motivation et l'engagement des partenaires. *Les Complices alimentaires* ont renforcé la visibilité des partenaires en participant à des

communautés de pratiques comme MIAM et Commun'assiette, facilitant ainsi l'échange de solutions et le soutien.

- **Coordination de projet** : Dédier une ressource spécifique à la coordination pour garantir le bon déroulement du projet. *Les Complices alimentaires* ont bénéficié du soutien de l'écosystème, comme le TIESS, qui a organisé des rencontres pour discuter des enjeux et obtenir une compréhension commune de la mutualisation entre les parties prenantes.

Outils et références utiles

Cette section présente les principaux outils et ressources utilisés durant la cohorte. On y trouve des documents d'aide à la planification, à l'évaluation ainsi que des exemples concrets d'outils de mutualisation.

1. Documents d'aide à la planification et l'évaluation

- [Guide d'évaluation des risques](#)
Ce guide permet d'évaluer les menaces et opportunités pouvant affecter l'atteinte des objectifs d'un projet. Il propose une méthode pour identifier et documenter les risques, selon la définition de PRINCE2.
- [Canevas de planification](#)
Ce canevas simplifié peut être utilisé pour la structuration des projets de mutualisation, permettant de définir les étapes et les responsabilités de manière précise.
- [Fiche-conseil en gestion axée sur les résultats](#)
Cette fiche-conseil élaborée par Affaires mondiales Canada présente la chaîne de résultats, en incluant les définitions clés de la gestion axée sur les résultats (GAR), un outil de référence pratique à intégrer au travail quotidien.
- [La mutualisation, 6 étapes pour un partage réussi](#)
Ce guide du TIESS vous guide pas à pas pour un projet de mutualisation, depuis la phase de réflexion jusqu'à l'évaluation.

2. Exemples d'outils et de plateformes de mutualisation en transport

- [ProxiLog](#) – Outil de mutualisation logistique
Un outil de mutualisation logistique développé par InnovLog et la Coop Carbone, propulsé par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM), permettant d'optimiser la gestion des flux logistiques.

- [La Charrette](#) – Plateforme de livraison collaborative
Une plateforme développée par l'association Les Saveurs du Bas-Saint-Laurent, facilitant la mutualisation des ressources pour des livraisons plus efficaces et écologiques.

3. Autres ressources pertinentes

- [Les carnets sur l'écosystème alimentaire solidaire](#)
Des carnets élaborés dans le cadre de Montréal en commun sur la plateforme Praxis
- [Le Carrefour de ressources du Collectif Récolte](#)
Vous pouvez y trouver de nombreux documents en lien avec la mutualisation et l'alimentation locale solidaire.
- [Guide pour la caractérisation du transport et de l'entreposage des aliments](#)
Voir ce module à la page 77 de la trousse Nourrir tous les milieux par Vivre en Ville. Cet ouvrage soutient l'élaboration d'un portrait des activités, infrastructures, équipements et acteurs liés au mouvement des aliments dans un territoire donné.

Au sujet de la cohorte

La cohorte d'apprentissage sur l'approvisionnement local et solidaire est une collaboration de Vivre en Ville avec le Collectif Récolte s'inscrivant dans Nourrir tous les milieux, un projet d'accompagnement des TIR-SHV financé par le Gouvernement du Québec dans le cadre de la mesure 3.1 du PAI2 de la Politique gouvernementale de prévention en santé (PGPS).

Le choix de thématique provient d'un sondage effectué en 2023 auprès des TIR-SHV sur les défis et verrouillages observés dans le déploiement de projets visant à améliorer l'accès à une saine alimentation, lors duquel la logistique et l'efficacité des projets en mutualisation furent identifiées comme facteurs limitants significatifs. Des ressources variées existaient déjà pour soutenir l'étape de portrait-diagnostic, dont la Trousse Nourrir tous les milieux, mais les TIR-SHV et leur collaborateurs ont exprimé le besoin d'aller plus loin que ce qui a déjà été documenté et d'avoir un espace d'échange pour améliorer leurs pratiques en ce qui a trait au déploiement.

La cohorte proposait un cadre de réflexion et un lieu d'échange stimulant permettant de faire progresser les projets participants et d'outiller les organisations participantes, à chaque étape du processus de mutualisation, pour favoriser la mise en place des conditions de succès de leur projet de mutualisation. Elle fut structurée autour de quatre rencontres de deux heures chacune, entre septembre 2024 et janvier 2025. Durant ces rencontres, l'objectif était de partager des connaissances et d'échanger sur les enjeux rencontrés par les porteur-euses dans leurs projets, pour imaginer ensemble des bonnes pratiques à

mettre en place. Entre les rencontres, les membres de la cohorte étaient invités à mettre en application certaines des actions ou pratiques recommandées, pour en évaluer la pertinence, ainsi qu'à échanger avec les autres.

Les critères de sélection pour les projets participants incluait

- la pertinence du projet par rapport à la thématique :
 - Objectifs d'accès universel à une offre alimentaire de qualité favorisant un approvisionnement local et solidaire
 - Relié à l'optimisation du transport et de la distribution des aliments
 - Guidé par une finalité de mutualisation, dans un contexte intersectoriel en alimentation et réalisé en partenariat
- les caractéristiques du projet :
 - De nature structurante et ayant un potentiel d'impact substantiel sur le secteur d'activité (à travers les volumes d'aliments, les liens aux autres organismes, les leviers financiers, etc.)
 - De qualité (maturité, stratégies, viabilité, complémentarité, innovation)
 - À une étape d'expérimentation ou de développement
 - Ayant une ouverture et une capacité à essayer de nouvelles pratiques et à en évaluer l'impact

Rédaction : Pawel Porowski, Lydie Servanin, Rachel Sylvestre

Révision : Judith Colombo, Chantal de Montigny

Partenaires financiers

La cohorte d'apprentissage et l'élaboration de cette fiche pratique ont été financées dans le cadre de la Politique gouvernementale de prévention en santé du Gouvernement du Québec.

Elles ont également été financées dans le cadre du Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM), un programme financé par [Montréal en commun](#), une communauté de projets d'innovation dans le cadre du [Défi des villes intelligentes](#).

