



COLLECTIF
RÉCOLTE

Février 2026

Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire

Chapitre IV - Démarrer et piloter
un projet de transport mutualisé

En collaboration avec

COOP CARBONE

produit dans le cadre du programme

Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM)

grâce à Montréal en commun

Présentation du guide

4

DÉMARRER ET PILOTER UN PROJET DE TRANSPORT MUTUALISÉ

Conseil clé : commencer par un projet pilote	10
<hr/>	
Étape 1 - Établir un partenariat et définir le périmètre du projet	11
<hr/>	
1.1 Analyse en amont	11
1.2 Mobilisation des partenaires	12
1.3 Analyse fonctionnelle	13
<hr/>	
Étape 2 - Structurer le modèle opérationnel	17
<hr/>	
2.1 Choisir un modèle de mutualisation et un type de véhicule	18
2.2 Déterminer un lieu de stationnement	18
2.3 Service avec ou sans chauffeur.euse?	19
2.4 Prévoir les assurances	22
2.5 Choisir les outils de gestion adaptés	23
<hr/>	
Étape 3 - Formaliser une entente entre partenaires	25
<hr/>	
Étape 4 - Piloter le projet de transport mutualisé	29
<hr/>	
4.1 Favoriser une communication fluide et adaptée entre partenaires	29
4.2 Coordonner les horaires et les réservations	30
4.3 Planifier et optimiser les trajets	31
4.4 Établir une tarification juste pour assurer la viabilité du projet	33
4.5 Visibilité et promotion du projet	40

TABLER DES MATIÈRES

Étape 5 - Évaluer les résultats de performance et les retombées du projet	43
Étape 6 - Préparer la pérennisation et, au besoin, la mise à l'échelle	44
6.1 Montage financier	44
6.2 Établir une gouvernance stable	44
L'exemple de L'aube, pôle nourricier	46
ANNEXES	48
Boîte à outils	48
Questionnaire sur la livraison partagée pour des producteur.trice.s agricoles	48
Questionnaire sur la livraison partagée pour des organismes communautaires sur un territoire donné (MRC, quartier, etc.)	50
Entente de collaboration	51
Calculateur de coûts de transport (développé par Coop Carbone pour le présent guide)	54
Autres ressources pour aller plus loin	56
Bibliographie	57

LISTE DES ABRÉVIATIONS

B2C	<i>Business-to-customer</i> – d'entreprise à consommateur
CDC	Corporation de développement communautaire
CILCAD	Centre d'innovation en logistique et chaîne d'approvisionnement durable
CNESST	Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail
COCo	Centre des organismes communautaires
Conseil SAM / CSAM	Conseil du système alimentaire montréalais
CQCM	Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
CRAAQ	Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec
CRM	Customer Relationship Management
CSMO-ÉSAC	Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire
CUMA	Coopérative d'utilisation de matériel agricole
CUMO	Coopérative d'utilisation de main-d'œuvre agricole
GES	Gaz à effet de serre
kWh	Kilowattheure
MAMS	Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires
MAPAQ	Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec
OBNL	Organisme à but non lucratif
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
SaaS	Software as a Service
SALADE	Système alimentaire local, accessible, durable et économique
SALIM	Système alimentaire local et intégré à Montréal

LISTE DES ABRÉVIATIONS

TISS	Territoires innovants en économie sociale et solidaire
TMS	Transportation Management System
UPA	Union des producteurs agricoles
WMS	Warehouse Management System

PRÉSENTATION DU GUIDE

Ce guide vise à soutenir les organisations communautaires et celles en économie sociale et solidaire dans leurs projets de transport dans le but de faciliter la distribution d'aliments frais, sains et locaux, notamment auprès des populations vulnérables.

Diffusée chapitre par chapitre, cette publication évolutive vous outille dans toutes les étapes de votre projet de transport : de l'évaluation de vos besoins à la sélection de votre véhicule, en passant par les étapes nécessaires pour lancer et exploiter un projet de transport mutualisé.

Elle a été créée dans la volonté de diffuser nos apprentissages en transport mutualisé générés dans le cadre du programme Systeme alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM). Afin d'assurer que son contenu est adapté aux besoins de nos partenaires, nous avons réalisé un sondage au printemps 2023 pour mieux comprendre les spécifications techniques recherchées lors de l'achat d'un camion. Notre accompagnement de la CDC Plateau-Mont-Royal dans le démarrage du projet SALADE et la réalisation d'un projet pilote de véhicule de livraison partagé dans l'Ouest-de-l'Île de Montréal au sein de L'aube, pôle nourricier ont notamment requis plusieurs recherches et entrevues auprès d'assureurs, de concessionnaires et d'entreprises spécialisées en transport de marchandises.

Vous aimeriez être accompagné.e.s pour un projet de transport mutualisé?

Le Collectif Récolte est une entreprise sociale qui mise sur l'intelligence collective et la mobilisation des communautés pour catalyser des solutions qui mèneront à des pratiques alimentaires locales et durables. Nous œuvrons pour un écosystème alimentaire juste qui soutient des économies locales florissantes, des communautés saines et des environnements naturels résilients.

Nous accompagnons les acteur.trice.s de changement dans différentes initiatives et démarches à travers le Québec. Nous offrons un accompagnement adapté à vos besoins et ancré sur les acquis que vous avez déjà mis en place.

Découvrez notre [offre de services!](#)

Chapitre 4 - Démarrer et piloter un projet de transport mutualisé

Ce chapitre accompagne les acteur.trice.s du système alimentaire dans la mise en place concrète d'un projet de transport mutualisé. Il propose une démarche structurée, de l'évaluation des besoins jusqu'aux premières mises à l'essai, en abordant les éléments clés : mobilisation des partenaires, gouvernance partagée, rôle de chauffeur.euse mutualisé.e et considérations logistiques (assurances, borne de recharge, etc.). Il présente aussi les outils essentiels au bon fonctionnement du transport partagé : calendrier de réservation, communication entre utilisateur.trice.s, outils de calcul pour répartir les frais fixes et variables, plateformes pour mutualiser les trajets ainsi que modèle d'entente de location. Des exemples concrets et des gabarits prêts à l'emploi viennent outiller les porteur.euse.s de projets à chaque étape du déploiement.

Du même ouvrage

Chapitre 1 : Estimation des coûts de transport

Le premier chapitre amène le lecteur ou la lectrice à démarrer ses réflexions en abordant des questions clés telles que « Ai-je besoin d'un camion réfrigéré? » ou « Acheter ou louer un camion? ». Des suggestions de réponses émanent de ces questionnements, en comparant notamment les diverses possibilités. Le chapitre culmine en une grille d'analyse de critères à considérer, qui permet au lectorat d'évaluer ses besoins et d'ainsi mieux faire son choix.

Chapitre 2 : Acheter un camion

Pour sa part, le second chapitre traite de l'achat du camion et couvre des sujets tels que les spécifications techniques recherchées, les avantages et inconvénients des modèles de camions populaires, les subventions et le financement de même que la réglementation. Il se conclut par un questionnaire clés en main pour faciliter le magasinage chez les concessionnaires.

Chapitre 3 : Différents modèles de transports mutualisés

Le chapitre 3 vise à mobiliser et à inspirer les acteur.trice.s des systèmes alimentaires du Québec qui souhaitent explorer différents modèles de mutualisation du transport. Il présente les options possibles, les avantages et les défis. Pour ce faire, il s'appuie sur quelques exemples de transport mutualisé existants au Québec. Les informations des exemples principaux ont été relues et validées par les porteurs de projets cités.

Chapitre 5 : Évaluer les effets et retombées d'un projet de transport mutualisé (à venir)

Le dernier chapitre du guide outillera les porteur.euse.s de projets souhaitant mesurer les retombées et effets concrets de leur initiative de transport mutualisé. Il présentera des outils pour évaluer les impacts économiques, environnementaux et logistiques du projet, comme les économies de temps et de coûts, la réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) ou encore les volumes d'aliments transportés. Ce chapitre abordera aussi l'importance de recueillir des données terrain et de consulter différents groupes impliqués (producteur.trice.s, organismes, chauffeur.euse.s, etc.). Des cartes, des grilles de calcul et des indicateurs concrets permettront au lectorat de documenter et d'analyser les effets de sa démarche.

Ce document est rédigé à des fins de partage d'apprentissage collectif. Vous êtes invité.e à le partager, le citer et en faire bon usage à des fins non lucratives. Toutefois, nous vous demandons de citer le rapport en tant que référence lors de l'utilisation des informations qui s'y trouvent.



Référence du guide : Collectif Récolte et Coop Carbone (2026). Chapitre IV - *Démarrer et piloter un projet de transport mutualisé*. Dans : Collectif Récolte. Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire. Programme SALIM. <https://ressources.recolte.ca/ressource/guide-daide-a-la-decision-sur-les-vehicules-de-transport-alimentaire/>

Cette publication est une production du Collectif Récolte dans le cadre du Système alimentaire local et intégré à Montréal (SALIM), un programme multipartenarial, financé par Montréal en commun.

Montréal en commun est une communauté d'innovation pilotée par la Ville de Montréal et financée par le Gouvernement du Canada dans le cadre du Défi des villes intelligentes.

Montréal 


Canada 



DÉMARRER ET PILOTER UN PROJET DE TRANSPORT MUTUALISÉ

Vous souhaitez vous lancer dans un projet de mutualisation du transport, mais vous ne savez pas par où commencer?

Nous vous présentons dans ce guide les étapes à franchir ainsi que plusieurs conseils pour démarrer et piloter un projet de transport mutualisé.



Note au lectorat : Les apprentissages, outils et suggestions relatés dans ce chapitre sont le fruit des leçons retenues par Coop Carbone et le Collectif Récolte à travers l'accompagnement de leurs partenaires sur le terrain. Ils peuvent comporter une part d'interprétation et ne prétendent pas couvrir l'ensemble des réalités vécues dans chaque contexte. Les informations présentées reflètent l'état des connaissances au moment de la publication. Elles sont appelées à évoluer en fonction de plusieurs facteurs, notamment les réalités du terrain, l'émergence de nouveaux projets logistiques mutualisés, les conditions du marché, les avancées technologiques ou encore les transformations législatives et réglementaires.

Les partenaires responsables des projets cités dans les encadrés ont validé les sections les concernant afin d'assurer la fiabilité des informations diffusées.

Ce guide se veut un outil d'appui évolutif. Nous encourageons les lecteur.trice.s à l'adapter à leurs besoins, tout en y faisant référence.

Expériences sur lesquelles ce guide est basé

L'équipe du Collectif Récolte a soutenu la mise en place de trois projets de transport mutualisé à travers le programme SALIM. Le Collectif Récolte a accompagné le démarrage, la mise en place de la gouvernance collective et l'implantation d'outils de gestion des opérations pour :

- un camion de livraison groupée pour L'aube, pôle nourricier – accompagnement de 2022 à 2025;
- deux projets de transport mutualisé pour répondre aux besoins d'organismes offrant de l'aide alimentaire au sein des quartiers – la SALADE mobile de la CDC Plateau-Mont-Royal, accompagnée en 2022-2023, ainsi que le projet ÉpiCamion de l'Épicentre Saint-Henri, accompagné en 2023-2024.

Le Collectif Récolte a également accompagné la Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires (MAMS) dans le cadre du programme SALIM en 2022, et l'a appuyée dans l'évaluation des retombées de sa solution de transport mutualisé.

Coop Carbone a accompagné plusieurs projets de transport mutualisé :

- L'étude Optimisation logistique pour le développement d'un plan de transport durable des denrées dans les Laurentides (2019). Collaboration avec le Centre d'innovation en logistique et chaîne d'approvisionnement durable (CILCAD) qui a permis d'identifier différents ressorts de mutualisation entre organismes agroalimentaires régionaux;
- Livraison Arc-en-ciel (2020). Accompagnement de quatre entreprises de livraison à vélo à Montréal pour fournir aux commerces un service gratuit sous une bannière commune;
- L'aube, pôle nourricier (2023). Analyse fonctionnelle et soutien aux gestionnaires afin de structurer un service de livraison clés en main pour les quatre fermes maraîchères à l'origine du pôle.

Coop Carbone a également coconstruit et livré une série de formations en transport et logistique dans le cadre d'une cohorte de pôles logistiques alimentaires pour le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM; 2023 à 2025).

Coop Carbone a animé des partenariats formés d'organismes d'entraide et d'entreprises d'économie circulaire dans la région de Québec. Ces partenariats visaient à faciliter la mutualisation d'espaces d'entreposage et de trajets de livraison avec calcul des bénéfices financiers et de la réduction des émissions de GES. Ces travaux ont été réalisés dans le cadre des projets ÉCLOT 1 et 2 (2023-2025), du Centre d'économie circulaire de Québec et du Chantier Mutualisation de la Ville de Québec.

Les projets de camions mutualisés présentés dans ce chapitre

L'aube, pôle nourricier (précédemment nommé Pôle logistique alimentaire de l'Ouest-de-l'Île)



L'aube, pôle nourricier est un projet collaboratif né en 2021 de l'union de quatre fermes maraîchères biologiques de l'Ouest-de-l'Île. La mission du pôle est de renforcer la résilience des fermes et de démocratiser l'accès aux produits locaux et biologiques dans les institutions publiques et les organismes communautaires. Le pôle offre des services mutualisés, tels que la mise en marché collective à travers une plateforme de commande (Arrivage), pour soutenir les fermes dans leurs activités. De 2021 à 2023, un camion était loué par le Collectif Récolte aux fins du projet. Cela a permis d'affiner la compréhension des besoins des acteur.trice.s et d'évaluer les principes de gouvernance collaborative pour assurer le bon déroulement des activités futures. Depuis 2023, L'aube dispose de son propre camion réfrigéré avec chauffeur.euse pour faciliter sa distribution. Il met également ce camion à disposition de ses fermes membres, avec ou sans chauffeur.euse.

CDC Plateau-Mont-Royal



La SALADE mobile

Issue du projet Système alimentaire local, accessible, durable et économique (SALADE), porté par la CDC Plateau-Mont-Royal, cette initiative a émergé en 2022 dans le cadre de la concertation du comité local en sécurité alimentaire. Le projet vise à répondre aux besoins des organismes du quartier offrant de l'aide alimentaire, qui n'ont pas toujours un véhicule à leur disposition. La SALADE mobile n'est pas seulement un véhicule partagé par plusieurs organismes du Plateau-Mont-Royal : c'est un véritable service de transport alimentaire communautaire avec chauffeur.euse. En plus d'approvisionner les organismes en denrées, la SALADE mobile effectue des livraisons à domicile, contribuant ainsi à améliorer l'accès à l'alimentation pour les personnes en situation de vulnérabilité, notamment celles à mobilité réduite ou en perte d'autonomie.

Épicentre Saint-Henri



L'ÉpiCamion

Le projet ÉpiCamion, porté par l'Épicentre Saint-Henri, offre un camion équipé d'une chambre réfrigérée à des tarifs accessibles. Il permet aux organisations, aux entreprises et aux particuliers de partager ce véhicule pour la distribution alimentaire dans le grand Sud-Ouest de Montréal, simplifiant ainsi la gestion logistique et favorisant la solidarité.

Le camion de la MAMS

De 3 membres fondateurs en 2020 à 25 membres en 2025, la MAMS mutualise des ressources humaines et logistiques au service des marchés, des épiceries solidaires et des organismes communautaires du grand Montréal afin de réduire leurs coûts de fonctionnement et leur empreinte environnementale. Son modèle repose notamment sur la mutualisation d'un camion et d'un.e livreur.euse, ce qui permet à chaque organisme membre de bénéficier d'un service de livraison sans avoir à assumer individuellement les coûts et la charge de gestion d'un véhicule (achat et entretien, essence, déplacements, etc.).

CONSEIL CLÉ : COMMENCER PAR UN PROJET PILOTE

Avant d'envisager de lancer un partenariat de transport mutualisé d'envergure, il est fortement recommandé de commencer à petite échelle et de tester une idée de transport mutualisé à travers un **projet pilote**. Quelques partenaires (de 3 à 5), un périmètre restreint (zone géographique et types d'activités) et une période déterminée de courte durée (quelques mois ou une saison, selon le cas) suffisent pour mettre l'idée à l'essai.

Les étapes suivantes s'avèrent utiles dans la mise en place d'un projet pilote. Nous plongerons plus en profondeur dans chacune d'entre elles dans les prochaines sections du guide.

Étape 1 – Définir le périmètre du projet

On commence par analyser les paramètres actuels des partenaires identifiés et/ou intéressés. L'objectif : évaluer les besoins et les ressources disponibles, et confirmer la compatibilité des partenaires et/ou recruter des partenaires complémentaires. Une analyse fonctionnelle viendra ensuite asseoir les paramètres logistiques du projet.

Étape 2 – Structurer le modèle opérationnel

On se penche sur le choix du modèle de mutualisation et du véhicule, l'évaluation de l'option d'un.e chauffeur.euse attiré.e, la question des assurances et l'évaluation des options d'outils de gestion.

Étape 3 – Formaliser une entente

On se penche sur le choix du modèle de mutualisation et du véhicule, l'évaluation de l'option d'un.e chauffeur.euse attiré.e, la question des assurances et l'évaluation des options d'outils de gestion.

Étape 4 – Piloter le projet

On retrouve ici tous les éléments directement liés aux activités – horaires, réservations, planification des trajets et tarification –, l'enjeu important de la communication entre partenaires ainsi que la promotion du projet.

Étape 5 – Évaluer la performance et les retombées en temps réel

Une collecte de données rigoureuse et précise permettra de suivre les indicateurs de succès du projet, d'évaluer l'atteinte des résultats escomptés et, au besoin, d'ajuster le périmètre du projet.

Étape 6 – Préparer la pérennisation et, au besoin, la mise à l'échelle

Si le projet pilote est concluant, il est important de planifier rapidement les prochaines étapes pour assurer sa continuité. On doit alors établir la gouvernance du projet et bâtir un montage financier.

10 Établir un partenariat et définir le périmètre du projet

1.1. Analyse en amont

Évaluation des besoins et des ressources disponibles

La première étape consiste à réaliser une **analyse en amont**, qui vise à mieux comprendre les réalités de fonctionnement de chaque partenaire déjà identifié et intéressé. L'objectif est d'évaluer la compatibilité des activités et des déplacements entre partenaires potentiels, de cerner les besoins particuliers de ces derniers et d'identifier les ressources pouvant être partagées.

Cette analyse peut être réalisée à l'aide d'un sondage ou à travers des discussions avec chaque partenaire. Il est également pertinent de structurer la collecte de données de manière à anticiper certaines informations utiles pour les étapes suivantes.

Boîte à outils : exemples de questionnaires

Dans la boîte à outils en annexe I, vous trouverez des exemples de questionnaires afin d'explorer les besoins et les ressources disponibles pour deux types de projets :

- Un projet de livraison collective pour un groupe de producteur.trice.s;
- Un projet de livraison mutualisée pour des organismes communautaires qui mettent en œuvre des projets de dépannage alimentaire.

Ces exemples peuvent servir de base et être adaptés à la réalité de votre projet.





Établir un partenariat et définir le périmètre du projet

Données pertinentes à collecter lors de l'**analyse en amont** :

- Les emplacements des lieux de production, d'entreposage, de transformation, de distribution et de vente des partenaires potentiels;
- Les zones et territoires où ils effectuent leur transport;
- Le type de marchandise transportée. Par exemple, pour les produits alimentaires, des normes d'hygiène sont à respecter. La température de réfrigération est un autre facteur clé (4 °C pour les fruits et légumes, de 2 à 4 °C pour la viande et les produits laitiers). De plus, les aliments certifiés biologiques ne doivent pas être mélangés avec les aliments conventionnels;
- Le taux de remplissage des véhicules tout au long de leurs routes de livraison actuelles est aussi à considérer. Par exemple, le véhicule d'un partenaire potentiel qui part habituellement plein et revient également plein, parce qu'il effectue des ramassages en cours de route, aura moins d'occasions de contribuer efficacement à un réseau de transport mutualisé;
- Les coûts et la charge de travail actuels du transport.

Une méthode efficace consiste à répertorier les déplacements réels effectués sur une période d'une à deux semaines à l'aide d'un tableur ou d'un outil de suivi partagé.

Informations à documenter pour chaque déplacement :

- L'**adresse visitée**;
- Le **type de tâche** (livraison ou ramassage);
- Une estimation du **volume** de la commande (par exemple, en nombre de palettes ou de mètres carrés d'espace requis au sol dans le véhicule, ou encore en volume requis);
- Une estimation de la **durée de la tâche**, en minutes (c.-à-d. le temps entre l'arrivée à un arrêt et le départ vers le suivant);
- Le type de **véhicule utilisé**;
- La **date** de la tâche;
- Toute **contrainte de temps** pertinente (par exemple, quai de chargement fermé durant l'heure du dîner ou livraison possible après 11 h seulement);
- Toute **contrainte d'équipement** particulière (par exemple, nécessité d'un hayon élévateur ou « tommy-lift »).

1.2. Mobilisation des partenaires

Confirmer l'engagement et la compatibilité des partenaires

Une fois les bénéfices révélés par l'analyse en amont, notamment le potentiel de réduction des coûts, ces résultats peuvent servir à renforcer l'engagement des parties prenantes pour s'assurer qu'on a les bons partenaires autour de la table et que ceux-ci sont compatibles. Ils peuvent également servir à attirer de nouveaux partenaires, qui pourront contribuer au projet en partageant des ressources ou équipements manquants avec le groupe, ou encore en augmentant la demande de transport (par exemple, si le groupe actuel a des besoins pour quatre jours par semaine, ajouter un partenaire comblant un cinquième jour permettrait de rendre le projet viable).

Il peut être intéressant d'organiser un atelier pour présenter les résultats de l'analyse en amont avec les partenaires qui y ont participé, et une séance d'information pour des partenaires potentiels. Ces activités de mobilisation peuvent être menées en parallèle de l'analyse fonctionnelle ou en transition vers celle-ci.

1.3. Analyse fonctionnelle

Clarifier les paramètres logistiques avec les partenaires

À partir du groupe de partenaires mobilisés, il est possible d'organiser un ou plusieurs ateliers collaboratifs pour approfondir les aspects logistiques du projet. Ces ateliers permettent de mieux comprendre les défis pratiques, les complémentarités et les ressources disponibles.

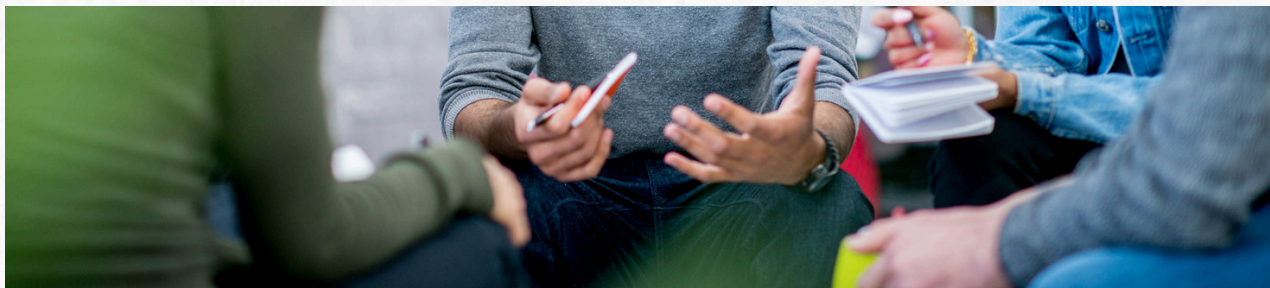
Voici quelques outils pouvant être utilisés pour soutenir l'analyse fonctionnelle :

1. Cartographie de processus

Cet outil, sous forme de grille conçue à partir de questions simples, offre un portrait global des activités d'une organisation (ses besoins et ses capacités). **Horizontalement**, on y voit le déroulement chronologique des activités du pôle (des champs des producteur.trice.s aux cuisines des client.e.s, par exemple); **verticalement**, différentes thématiques qui correspondent à des questions précises, telles que :

- « Que fait-on? » (activité);
- « Qui le fait? » (acteurs et ressources humaines);
- « Avec quel matériel? » (matériel);
- « Avec quels systèmes? » (outils d'information).




Cela permet de repérer rapidement les forces de l'organisation, ses faiblesses ainsi que les difficultés actuelles ou futures de ses processus. En quelque sorte, ce tableau raconte l'histoire des processus opérationnels de l'organisation.









Établir un partenariat et définir le périmètre du projet

Tableau 1 : Exemple d'une cartographie de processus pour un pôle logistique alimentaire fictif (développé par Coop Carbone)

	Producteur	Transit	Entreposage	Transit	Client
Activité	Cueillette, vente en boutique, transformation	Ramassage chez le producteur	Entreposage, contrôle qualité, Préparation de commandes	Livraison aux clients, marchés et points de chute	Distribution/vente finale en boutique, kiosque, points de chute
Acteurs	25 maraîchers 	Pôle + transporteur en pic de saison	Pôle: Le Renard Gourmand	Pôle + transporteur en pic de saison	750 particuliers / 30 points de chute  4 marchés 26 restos
Ressources Humaines	<u>Moyenne:</u> 2 maraîchers-proprétaires 5 travailleurs saisonniers	Livreurs du pôle	2 admin 4 entrepôts	Livreurs du pôle	Maraîchers aux kiosques, livreurs aux points de chute, employé.e.s des boutiques
Matériel	Tracteurs, entreposage non réfrigéré, véhicules personnels	2 camions-cubes 16pi + Reefer	3000 pi ² réfrigéré 1100 pi ² congelé 1500 pi ² sec	 3 vans eTransit + Reefer	2 kiosques, tables pliantes, frigos / congélos des boutiques
Information	Vente en ligne B2B (Arrivage), B2C (site Web), catalogue de produits	Bons de commande virtuels + logiciel transport	Sys. gestion commandes, Inventaire, CRM	Bons de commande virtuels + logiciel transport	Systèmes <i>Point-of-Sale</i> pour kiosques aux marchés

Légende

-  Situation nécessitant une attention particulière, de manière immédiate ou qui est potentiellement problématique
-  Force de l'organisation
-  Amélioration récente
-  Dégradation récente

Dans cet exemple, nous analysons les activités d'un pôle logistique alimentaire fictif : **Le Renard Gourmand**. Ce pôle effectue lui-même le ramassage des produits chez ses 25 producteurs et assure la livraison à une clientèle variée dans sa région.

Il peut s'appuyer sur un vaste espace d'entrepôt, des processus de préparation de commandes optimisés ainsi que des systèmes performants de gestion des commandes et de la relation client. Mais certains défis émergent : le pôle a récemment intégré de nouveaux membres, mais perdu des clients, ce qui complique la recherche de débouchés pour ses partenaires producteurs.

De plus, un de ses véhicules n'est plus utilisable, ce qui rend les livraisons plus difficiles à organiser et allonge les journées de travail de ses livreurs.



Établir un partenariat et définir le périmètre du projet

2. Cartographie géospatiale

Une carte collaborative, créée par exemple sur [Google My Maps](#) ou sur [Felt Maps](#), permet aux partenaires de situer leurs lieux d'activités, leurs zones de livraison ainsi que les axes de circulation majeurs empruntés lors de leurs trajets. Elle fait ressortir les superpositions spatiales de leurs activités, un indicateur fort de compatibilité.

3. Tableau des horaires de livraison

Ce tableau précise les jours et les plages horaires d'activité de chaque partenaire ainsi que les contraintes temporelles particulières.

4. Inventaire des ressources disponibles

Ce document recense les espaces d'entreposage, les véhicules ainsi que les ressources humaines que chaque partenaire est prêt à mettre à contribution dans le cadre du projet mutualisé.

5. Matrice SWOT¹ (FFOM)

Cet outil permet de résumer les forces, les faiblesses, les perspectives et les menaces du projet, en mettant en lumière les éléments qui nécessitent une attention particulière.

Il est important de garder à l'esprit que cette phase de travail initiale vise autant à surmonter les **obstacles** qu'à renforcer l'**engagement** et l'intérêt des **partenaires**.

À l'issue de l'étape 1, le groupe devrait avoir une vision claire des éléments suivants :

- Le **type de mutualisation** envisagé (le covoiturage, l'autopartage, le transport groupé de type complet, un modèle inspiré des coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA) ou des coopératives de main-d'œuvre agricole (CUMO), etc.) – voir [Chapitre III - Différents modèles de transports mutualisés](#) (Collectif Récolte, 2025a);
- La **nature des marchandises** à transporter;
- Le ou les types de **véhicules** à favoriser;
- Les **ressources humaines** à prévoir ou à impliquer;
- Le coût estimé du service mutualisé.

L'assemblage de ces informations est indispensable pour les prochaines étapes, notamment la troisième, en vue de déterminer la structure de gouvernance qui encadrera le projet. Mais, à ce stade-ci, elles permettent déjà d'établir son périmètre :

¹ L'analyse SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats), souvent traduite en français par FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces), sert à évaluer la situation actuelle de votre entreprise afin d'établir les enjeux importants (Mouvement québécois de la qualité [MQQ], s.d.)

10

Établir un partenariat et définir le périmètre du projet

- **Critères de sélection des participant.e.s :**

- Proximité géographique des utilisateur.trice.s et de leurs lieux de déplacement;
- Compatibilité des produits (ex. : éviter de combiner viande et légumes sans contrôle sanitaire, ou aliments biologiques et non biologiques);
- Volonté de collaborer (privilégier les personnes disponibles et ouvertes à l'expérimentation, éviter les participant.e.s peu engagé.e.s à cette étape).

- **Délimiter un périmètre d'activités clair :**



- Nombre de livraisons par semaine;
- Zones desservies;
- Types de client.e.s (marchés, restaurateur.trice.s, etc.).

Retours d'expérience de nos partenaires

	<p>Le projet de camion partagé dans l'Ouest-de-l'Île a émergé en 2021, à la suite de plusieurs activités de concertation entre les producteur.trice.s du territoire, menées par le Collectif Récolte. Cette démarche collective a permis de rassembler les acteur.trice.s concerné.e.s et de mieux cerner les besoins logistiques à combler. Un questionnaire et des entretiens individuels ont permis d'évaluer les besoins particuliers des partenaires et d'orienter la mise en œuvre du projet. Les besoins de livraison des différentes catégories de nouveaux clients potentiels (HRI [hôtellerie, restauration, institutionnel], organismes communautaires) ont été étudiés à travers des études de cas et des échanges individuels.</p>
 <p>(L'Épicamion)</p>	<p>Les besoins ont été évalués de manière concertée par la Table de concertation de Saint-Henri, qui a joué un rôle central en apportant un soutien stratégique et financier au démarrage du projet. Cet appui a permis d'identifier rapidement les ressources nécessaires et de faciliter le transfert du projet à l'Épicentre.</p> <p>Un comité de projet a été mis en place pour accompagner le déploiement du camion mutualisé et assurer une coordination entre les partenaires. Plusieurs sondages ont été menés à différentes étapes du projet, notamment à l'aide de Google Forms, afin de mieux comprendre l'évolution des besoins des partenaires. En complément de ces démarches formelles, des échanges informels lors des rencontres de comité ont permis de capter directement les besoins exprimés par les partenaires présent.e.s, dans une approche plus participative.</p>

01

Établir un partenariat et définir le périmètre du projet

 <p>(SALADE mobile)</p>	<p>Le lancement du projet s'est appuyé sur une mobilisation spontanée des acteur.trice.s du milieu, principalement par le bouche-à-oreille. Cette dynamique a favorisé le regroupement des parties prenantes et l'identification des besoins logistiques à combler. Un questionnaire a également été utilisé pour préciser les attentes des partenaires et guider la mise en place du service de transport mutualisé.</p> <p>Avant la mutualisation, les livraisons étaient assurées par plusieurs bénévoles utilisant leur propre véhicule, ce qui rendait la gestion plus complexe et limitait l'espace disponible pour les denrées. Le service mutualisé, tel qu'il fonctionne aujourd'hui, répond efficacement aux besoins logistiques et permet notamment de desservir des personnes sans accès à un véhicule personnel en leur offrant un soutien pour la manutention.</p>
 <p>Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires</p>	<p>En 2016 et 2017, trois marchés solidaires de Montréal (Ahuntsic-Cartierville, Frontenac et Cadillac) ont commencé à échanger sur leurs besoins et défis communs en approvisionnement local et solidaire. En effet, il leur était difficile de trouver des fruits et légumes locaux suffisamment abordables pour pouvoir les revendre à des prix raisonnables, qui soient en cohérence avec leur mission d'accroître la sécurité alimentaire. Une entente informelle pour mutualiser un camion et une ressource humaine s'est rapidement créée entre les trois marchés afin que ceux-ci s'approvisionnent collectivement en fruits et légumes directement auprès de producteur.trice.s locaux.ales. Cette initiative a posé les bases de la MAMS, devenue en 2020 un organisme à but non lucratif. Depuis, la MAMS recense périodiquement les besoins de ses membres.</p>

02

Structurer le modèle opérationnel

La section ci-dessous aborde des éléments de réflexion et des conseils spécifiques aux projets de transport mutualisés. Toutefois, ces derniers étant souvent intégrés au sein d'un projet d'approvisionnement collectif, nous vous invitons également à consulter le guide *Démarrer un projet d'approvisionnement alimentaire collectif* (Collectif Récolte, 2024). Ce guide a été conçu comme un support de réflexion collective, qui se penche sur les questions en lien avec la gouvernance, l'organisation des ressources humaines, la planification des activités d'approvisionnement et de distribution, la gestion des activités ainsi que les outils de gestion numériques.

2.1. Choisir un modèle de mutualisation et un type de véhicule

Avant de structurer concrètement votre projet, il est crucial de déterminer le modèle de mutualisation le mieux adapté à vos besoins. Le *chapitre 3* (Collectif Récolte, 2025) du **Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire** propose une vue d'ensemble des **différents modèles de transports mutualisés**, accompagnée de pistes concrètes pour vous aider à amorcer votre réflexion.

Ce choix doit s'appuyer sur une évaluation réaliste des besoins collectifs des partenaires, du volume total de transport à gérer ainsi que des ressources humaines et matérielles que chacun est en mesure de fournir. Le modèle retenu influencera directement le type de véhicule à mobiliser (camionnette, véhicule réfrigéré, etc.) et les modalités de partage entre les membres.

2.2. Déterminer un lieu de stationnement

Il est essentiel de planifier dès le départ où sera stationné le véhicule. Dans un projet mutualisé, le stationnement doit idéalement être central et accessible pour tous les partenaires. Pensez à inclure les frais associés (vignette de stationnement, frais de location, permis municipal) dans votre budget.

Prévoir la recharge pour les véhicules électriques

Si vous optez pour un véhicule électrique et que l'autonomie de la batterie correspond aux besoins identifiés lors de l'analyse fonctionnelle, la planification de la recharge devient un enjeu clé. Dans un projet de mutualisation impliquant plusieurs partenaires, cette question ne se limite pas à un simple branchement, mais touche à la fois la logistique quotidienne, la répartition des coûts et l'accessibilité partagée au lieu de recharge. Il est donc essentiel d'évaluer les options collectivement, qu'il s'agisse de bornes publiques ou de bornes privées installées sur les sites des partenaires. Une planification concertée permet d'assurer une recharge efficace, économique et compatible avec les horaires et contraintes de chaque organisation.

Recharge sur borne publique : les bornes du réseau public, comme celles du **Circuit électrique**, sont pratiques, mais peuvent entraîner des coûts considérables, généralement entre 1 \$ et 3 \$ par heure de recharge. Cela peut représenter jusqu'à 15 \$ pour une recharge complète (de 8 à 10 heures), selon le modèle du véhicule.

Recharge sur borne privée : si l'un des partenaires peut offrir l'accès à une borne privée, par exemple à son lieu d'entreposage ou de stationnement, les coûts sont considérablement réduits. Dans ce cas, les frais de recharge dépendent du tarif par kilowattheure (kWh) d'Hydro-Québec, qui est d'environ 0,10 \$ par kWh pour une recharge à faible puissance. Ainsi, pour une recharge complète équivalente, le coût se situe généralement entre 5 \$ et 6 \$, selon la capacité de la batterie et la quantité d'énergie livrée pour la recharge, qui varie entre 50 et 60 kWh.

Intégrez ces coûts et l'accès aux bornes dans la planification budgétaire et logistique du projet.

2.3. Service avec ou sans chauffeur.euse?

Le choix d'un service de transport mutualisé avec ou sans chauffeur.euse engagé.e par le projet doit être réfléchi en fonction du volume des livraisons, des ressources disponibles et des objectifs du partenariat. Cette décision influence à la fois la structure des activités du projet, son coût global et l'expérience vécue par les partenaires.

Avantages d'un.e chauffeur.euse mutualisé.e :

- Permet aux partenaires de se délester de la gestion logistique quotidienne (planification, embauche, supervision, gestion des dépenses);
- Renforce le sentiment d'appartenance et de lien humain, car cette personne représente le projet et ses partenaires auprès des client.e.s ou des bénéficiaires. Un.e chauffeur.euse attiré.e peut assurer une constance dans les standards de qualité et de fiabilité auprès de la clientèle;
- Permet de déléguer des rôles connexes et facilite le gain de temps pour les partenaires (ex. : réception et emballage des commandes, gestion des routes);
- Encourage et facilite la mise en place d'autres formes de mutualisation entre les partenaires (ex. : achats groupés, partage d'espaces d'entreposage);
- Offre une expertise de terrain utile pour optimiser les trajets ou organiser les chargements.

Inconvénients possibles :

- Peut représenter un coût important si le volume des livraisons est insuffisant ou irrégulier;
- Peut créer une dépendance envers une seule personne (risque en cas d'absence ou de départ);
- Nécessite une gestion rigoureuse des aspects légaux (assurances, Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail [CNESST], responsabilités partagées);
- Peut engendrer des tensions si les attentes entre le.la chauffeur.euse et les partenaires ne sont pas claires ou alignées (horaires, conditions de transport, communication).

Si le **volume des livraisons** ne justifie pas l'embauche d'un.e employé.e à temps plein, il est possible de **combiner** le rôle de chauffeur.euse avec d'autres responsabilités utiles au projet :

- **Planification des routes** : les meilleur.e.s répartiteur.trice.s, responsables de la planification journalière du transport, ont très souvent d'abord été chauffeur.euse.s, et connaissent les défis de terrain propres à ce rôle.
- **Assemblage de commandes** : le.la chauffeur.euse peut préparer les lots afin de faciliter le chargement et d'assurer la protection des produits lors du transport.
- **Suivi de l'entretien du véhicule** : un.e chauffeur.euse impliqué.e dans la gestion des véhicules est plus enclin.e à les maintenir en bon état (vérifications, entretiens réguliers, suivi budgétaire).
- **Service à la clientèle** : le.la chauffeur.euse peut représenter les partenaires, renforcer le lien avec les client.e.s ou commerçant.e.s et soutenir la qualité du service, en particulier dans les projets de collecte ou d'approvisionnement solidaire.

02 Structurer le modèle opérationnel

Retours d'expérience de nos partenaires

Engager un.e chauffeur.euse mutualisé.e attitré.e

Avantages

Désavantages

L'aube, pôle nourricier – Camion réfrigéré avec chauffeur.euse, mis à disposition des fermes membres, avec ou sans chauffeur.euse

- **Stabilité dans la qualité du service.**
- **Économies potentielles sur les assurances.**
- **Polyvalence du.de la chauffeur.euse**, qui gère la logistique de manière globale (préparation des routes, chargement, livraison, entretien du véhicule, gestion du stationnement, facturation et relations avec les partenaires).
- **Dépendance forte à une seule personne** pour la conduite et les livraisons, ce qui complique la logistique en cas d'absence.

L'ÉpiCamion – Camion réfrigéré avec chauffeur.euse attitré.e

- **Simplification de la gestion quotidienne** (chargement, déchargement et déplacement des produits transportés) grâce au rôle de chauffeur.euse manutentionnaire.
- **Valeur ajoutée reconnue** par les partenaires.
- **Renforcement des liens avec les partenaires** en favorisant la proximité et les relations de confiance.
- **Salaire du.de la chauffeur.euse entièrement assumé par l'organisme** (ÉpiCentre Saint-Henri).
- Dépendance envers une seule personne : **rend le service vulnérable en cas d'absence.**

SALADE mobile – Camion mutualisé, avec chauffeur.euse attitré.e

- **Simplification de la gestion quotidienne** (chargement, déchargement et déplacement des produits transportés) grâce au rôle de chauffeur.euse manutentionnaire.
- **Valeur ajoutée reconnue** par les partenaires.
- (suite à la prochaine page)
- Partage du véhicule : **peut limiter la flexibilité des horaires** pour certain.e.s utilisateur.trice.s.
- Chauffeur.euse mobilisé.e à temps plein : **les livraisons ponctuelles sont plus difficiles** à intégrer.
- (suite à la prochaine page)

- **Renforcement des liens avec les partenaires** en favorisant la proximité et les relations de confiance.
- **Remplacements** parfois complexes à gérer.
- Changements fréquents de chauffeur.euse : nuisent à la **stabilité du service**, souvent perçue comme un facteur clé de réussite.

Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires (MAMS) - Deux camions mutualisés en saison estivale (dont un électrique en 2025), avec chauffeur.euse/livreur.euse attitré.e

- **Gains en efficacité** en permettant de s'approvisionner directement auprès des producteur.trice.s et transformateur.trice.s locaux.ales.
- **Économie en temps de gestion et de déplacement** (le.la livreur.euse commence sa journée à 3 h 30).
- **Simplification de la logistique** : la MAMS prend en charge tous les aspects relatifs aux :
 - **ressources humaines**, soit le recrutement, la formation et la gestion. Résultat : stabilité, fiabilité du service de livraison et expertise relative aux besoins des membres;
 - **camions**, ce qui comprend assurances, entretien, essence, achat ou location et gestion des itinéraires. Cela allège la charge logistique pour les membres.
 - **Réduction des coûts** logistiques et RH (un.e ou deux livreur.euse.s qui travaillent pour 25 membres).
 - **Accès à différents marchés** pour les producteur.trice.s locaux.ales.
 - **Réduction de l'empreinte environnementale** : kilomètres parcourus considérablement réduits, achat d'un camion électrique en 2025.
 - **Entraide et échange de bonnes pratiques** entre organismes membres qui ont des motivations et des besoins communs.
- **Horaire et charge de travail** : les livreur.euse.s débutent à 3 h 30 du matin et doivent demeurer flexibles pour pouvoir gérer les imprévus. Le travail est exigeant physiquement et mentalement (charges lourdes, vigilance aux erreurs).
- **Saisonnalité du travail et équipe réduite** : maintenir une équipe compétente et formée année après année est un grand défi (deux ou trois personnes l'été et une l'hiver).
- Dépendance envers une seule personne : rend le **service vulnérable en cas d'absence**.
- Ajout de nouveaux membres : complexifie **l'optimisation des routes de livraison** et peut créer des incohérences logistiques.
- **Division des commandes souvent inégale** entre les deux camions, en fonction des commandes et des itinéraires respectifs.
- Ajustements en continu liés au **contrôle des coûts et revenus** afin de dégager une marge de profit suffisante pour assurer la continuité du service tout en offrant des tarifs avantageux aux membres.

2.4. Prévoir les assurances

La question des assurances peut rapidement devenir complexe à gérer dans des projets multipartenariaux. Le tableau ci-dessous présente plusieurs cas de figure et recommande les actions nécessaires en fonction du contexte.

Selon la personne ou la structure réalisant les livraisons (un partenaire ou un pôle), la fréquence des livraisons (ponctuelles ou régulières) et le mode de partage du véhicule (occasionnel, fréquent ou non partagé), plusieurs éléments peuvent changer : l'immatriculation du véhicule, le type de police d'assurance ainsi que les clauses particulières à intégrer.

Tableau 2 : Conseils par rapport aux assurances, à l'immatriculation et au permis (Coop Carbone)

Qui réalise les livraisons?	Quelle est l'intensité des livraisons?		Y a-t-il partage du véhicule?		
	Occasionnelles et/ou bénévoles	Fréquentes et/ou dans un cadre lucratif	Oui		Non
			Occasionnel	Fréquent	

Livraisons réalisées entre partenaires (partenariat plutôt horizontal sans qu'un de ses membres soit particulièrement spécialisé dans le transport)	Pas de disposition particulière pour les assurances ou l'immatriculation : une assurance responsabilité civile et un permis de classe 5 devraient suffire.	Véhicule immatriculé L ou P requis. Assurance cargo recommandée.	Vérifier si les chauffeur.euse.s sont couvert.e.s par une clause de « prêt de volant » ou les ajouter à la police d'assurance comme conducteur.trice occasionnel.le.	Ajouter les chauffeur.euse.s permanent.e.s à la police d'assurance ou inclure une clause « tout conducteur » permettant la conduite par tout.e employé.e ou sous-traitant.e.	Pas de disposition particulière pour les assurances ou l'immatriculation.
Livraisons réalisées par un pôle ou une autre structure tierce spécialisée en transport (dénote un degré de maturité plus avancé où l'activité principale d'un des partenaires du groupe est le transport)	Véhicule immatriculé L ou P, assurance cargo requise.	Véhicule immatriculé L ou P requis. Assurance cargo recommandée.		Inclure une clause « tout conducteur » dans la police d'assurance pour couvrir l'ensemble des chauffeur.euse.s employé.e.s ou sous-traitant.e.s.	

(Sources : Union des producteurs agricoles [UPA], 2023; UPA, 2014; Intact Assurance, 2025; Rentino-Parazzelli, 2023; Société de l'assurance automobile du Québec [SAAQ], 2025)

2.5. Choisir les outils de gestion adaptés

La mise en place d'un service de transport mutualisé nécessite plusieurs outils pour assurer une gestion efficace à différentes échelles : planification des besoins, organisation des tournées, suivi financier, coordination entre les partenaires, etc.

Voici quelques exemples d'outils à envisager selon les besoins du projet.

Outils de gestion classiques

1. **Système comptable** : indispensable pour gérer la documentation financière et assurer un suivi rigoureux des flux monétaires liés aux activités de transport;
2. **CRM (Customer Relationship Management)** : outil réservé à la gestion de la relation client. Il permet de créer des fiches client.e.s, de suivre leurs commandes et leurs communications ainsi que d'archiver les échanges ou les incidents liés au service à la clientèle;
3. **Tableaux de bord ou matrice des résultats** : utilisés pour fixer des indicateurs de performance et suivre l'atteinte des objectifs, ces outils peuvent être adaptés à différents volets du projet (livraison, entreposage, communication, etc.).

Outils de communication

1. **Internes** : pour faciliter la collaboration entre partenaires (voir section 4.1.);
2. **Externes** : pour assurer la visibilité du projet, le faire connaître et rayonner (voir section 4.5.).

Outils de gestion des activités

1. **Plateforme de vente ou de prise de commande en ligne** : cet outil permet aux client.e.s de passer leurs commandes ou d'effectuer des achats, selon le modèle de fonctionnement choisi. Il inclut généralement des fonctionnalités de facturation et peut proposer un catalogue commun, facilitant ainsi la mise en marché ou l'approvisionnement collectif;
2. **Système de gestion des stocks et de l'entreposage (ou WMS, Warehouse Management System)** : connecté à une plateforme de vente en ligne et à un TMS (Transportation Management System), ce système assure le suivi des stocks en temps réel. Il facilite l'ajustement de ces derniers en fonction des récoltes, des réceptions de marchandises ou des ventes;
3. **Plateformes collaboratives transactionnelles** : permettent de mettre en relation des producteur.trice.s, transformateur.trice.s, commerçant.e.s, organismes communautaires, etc. (voir section 4.2.).

Pour les projets de petite envergure, il est conseillé de **garder les outils de gestion les plus simples possibles** et, surtout, **arrimés aux outils de gestion existants** au sein des différentes organisations partenaires. Prenez le temps de bien documenter vos besoins particuliers et de limiter autant que possible le nombre d'outils différents mis en place.

Une liste de pistes de réflexion à cet effet est proposée à la section 9 du guide Démarrer un projet d'approvisionnement alimentaire collectif (Collectif Récolte, 2024).

Certains de ces outils peuvent être développés sur mesure à l'aide de simples tableurs sur les plateformes numériques collaboratives (comme Excel de Microsoft 365 ou encore Google Sheets).

Toutefois, lorsque le projet prend de l'ampleur, des solutions plus avancées peuvent grandement faciliter la gestion et mieux répondre aux besoins des partenaires. Il existe de nombreuses subventions pour l'adoption et le développement d'outils ainsi que pour la transformation numérique, comme le programme DATAide (Centraide, 2024). N'hésitez pas à créer des guides et procédures d'utilisation claires afin de faciliter leur appropriation par vos membres et partenaires.

Des suggestions d'outils sont listées dans des encadrés tout au long de l'étape 4, Piloter le projet de transport mutualisé, afin de vous aider à faire des choix.

Extrait du guide Démarrer un projet d'approvisionnement alimentaire collectif, publié par le Collectif Récolte en 2024 :

SECTION 9 : SE DOTER D'OUTILS NUMÉRIQUES EFFICACES

Pistes de réflexion

- **Quelles opérations pourraient être facilitées avec un outil numérique?**
 - Qu'est-ce qui est manquant ou inefficace actuellement dans vos opérations?
 - Le transfert d'informations est-il fluide et optimal? Dans l'équipe? Avec les membres acheteurs? Avec les producteurs?
 - Vos outils de gestion actuels répondent-ils efficacement à vos besoins?
- **Quels outils de gestion utilisez-vous pour :**
 - La gestion des approvisionnements?
 - La gestion des commandes?
 - La gestion d'inventaire?
 - La planification des routes de livraison?
 - La gestion de la facturation?
- **Quels sont les coûts et les bénéfices de l'implantation d'un nouvel outil numérique?**
 - Combien de temps êtes-vous prêt.e à investir pour la recherche d'un nouvel outil numérique, pour son implantation et pour vous l'approprier?
 - Avez-vous une personne compétente à l'interne afin d'assurer l'implantation de l'outil?
 - Les membres actuels ont-ils une aisance suffisante avec les outils numériques? Sinon, avez-vous le temps de former ces personnes à leur utilisation?
 - Est-ce que leur utilisation va générer un gain de temps ou de confort pour l'équipe ou pour les membres?

2 Structurer le modèle opérationnel

Retours d'expérience de nos partenaires

 <p>L'aube PÔLE NOURRICIER</p>	<p>L'organisation utilise Google Workspace, notamment Google Sheets et Google Docs, pour planifier les routes, assurer le suivi et répartir les coûts entre les utilisateur.trice.s du service de transport. La plateforme Arrivage est utilisée pour la prise des commandes et la gestion de celles-ci. Un outil de calcul développé par Coop Carbone est également employé pour planifier les routes et établir les tarifs de location en fonction des trajets et des besoins (voir gabarit présenté à l'étape 4). La communication interne se fait principalement via Slack.</p>
 <p>ÉPICENTRE SAINT-HENRI</p>	<p>Aucun outil de gestion particulier n'est utilisé pour le projet. Les trajets sont planifiés de manière évolutive, en fonction des besoins, par exemple avec Google Maps.</p> <p>Pour le reste de ses activités, l'ÉpiCentre utilise principalement Excel comme outil de gestion, notamment pour le suivi des livraisons, la facturation et la gestion de la banque alimentaire. Une base de données Access permet également de centraliser les informations sur les usager.ère.s.</p>
 <p>Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires</p>	<p>La MAMS utilise Google Workspace pour organiser les routes (Google Maps) et pour gérer les approvisionnements, les commandes et la facturation (Google Sheets).</p> <p>Fin 2025, elle se dotera d'une plateforme de commande plus efficace afin d'optimiser le temps consacré à la gestion des activités et de simplifier la communication avec les membres.</p>



Formaliser une entente entre partenaires

À ce stade du projet, il est souvent **trop tôt pour envisager la création d'une structure juridique distincte** afin d'encadrer les activités du projet. Toutefois, même dans le cadre d'une phase expérimentale, il est essentiel que les partenaires **s'entendent sur des bases claires pour la collaboration**.

Le tableau 3, ci-dessous, présente quelques exemples de sujets à aborder lors de l'établissement d'un partenariat en vue de mitiger les risques de discorde et de tension entre les partenaires.

Tableau 3 : Risques liés à la relation entre partenaires dans des projets de transport mutualisé (source : Coop Carbone)

(!) Les risques majeurs sont identifiés par un point d'exclamation et expliqués en détail en dessous du tableau.

Catégorie	Risques de discorde
Structure du partenariat	Choix des partenaires pour le groupe initial Taille du groupe Leadership et conflits d'intérêts entre partenaires Gestion dynamique des relations entre partenaires
Comportement	Confiance entre partenaires Différence de culture organisationnelle Grande différence d'incitatif entre partenaires
Planification et activités	Mécanismes de coordination (!) Négociation sur les tarifs de livraison (!) Allocation des coûts et profits (!) Décalage entre niveaux de connaissance des partenaires Décalage entre niveaux et standards de service des partenaires (!) Décalage entre niveaux technologiques des partenaires
Business / Marché	Risque de collusion entre partenaires Partage de renseignements confidentiels (!) Atteinte à la réputation d'un partenaire si le niveau de service n'est pas respecté



Formaliser une entente entre partenaires

Mécanisme de coordination : les partenaires doivent s'entendre sur les canaux de communication, les rôles et les responsabilités de chacun, afin que leur personnel sache à qui s'adresser et dans quels délais les réponses sont attendues pour garantir une coordination fluide. Par exemple, est-ce qu'un.e client.e restaurateur.trice ayant eu un problème avec une livraison doit s'adresser directement au producteur ou à la productrice, ou plutôt au partenaire assurant la livraison?

Définition des tarifs de livraison, allocation des coûts et profits : un partenaire devant réaliser des livraisons pour un autre doit être justement rétribué pour ce service, et les économies réalisées en mutualisant les activités de transport doivent être partagées selon une formule claire et décidée collectivement pour garantir la viabilité du partenariat. Pour faciliter les discussions, une analyse des coûts de transport propres à chaque partenaire peut permettre de définir ce que chacun est en droit de recevoir en retour de sa contribution, ou ce qu'il gagnerait en confiant ses livraisons à un service mutualisé.

Les questions de la tarification et de l'allocation des coûts et des bénéfices sont particulièrement importantes, car elles déterminent la viabilité financière du partenariat.

Niveaux de services et standards communs : certains transporteurs livrent le jour suivant la commande, d'autres la journée même. En cas d'échec de livraison, certains tentent une seconde livraison le jour même, d'autres le lendemain, et d'autres attendent de confirmer avec le client avant de retenter la livraison. Ces détails de fonctionnement doivent être harmonisés entre les partenaires afin d'éliminer tout décalage entre leurs attentes et le service de livraison qui sera rendu en leur nom.

Partage de renseignements confidentiels : des entreprises techniquement concurrentes réalisant des livraisons les unes pour les autres obtiennent un contact direct avec les clients ou des fournisseurs de dons alimentaires de leurs concurrents. Cette situation requiert un haut degré de confiance pour être acceptée par les partenaires. Nous vous recommandons fortement de faire appel à un.e juriste si vous souhaitez établir des balises en matière de non-sollicitation ou de non-concurrence pour assurer la conformité légale de telles clauses. Il est aussi important d'inclure une clause de confidentialité pour maintenir les données confidentielles de toutes les parties en sécurité.

Se faire accompagner pour corédiger une entente écrite

La **formalisation d'une entente écrite**, corédigée par les parties prenantes ou avec l'appui d'un tiers de confiance, permet de prévenir les malentendus et de clarifier les attentes dès le départ.

Cette entente peut prendre la forme d'un contrat, adapté au caractère temporaire et évolutif du projet pilote (voir exemple en annexe II).



Formaliser une entente entre partenaires

Elle peut inclure, notamment :

- **les rôles et responsabilités de chaque partenaire.** Par exemple : qui s'occupe de la location du véhicule, de l'entreposage, de la préparation des commandes, des livraisons ou encore de la coordination logistique et administrative;
- **le niveau d'engagement de chaque partenaire.** Cela peut inclure les types de livraisons qui seront mutualisées ainsi que les ressources matérielles, humaines ou financières qui seront mobilisées;
- **la contribution de chaque partenaire dans la collecte des données requise pour le suivi des indicateurs permettant d'évaluer le succès du projet pilote.** Par exemple : le nombre de livraisons effectuées, le taux de satisfaction des partenaires, les économies réalisées ou encore les retombées environnementales;
- **les règles d'utilisation du véhicule.** Par exemple : lieu de stationnement, nettoyage, gestion du carburant, carnet de bord à remplir (le cas échéant);
- **les modalités de tarification et d'allocation des coûts et profits;**
- **les modalités contractuelles avec le/la chauffeur.euse et les modalités d'assurance responsabilité civile.**

Même s'il s'agit d'une première phase d'expérimentation, une telle entente préliminaire constitue une base essentielle pour assurer le bon déroulement du projet et en tirer des apprentissages utiles en vue d'une éventuelle mise à l'échelle.



Boîte à outils : Exemple d'entente de collaboration préliminaire

Dans la boîte à outils en annexe II, vous trouverez un gabarit d'entente de collaboration développé par le Collectif Récolte dans le cadre du programme SALIM. Nous vous invitons à l'adapter à vos besoins.

04 Piloter le projet de transport mutualisé

Une fois le projet de transport mutualisé lancé, il devient essentiel de mettre en place des outils efficaces pour bien coordonner les activités au quotidien.

Cette section propose des pistes concrètes pour faciliter la communication entre les partenaires (4.1.), la gestion des horaires et des réservations (4.2.), la planification optimale des trajets de livraison mutualisée (4.3.), le partage équitable des coûts et bénéfices de la mutualisation (4.4.) et, finalement, les moyens de rayonnement du projet de transport mutualisé (4.5.).

4.1. Favoriser une communication fluide et adaptée entre partenaires

La réussite d'un projet collaboratif repose sur une communication claire et accessible à tous. Il n'existe pas d'outil universel. Le meilleur moyen de communication dépend surtout des habitudes de chacun.e et des outils utilisés au sein de leur organisation respective. L'essentiel est que les participant.e.s **choisissent ensemble** les solutions les plus simples et efficaces pour eux.elles.

Type de communication	Outil suggéré
Urgences, changements de dernière minute	Messages textes (SMS, messageries)
Partage de documents, informations importantes	Courriels
Mises à jour collectives, suivis	Courriels, réunions virtuelles ou en personne
Gestion de projet, coordination du travail et suivi des tâches	Trello , Slack , Microsoft Teams , Monday , Google Workspace , ClickUp
Travail collaboratif sur des documents	Google Workspace , Microsoft Teams , Microsoft OneDrive , Microsoft SharePoint

4.2. Coordonner les horaires et les réservations

Dans un projet de transport mutualisé, chaque partenaire a des besoins différents : jours de marché, livraisons, déplacements réguliers, etc. Pour optimiser l'usage du véhicule et éviter les conflits d'horaire, une bonne planification est primordiale.

Il est essentiel de **recueillir dès le départ les disponibilités et les besoins précis de tous.les les utilisateur.trice.s (voir l'étape 1)**. Cela inclut non seulement les jours d'utilisation, mais aussi les plages horaires, la nature des trajets (livraisons, marchés, autres déplacements) et les éventuelles contraintes particulières (par exemple, un retour impératif avant une certaine heure).

Afin de faciliter cette coordination, il est recommandé de mettre en place un **calendrier partagé** accessible à tous.les les partenaires. Ce calendrier permet :

- de visualiser clairement les périodes d'activité prévues, à l'échelle saisonnière ou hebdomadaire;
- d'identifier les jours et créneaux horaires réservés par chaque utilisateur.trice;
- de repérer rapidement les chevauchements ou conflits potentiels dans les réservations;
- d'ajuster les trajets et la planification collective pour maximiser l'efficacité du véhicule partagé;
- d'intégrer les imprévus ou modifications de dernière minute grâce à un outil numérique facilement modifiable.

Ce calendrier peut également servir à **gérer les réservations** en précisant, pour chaque usage, la date, l'heure, le. la partenaire concerné.e ainsi que la personne responsable de la conduite, ce qui améliore la transparence et la responsabilité collective.

Exemple concret :

Dans un collectif de producteur.trice.s, deux personnes qui livrent le mercredi peuvent utiliser un véhicule à des moments différents. Cependant, si l'un.e doit se rendre à un marché en après-midi, il faut coordonner le retour du véhicule à temps pour éviter les retards.

Ce calendrier partagé peut être monté sur un support papier lors d'une rencontre ou d'un atelier de cocréation, puis transféré dans un outil numérique collaboratif pour permettre les ajustements en temps réel.

Quelques pistes d'outils à envisager

Des plateformes comme **Google Calendar**, **iCalendar** ou **Microsoft Teams** sont des solutions simples et accessibles.



04 Piloter le projet de transport mutualisé

4.3. Planifier et optimiser les trajets

Comme mentionné précédemment, dans le cas de plus petits projets, la planification des trajets peut être gérée à l'aide de simples tableurs Excel ou Google Sheets. Les outils spécialisés demandent une habileté numérique plus importante et ne sont pas toujours à la portée des organismes. Bref, le choix de l'outil dépendra toujours de la taille du projet, des capacités des partenaires et des ressources disponibles (temps, compétences techniques, budget).

Bien qu'il n'existe pas de plateformes numériques expressément conçues pour faciliter la mutualisation du transport, plusieurs outils de gestion logistique du transport (appelés **Transportation Management Systems**) peuvent être adaptés à des projets collectifs. Ces systèmes facilitent la planification des trajets pour optimiser les itinéraires des véhicules en fonction de divers critères (durée, volume, équipement requis, etc.). Ces outils permettent, entre autres, de :

- planifier et d'optimiser les itinéraires;
- calculer les distances, les durées et les coûts associés;
- gérer les horaires de livraisons et la répartition entre utilisateur.trice.s;
- suivre les trajets en temps réel.

Ils génèrent également des données utiles pour évaluer les performances logistiques et les coûts associés. Une interface mobile est souvent accessible aux chauffeur.euse.s ou livreur.euse.s via une tablette ou un téléphone.

Le tableau ci-dessous offre un survol d'outils existants, incluant leurs principales fonctionnalités, les coûts estimés (en date du printemps 2025) ainsi que les avantages et inconvénients perçus pour des projets de transport mutualisé. Les autres TMS sont conçus pour des activités professionnelles et plus complexes, mais peuvent convenir pour des projets collectifs qui sont en croissance ou qui nécessitent des fonctionnalités avancées.

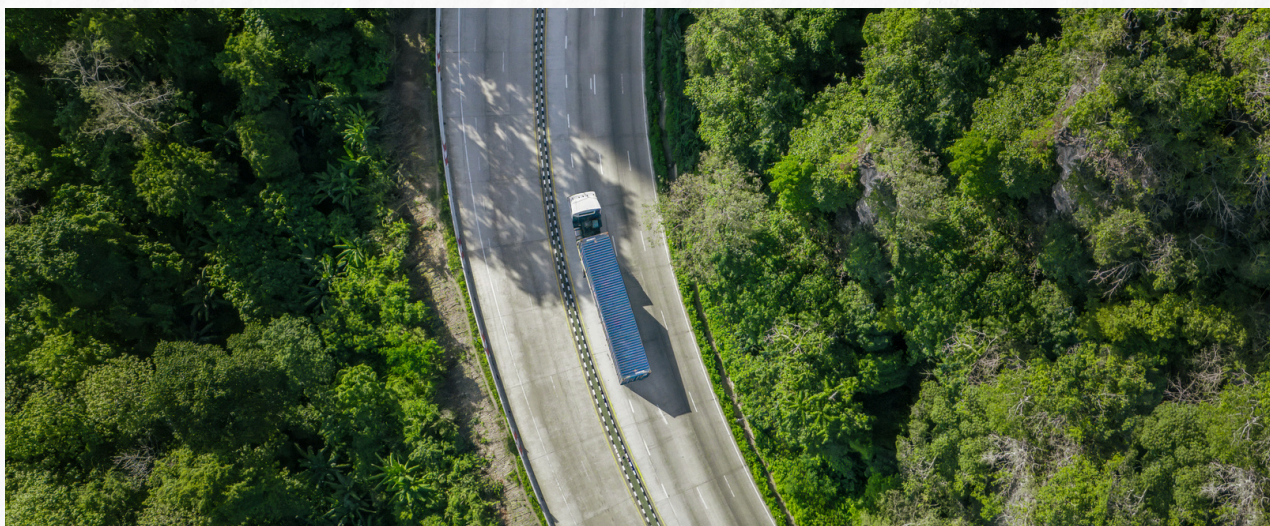


Tableau 4 : Présentation de différents outils existants de gestion logistique du transport

Nom de l'outil	Type de solution	Clientèles cibles	Coût estimé	Avantages	Inconvénients
<u>AgroTaxi</u> (Table agroalimentaire de Chaudière-Appalaches)	Plateforme Web de mise en relation et de livraison collaborative	Producteur.trice.s agricoles, transformateurs, client.e.s, etc. de Chaudière-Appalaches	Variable par livraison	Prise en main intuitive et gestion simplifiée des paiements pour les automobilistes livreur.euse.s	Moins adapté aux livraisons volumineuses ou aux besoins logistiques plus complexes
<u>La Charrette</u> (utilisée au Québec par le service de livraison collaborative de <u>Saveurs du Bas-Saint-Laurent</u>)	Plateforme Web de livraison collaborative	Producteur.trice.s agricoles, transformateurs, client.e.s, etc. dans une région territoriale définie	Inconnu	Carte interactive claire pour repérer facilement les trajets récurrents et les zones de chevauchement	Nécessite un accompagnement actif pour générer des occasions concrètes de mutualisation
<u>Workwave RouteManager</u>	Outil de gestion logistique spécialisé dans les livraisons (TMS) Logiciel sur plateforme Web uniquement avec abonnement (SaaS ²)	Opérateur.trice.s de livraison	600 \$/véhicule/an	Outil très complet avec des fonctions avancées d'analyse, d'optimisation et de gestion multiusager	Complexité d'utilisation qui demande une certaine expertise technique pour en tirer le plein potentiel
<u>FasterCOM</u>	Outil de gestion logistique TMS Logiciel sur plateforme Web avec abonnement (SaaS) ou licence complète	Opérateur.trice.s de livraison	Coût fixe de déploiement + 1 \$/livraison	<ul style="list-style-type: none"> - Solution pensée pour la mutualisation - Interface adaptable aux besoins du projet - Plusieurs options de tarification (par licence, par véhicule ou par livraison) - Déploiement parfois subventionnable (ex. : Emploi Québec, TEQ³) 	Mise en œuvre longue et coûteuse, nécessitant plusieurs mois de déploiement
<u>GoMove</u>	Outil de gestion logistique TMS Logiciel sur plateforme Web uniquement avec abonnement (SaaS)	Opérateur.trice.s de livraison	100 \$/véhicule/mois	<ul style="list-style-type: none"> - Bonnes capacités de mutualisation (avec développement personnalisé) - Vision complète des activités multiacteur.trice.s 	Solution initialement conçue pour les biens lourds. Le développement sur mesure pour un projet de mutualisation représente un coût élevé (≈ 30 000 \$)
<u>ProgressionLIVE</u>	Outil de gestion logistique TMS Logiciel sur plateforme Web uniquement avec abonnement (SaaS)	Opérateur.trice.s de livraison	330 \$/mois + 7 \$/véhicule	<ul style="list-style-type: none"> - Plateforme largement utilisée au Québec. Bonne intégration avec d'autres logiciels (ex. : <u>Sage</u>) - Fonctionnalités de suivi et de gestion des véhicules 	Certaines fonctionnalités avancées requièrent des frais additionnels

² SaaS : Software as a Service (logiciel sur plateforme Web avec un abonnement plutôt que licence à paiement unique).

³ Transition énergétique Québec, société d'État fondée en 2017 pour accompagner et financer la transition énergétique au Québec.

Comparatif fonctionnel

Fonctionnalité	AgroTaxi	La Charrette	Workwave	FasterCOM	GoMove	Progres sionLIVE
Optimisation des trajets						
Suivi en temps réel						
Interface pour livreur.euse.s						
Prise en compte des contraintes (temps, volume)						
Export de données						
Coût	Variable (par livraison)	Inconnu	Élevé	Moyen à élevé	Moyen	Moyen
Développement local						

4.4. Établir une tarification juste pour assurer la viabilité du projet

Dans un projet de transport mutualisé, la question du **juste coût** à partager entre les partenaires est essentielle pour assurer la mise en place d'une tarification appropriée, permettant la viabilité du service (Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec [CRAAQ], 2008).

Pour que le tarif de transport soit équitable et durable, il est nécessaire de bien connaître son **coût total de transport avant de calculer la tarification**. Celui-ci est composé de deux types de coûts :

- **Les coûts variables**, liés à l'utilisation du véhicule selon les trajets (durée, distance, fréquence);

- **Les coûts fixes**, définis par toute dépense liée à la gestion générale du service (le loyer et le forfait Internet du bureau, le personnel et les outils de gestion du service, etc.). Ces coûts ne varient pas en fonction du niveau d'activité, qu'il y ait un seul camion ou plusieurs, que ceux-ci effectuent 0 ou 1 000 livraisons dans une semaine. Ils doivent être répartis équitablement sur tous les trajets effectués par le véhicule.

Coût total d'un trajet = Portion des coûts fixes + Coûts variables du trajet

*NB. : Un coût total de transport peut s'exprimer à l'échelle d'une année d'activité entière ou d'une livraison individuelle. Pour une année donnée, un modèle de coûts totaux pour une organisation entièrement financée par une activité de transport doit **égaler l'ensemble des dépenses inscrites à ses états financiers**. Cela permettra de savoir combien de revenus seront nécessaires pour couvrir les dépenses liées à l'utilisation du camion (coûts variables), mais aussi pour payer le loyer du bureau, de l'entrepôt, les salaires de l'équipe de gestion, etc. (coûts fixes).*

Estimer les coûts fixes

Pour évaluer l'ensemble des coûts fixes pour une année donnée avec précision, il est recommandé de travailler à partir des **états financiers**, et d'y identifier chaque dépense en tant que coût fixe ou coût variable.

Dans les premières phases d'un projet (comme un projet pilote), les coûts fixes peuvent se limiter aux coûts d'assurance du véhicule ainsi qu'au salaire de la personne chargée de coordonner les livraisons et la collaboration entre les partenaires. Cependant, dès que le projet prend de l'ampleur, d'autres coûts s'ajoutent :

- Tâches administratives (ex. : facturation, gestion des paiements);
- Achat d'outils numériques ou abonnement à ceux-ci (logiciels de planification, plateformes collaboratives);
- Frais de coordination croissants selon le nombre de partenaires et de trajets.

Une fois les coûts fixes identifiés, il suffit de les additionner pour obtenir les **coûts fixes annuels**. Ceux-ci pourront par la suite être répartis sur chacune des livraisons, pour que tous les partenaires en paient une juste part en fonction de leur utilisation du service.

Cependant, une question importante demeure : comment répartir les coûts fixes sur les différents trajets qui seront effectués? Et si je réalise plus de livraisons, combien de revenus devrais-je générer pour couvrir non seulement les coûts variables, mais aussi les coûts fixes?

04

Piloter le projet de transport mutualisé

Pour y répondre, la méthodologie de comptabilité par activité suggère de diviser l'ensemble des coûts fixes sur une période donnée (ex. : une année) par une **unité de trajet représentative du niveau d'activité** du véhicule ou du parc de véhicules sur la même période. Cette unité peut être le **nombre d'heures d'utilisation du camion**, le **nombre de livraisons** ou encore le nombre de **kilomètres parcourus**. Si l'on opte par exemple pour le nombre d'heures d'utilisation du camion, on obtient ainsi un **coût fixe par heure d'utilisation du camion**.

Coût fixe par heure = Coûts fixes annuels ÷ Total annuel des heures d'utilisation du camion

Coût fixe par livraison = Coûts fixes annuels ÷ Nombre annuel de livraisons

Coût fixe par kilomètre = Coûts fixes annuels ÷ Kilométrage annuel total du véhicule

NB. : Le choix ultime de l'unité d'activité la plus appropriée inclut nécessairement une certaine part d'arbitraire, mais le calcul ne se doit pas d'être parfaitement précis. Le but est de savoir, pour une livraison fictive, à quel niveau fixer le tarif pour couvrir les coûts fixes qui y sont associés et ne pas faire fonctionner le projet à perte.

Estimer les coûts variables

Les coûts variables sont les coûts qui évoluent soit **en fonction du temps** ou **en fonction du kilométrage parcouru**.

Coûts variables temporels

- Salaires des équipes de livraison;
- Coûts de location d'équipements (le cas échéant).

Coûts variables kilométriques

- Coûts de carburant (ou d'énergie pour les véhicules électriques);
- Dépréciation du véhicule (si celui-ci n'est pas considéré comme pleinement déprécié);
- Coûts d'entretien.

Pour un calcul plus précis des coûts à l'échelle d'une livraison individuelle (ex. : une livraison à un nouveau client), il est possible d'ajouter un **coût variable horaire** et un **coût variable kilométrique**.

Coût variable d'un trajet = Coût variable horaire × [Heures requises pour la livraison] + Coûts variables kilométriques × [Kilométrage requis pour la livraison]

NB. : Pour un calcul encore plus précis, un coût variable horaire peut être ramené à l'échelle d'un coût variable par minute en le divisant par 60. Ainsi, on pourrait calculer le coût variable associé à une livraison qui ajouterait aussi peu qu'une seule minute à un trajet de camion.

04

Piloter le projet de transport mutualisé

Évaluer le niveau de précision requis pour le projet

En résumant les deux points précédents, on peut donc déduire que :

$$\begin{aligned} \text{Coûts totaux estimés d'un trajet} = & \\ & \text{Coûts fixes par unité de trajet} \times [\text{Nombre d'unités de trajet}] \\ & + \text{Coût variable horaire} \times [\text{Heures requises pour la livraison}] \\ & + \text{Coûts variables kilométriques} \times [\text{Kilométrage requis pour la livraison}] \end{aligned}$$

Toutefois, il est possible de simplifier le calcul en diminuant légèrement son niveau de précision. Une option de simplification est l'addition des coûts variables annuels dans ses états financiers et leur division par le kilométrage habituellement parcouru.

$$\begin{aligned} \text{Coût total estimé d'un trajet} = & \\ & \text{Coûts fixes par unité de trajet} \times [\text{Nombre d'unités de trajet}] \\ & + \text{Coûts variables totaux au kilomètre} \times [\text{Kilométrage requis pour la livraison}] \end{aligned}$$

Une autre option de simplification du calcul, pour de petits projets par exemple, est d'intégrer aux coûts fixes certains coûts variables, qui ne fluctuent pas beaucoup en fonction de l'utilisation du véhicule. Par exemple, si le projet possède ses propres véhicules, les coûts d'assurance, de dépréciation et d'entretien pourraient être considérés parmi les coûts fixes. Si les chauffeur.euse.s sont payé.e.s à temps plein, indépendamment des heures effectuées réellement sur la route, ce coût pourrait également être ajouté aux coûts fixes.

$$\begin{aligned} \text{Coût total estimé d'un trajet} = & \\ & \text{Coûts fixes (et presque fixes) par unité de trajet} \times [\text{Nombre d'unités de trajet}] \\ & + \text{Coût du carburant au kilomètre} \times [\text{Kilométrage requis pour la livraison}] \end{aligned}$$

NB. : Le coût du carburant étant variable dans le temps, il est judicieux d'estimer le coût selon sa moyenne de la dernière année. Il est aussi possible de mentionner une possibilité d'ajustement des prix en cas de forte augmentation de ceux-ci.

Bâtir la tarification juste

Une fois les coûts fixes et variables bien recensés, et le modèle de **coûts totaux de transport réalisé**, il est possible de déterminer le **tarif de livraison** à demander à ses partenaires.

Cependant, **plus d'une formule tarifaire existe**, et un choix doit être fait pour déterminer laquelle sera la plus appropriée. Elle doit être **viable financièrement et facile à appliquer** au projet concerné. Une planification avancée et un niveau de collaboration élevé sont nécessaires entre les partenaires pour explorer les différentes options et sélectionner la plus adaptée à la situation de tous.tes (Frisk et. al., 2010).

04

Piloter le projet de transport mutualisé

Tarifification directe

Dans ce modèle de tarification, les frais de livraison sont déterminés en ajoutant une marge calculée en pourcentage aux coûts totaux de transports calculés ci-dessus.

$$\text{Tarif de livraison} = \text{Coût total estimé du trajet} + \text{Marge cible}]$$

Dans cette formule, le coût total de transport est calculé comme décrit ci-dessus, sur base des coûts fixes et variables, selon la formule choisie par le projet.

La **marge cible** représente la différence souhaitée entre les revenus générés par le tarif de livraison facturé et les coûts estimés de la livraison. La marge réelle peut varier énormément, allant de 15 % à 200 %. Certaines livraisons peuvent réaliser une marge plus grande; d'autres, une marge plus modeste, voire négative. L'important est que, globalement, les marges sur les livraisons permettent de couvrir les dépenses et le niveau de revenus souhaité ou requis pour le projet. Il est essentiel de déterminer ces modalités dans la transparence et en mode collaboratif pour que tous.tes les comprennent et soient d'accord avec les principes sur lesquels s'établit la tarification du service de transport.

*Attention : Même pour un projet qui ne vise pas de profits, il est important de toujours prévoir une **marge cible**. Il faut retenir que le coût total du trajet est estimé et peut donc être plus ou moins élevé que prévu. Si les coûts réels annuels du véhicule sont plus élevés que prévu (par exemple, à cause des frais de réparation du véhicule, d'une hausse du coût des assurances, etc.), les tarifs pourraient ne pas suffire à couvrir ces frais. La marge réelle deviendrait dans ce cas négative et le projet roulerait à perte. Si la marge réelle est positive, un surplus (ou « profit ») est réalisé, et peut servir de coussin ou être réinvesti dans le projet.*

La tarification peut également être calculée en fonction d'un tarif fixe par livraison. Le tarif fixe par livraison peut mener à des situations où les coûts d'une livraison excèdent les revenus générés par le tarif, mais le but est que, **pour l'ensemble des livraisons**, les revenus de cette tarification soient supérieurs aux coûts totaux des livraisons.

Pour pallier les limites d'un tarif fixe par livraison, il est possible de décliner celui-ci selon des **zones de livraison** aux tarifs différents, où l'éloignement du lieu de départ du camion entraîne un tarif plus élevé. Lors de l'estimation du tarif fixe pour chaque zone de livraison, il est préférable de ne pas sous-estimer le coût total moyen afin d'éviter les pertes (par exemple, en utilisant une distance plus élevée que la moyenne pour chaque zone).

$$\text{Tarif fixe de livraison} = \text{Coût total moyen-ou-plus estimé [d'un trajet moyen dans une zone de livraison déterminée]}$$

04

Piloter le projet de transport mutualisé

Tarification par marge bénéficiaire

Ce modèle de tarification suit la même logique que celle appliquée dans de nombreux services de distribution alimentaire : un pourcentage de marge est prélevé sur les ventes de produits qu'un.e producteur.trice réalise. Par exemple, un.e producteur.trice vendant l'équivalent de 1000 \$ en produits à un restaurant verra son distributeur prélever 20 % de ce montant pour financer ses activités d'entreposage et de transport. Ce type de tarification est souvent associé à un minimum de vente qui définit le seuil de revenu, pour une livraison en moyenne, à partir duquel le distributeur peut réaliser toutes ses activités de stockage, de préparation de commandes, de livraison et d'administration, et s'assurer de ne pas fonctionner à perte (Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec [MAPAQ], 2022).

Revenu de vente des produits \times Marge bénéficiaire = Revenu qui revient au pôle pour ses activités

Coût de transport = Coûts fixes + Coûts variables

Coopération entre partenaires

Dans le cadre d'un projet pilote de transport mutualisé, le calcul des coûts de transport peut permettre à chaque partenaire de recenser très nettement la valeur de sa contribution aux services mutualisés. Par exemple, un partenaire réalisant des livraisons pour les autres dans le cadre du projet pilote pourra communiquer de façon claire et transparente la rémunération qui lui serait due. D'une manière similaire, un autre partenaire chargé de l'entreposage ou encore de la coordination de projet pourra s'assurer de recevoir une compensation à la hauteur des coûts encourus par la réalisation de ce travail.

Ensemble, plusieurs acteurs impliqués dans un projet commun peuvent donc bâtir un modèle de coûts propre au projet, et s'assurer que chaque contribution qui y est faite sera dûment rétribuée.

*NB. : Si les services fournis dans le cadre du partenariat incluent de l'entreposage et de la préparation de commandes, ceux-ci peuvent être évalués en tant que coûts variables, fluctuant selon le volume des commandes. L'**unité d'activité** par laquelle diviser les coûts de ces activités pourrait devenir une unité de volume, telle que le nombre de boîtes associé aux commandes, ou la valeur pécuniaire des produits vendus.*

Tarif de location d'un véhicule

Si le projet pilote inclut le partage du véhicule entre partenaires plutôt que la prestation d'un service de livraison, la tarification devra être adaptée en conséquence. Elle requiert un niveau de diligence élevé chez les utilisateur.trice.s du véhicule partagé, notamment quant à la déclaration du **kilométrage réalisé** et de tous dommages encourus lors de son utilisation.

04

Piloter le projet de transport mutualisé

Une solution tarifaire pourrait donc s'appuyer en partie sur un tarif kilométrique, utilisant le **kilométrage parcouru** par un partenaire pour calculer :

- l'**entretien courant** du véhicule;
- la **dépréciation du véhicule**, s'il n'est pas considéré comme entièrement déprécié;
- le **coût du carburant**, si celui-ci n'est pas directement payé par les utilisateur.trice.s du véhicule.

Si le véhicule est sujet à un **coût de location ou de financement** envers un fournisseur externe au partenariat (ex. : concessionnaire ou locateur de véhicules), le tarif de location envers les partenaires devrait inclure, en plus du tarif kilométrique, un **tarif journalier de location**.

Par exemple, un véhicule sujet à un paiement mensuel de **900 \$** verrait son **tarif journalier** ramené à **au moins 30 \$ par jour** (900 \$ par mois ÷ 30 jours dans un mois = 30 \$ par jour).

Une formule pour le tarif de location d'un véhicule partagé pourrait donc s'exprimer ainsi :

$$\begin{aligned} & \text{Tarif de location} \\ & = \\ & (\text{Tarif journalier} \times \text{Nombre de jours d'utilisation}) \\ & + \\ & (\text{Tarif kilométrique} \times \text{Nombre de kilomètres parcourus}) \end{aligned}$$

Utiliser un outil de calcul adapté

Un projet structuré (comme un pôle logistique ou un service de livraison mutualisée) peut utiliser un **calculateur de coûts de transport** afin de mieux comprendre ses coûts réels et d'ajuster ses tarifs en conséquence. Cela permet de garantir un **partage équitable des dépenses** entre les partenaires et d'assurer la **viabilité financière du service**.



Boîte à outils : Exemple de calculateur de coûts de transport

Dans la boîte à outils en annexe III, vous trouverez un gabarit d'outil pour le calcul des coûts de transport, développé par Coop Carbone et utilisé par des partenaires du programme SALIM. Afin de faciliter son utilisation, un lien téléchargeable est également fourni.

Cet outil peut être adapté à la réalité de votre projet.

4.5. Visibilité et promotion du projet

Assurer une bonne visibilité du projet est essentiel pour favoriser son rayonnement, susciter l'adhésion et développer de nouveaux partenariats. La communication constitue un levier stratégique, dont la rigueur et la cohérence influencent directement la portée et les retombées du projet. Elle repose sur plusieurs volets complémentaires, à adapter en fonction des publics cibles et des plateformes choisies (Page, 2017).

Positionnement et stratégie de communication

Il est important de s'attarder à la façon dont le projet sera mis en lumière. Pensez aux éléments distinctifs de votre projet, à sa mission, à sa vision et aux valeurs qui le portent. Ces informations peuvent déjà servir à monter un site Web pour que votre projet puisse être trouvé. Ensuite, identifiez les clientèles cibles, à qui vous voulez parler du projet (clients potentiels, nouveaux partenaires, bailleurs de fonds, grand public, etc.). Cela vous aidera à créer des messages qui les rejoindront ainsi qu'à trouver les meilleures façons de les atteindre et les moyens de communication à utiliser (publications, vidéos, visuels). Il est également souhaitable d'identifier une personne-ressource pour d'éventuelles demandes des médias ainsi que de préparer des messages clés et, possiblement, des résultats évocateurs.

La création d'une identité visuelle forte soutiendra la crédibilité de votre initiative. Faites appel à un.e concepteur.trice graphique professionnel.le pour la conception d'un logo et d'une charte graphique (couleurs, polices, éléments de style). Ces services peuvent par contre être coûteux. Si vous n'en avez pas les moyens, quelques plateformes (ex. : [Canva](#)) peuvent être utiles.

Représentation dans l'écosystème

La participation à des événements et à des rencontres constitue une occasion d'établir des liens avec des partenaires d'activité ou d'affaires, avec des structures d'accompagnement ainsi qu'avec des initiatives de transport mutualisé plus expérimentées ayant relevé des défis similaires.

On peut citer par exemple les [webinaires de l'Espace Cuisine](#) (portés par le Conseil SAM [système alimentaire montréalais]) ou les rencontres de [Commun'assiette](#), qui portent sur l'approvisionnement local des institutions.

Présence sur les réseaux sociaux

Facebook

Cette plateforme rejoint principalement un public âgé de 30 à 65 ans, avec une forte présence de groupes d'intérêts axés sur l'alimentation locale et durable. Ces communautés peuvent devenir des relais efficaces dans le cadre de campagnes B2C (*business-to-consumer* ou d'entreprise à consommateur).



4 Piloter le projet de transport mutualisé

Instagram

Particulièrement pertinent pour rejoindre les restaurateur.trice.s et autres acteur.trice.s du secteur alimentaire, Instagram permet de développer des stratégies de marketing d'influence et de diffuser des images de qualité mettant en valeur le projet. Par exemple, mettre de l'avant des producteur.trice.s partenaires peut renforcer l'image du projet et susciter l'intérêt d'une clientèle professionnelle.



LinkedIn

Réseau professionnel par excellence, LinkedIn est bien adapté pour établir des liens avec des clients institutionnels ou des partenaires de soutien. Les témoignages de réussite, accompagnés de données concrètes ou d'indicateurs de performance, y trouvent une audience sensible aux retombées sociales, économiques ou environnementales d'un projet.



Infolettre

Les infolettres permettent de développer un lien régulier avec une communauté engagée. Elles peuvent être diffusées en collaboration avec des organisations déjà bien ancrées dans des réseaux structurés, comme le Conseil SAM, Équiterre ou la marque de certification Aliments du Québec, afin d'élargir la portée du message.

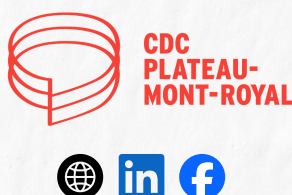
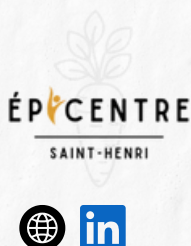


RECOMMANDATIONS D'OUTILS POUR LA GESTION DES PUBLICATIONS ET DES RÉSEAUX SOCIAUX

Des solutions comme [Hootsuite](#) permettent de centraliser la gestion des publications et d'analyser les performances sur les réseaux sociaux. D'autres outils, comme [Mailchimp](#), facilitent l'envoi d'infolettres ou de campagnes de courriels ciblés.

Présence sur les réseaux sociaux

Les projets cités en exemples ont adopté différentes stratégies de communication en mobilisant divers outils numériques adaptés à des publics précis. Chaque plateforme offre des possibilités distinctes pour faire connaître le projet, susciter l'intérêt et renforcer son ancrage dans le territoire.



04 Piloter le projet de transport mutualisé

Le camion comme outil de visibilité

Dans un projet de transport mutualisé, le camion représente bien plus qu'un simple outil logistique. Étant constamment sur la route, il peut devenir un support de visibilité stratégique pour faire connaître le projet à de nouveaux partenaires ou à des usager.ère.s potentiel.le.s. Cela peut être particulièrement utile lorsque le lien direct entre les partenaires et les client.e.s ou usager.ère.s est limité ou inexistant.

Il peut ainsi contribuer à faire connaître le projet, ses valeurs et les personnes ou organisations qui y participent. Par exemple, si un pôle logistique élimine le contact direct entre les producteur.trice.s et leur clientèle commerciale, le camion peut jouer un rôle de relais visuel pour les consommateur.trice.s en assurant une présence forte sur le territoire.

Le lettrage doit être clair et lisible à distance, et mettre de l'avant des thèmes porteurs tels que l'alimentation locale, la solidarité et la transition écologique. Si le nom du pôle n'évoque pas clairement sa mission, il est pertinent d'ajouter un slogan ou une devise explicite, soulignant le lien entre les producteur.trice.s et les consommateur.trice.s. Par exemple :

« L'alimentation locale et solidaire,
de la ferme à votre assiette. »



Le camion peut également servir à valoriser les membres du projet. Afficher les logos des producteur.trice.s, partenaires ou coopératives membres du pôle renforce la reconnaissance collective (Collectif Récolte, 2025b). Il est aussi recommandé de prévoir un espace pour remercier les partenaires financiers, surtout si le véhicule a été financé par un programme ou une organisation qui exige une visibilité publique.



04

Piloter le projet de transport mutualisé

TRUCS ET ASTUCES

- Il est recommandé de collaborer avec une personne spécialisée en graphisme afin de s'assurer que le visuel respecte les normes techniques et esthétiques liées à son apposition sur un camion (codes de couleurs, formats, dimensions, résolution, etc.);
- Pour l'habillage du véhicule, il est conseillé de faire affaire avec un fournisseur offrant une garantie de deux à trois ans contre des défauts tels que le délaminage ou la décoloration.

Dans le cas d'un projet où des paniers maraîchers sont offerts à la population, il peut être intéressant d'apposer un code QR sur le véhicule. Il permet d'accéder rapidement à la plateforme en ligne du pôle. L'ajout d'un code promotionnel visible sur le véhicule peut également encourager les personnes qui souhaitent visiter le site de commande et passer à l'action.



05

Évaluer les résultats de performance et les retombées du projet

Pour assurer la pertinence et l'efficacité d'un projet de transport mutualisé, il est important de mettre en place un suivi régulier des résultats de performance et des retombées du projet. Cette démarche permet de vérifier si les bénéfices escomptés de la mutualisation du transport se réalisent réellement, et ce, en vue de deux objectifs complémentaires :

- Objectif de gestion et d'amélioration continue : ajuster les pratiques en fonction des données recueillies;
- Objectif de communication et plaidoyer : démontrer sa valeur auprès des partenaires (ex. : partenaires financiers et futur.e.s membres).

Le chapitre 5 du présent guide (Collectif Récolte, 2026) se penchera en détail sur l'évaluation de la performance et des retombées du projet.

Concrètement, il s'agit de déterminer des indicateurs correspondant aux deux objectifs mentionnés plus haut, qui sont regroupés dans un tableau de bord unique (ou matrice des résultats).

Citons par exemple :

- le nombre de **kilomètres économisés** grâce au transport mutualisé, en comparaison avec des trajets individuels;
- le **temps moyen** par livraison, utile pour évaluer les gains réels en efficacité;
- les **économies réalisées** sur les coûts de transport, en comparant les livraisons mutualisées à d'anciennes livraisons individuelles;
- le **gain de temps** pour les différents partenaires impliqués.

Une fois les indicateurs ciblés, il est essentiel de créer des outils de collecte de données simples et de bien planifier la collecte de l'ensemble des données logistiques et financières qui seront nécessaires pour documenter ces indicateurs. Prévoir une collecte en continu est crucial, car il est très difficile de retrouver des données liées au transport à posteriori (ex. : comment connaître le temps requis pour des déplacements si on ne l'a pas documenté de façon continue?). Ces informations peuvent inclure, par exemple, la **durée et la distance de chaque trajet** ainsi que les **coûts associés**. Ces données permettent une meilleure compréhension des besoins en plus de servir au calcul des indicateurs clés sélectionnés.

À ces données quantitatives peuvent s'ajouter des **éléments qualitatifs**, offrant une lecture plus nuancée de l'expérience vécue par les parties prenantes. On peut notamment s'intéresser :

- au **niveau de satisfaction** des partenaires et utilisateur.trice.s;
- à la **fiabilité perçue** du service (ponctualité, constance, etc.);
- à la **perception générale** de la qualité et de la valeur du service de transport mutualisé.



6.0 Préparer la pérennisation et, au besoin, la mise à l'échelle

Si un projet pilote est concluant, il est important de planifier rapidement les prochaines étapes pour en assurer la continuité.

6.1. Montage financier

Bien sûr, il faudra **évaluer les investissements nécessaires**, en considérant la contribution et le remboursement de chaque partenaire (ex. : achat d'un véhicule réfrigéré, équipement d'entreposage [chambre froide], licences des logiciels de gestion). Puis viendra la recherche de financement, via des fonds de développement économique locaux, des subventions gouvernementales, des prêts, le soutien d'acteurs privés, etc. Le Collectif Récolte a produit, en 2021, un guide pouvant vous aider dans vos **recherches de financement** : [Guide de l'écosystème de financement des projets bioalimentaires en démarrage](#).

Un équilibre dans le montage financier entre les revenus autonomes et les subventions permettra une meilleure stabilité pour le projet. Dans un monde idéal, les subventions devraient majoritairement servir à soutenir les investissements de départ, les phases d'activité devant ensuite être principalement assurées par les revenus autonomes issus de la tarification et d'autres activités monnayables. Des surplus devraient être générés pour assurer le développement du projet.

6.2. Établir une gouvernance stable

Lorsque vient le moment d'envisager la croissance du projet, il est nécessaire de mettre en place une gouvernance stable, cohérente et adaptée, capable de soutenir l'évolution de l'initiative tout en maintenant la cohésion entre les partenaires.

La question de la gouvernance peut se résumer ainsi :

- Quel type de relation souhaite-t-on établir entre les partenaires?
- Qui sera l'organisation porteuse du projet?
- Comment seront prises les décisions avec les partenaires impliqués?
- Comment les besoins évolutifs seront-ils pris en compte?

Il n'existe pas une seule forme juridique idéale pour structurer un tel partenariat (Collectif Récolte, 2023). Plusieurs options sont envisageables, chacune ayant ses propres caractéristiques :

La **coopérative** peut réunir différents types de membres selon sa forme : des producteur.trice.s agricoles, des utilisateur.trice.s d'un service de transport mutualisé ou encore des travailleur.euse.s et des membres de soutien, dans le cas d'une coopérative de solidarité, par exemple. Dans tous les cas, les membres sont collectivement propriétaires de la coopérative et placé.e.s au centre de ses orientations et décisions (Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire [CSMO-ÉSAC], 2019).

60

Préparer la pérennisation et, au besoin, la mise à l'échelle

L'**organisme à but non lucratif (OBNL)** offre quant à lui plus de souplesse en ce qui concerne les règles de gouvernance et le membrariat. Les membres ne détiennent pas de parts comme dans une coopérative, et ses excédents sont généralement réinvestis au service de la mission plutôt que redistribués aux membres (CSMO-ÉSAC, 2007).

Un **regroupement d'entreprises** peut aussi être formalisé par un contrat multilatéral ou une série de contrats bilatéraux qui précisent les rôles et responsabilités de chacune, les modalités financières du partenariat ainsi que les conditions d'entrée et de sortie de celui-ci.

Certaines entreprises associées peuvent également choisir de détenir ensemble des **parts dans une nouvelle entreprise privée**, créée spécialement pour porter le projet. Elles entretiennent alors avec cette entreprise une double relation : à la fois en tant que propriétaire et en tant que clientes du service offert.

Au-delà de la structure choisie, toute forme de partenariat repose sur un haut niveau de confiance entre les acteur.trice.s impliqué.e.s. Pour y parvenir, il est essentiel d'anticiper et de gérer les risques dès la phase de conception (pour rappel, voir le tableau 3, *Risques liés à la relation entre partenaires*). Impliquer toutes les parties prenantes dans la décision du schéma de gouvernance, par un processus participatif et transparent, est indispensable pour trouver une structure organisationnelle qui correspond à toutes et tous, et ce, en laissant place à l'innovation et en améliorant l'appropriation du projet (La Fonda, 2022).

La gouvernance est un processus continu et dynamique, qui permet à chacun.e d'adhérer au projet commun, de prioriser l'action du regroupement et d'anticiper et éviter les écueils. Établir un plan d'action réaliste et synthétique tout en laissant la place à la flexibilité et aux doutes est indispensable pour faciliter le dialogue et améliorer la communication et la répartition des responsabilités (CSMO-ÉSAC, 2007). Il existe une panoplie d'outils pour animer la vie démocratique de votre projet (La Fonda, 2022; Communagir, s.d.; Centre des organismes communautaires, s.d.).

RESSOURCE SUR DES MODÈLES ET DÉMARCHES INSPIRANTES:

[FICHE SYNTHÈSE : GOUVERNANCE PARTAGÉE POUR LA SÉCURITÉ ALIMENTAIRE, COLLECTIF RÉCOLTE, 2023](#)



Préparer la pérennisation et, au besoin, la mise à l'échelle

L'exemple de L'aube, pôle nourricier

Facteurs facilitants et défis rencontrés

L'aube, pôle nourricier est un projet cocréé avec le Collectif Récolte dans le cadre du programme SALIM. Nous avons donc été en première ligne pour en observer la mise en œuvre et le développement. Nous vous présentons ici un portrait plus approfondi de son modèle de transport mutualisé.

Mise en contexte du fonctionnement

Le modèle de transport mutualisé mis en place par L'aube repose sur une approche flexible et partagée. Le pôle offre à ses fermes membres un service de livraison clés en main grâce à un camion et à un.e chauffeur.euse attitré.e. Lorsque le camion n'est pas utilisé par L'aube, les producteur.trice.s peuvent le réserver, avec ou sans chauffeur.euse, pour effectuer leurs propres livraisons. Depuis 2023, en dehors de la saison agricole, le service inclut aussi la collecte groupée d'aliments auprès de Moisson Montréal, permettant ainsi de répondre aux besoins des organismes communautaires locaux tout en optimisant l'usage du véhicule. Les livraisons sont organisées en boucles afin de mutualiser les trajets, de réduire les coûts et les déplacements individuels, et de limiter les émissions de gaz à effet de serre (GES) liées au transport des aliments. Les réservations se font via un formulaire, soumis deux semaines à l'avance.

Facteurs facilitants

- **Tarifification transparente** : mise en place d'une charte de taux de location clairs, basés sur le kilométrage et le temps de transport.
- **Planification avec les partenaires** : ententes établies en début de saison avec les fermes utilisatrices, accompagnées de protocoles de location.
- **Diversification de l'usage** : stratégie de diversification du service, permettant une meilleure rentabilité du camion, notamment en basse saison.
- **Polyvalence du.de la chauffeur.euse** : en plus de la conduite, le.la chauffeur.euse gère la logistique de manière globale, la préparation des routes, le chargement, la livraison, l'entretien du véhicule, le stationnement ainsi que la facturation et les relations avec les partenaires.

Défis rencontrés

- **Mobilisation hivernale** : moins d'engagement des partenaires communautaires pendant la saison hivernale.
- **Perception du coût** : les tarifs sont parfois perçus comme trop élevés.
- **Utilisation limitée du service** : peu de locations du camion, ce qui soulève des enjeux de viabilité.

60

Préparer la pérennisation et, au besoin, la mise à l'échelle

Défis rencontrés (suite)

- **Modèle mixte de conduite** : le camion est soit utilisé avec un.e chauffeur.euse salarié.e de L'aube, pôle nourricier, soit loué avec un.e chauffeur.euse externe, ce qui peut complexifier la coordination et la gestion.
- **Enjeux d'assurance** : difficultés liées à la couverture lorsqu'un.e chauffeur.euse externe est impliqué.e.
- **Logistique d'hiver** : stationnement parfois difficile à gérer durant la saison froide.

Apprentissages et conseils

- **Partir des besoins du milieu** : identifier les partenaires potentiels dès le début pour construire un service adapté à leurs réalités.
- **Anticiper les coûts** : se doter d'un outil de calcul des coûts d'utilisation du véhicule pour mieux structurer la tarification et la prise de décision.
- **Rester souple** : la flexibilité du modèle (chauffeur.euse interne ou externe, location selon la demande) permet d'adapter le service, mais demande une bonne coordination.

Annexes

Boîte à outils

Annexe I : Exemples de questionnaires pour capter les besoins des partenaires

Deux exemples de questionnaires sont fournis ci-dessous et peuvent servir à capter les besoins des partenaires potentiels du projet. Notons qu'il est essentiel d'adapter les questions à la réalité de votre projet. Les exemples sont donnés à titre indicatif. *Nous vous invitons à les réutiliser en incluant la mention suivante : [Questionnaire adapté d'un exemple fourni par le Collectif Récolte dans le Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire, Chapitre IV]*

Exemple 1 : *Questionnaire sur la livraison partagée pour des producteur.trice.s agricoles*

Exemple 2 : *Questionnaire sur la livraison partagée pour des organismes communautaires sur un territoire donné (MRC, quartier, etc.)*

Vous souhaitez être accompagné.e.s pour développer un questionnaire adapté à vos besoins particuliers? Contactez-nous : [Formulaire de sollicitation – Collectif Récolte](#)

Questionnaire sur la livraison partagée pour des producteur.trice.s agricoles

Ce questionnaire vise à mieux comprendre les besoins et les attentes de chacun.e pour le partage d'un véhicule de livraison dès cet été. En fonction des réponses, un plan d'action sera suggéré aux membres du comité de pilotage intéressé.e.s.

- Noms de l'organisme et de la personne responsable, et coordonnées.
- Considérant votre activité, quelles sont les **caractéristiques** importantes d'un véhicule de livraison? Préciser le volume de chargement, la température de transport et les autres conditions à respecter.
- Si un véhicule de livraison partagée est mis à votre disposition, à quelle **fréquence** et durant quelle(s) **plage(s) horaire(s)** souhaitez-vous l'utiliser? Ex. : le samedi, le mercredi et le dimanche matin.
- Pour chaque utilisation, **de quelle heure à quelle heure** en auriez-vous besoin? Ex. : de 6 h à midi, de 18 h à 15 h le lendemain, etc.

- Pourriez-vous lister les **points A** et les **points B, C, D**, etc. sur votre route pour donner une idée des secteurs ou des quartiers à desservir? Ex. : chargement à la ferme, livraison au dépôt, livraison au marché XYZ, livraison au détaillant ABC, collecte de matériel d'emballage et retour à la ferme.
- S'il y avait un véhicule partagé pour la livraison, sur **quelle période de l'année** en auriez-vous besoin? Ex. : de début juin à fin octobre, toute l'année, etc.
- Le partage d'un véhicule implique une certaine **flexibilité**. Pensez-vous que ce soit envisageable pour vous? Ex. : si l'utilisateur A en a besoin pour une livraison le mardi soir et que vous en avez besoin le mercredi matin, est-ce que votre livraison peut être faite le mardi soir pour optimiser la logistique?
- Est-ce important de livrer vous-même vos produits, ou seriez-vous prêt.e.s à ce qu'un.e livreur.euse professionnel.le (**prestataire de services**) s'en occupe? Sinon, serait-il adéquat que les livraisons soient effectuées par un.e autre producteur.trice membre du groupe (en rotation, par exemple)?
- Si l'option de prestataire de services vous intéresse, quelles seraient vos **conditions**?
- Avez-vous déjà utilisé un prestataire de services pour la livraison de vos produits à votre clientèle? Si oui, comment ça s'est passé?
- Quel emballage utilisez-vous pour le transport de vos denrées? Transportez-vous vos produits sur des **palettes**?
- Quelle est votre opinion sur la présence d'un **monte-charge** sur le camion?
- Y a-t-il d'autres points importants à prendre en compte, selon vous?
- Le véhicule partagé devrait-il être un véhicule de livraison « **vert** » (hybride ou électrique)?
- Avez-vous un **budget** disponible pour cette phase test d'un véhicule partagé?

Questionnaire sur la livraison partagée pour des organismes communautaires sur un territoire donné (MRC, quartier, etc.)

Le projet ABC vise à développer un système de livraison hybride (camion et vélo) sur le territoire XYZ. Ce service sera offert aux organismes en sécurité alimentaire afin, par exemple, de mieux desservir les personnes à mobilité réduite qui ne peuvent se déplacer pour récupérer leurs paniers alimentaires et/ou leurs repas.

- Noms de l'organisme et de la personne responsable, et coordonnées.
- **Combien de boîtes** de dépannage alimentaire et/ou de paniers de fruits et légumes distribuez-vous par semaine?
- **Combien de repas** distribuez-vous chaque semaine?
- Quelles sont vos **journées** et vos **heures** de distribution?
- Avez-vous besoin d'un véhicule pour **récupérer des denrées chez Moisson Montréal**?
- Offrez-vous la **livraison de boîtes alimentaires** et/ou de repas?
- Le service de livraison offert par votre organisme est-il **temporaire ou permanent**?
- **À qui** s'adresse votre service de livraison? (Tout le monde, personnes à mobilité réduite, résident.e.s du territoire XYZ, etc.)
- Quel(s) **moyen(s) de transport** utilisez-vous actuellement pour les livraisons?
- **Qui** effectue les livraisons actuellement?
- À combien estimez-vous les **frais de livraison hebdomadaires** pour votre organisme?
- À combien estimez-vous les **besoins en livraison pour les personnes à mobilité réduite** dans votre organisme?
- Aimerez-vous offrir la livraison de vos paniers et/ou de vos repas aux personnes à mobilité réduite résidant sur le territoire XYZ?

Annexe II : Gabarit d'entente de collaboration

Le gabarit d'entente de collaboration ci-dessous a été développé par le Collectif Récolte. Nous vous encourageons à le réutiliser tout en l'adaptant à vos besoins particuliers. *Merci toutefois d'ajouter la mention suivante dans votre entente pour reconnaître notre travail : [Entente de collaboration adaptée d'un exemple fourni par le Collectif Récolte dans le Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire, Chapitre IV].*

Vous avez besoin d'accompagnement? Contactez-nous : [Formulaire de sollicitation – Collectif Récolte](#)

ENTENTE DE COLLABORATION

[Nom de l'organisation porteuse]

[Adresse de l'organisation porteuse]

Représenté par : [Nom du représentant / de la représentante]

Collaborateur / Collaboratrice

Nom : [Nom complet du collaborateur ou de la collaboratrice]

Adresse : [Adresse du collaborateur ou de la collaboratrice]

CONTEXTE

[Explication brève du projet de mutualisation concerné]

La présente entente de collaboration concerne le **volet transport et livraison alimentaire**.

Les objectifs du projet sont les suivants :

- [lister les objectifs]

Les membres du comité responsable de ce volet s'engagent à partager [compléter la phrase, ex. : une ressource humaine et un véhicule pour effectuer l'approvisionnement en denrées alimentaires]. Les coûts d'activité fixes et variables liés à ce service seront partagés entre les membres utilisateurs de la façon suivante : [préciser].

DESCRIPTION DE LA COLLABORATION

Le/la collaborateur/trice s'engage à participer activement au projet. Ses tâches peuvent inclure, sans s'y limiter :

[Quelques exemples :

- la participation au processus décisionnel et à la mise en place du projet;
- la présence aux rencontres portant sur le développement et le déroulement du projet;
- le suivi de l'avancement du projet auprès des membres du comité local;
- l'utilisation du service de transport et de livraison lors de sa mise en place;
- la contribution à la collecte des données requise pour le suivi des indicateurs permettant d'évaluer le succès du projet.]

L'organisation porteuse, via son équipe de coordination, s'engage à :

[Quelques exemples :

- assurer la coordination du projet de véhicule mutualisé;
- veiller à l'application des résolutions prises par le comité;
- faire avancer les dossiers entre les rencontres du comité;
- assurer le lien avec les partenaires externes;
- procéder à la location ou à l'achat du véhicule mutualisé;
- procéder à l'embauche du.e chauffeur.euse attitré.e au projet;
- collecter trimestriellement les données des indicateurs de suivi auprès des collaborateur.trice.s et du.e chauffeur.euse, à les analyser et à communiquer les faits saillants aux collaborateur.trice.s.]

Le.la chauffeur.euse embauché.e aura comme responsabilités de :

[Quelques exemples :

- conduire le véhicule pour effectuer les livraisons alimentaires;
- charger et décharger le véhicule;
- s'assurer de la propreté et du bon fonctionnement du véhicule;
- participer au développement du projet en collaboration avec la coordination;
- créer des relations de confiance avec les organismes communautaires;
- communiquer les informations logistiques à l'organisation porteuse et aux organismes partenaires;
- maintenir à jour le registre des déplacements en vue de faciliter la collecte de données de suivi;
- maintenir à jour les informations sur les capacités et les besoins en approvisionnement.]

NON-SOLLICITATION / NON-CONCURRENCE

Se référer à un.e juriste pour établir ces clauses selon les besoins des partenaires participants et selon les balises légales.

CONFIDENTIALITÉ

Le.la collaborateur.trice doit, par rapport à toute décision que cette personne doit prendre, dénoncer à l'organisation porteuse toute situation où il.elle se trouve en conflit d'intérêts ou en apparence de conflit d'intérêts.

Le.la collaborateur.trice reconnaît que la documentation, le matériel, les informations, les dossiers, les listes d'employé.e.s, les outils de gestion, la correspondance et tout autre document (quel qu'en soit le support) pertinent à l'exécution de ses tâches ou relié au projet sont et demeurent la propriété exclusive de l'organisation porteuse ou des participants partenaires, le cas échéant, et devront être remis en totalité lors de la fin de l'entente, quelle qu'en soit la cause.

Le.la collaborateur.trice s'engage à ne pas reproduire l'un ou l'autre de ces documents ou à en permettre la reproduction, en totalité ou en partie, au cours de la présente entente et par la suite, sans avoir obtenu au préalable le consentement écrit et explicite de l'organisation porteuse.

Le.la collaborateur.trice s'engage, pendant un délai raisonnable après la fin de l'entente, à continuer d'agir avec loyauté et confidentialité à l'égard de l'organisation porteuse et ses partenaires participants. Cette personne s'engage, pendant sa participation et après la fin de l'entente, à ne pas divulguer, utiliser, transmettre, diffuser, reproduire, vendre, transférer, donner, faire circuler ou distribuer autrement à quelque personne que ce soit, ou encore rendre publique autrement toute information confidentielle verbale ou écrite obtenue dans l'exécution ou à l'occasion de son travail ou encore obtenue après la fin de l'entente, à moins qu'il.elle n'obtienne au préalable le consentement écrit et explicite de l'organisation porteuse.

Advenant que le.la collaborateur.trice (pendant sa participation ou après la fin de l'entente) soit tenu.e en vertu d'une loi ou d'une ordonnance d'un tribunal de divulguer toute information confidentielle, cette personne devra au préalable en aviser par écrit l'organisation porteuse en lui laissant un délai suffisant afin de lui permettre de contrôler le contenu et l'étendue de la divulgation ou d'obtenir une ordonnance afin de protéger toute information confidentielle.

MODIFICATIONS

Toute modification à la présente entente peut être apportée à la suite d'un commun accord entre les parties et doit être constatée par un écrit.

RÉSILIATION

En cas de non-respect des engagements prévus à la présente entente, l'une ou l'autre des parties peut mettre fin à ladite entente, sur préavis écrit de 10 jours ouvrables à l'autre partie. Toute somme due par le.la collaborateur.trice à l'organisation porteuse doit être préalablement acquittée avant la résiliation de l'entente.

LISTE DES ANNEXES

- Politique Prendre soin du camion
- Grille des indicateurs de suivi et gabarit de carnet de bord
- Grille tarifaire
- Modalités contractuelles pour le.la chauffeur.euse et modalités d'assurance responsabilité civile
- Liste des ressources mises à contribution par les différent.e.s collaborateur.trice.s
- Rapport d'incident

DURÉE DE LA COLLABORATION

Début : [Date de début]

Fin : [Date de fin]

SIGNATURES

L'organisation porteuse

Nom : _____

Date : _____

Le collaborateur / la collaboratrice

Nom : _____

Date : _____

Annexe III : Calculateur de coûts de transport (développé par Coop Carbone pour le présent guide)

Vous pouvez télécharger cet outil et l'adapter à vos besoins. *Merci toutefois d'ajouter la mention suivante dans votre entente pour reconnaître notre travail : [adapté de l'outil de calculateur de coûts pour le transport partagé par Coop Carbone dans le Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire, Chapitre IV].*

Voici le lien pour le télécharger : [**Accéder à l'outil**](#)

Cet outil est basé sur la méthodologie de **comptabilité par activité**, présentée précédemment, et peut être utilisé pour évaluer les coûts réels sur une période donnée tout comme pour prévoir les coûts de livraisons fictives.

L'échelle de l'outil est aussi hautement adaptable : un tableau de calcul peut recenser les coûts d'une seule livraison (une ligne au tableau), d'une tournée complète du véhicule, d'une semaine d'activité ou même d'une année entière.

L'utilisation de cet outil requiert d'abord le paramétrage de sa structure de coûts dans la feuille **[1- Paramètres de calcul]**. Puis, il fournit deux calculateurs, selon le type de tarification choisi :

- Pour les **minimums de livraison** dans la feuille [2A - Calc. Coût-ben avec Mins.];
- Pour la **tarification directe** dans la feuille [2B - Calc. coût-ben pour tarif].

La feuille **[Détail calcul Dépréciation]** fournit une méthodologie ainsi que des ressources pour déterminer le taux de dépréciation d'un véhicule.

La feuille **[Coûts - sources des données]** fournit un aide-mémoire pour déterminer la source des différents paramètres de coûts ainsi que des données de livraison à entrer dans les tableaux (durée, distance des trajets, etc.)

NB. : Cet outil de calcul n'est pas parfaitement adapté à toutes les situations. Par exemple, un projet faisant l'acquisition de nouveaux véhicules durant une année verra sa structure de coûts changer significativement, et la structure de coûts de l'année précédente deviendra désuète. Les usagers de cet outil qui s'y fient le plus souvent doivent le personnaliser pour que ses méthodes de calcul puissent refléter leur réalité.

Annexe IV : Autres ressources pour aller plus loin

- Abbad, H. (2014). *La gestion mutualisée des approvisionnements: mythe ou réalités?* *Logistique & Management*, 22(2), 41-50. <https://doi.org/10.1080/12507970.2014.11517051>
- Azrou, A. (2022). *Mutualisation logistique et de mise en marché en contexte de culture maraîchère au Québec : recensement des pratiques et des facteurs les influençant* [mémoire de maîtrise, HEC Montréal]. Biblios. https://biblos.hec.ca/biblio/memoires/azrou_amina_m2022.pdf
- Conseil québécois de la coopération et de la mutualité. (s.d.). *Formation en transport et logistique pour les pôles logistiques agroalimentaires en économie sociale*. CQCM. <https://cqcm.coop/initiatives/poles-logistiques-agroalimentaires>
- Mundler, P. (2023). *Les fermes en circuits courts alimentaires au Québec : état des lieux, perspectives et défis*. *Organisations & territoires*, 32(1), 6-31. <https://doi.org/10.1522/revueot.v32n1.1550>
- Pôle d'économie sociale Vallée-du-Haut-Saint-Laurent. (2023). *La mutualisation des ressources humaines : outil de réflexion pour gestionnaires*. Projet réalisé en collaboration avec un groupe d'étudiants de l'Université de Sherbrooke, dans le cadre du Programme d'intervention dans la collectivité promu par la Chaire Lemaire. <https://economiesocialevhsl.org/wp-content/uploads/2023/10/Guide-pratique-Mutualisation-des-ressources-humaines.pdf>
- Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec. (2019). *Le Petit Guide orange du partage des ressources et de la mutualisation*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. <http://www.cqam.org/wp-content/uploads/2019/12/rcaaq-petit-guide-mutualisation.pdf>
- Rouleau, A. (2024). *La mutualisation, un levier de résilience pour le système alimentaire alternatif montréalais?* [mémoire de maîtrise, Université du Québec à Montréal]. Archipel. <http://archipel.ugam.ca/id/eprint/17505>
- Territoires innovants en économie sociale et solidaire. (2023). *La mutualisation : 6 étapes pour un partage réussi*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. https://tiess.ca/download/documents/TIESS-MUT-Guide_mutualisation.pdf
- Vincent, M. (2024). *Étude de cas évaluant la possibilité d'instaurer une mutualisation logistique entre deux entreprises volontaires faisant partie du Parc industriel régional de Sherbrooke et ses environs* [étude de cas de maîtrise, Université de Sherbrooke]. Savoirs UdeS. <https://usherbrooke.scholaris.ca/items/c5986a8d-0a00-452f-926f-02fcc2e4632d>

Bibliographie

Centraide. (2024). *À propos*. DATAide. <https://www.dataide.ca/>

Centre des organismes communautaires. (s.d.). La Boite à outils. COCo. <https://coco-net.org/boite-a-outils/?lang=fr>

Collectif Récolte. (2023). *Fiche synthèse : gouvernance partagée pour la sécurité alimentaire*. Espace Cuisine. <https://ressources.recolte.ca/wp-content/uploads/2024/03/fiche-synthese-gouvernance-rdvaals-iv.pdf>

Collectif Récolte. (2024). *Démarrer un projet d'approvisionnement alimentaire collectif : leçons apprises par la Mutuelle d'approvisionnement des marchés solidaires (MAMS)*. Programme SALIM. <https://ressources.recolte.ca/ressource/demarrer-un-projet-dapprovisionnement-alimentaire-collectif/>

Collectif Récolte. (2025a). Chapitre III - Différents modèles de transports mutualisés. Dans *Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire*. Programme SALIM. <https://ressources.recolte.ca/wp-content/uploads/2025/08/guide-camion-chapitre-iii.pdf>

Collectif Récolte. (2025b). *Rapport d'étape de la mesure d'impact ÉpiCamion, période 2023-2024* [document inédit]. Programme SALIM.

Collectif Récolte. (2026). Chapitre V. Dans *Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire* [document en préparation]. Programme SALIM. <https://ressources.recolte.ca/ressource/guide-daide-a-la-decision-sur-les-vehicules-de-transport-alimentaire/>

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. (2007). *Boîte à outils : La gouvernance démocratique - COOP*. <https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/gouvernance-democratique-obnl>

Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire. (2007). *Boîte à outils : La gouvernance démocratique - OBNL*. <https://www.csmoesac.qc.ca/outils-et-publications/gouvernance-democratique-obnl>

Communagir. (s.d.). *Les outils d'animation*. Communagir pour emporter.

<https://communagir.org/contenus-et-outils/communagir-pour-emporter/les-outils-d-animation/>

Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec. (2008). *Outil d'encadrement à la budgétisation*. CRAAQ. <https://www.craaq.qc.ca/oeb/default.aspx?ID=48>

Centre de référence en agriculture et agroalimentaire du Québec. (2008). *Outil d'encadrement à la budgétisation*. CRAAQ. <https://www.craaq.qc.ca/oeb/default.aspx?ID=48>

Frisk M., Göthe-Lundgren, M., Jörnsten, K. et Rönnqvist, M. (2010). *Cost allocation in collaborative forest transportation*. *European Journal of Operational Research*, 205(2), 448-458. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2010.01.015>

Guay, J. (2024). *Les clauses de non-concurrence et de non-sollicitation*. Le Blogue de l'Avocate devant le cabinet. <https://www.jenniferguayavocate.com/post/clauses-de-non-concurrence-et-non-sollicitation>

Intact Assurance. (2025). *Assurance véhicules commerciaux*. Intact Assurance. <https://www.intact.ca/fr/assurance-entreprises/assurance/vehicules-commerciaux>

La Fonda. (2022). *Guide méthodologique du faire ensemble*. https://fonda.asso.fr/system/files/fichiers/Guide%20m%C3%A9thodologique%20du%20Faire%20ensemble%20-%20La%20Fonda_compress%C3%A9.pdf

Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. (2022). *Fiche B : structure de prix*. https://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/TransformationPortail/FicheB_Structure_prix.pdf

Mouvement québécois de la qualité. (s.d.). *Analyse SWOT (FFOM)*. Mouvement québécois de la qualité. <https://www.qualite.qc.ca/ressources/analyse-swot-ffom/>

Page, K. (2017). *Un guide pratique pour votre organisme et les médias sociaux*. Centre des organismes communautaires (COCO). <https://coco-net.org/un-guide-pour-votre-organisme-medias-sociaux/?lang=fr>

Rentino-Parazelli, K. (2023, 26 mai) *Prêter sa voiture : quoi dire à son assureur*. L'actualité. <https://lactualite.com/finances-personnelles/preter-sa-voiture-quoi-dire-a-son-assureur/>

Société de l'assurance automobile du Québec. (2025). *Suivre les étapes pour immatriculer un véhicule : Véhicule de ferme de 3 000 kg ou moins*. Société de l'assurance automobile du Québec. <https://saaq.gouv.qc.ca/immatriculation/immatriculer-vehicule/tracteur-vehicule-ferme/vehicule-ferme-3000kg-ou-moins>.

Union des producteurs agricoles. (2023). *Guide de la sécurité routière pour le monde agricole, 3e édition*. Bibliothèque et Archives nationales du Québec. <https://www.upa.qc.ca/producteur/outils-et-ressources/lois-et-reglements/securite-routiere>

Union des producteurs agricoles. (2014). *Aide-mémoire pour faciliter votre compréhension des règlements routiers*. https://pgg.ca/fileadmin/Documents/Securite_routiere/aide-memoire_securite-routiere_UPA.pdf

Guide d'aide à la décision sur les véhicules de transport alimentaire : CHAPITRE IV

Rédaction : Gabriel Michaud (Coop Carbone) et Rachel Sylvestre (Collectif Récolte)

Révision : Isabelle Vandeplas, Dominique Lalonde, Judith Colombo et Emmie Garneau (Le Point final)

Mise en page : Karolane Thibault

Le présent document a été réalisé
grâce à l'appui financier de :

Montréal  Canada 



En collaboration avec



5520 rue Chabot, bureau 401, Montréal (QC) H2H 2S7
514 360-1086 | info@recolte.ca | www.recolte.ca