



Carnet 2

# Mutualiser en alimentation

Impacts positifs, freins et leviers concernant la viabilité des entreprises utilisatrices





## ● Table des matières

• <b>Partie 1</b>	<b>On met la table – Introduction au dossier</b>	<b>4</b>
	Trois niveaux d'impacts positifs	6
	Les initiatives documentées	8
• <b>Partie 2</b>	<b>L'impact de la mutualisation sur la viabilité des entreprises utilisatrices</b>	<b>10</b>
	Constat général	10
	Phase de démarrage	11
	Phase de consolidation	13
	Phase de pérennisation	14
• <b>Partie 3</b>	<b>Les freins à surveiller et les leviers à mobiliser</b>	<b>18</b>
	<b>Méthodologie</b>	<b>23</b>



### Cette publication a été pensée spécialement pour :

- les porteurs et porteuses de projets de mutualisation en alimentation, plus précisément de projets de pôles logistiques agroalimentaires et de motels agricoles;
- les personnes et les organisations qui accompagnent ceux et celles qui portent de tels projets;
- les bailleurs de fonds et les partenaires qui souhaitent connaître l'impact de ces initiatives sur les systèmes alimentaires territoriaux.

# On met la table

## Introduction au dossier

Seul on avance plus vite, mais ensemble on va plus loin ! C'est le pari que font différents acteurs et actrices du secteur agroalimentaire en se mobilisant autour d'initiatives de mise en commun de ressources. Afin de connaître les tenants et les aboutissants de cette forme de collaboration, **le TIESS vous propose un dossier en trois volets sur la mutualisation en alimentation.**

**Le premier objectif de ce dossier est de démontrer l'impact positif de la mutualisation sur les systèmes alimentaires territoriaux, plus précisément sur :**

**1** l'autonomie alimentaire des territoires

**2** la viabilité des entreprises qui intègrent un projet de mutualisation

**3** la qualité de vie des personnes qui travaillent en production et en transformation alimentaire

Bien qu'innovantes, ces initiatives de mutualisation ont besoin de soutien pour atteindre leur plein potentiel et maximiser leurs retombées. **Le second objectif de ce dossier est donc d'exposer les freins liés à ces projets et de proposer des leviers à activer pour les propulser.**

**Les porteurs et porteuses de projets** (par exemple, la personne responsable de coordonner le projet, une agente ou un agent de développement territorial mandaté par la

Si vous avez déjà lu le carnet 1 et/ou 3, vous pouvez sauter tout de suite à la page 10.



## Des réponses originales adaptées aux dynamiques locales et territoriales

Nous avons analysé six initiatives de mutualisation dans trois régions du Québec, qu'on peut classer en deux catégories, soit les pôles logistiques agroalimentaires (PLA) et les motels agricoles (MA). Certaines initiatives présentent toutefois des caractéristiques des deux modèles.

Il ressort de cette démarche que ces modèles de mutualisation, encore à leurs balbutiements dans le secteur agroalimentaire, ont des effets structurants sur les systèmes alimentaires de leurs territoires. En voici la démonstration.

### Qu'est-ce qu'un motel agricole<sup>1</sup> (MA)?

Le Centre d'innovation sociale en agriculture (CISA) définit le MA comme « une organisation (dont la forme juridique peut varier) qui a pour mission de réunir sur un même site plusieurs entreprises agricoles locataires, ou différents volets commerciaux relativement autonomes d'une même entreprise d'économie sociale, en mettant à leur disposition des infrastructures et/ou de l'équipement de production partagés, dans le but de faciliter l'établissement agricole et agroalimentaire. »

### Qu'est-ce qu'un pôle logistique agroalimentaire (PLA)?

Dans leur *Portrait sommaire des pôles logistiques agroalimentaires en économie sociale*, ICI COOP Le Réseau des COOPS d'alimentation et le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) définissent un PLA comme une « [e]ntreprise coopérative ou OBNL (selon le cadre de référence de l'économie sociale et la Loi sur les coopératives) regroupant des exploitants agricoles, et/ou des individus, et/ou des organisations qui travaillent ensemble pour construire des systèmes alimentaires durables de proximité, socialement et économiquement robustes et écologiquement sains qui relient les agriculteurs aux consommateurs par une ou plusieurs fonctions de la chaîne logistique. »



### Qu'est-ce qu'un système alimentaire territorial (SAT)?

Un SAT est un réseau local intégré qui permet d'arrimer les actions de différents maillons de la chaîne de l'alimentation, soit la production, la transformation, la distribution, la consommation et la gestion des matières résiduelles. Ce réseau composé d'acteurs et d'actrices, de ressources et de modes de coordination assure une alimentation durable, accessible et adaptée aux besoins spécifiques de chaque territoire.

<sup>1</sup> Notons que le terme « motel agricole » suscite des divergences d'opinions, tant au sein de l'écosystème de soutien que parmi les personnes qui portent les projets. En effet, certaines préfèrent l'expression « ferme collective » qu'elles jugent plus évocatrice. Dans ce document, nous avons choisi d'utiliser le terme « motel agricole » pour s'arrimer avec le travail de clarification conceptuel mené par nos partenaires, et par souci d'alléger le texte. Nous tenons tout de même à souligner ce manque de consensus.

## Trois niveaux d'impacts positifs

Les impacts ont été observés sur trois niveaux qui font l'objet des carnets suivants.

Carnet

1

### Impact de la mutualisation sur l'autonomie alimentaire

Découvrez comment les projets de mutualisation amènent des solutions aux enjeux liés à la quête d'autonomie alimentaire en s'enracinant dans leur territoire et en utilisant les forces des entreprises collectives.

Les principaux aspects analysés au niveau macro sont les suivants : démographie, social, économie, environnement et gouvernance.

Carnet

2

### Impact de la mutualisation sur la viabilité des entreprises utilisatrices

Découvrez comment la mutualisation permet d'optimiser les modèles d'affaires grâce au partage des ressources et à l'arrimage des stratégies de développement.

Les principaux aspects analysés au niveau méso sont les suivants : l'impact sur les entreprises utilisatrices, du démarrage au changement d'échelle, en passant par une phase de consolidation.

Carnet

3

### Impact de la mutualisation sur la qualité de vie de celles et ceux qui travaillent en production et en transformation alimentaire

Découvrez comment la mutualisation permet d'améliorer la qualité de vie des personnes qui font vivre ces projets.

Les principaux aspects analysés sur le plan micro : le bien-être des individus, leurs relations sociales, leurs compétences et leur situation financière.



## Les initiatives documentées

Vous découvrirez à travers ces trois publications des projets uniques qui se sont développés en concordance avec les besoins de leur territoire. Bien qu'ils aient différentes formes, chacun d'entre eux mobilise le levier de la mutualisation.

### Le Motel agricole des Basques (Trois-Pistoles, Bas-Saint-Laurent)

Ce **motel agricole** est un projet porté par la MRC des Basques. Il permet aux agriculteurs et agricultrices membres de louer une parcelle de terre et de partager des infrastructures et des équipements. Les locataires ont également accès à des conseils et à un service de mentorat pour améliorer leurs activités de production.

**Année de fondation:** 2022

**Nombre d'entreprises utilisatrices:** 3 fermes locataires

**Éléments mutualisés:** des parcelles à cultiver, une serre, une chambre de germination, un espace commun et de l'équipement de production

### La Petite Usine Alimentaire (Pohénégamook, Bas-Saint-Laurent)

Ce **pôle logistique agroalimentaire** est un projet porté par l'organisme à but non lucratif (OBNL) le Verger patrimonial du Témiscouata. Il fournit de l'équipement de transformation aux entreprises agroalimentaires participantes, qui peuvent soit louer l'équipement pour leurs propres besoins, soit opter pour un service de transformation forfaitaire. Il offre également un accompagnement technique sur mesure.

**Année de fondation:** 2017

**Nombre d'entreprises utilisatrices:** une dizaine d'entreprises utilisatrices annuellement

**Éléments mutualisés:** un lieu de transformation alimentaire et acéricole, des équipements performants et des savoir-faire

### Les Cocagnes (Frelighsburg, Estrie)

Ce **motel agricole** a choisi la structure d'organisme à but non lucratif (OBNL). L'organisme loue des parcelles à des agriculteurs et agricultrices de la région. Outre les activités agricoles, un volet agrotouristique important propose des tables champêtres et des visites du lieu. Le récent développement de projets en lien avec les infrastructures et la mise en marché en font également un **pôle logistique agroalimentaire**.

**Année de fondation:** 2021

**Nombre d'entreprises utilisatrices:** 3 fermes locataires

**Éléments mutualisés:** des parcelles à cultiver, de l'équipement de production ainsi qu'un espace de conditionnement et d'entreposage

### Le Marché Locavore (Racine, Estrie)

Ce **pôle logistique agroalimentaire** est une coopérative de solidarité. Des consommateurs et consommatrices et des producteurs et productrices se rassemblent pour mettre en place un marché public dans le village, qui offre des produits diversifiés et locaux. Les membres bénéficient d'un espace de mise en marché clé en main, en plus d'une prise en charge en ce qui touche le démarchage et la visibilité.

**Année de fondation:** 2008

**Entreprises utilisatrices:** 12 entreprises productrices ou transformatrices résidentes, en plus des membres invités non permanents

**Éléments mutualisés:** un espace de mise en marché convivial et fonctionnel, la promotion et les communications

### La Centrale agricole (Montréal)

La Centrale agricole est une coopérative de solidarité spécialisée en agriculture urbaine et en économie circulaire. Son offre structurante pour les membres comprend des caractéristiques de **motel agricole**, par la location d'espaces de production, ainsi que de **pôle logistique agroalimentaire**, par la mise en place d'espaces de transformation et d'entreposage mutualisés.

**Année de fondation:** 2019

**Entreprises utilisatrices:** 19 membres locataires

**Éléments mutualisés:** un lieu de production, des équipements de transformation ainsi que des solutions de gestion et de valorisation des matières résiduelles

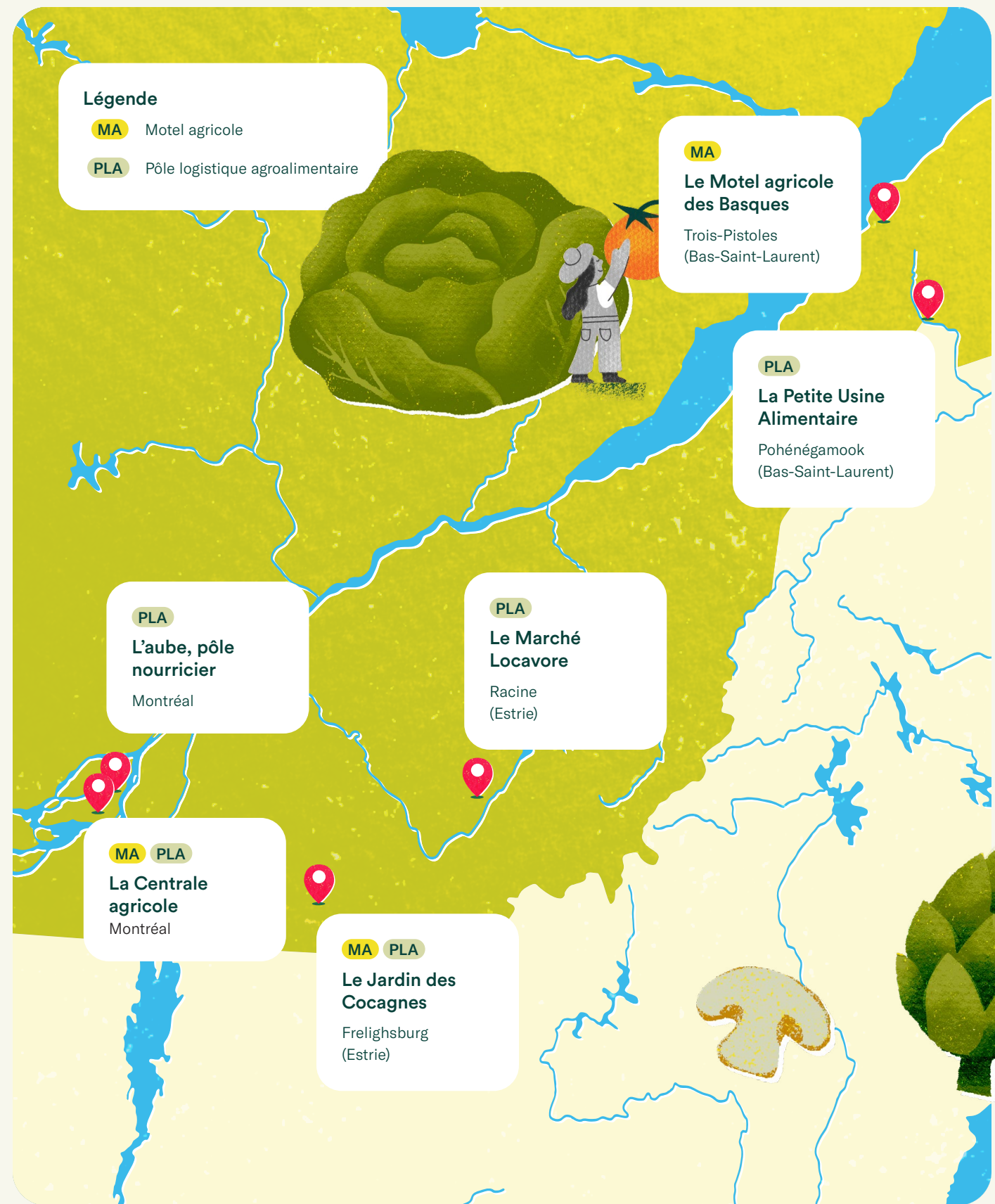
### L'aube, pôle nourricier (Montréal)

Ce projet a été mis en place par l'organisme à but non lucratif Collectif Récolte dans le cadre de Montréal en commun, une initiative de la Ville de Montréal. Cet exemple de **pôle logistique agroalimentaire** soutient les producteurs et productrices agricoles en regroupant leur offre, créant ainsi un volume, une diversité et un coût intéressants pour le marché institutionnel. L'aube est l'intermédiaire entre les responsables d'approvisionnement et les producteurs et productrices.

**Année de fondation:** 2022

**Entreprises utilisatrices:** 7 fermes partenaires et 16 institutions membres

**Éléments mutualisés:** les ressources et les équipements servant au démarchage, à l'entreposage, à la livraison et à la mise en marché



# L'impact de la mutualisation sur la viabilité des entreprises utilisatrices

## Constat général

Les secteurs de la production et de la transformation alimentaires au Québec se trouvent face à une multitude de défis qui mettent en péril leur viabilité économique. Les exploitants agricoles sont aux prises avec les coûts élevés des intrants, des équipements, de la main-d'œuvre et de la gestion des risques climatiques. Parallèlement, les entreprises en transformation alimentaire font face à des coûts d'opération importants, un cadre administratif lourd et des normes réglementaires strictes. Le manque de soutien technique et financier, la difficulté d'accès aux marchés et la concurrence internationale affectent les rendements des initiatives agroalimentaires locales. En conséquence, leur résilience, leur viabilité et même leur survie sont de plus en plus compromises.

Les projets de mutualisation documentés par le TIESS offrent des pistes prometteuses pour améliorer la viabilité des entreprises agroalimentaires qui y participent.

Bien que la mutualisation implique des changements organisationnels importants, de même que des coûts afférents significatifs (notamment lors de la mise en œuvre), elle peut apporter des avantages considérables.

En effet, mettre en commun des ressources permet d'optimiser leur utilisation. Cette approche structurante aide les entreprises à naviguer dans un contexte économique difficile et favorise la viabilité des projets durant les phases de démarrage, de consolidation et de pérennisation. Voici comment.

## Phase de démarrage

### Amélioration de l'accès aux ressources

L'accès aux ressources foncières, matérielles, financières et humaines est un enjeu de viabilité majeur lors du démarrage d'un projet agroalimentaire. La mutualisation à travers un pôle logistique agroalimentaire (PLA) permet d'avoir accès à davantage de ressources essentielles à la mise en place d'un projet, comme de l'équipement de transformation ou un espace de mise en marché. Les motels agricoles (MA), eux, facilitent l'accès à la terre, mais également aux équipements et aux connaissances. L'accès à ces ressources représente généralement un coup de pouce aux entreprises, mais, dans certains cas, il peut constituer une condition essentielle à la faisabilité même du projet.



### La Centrale agricole (Montréal)

Les membres peuvent choisir parmi plusieurs forfaits offrant un accès varié aux ressources, allant d'un simple accès à un local assigné jusqu'à l'accès complet à tous les espaces de production et aux équipements de transformation. Un membre transformateur ayant choisi le plan le plus complet a accès à un espace de réfrigération pour entreposer ses produits, une station de lavage et une cuisine commerciale, en plus de bénéficier d'un service de ménage pour les espaces communs. Ces options permettent non seulement de diminuer significativement les investissements de départ, mais de se concentrer sur ses opérations et de simplifier sa gestion quotidienne.

### Motel agricole des Basques (Trois-Pistoles, Bas-Saint-Laurent)

Les membres peuvent accéder à des infrastructures comme une serre et une salle commune, ce qui diminue leurs frais d'installation. De plus, l'accès à des outils et à des équipements partagés, comme des tracteurs, allège la charge financière et opérationnelle. Une entrepreneure, qui désirait initialement posséder sa propre terre, a finalement opté pour la location d'une parcelle au MA pour bénéficier de ces avantages.

### Marché Locavore (Racine, Estrie)

Les kiosques de ce marché extérieur sont couverts et fonctionnels à longueur d'année, ce qui est très apprécié par les membres producteurs. Bien que la location de ces infrastructures permanentes soit plus chère, ce coût est compensé par la création d'un environnement pratique et accueillant pour la clientèle. Les ressources mises à la disposition des fermes productrices leur permettent de commencer modestement leurs activités en limitant les frais d'installation liés à la mise en marché.

## Allègement du taux d'endettement

Parmi les facteurs qui induisent une pression sur la viabilité d'une entreprise, on trouve le taux d'endettement élevé. La période de démarrage coïncide habituellement avec une phase d'investissement majeur, et donc d'endettement. En mettant en commun des ressources, qu'elles soient partagées, louées ou empruntées, plusieurs entreprises documentées par le TIESS diminuent leurs frais fixes, source d'endettement. Les membres bénéficient de plusieurs ressources utiles à leur développement, sans devoir investir massivement.

### 📍 Les Cocagnes (Frelighsburg, Estrie)

Ce motel agricole couvre une partie des frais d'aménagement des fermes productrices en fournissant l'accès à l'eau et à l'électricité. De plus, un avantage considérable pour le démarrage est le bail notarié, renouvelable chaque année pour cinq années supplémentaires. Les membres ont la possibilité de louer la terre à un tarif abordable de 150\$ l'acre (ou 370\$ par hectare), ce qui leur permet d'éviter de s'endetter avec un prêt hypothécaire et ses frais associés. Une ferme locataire chez les Cocagnes souligne que cette approche lui permet de réaffecter ses ressources vers d'autres priorités, telles que l'investissement dans des serres et l'augmentation de la production.

### 📍 La Centrale agricole (Montréal)

L'intégration à la Centrale agricole dès le démarrage permet à certains membres d'établir un montage financier réaliste. La location d'espaces et d'équipements (comme un déshydrateur ou un composteur) se substitue à l'acquisition d'infrastructures et d'outils nécessaires à la production. En limitant les frais d'hypothèque et les emprunts, les entreprises interrogées soulignent qu'elles parviennent à mieux soutenir d'autres postes de dépenses liés à la phase de démarrage, comme les frais de démarchage et les coûts associés aux ressources humaines.

## Augmentation de la capacité d'innovation

Dans plusieurs cas, la mutualisation crée un contexte favorable à la créativité. Les entreprises repensent leurs modèles d'affaires en tenant compte des possibilités de collaboration. Elles s'éloignent de la logique entrepreneuriale traditionnelle pour explorer de nouveaux modes de fonctionnement en tirant parti des ressources disponibles. Au lieu d'assumer l'ensemble des tâches liées à la chaîne d'opérations, les entreprises misent sur la collaboration et les synergies pour optimiser certaines étapes (planification, production, vente, etc.), ce qui leur laisse plus de place pour innover.

### 📍 La Centrale agricole (Montréal)

Un transformateur membre de la Centrale a choisi un modèle d'affaires très collaboratif en s'associant à d'autres entreprises à différentes étapes de la production. Il collabore avec un autre membre pour la déshydratation de ses légumes et avec une autre entreprise pour la mise en sac. Il se concentre sur le développement d'une chaîne logistique unique qui tire parti de l'expertise et des ressources disponibles dans son écosystème. La Centrale représente pour lui un *hub* (une plaque tournante) pour l'agriculture urbaine, très favorable à l'émergence de projets innovants.

### 📍 Marché Locavore (Racine, Estrie)

Une ferme membre du Marché Locavore s'est récemment associée avec une autre ferme de la région pour répartir la production des cultures et partager la responsabilité au kiosque. Cette coopération facilite la gestion hebdomadaire du marché et réduit la charge de travail au jardin. Ici, la mise en commun des ressources à l'échelle du PLA et à celle des entreprises s'emboîte et se renforce mutuellement.



## Phase de consolidation

### Amélioration de l'accès aux connaissances

Grâce à la mise en relation de personnes ayant des profils variés, les projets de mutualisation sont propices au partage de connaissances. La proximité physique entre les différents membres favorise l'échange de bonnes pratiques. Les aires communes où ils se côtoient stimulent la résolution d'enjeux du quotidien par la mise en commun des ressources et l'intelligence collective.

### 📍 La Centrale agricole (Montréal)

À La Centrale, l'espace commun pour le café et le lunch joue un rôle clé dans l'acquisition de nouvelles connaissances. Les interactions informelles entre les membres permettent d'échanger sur leurs pratiques, de partager de l'information clé sur les tendances qui se dessinent dans l'industrie agroalimentaire, ou encore d'explorer de nouveaux débouchés. Ainsi, un membre transformateur a fait des tests de déshydratation avec les résidus de substrat de culture d'une champignonnière. Pour un autre membre, c'est le broyat de pomme d'un autre transformateur qui a permis de développer un nouveau produit. Ces idées innovantes ont germé des échanges informels entre les membres dans les espaces communs.

### 📍 Les Cocagnes (Frelighsburg, Estrie)

La proximité des parcelles de production des membres facilite les apprentissages. Une ferme locataire s'inspire des techniques de production d'un autre locataire très expérimenté et s'arrime avec ses périodes de plantations ou de récoltes. Dans cet environnement collaboratif, les petites fermes maraîchères biologiques partagent leurs défis et solutions, rendant l'accès aux connaissances encore plus simple et fluide.

### 📍 Motel agricole des Basques (Trois-Pistoles, Bas-Saint-Laurent)

Au motel agricole, un conseiller agricole de la MRC des Basques, une personne-ressource ayant des compétences et de l'expérience en agriculture, est disponible pour les entreprises utilisatrices. Les membres peuvent ainsi recevoir des conseils pour leurs pratiques culturelles, du soutien pour l'utilisation de la machinerie et de l'aide dans leurs réflexions organisationnelles.

## Davantage de visibilité et de rayonnement

Les projets agroalimentaires à échelle locale semblent souvent concentrer leurs ressources sur les tâches opérationnelles, ce qui laisse moins de place pour la promotion. Même si les entreprises qui composent les PLA et les MA semblent bénéficier mutuellement de leur image de marque et de leur réputation, mutualiser des efforts marketing peut constituer un levier précieux pour attirer une clientèle ou convaincre des bailleurs de fonds.

Quand un PLA rayonne, cela rejaille sur l'ensemble des membres et des partenaires. Quand une entreprise qui se distingue intègre un MA, cela bonifie la visibilité de l'ensemble du groupe. Les entreprises utilisatrices semblent très conscientes de cet effet amplificateur en se donnant la responsabilité de maintenir une bonne réputation, pour elles-mêmes et pour le groupe.

### 📍 Marché Locavore (Racine, Estrie)

Ce marché est reconnu à travers l'Estrie. Le bouche-à-oreille, combiné aux efforts promotionnels, ainsi que les produits locaux de qualité incitent les gens à s'y approvisionner. Les membres qui y vendent leurs produits en kiosque sont heureux de bénéficier de cette réputation pour augmenter leur visibilité et leur chiffre d'affaires. Un membre, particulièrement enthousiaste et dévoué, incite d'ailleurs la clientèle à visiter les autres kiosques, vantant la complémentarité et la qualité des produits offerts.

### 📍 Les Cocagnes (Frelighsburg, Estrie)

Les entreprises utilisatrices des Cocagnes mentionnent profiter de l'image de marque des Cocagnes pour attirer la clientèle. Le volet agrotouristique développé par le motel agricole est source d'attractivité. Inversement, la présence de fermes bien établies a accéléré la reconnaissance du projet des Cocagnes.

### 📍 La Centrale agricole (Montréal)

La réputation de la Centrale comme plaque tournante de l'agriculture urbaine à Montréal permet d'ouvrir des portes et de créer des opportunités pour les entreprises utilisatrices. Ces dernières soulignent que la reconnaissance de la Centrale dans le milieu facilite les discussions avec les bailleurs de fonds et d'autres partenaires potentiels.

### Meilleure adaptation de l'offre aux besoins du marché

L'économie sociale offre une réponse pertinente à des enjeux sociaux que l'économie traditionnelle ignore souvent, puisque concentrée sur les profits, et n'arrive pas à résoudre. Dans ce contexte, les pôles logistiques agroalimentaires et les motels agricoles se révèlent être des solutions concrètes, ancrées dans leurs milieux et offrant des services réellement adaptés à la demande.

En sortant de la logique marchande, l'économie sociale permet de repenser nos systèmes alimentaires en misant sur les circuits courts, la prise en charge collective des besoins et l'adaptation aux différentes réalités territoriales. Ainsi, ces initiatives contribuent bien sûr à l'autonomie alimentaire, mais, avant tout, elles témoignent d'un positionnement stratégique réussi.

#### La Petite Usine Alimentaire (Pohénégamook, Bas-Saint-Laurent)

Le service de développement économique de la Première Nation Wolastoqiyik Wahsipekuk utilise les services de transformation à forfait de la Petite Usine pour transformer l'eau d'érable issue de l'érablière dont ils sont en partie propriétaires. Les conseillers en développement économique de cette organisation sont préoccupés par les enjeux liés à la main-d'œuvre et aux opérations en acériculture. La Petite Usine représente un véritable allié pour continuer de développer leurs activités en sous-traitant le volet de transformation.

#### L'aube, pôle nourricier (Montréal)

Plusieurs institutions (hôpitaux, centres de la petite enfance, organismes communautaires, etc.) cherchent des moyens de s'approvisionner en produits locaux et biologiques pour suivre la tendance et moderniser leur système d'approvisionnement. Cela dit, elles se heurtent à la complexité de travailler avec de nombreux petits fournisseurs. Le PLA simplifie cette démarche en regroupant l'offre de plusieurs fermes, créant ainsi un catalogue de produits variés. Grâce à la mutualisation, le PLA aide à répondre aux exigences des institutions en matière de volume et de constance, répondant ainsi à un réel enjeu terrain.

Une responsable d'approvisionnement dans une institution hospitalière évalue la différence de prix, dans le cas des produits les plus consommés (laitue, tomates et concombres), entre ce type d'approvisionnement et d'autres ententes de gré à gré comme minime ou nulle. Elle mentionne également que, puisque les légumes voyagent moins, elles se conservent beaucoup plus longtemps. Ceci permet aux fermes de se concentrer sur leurs activités de production, et aux responsables d'approvisionnement de privilégier l'achat local sans compromettre la performance organisationnelle.

#### Marché Locavore (Racine, Estrie)

Ce projet est né de la volonté des habitants et habitantes de Racine d'avoir un accès facilité à une alimentation locale. L'engagement de dizaines de bénévoles dans l'aménagement du lieu témoigne d'ailleurs d'un besoin réel. C'est la communauté qui a construit une offre afin de faciliter l'achat local et l'accès à la richesse de son terroir. Cet effort collectif a permis de valoriser la qualité et l'abondance des produits locaux et écoresponsables, au bonheur des personnes résidentes et en villégiature.

### Effet de tremplin

Les pôles logistiques agroalimentaires et les motels agricoles offrent un cadre complet qui met à la disposition des entreprises utilisatrices des connaissances, des outils et des ressources. Cela leur permet d'affiner leurs modèles d'affaires, de tester de nouveaux produits et d'accélérer leur développement. Un peu à l'image d'un incubateur, ces structures peuvent créer un effet de propulsion, permettant à certaines entreprises de prendre leur envol et de quitter le projet de mutualisation à un certain stade de leur croissance, si elles le désirent. Ainsi, ces structures exercent un effet formateur et agissent, dans certains cas, comme un tremplin entrepreneurial.

#### La Centrale agricole (Montréal)

Actuellement, la Centrale abrite une centaine d'employé-es, tous membres confondus, incluant les saisonniers et saisonnières. Le chiffre d'affaires moyen des entreprises utilisatrices a doublé de 2021 à 2023. Ces données informent sur l'effet positif de la Centrale sur les entreprises. Les membres reconnaissent d'ailleurs l'impact de la Centrale sur la consolidation de leur entreprise. Cela dit, certains n'excluent pas la possibilité de quitter la Centrale dans quelques années, lorsqu'ils seront prêts à évoluer de manière indépendante, alors que d'autres s'y projettent à long terme.

#### Marché Locavore (Racine, Estrie)

Certains commerces alimentaires ayant pignon sur rue à Racine ont d'abord été exposants au Marché Locavore. Le marché semble avoir un effet consolidant pour plusieurs entreprises qui produisent ou transforment des aliments. D'ailleurs, les entreprises utilisatrices interrogées par le TIESS mentionnent avoir significativement augmenté leurs revenus depuis leur intégration au PLA.

Le marché représente environ les deux tiers des ventes pour l'une des fermes interrogées. Grâce à ce canal de mise en marché, cette ferme a abandonné la livraison de paniers pour se concentrer sur la vente directe, rendant la gestion plus simple tout en attirant une plus grande clientèle. Une autre ferme mentionne qu'elle est reconnaissante de pouvoir compter sur différents canaux de ventes complémentaires (au marché et hors du marché), car le contenu des paniers offerts à ses abonné-es peut s'adapter selon les surplus du marché.



## Phase de pérennisation

### Diversification des activités

Le partage de ressources peut permettre d'élaborer une stratégie de pérennisation qui repose sur la diversification, une approche qui, dans certains cas, s'avère pertinente pour réduire les risques liés aux fluctuations de la demande et renforcer la résilience face aux crises. Ainsi, en diversifiant ses produits et ses marchés, une entreprise peut s'adapter plus facilement aux évolutions des préférences du marché en lançant de nouveaux produits en phase avec la demande. La diversification est adoptée par plusieurs entreprises utilisatrices de PLA et de MA.

#### **Le Motel agricole des Basques (Trois-Pistoles, Bas-Saint-Laurent)**

Les entreprises locataires sont ravies d'apprendre que la mise en place d'un kiosque à la ferme fait partie de la stratégie de mise en marché d'une nouvelle ferme maraîchère qui s'installe au motel. L'initiative de cette ferme est bien reçue par les membres qui pourront diversifier leurs canaux de distribution en y vendant leurs produits. Leur participation est également bénéfique pour l'instigateur du kiosque, qui bénéficie d'une offre plus complète et plus attractive.

#### **La Centrale agricole (Montréal)**

Un membre transformateur de la Centrale a choisi la diversification plutôt que la spécialisation. Grâce à des ressources et des équipements adéquats, il se consacre à la recherche et au développement en collaboration avec une clientèle potentielle. Il ajoute ainsi des cordes à son arc, en développant son expertise en matière de transformation. Cette approche lui permet de revaloriser une variété d'aliments et d'avoir une offre attractive et flexible.

### Diminution des coûts liés à l'innovation

En phase de pérennisation, plusieurs entreprises utilisatrices doivent développer de nouveaux produits, procédés ou recettes pour accéder à un nouveau marché ou se démarquer. L'accès à un équipement ou à un espace de transformation permet de faciliter les étapes d'expérimentation et surtout de diminuer les coûts qui y sont liés. C'est un avantage concurrentiel significatif et un levier d'innovation.

#### **La Petite Usine Alimentaire (Pohénégamook, Bas-Saint-Laurent)**

Le service de développement économique de la Première Nation Wolastoqiyik Wahsipekuk envoie chaque année à ses membres vivant en Amérique du Nord un panier qui inclut divers aliments, comme des produits de la pêche (turbot, flétan, bourgot, etc.) et d'autres issus de l'érablière dont ils sont actionnaires. Outre le sirop d'érable produit à l'aide du service de transformation forfaitaire de la Petite Usine, ils songent à tester d'autres produits, comme le sucre et la cassonade d'érable. L'équipement nécessaire est déjà disponible au sein du PLA, ce qui leur permet de ne pas investir dans des installations coûteuses pour diversifier leur offre.

#### **La Centrale agricole (Montréal)**

Une coopérative de transformation, membre de la Centrale, souhaite diversifier ses activités. Pour y arriver, elle doit tester de nouvelles recettes et établir des partenariats avec une nouvelle clientèle. Grâce au déshydrateur mutualisé, elle peut « prototyper » un procédé de transformation sans affecter sa production principale. Cette approche profite à tous : l'entreprise sécurise une capacité de production avant tout investissement ; les bailleurs de fonds sont rassurés par un projet ayant déjà validé sa capacité et ayant en main des ententes signées ; et d'autres entreprises, clientes de la coopérative, peuvent intégrer l'économie circulaire dans leurs activités à moindre coût.

### Accès facilité à des solutions technologiques

L'utilisation de technologies numériques pour optimiser le processus de distribution et de mise en marché est une avenue intéressante dans une perspective de changement d'échelle. Plusieurs initiatives documentées par le TIESS aspirent à créer une solution technologique pour améliorer diverses opérations, comme la prise de commande et l'optimisation des circuits de transport. Cependant, le développement de technologies est coûteux et peu d'entre elles disposent des ressources nécessaires pour mettre en œuvre ces fonctionnalités.

#### **L'aube, pôle nourricier (Montréal)**

L'aube développe des structures logistiques professionnelles pour soutenir ses membres dans leurs activités. Après une analyse comparative de différentes solutions issues du domaine des technologies de l'information, L'aube a choisi de collaborer avec l'OBNL Arrivage pour développer de nouvelles fonctionnalités sur la plateforme afin de faciliter les transactions entre les fermes (vendeurs) et le milieu institutionnel (acheteurs), renforçant ainsi l'efficacité du réseau.

L'aube collabore également avec l'Institut d'innovation en logistique du Québec afin d'optimiser les itinéraires de livraison ainsi que les espaces d'entreposage mutualisés grâce à des solutions technologiques personnalisées. L'optimisation de la distribution du transport, grâce au camion mutualisé, est un avantage considérable pour les fermes. En effet, le travail d'analyse du Collectif Récolte démontre que les fermes passent moins de temps à livrer et parcourent de plus courtes distances depuis l'implantation du projet de mutualisation.



# Les freins à surveiller et les leviers à mobiliser

Dans cette troisième partie du Carnet, nous mettons en évidence les freins et les leviers des projets de mutualisation en alimentation. Les leviers sont présentés selon une gradation : certains sont à la portée directe des entreprises et concernent la stratégie d'affaires (levier 1) ou la dynamique avec le PLA ou le MA (levier 2), tandis que d'autres dépendent davantage d'actions extérieures et concernent l'écosystème d'accompagnement (levier 3) ou le cadre réglementaire (levier 4). Notre objectif ici est avant tout de fournir aux acteurs des systèmes alimentaires territoriaux (SAT) des leviers pratiques qu'ils peuvent mettre en œuvre directement, là où ils ont un pouvoir d'action. Cela dit, il est certain que des solutions systémiques, soit des réponses coordonnées et interconnectées entre plusieurs acteurs à différents niveaux, sont également essentielles pour garantir la viabilité de ces projets. Cela inclut les politiques publiques, les priorités régionales, ainsi qu'une action concertée et une coopération intersectorielle.

Autrement dit, pour instaurer des changements durables, il ne suffit pas d'avoir des politiques structurantes, il faut aussi que l'ensemble des parties prenantes et des maillons du système alimentaire travaillent de manière cohérente et complémentaire.



## Frein n° 1

### Le mythe du miracle de la mutualisation

La mutualisation connaît une popularité croissante dans divers secteurs, y compris dans l'agroalimentaire. Cependant, un mythe semble s'installer : celui de la mutualisation comme solution miracle aux enjeux de viabilité économique des projets agroalimentaires. Bien qu'elle permette d'optimiser l'utilisation des ressources, d'accroître l'impact social et de générer d'autres retombées socioenvironnementales, comme nous le soulignons dans ce dossier, la mutualisation a également un coût important.

De nombreuses entreprises sont attirées par les économies potentielles, mais elles peuvent négliger les coûts associés à la coordination, aux ressources humaines, aux infrastructures et à la gestion. Il ne faut pas non plus oublier les coûts importants liés à la logistique et au transport ; coûts qui sont encore plus significatifs pour les pôles logistiques agroalimentaires situés en milieu rural. Dans ces zones, les grandes distances entre les fermes et les lieux d'agrégation engendrent des coûts logistiques supplémentaires, ce qui rend les projets de mutualisation encore plus difficiles à rentabiliser. Ces coûts afférents à la mutualisation doivent être pris en compte et se traduire par un ajustement du montage financier et des prévisions à moyen et à long terme.

L'engouement pour la mutualisation se fait sentir chez les bailleurs de fonds et les décideurs, qui y voient une façon pour les entreprises agroalimentaires de faire plus avec moins de ressources. Pourtant, la mise en œuvre de ces projets est coûteuse et le soutien financier demeure essentiel à leur pérennisation.

## Levier n° 1

### Développer une stratégie d'affaires rentable et distinctive

Il est essentiel de considérer de manière réaliste les coûts liés à la concertation, à la coordination, à l'implantation et à l'opérationnalisation de la mutualisation dans le modèle d'affaires. Les entreprises doivent bien comprendre leur coût de revient en tenant compte de l'ensemble des frais engagés pour amener un produit ou un service à la commercialisation. Ces coûts doivent être intégrés dans les prévisions financières et présentés dans les demandes de subventions.

Il est crucial de développer une stratégie d'affaires réaliste et pragmatique, basée sur une planification minutieuse et une lucidité quant aux défis à surmonter. Les porteurs et porteuses de projets doivent évaluer les risques, les besoins de financement et les ressources disponibles, tout en se positionnant clairement parmi l'offre alimentaire existante sur le marché. Pour se démarquer, ils et elles doivent répondre aux attentes du marché tout en développant un modèle d'affaires solide, levier fondamental pour garantir leur succès.

Parmi les stratégies intéressantes documentées, on retrouve :

- la création de produits de qualité, parfois même raffinés, qui plaisent à la clientèle, incluant les restaurants ;
- des délais de livraison courts et une logistique efficace pour répondre aux critères d'approvisionnement institutionnel ;
- des efforts de communications qui mettent en lumière la valeur ajoutée des produits locaux en matière de fraîcheur, de saveur et de durée de conservation ;
- une approche client personnalisée afin de développer de nouvelles avenues de vente.

Frein n° 2

## Une tension entre les entreprises utilisatrices et le PLA ou le MA



Une tension palpable existe entre les entreprises utilisatrices et l'entité de mutualisation, soit un pôle logistique agroalimentaire ou un motel agricole. Cette dynamique entre une métaorganisation<sup>2</sup> et les organisations qui la composent est documentée et se traduit par divers enjeux.

D'abord, des enjeux de conciliation émergent de tiraillements entre les différentes vocations des membres. Par exemple, des fermes peuvent voir leurs loyers augmenter pour soutenir le développement d'un projet agrotouristique au sein d'un motel agricole. Les coûts engendrés sont difficilement absorbables par les marges issues de la vente de légumes, ce qui crée de l'insatisfaction.

D'un autre côté, lorsqu'il n'y a pas d'infrastructure physique, donc aucuns frais de location, les projets de mutualisation tirent plutôt leurs revenus de cotisations prélevées sur les ventes des entreprises utilisatrices. Le défi est de prélever une cotisation suffisante pour financer le développement à long terme du projet de mutualisation sans compromettre la rentabilité des entreprises. En effet, ces dernières souhaitent limiter cette part afin de maintenir des prix intéressants pour leur clientèle.

De plus, les difficultés liées au partage des responsabilités sont significatives. Dans un projet de mutualisation, l'aspect humain joue un rôle crucial, et les relations interpersonnelles peuvent parfois devenir tendues. Les entreprises utilisatrices cherchent à optimiser leurs activités grâce aux ressources partagées, mais la collaboration est souvent entravée par un manque de clarté sur les responsabilités de chacun. Ce flou, qui s'installe tant entre les instances de gouvernance et l'équipe de travail que dans les interactions quotidiennes entre les différentes entreprises utilisatrices, peut générer de la frustration et des sentiments d'injustice. Les modalités d'utilisation du matériel et les questions de partage équitable ne sont pas toujours bien définies, laissant place à des non-dits qui nuisent à l'harmonie du groupe. Ces tensions relationnelles peuvent sérieusement compromettre l'efficacité du projet de mutualisation.

En bref, les entreprises utilisatrices, confrontées à leurs propres enjeux de viabilité et à des changements organisationnels importants, souhaitent maximiser leurs bénéfices, mais doivent collaborer pour assurer la pérennité du projet de mutualisation.

Levier n° 2

## Se rallier autour d'un code de vie clair et appliqué

Il est crucial de se doter de cadres et de règlements clairs pour faciliter la collaboration et tendre vers la pérennité des projets de mutualisation. D'abord, il faut définir les responsabilités ainsi que les rôles associés aux différents éléments mutualisés et veiller à une attribution équitable de ces rôles et responsabilités. Puis, la détermination de limites, de règles et de conditions d'utilisation claires permet une gestion collective efficace des ressources. Cela peut se traduire par des documents tels qu'une charte de cohabitation, un protocole d'utilisation du matériel ou une liste tournante des responsables par tâches. Il est essentiel d'avoir des mécanismes formels pour faciliter l'application de ces règles, comme des contrats de location de parcelles dans les motels agricoles ou des procédures d'intégration de nouveaux membres dans les PLA.

<sup>2</sup> « Dans sa définition la plus simple, une métaorganisation (MO) est une organisation dont les membres sont des organisations (OBNL, coopératives, organismes publics, administration publique, sociétés par actions, etc.) » Pour en savoir plus sur les MO, consultez *Meta-organisations* de Göran Ahrne et Nils Brunsson, 2008. Pour en savoir davantage sur les enjeux de tension identitaire et de coopération au sein des MO, de même que sur des pistes de réflexion au sujet de modalités de prise de décisions démocratiques, il est utile de consulter l'outil *La gouvernance des métaorganisations d'économie sociale. Avantages et défis* du TIESS, 2024.

Frein n° 3

## Un écosystème de soutien à perfectionner

Les entreprises qui participent à des initiatives de mutualisation sont bien souvent soutenues par différents acteurs de l'écosystème d'accompagnement. Dans certains cas, un agent ou une agente de développement économique facilite le maillage avec des structures comme le PLA ou le MA de leur région.

Cela dit, des agents et agentes peuvent manquer de connaissances sur les enjeux des systèmes alimentaires, les leviers de pérennisation des projets et l'identification des niches non exploitées sur leur territoire. De plus, les outils traditionnels de développement économique, qui sont axés sur la structure de coûts et de revenus, ne contribuent pas à développer des réflexes de mutualisation et de maillage territorial.

Des enjeux interrégionaux peuvent également dissuader des agents et agentes d'accompagnement d'orienter les entreprises vers des projets de mutualisation en dehors de leur territoire, ce qui contribue à un phénomène de repli territorial constaté par diverses parties prenantes. Concrètement, des entreprises en production et en transformation alimentaires peuvent perdre des occasions de collaborer avec d'autres projets hors des limites de leur territoire.

Levier n° 3

## S'entourer d'agentes et d'agents de développement formés et proactifs

Pour favoriser l'adhésion à un projet de mutualisation, l'implication soutenue d'entités territoriales déjà bien ancrées s'avère bénéfique. Pensons à la MRC des Basques qui a lancé le projet du Motel agricole des Basques et qui soutient sa gouvernance, ou encore à l'organisme Collectif Récolte qui accompagne le déploiement de L'aube, pôle nourricier. Ces organismes peuvent fournir des ressources matérielles et des expertises complémentaires, comme des outils de coordination et de mesure d'impact.

Il est impératif d'avoir des agentes et agents de développement économique formés et outillés pour faciliter le maillage sur leur territoire. Les pôles d'économie sociale sont particulièrement bien positionnés pour soutenir les entreprises et les aiguiller vers les ressources locales ou vers les forces vives de l'économie sociale partout au Québec.

Savoir bien s'entourer est essentiel. Les entreprises proactives et agiles qui sollicitent du soutien financier et entrepreneurial renforcent significativement leur capacité d'action, que ce soit par l'accompagnement ou le mentorat.



Frein n°4

## Un cadre législatif et réglementaire peu favorable

Les projets de mutualisation entraînent une évolution des pratiques organisationnelles au sein des entreprises participantes en favorisant le partage et la circularité. Cependant, ces changements sur le terrain peinent à se traduire dans la sphère législative et les politiques publiques. Cette dimension est pourtant essentielle afin de créer un environnement propice au développement de projets de mutualisation.

Prenons l'exemple du milieu institutionnel au Québec, qui ne dispose pas de réglementation incitant à l'approvisionnement local, contrairement à d'autres pays. Les institutions, soumises à des critères stricts concernant le conditionnement des légumes et à des contraintes budgétaires, privilégient souvent les options les moins coûteuses, ce qui rend difficile l'orientation vers l'achat local qui peine à compétitionner avec le marché.

De plus, des obstacles réglementaires, comme l'obtention d'autorisations de la Commission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ) pour développer certaines activités de transformation, compliquent la création de nouveaux produits et l'expansion d'activités. Le soutien gouvernemental et l'intérêt porté aux secteurs de la production et de la transformation au Québec manquent actuellement de structuration pour réellement soutenir les projets de mutualisation en agroalimentaire et les entreprises qui les composent.

Levier n° 4

## Appuyer les efforts vers des changements structurels

Les changements structurels dans les systèmes alimentaires sont essentiels pour favoriser leur résilience face aux défis actuels. Pour y parvenir, il est nécessaire d'engager des actions collectives qui permettent de repenser les modèles existants et d'opérer une transformation pérenne.

La Stratégie nationale d'achat d'aliments québécois (SNAAQ) vise à doter les institutions publiques du Québec (scolaires, hospitalières, communautaires, etc.) d'objectifs clairs d'approvisionnement en aliments locaux. Cela se traduit par des programmes de financement, des projets pilotes et des communautés de pratique, comme celle de Commun'assiette, lancée par Équiterre, qui met en relation divers acteurs et actrices du secteur agroalimentaire et du milieu institutionnel pour explorer des avenues de collaboration.

En parallèle, une démarche collective est enclenchée pour prioriser la pérennité des systèmes alimentaires. Le Forum SAT, en particulier, est un lieu d'échanges et de réflexion qui rassemble de nombreux acteurs pour repenser les modes de collaboration, favoriser le partage des ressources foncières et réfléchir à des structures assurant une vie digne à ceux et celles qui produisent et transforment nos aliments. C'est en multipliant les liens et les dialogues entre les projets, et ce, au-delà des frontières régionales, qu'on renforce les réseaux et qu'on facilite la diffusion des savoirs et des innovations.

Il est également crucial de souligner l'importance du plaidoyer et de l'interpellation des pouvoirs publics. L'Alliance SaluTerre, regroupant plusieurs organisations québécoises œuvrant dans les secteurs de l'agriculture, de l'environnement et de l'aménagement, met en lumière les enjeux d'étalement urbain, d'accaparement des terres, de spéculation et de financiarisation des terres agricoles. À travers cette alliance, des actions concrètes sont demandées aux décideurs afin de protéger nos terres agricoles et de soutenir ceux et celles qui les cultivent.

En se solidarisant avec ces initiatives et en soutenant ces plaidoyers, nous pouvons accélérer les changements structurels nécessaires pour assurer la stabilité et le soutien des entreprises de production et de transformation. L'idée est que chaque acteur reste informé des avancées et se questionne sur le rôle qu'il peut jouer et l'apport qu'il peut avoir dans cette démarche de renforcement des SAT.

## Méthodologie

Les pôles logistiques agroalimentaires (PLA) et les motels agricoles (MA) sélectionnés pour ce projet ont été choisis en veillant à la diversité des régions et des modèles d'affaires.

Les informations présentes dans les publications sont issues de six entretiens semi-dirigés réalisés auprès des coordonnatrices et coordonnateurs des projets, de dix entretiens semi-dirigés réalisés auprès d'une à deux entreprises utilisatrices par projet et d'entretiens téléphoniques avec une agente de développement économique pour chacune des trois régions. Ces entretiens ont été réalisés de mars à mai 2024. Nous avons également utilisé des informations tirées de la tournée régionale des PLA organisée par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) en juillet 2024.

Une des limites méthodologiques rencontrées est que la culture de l'évaluation et de la collecte de données n'est pas largement instaurée dans les projets agroalimentaires de petite taille, principalement à cause du manque de ressources. Ces entreprises privilégient naturellement les tâches nourricières plutôt que celles liées à la mesure d'impact. Aussi, plusieurs des projets sont récents et n'ont donc pas de données antérieures permettant de tracer des tendances.

Enfin, il est important de noter que l'échantillon étudié est relativement petit, ce qui peut limiter la solidité des constats, notamment en ce qui concerne la représentativité. En outre, les projets se situent dans des régions géographiques distinctes, avec des réalités locales et des contextes économiques variés. Par conséquent, il est impossible de généraliser les résultats obtenus à l'ensemble du secteur, car chaque projet peut faire face à des défis uniques qui influencent ses résultats.

## Prêt·es à poursuivre votre exploration ?

Consultez l'ensemble des outils du projet Mutualiser en alimentation sur [notre site Web](#).



## Remerciements

Le TIESS tient à remercier les membres du comité de pilotage du projet Mutualiser en alimentation, soit Judith Colombo (Collectif Récolte), Mélanie Doyon (Université du Québec à Montréal – UQAM), Charles Gagnon (Chantier de l'économie sociale), Marie Lacasse (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité – CQCM), Benoît Lartigue (Centre d'innovation sociale en agriculture – CISA), Maude M. Sévigny (Pôle d'entrepreneuriat collectif de l'Estrie), Pierre-Olivier Ouimet (CISA), Marie-Hélène Pâquet (Chemins de transition et Olivier Riopel (Fédération des coopératives d'alimentation du Québec – FCAQ) pour leur soutien et leur relecture. Nous remercions également les personnes œuvrant dans des entreprises d'économie sociale qui ont généreusement parlé de leurs expériences et de leurs apprentissages dans le cadre des entretiens individuels.

## Contributions

Rédaction: Rachel Delorme (TIESS) | Édition et révision linguistique: TIESS | Graphisme: MamboMambo

Avec la participation financière de

Québec

Conseil québécois de la **coopération** et de la **mutualité**



Pour citer: TIESS. (2025). *Mutualiser en alimentation. Carnet 2: Impacts positifs, freins et leviers concernant la viabilité des entreprises utilisatrices.*



## À propos

### TIESS

Le TIESS est la référence au Québec pour le transfert de connaissances en économie sociale et solidaire. Basées sur la mobilisation d'une diversité de savoirs et de perspectives, ses publications soutiennent les forces vives de l'économie sociale dans leur contribution à la transition socioécologique.

[tiess.ca](http://tiess.ca)

