



Mutualiser en alimentation

Introduction au modèle logique





Table des matières

Pourquoi utiliser cet outil ?	3
Impacts concernant l'autonomie alimentaire	4
Impacts concernant la viabilité des entreprises utilisatrices	5
Impacts concernant le bien-être des travailleurs et travailleuses	6
Points de vigilance	7

Pourquoi utiliser cet outil ?

En 2025, le TIESS a publié un dossier de trois carnets sur la mutualisation en alimentation, dont les objectifs étaient de démontrer l'impact positif de la mutualisation sur les systèmes alimentaires territoriaux, d'exposer les freins liés à ces projets et de proposer des leviers à activer pour les propulser. Six initiatives de mutualisation – des pôles logistiques alimentaires et des motels agricoles au Bas-Saint-Laurent, en Estrie et à Montréal – avaient été analysées.

Afin d'avoir une vision d'ensemble des apprentissages issus des carnets, nous proposons un modèle logique qui structure l'information de manière à illustrer clairement les impacts possibles des projets de mutualisation sur les systèmes alimentaires territoriaux. Il met en évidence les effets en lien avec les facteurs contribuant à l'autonomie alimentaire des territoires (Carnet 1), avec les phases de développement des projets (Carnet 2) et avec les enjeux sociaux, professionnels et économiques vécus par les personnes qui produisent et transforment (Carnet 3).

Utilisations possibles

Un modèle logique est un outil qui illustre de manière structurée les liens logiques entre les activités, les résultats attendus et les effets à court, moyen et long terme d'un projet ou d'une initiative.

Le modèle logique de la mutualisation en agroalimentaire peut servir :

- d'outil de planification pour concevoir ou bonifier un projet ;
- de cadre d'évaluation pour choisir des indicateurs alignés avec les effets souhaités ;
- de support de communication pour illustrer clairement les objectifs et les impacts d'un projet de mutualisation.

Ce modèle est un outil conçu pour guider les décisions, faciliter les échanges et inspirer de nouvelles pratiques de mutualisation dans le secteur agroalimentaire. Loin d'être un cadre rigide à appliquer tel quel, il s'agit d'un canevas que vous pouvez moduler selon les réalités, le contexte et le stade de maturité de votre projet.



Impacts concernant l'autonomie alimentaire

D'après Mutualiser en alimentation.
Carnet 1: Impacts positifs, freins et leviers concernant l'autonomie alimentaire, TIESS (2025).

Activités menées par les pôles logistiques agroalimentaires ou les motels agricoles		Effets à court et moyen terme	Impact à long terme
Offrir aux néo-agriculteurs et néo-agricultrices une autre option que l'achat d'une terre, soit la location de parcelles Créer des espaces collectifs de découverte et d'appropriation du terroir (corvées, ateliers éducatifs, agrotourisme)	Effets sur la vitalité d'un territoire	Attractivité et maintien des populations Vitalisation du territoire	 Autonomie alimentaire accrue et consolidée à l'échelle territoriale
Favoriser l'arrimage entre les maillons du système alimentaire (soit les acteurs en production, en distribution et en mise en marché) Développer une offre alimentaire locale, abordable et culturellement appropriée (marchés publics, circuits courts)	Effets sur l' accessibilité alimentaire	Augmentation du nombre de points de vente ou de distribution d'aliments locaux accessibles sur le territoire Adaptation de l'offre alimentaire aux préférences culturelles et aux habitudes locales	
Développer des activités marchandes collectives (agrotourisme, transformation) Créer des partenariats avec des commerces, des institutions et des organismes locaux	Effets sur l' économie locale	Diversification et renforcement de l'économie locale Développement d'une culture organisationnelle collaborative	
S'intégrer aux démarches nourricières territoriales existantes Mettre en place une gouvernance démocratique Mobiliser des profils diversifiés dans les conseils d'administration	Effets sur la gouvernance alimentaire territoriale	Création ou consolidation d'instances territoriales spécialisées dans les enjeux alimentaires Prise en charge collective des enjeux alimentaires Davantage de représentativité des réalités	
Acquérir collectivement des terres agricoles ou forestières Valoriser les ressources naturelles locales (vergers, friches) Mettre en place des pratiques agroécologiques Mutualiser le transport et la revalorisation des invendus ou des déchets	Effets environnementaux	Protection des patrimoines naturels à long terme Réduction des impacts environnementaux liés à la production, au transport et à la gestion des matières résiduelles	

Impacts concernant la viabilité des entreprises utilisatrices

D'après Mutualiser en alimentation.
Carnet 2: Impacts positifs, freins et leviers concernant la viabilité des entreprises utilisatrices, TIESS (2025).

Activités menées par les pôles logistiques agroalimentaires ou les motels agricoles		Effets à court et moyen terme	Impact à long terme
Partager des espaces, des équipements et des ressources Soutenir des projets en phase de démarrage Établir une charte de collaboration et des protocoles d'utilisation des ressources partagées	Effets sur les entreprises en phase de démarrage	Réduction du taux d'endettement Partage des coûts d'accès à des ressources matérielles, humaines et techniques Capacité d'innovation accrue Meilleure utilisation et planification des ressources	 Des entreprises stables, consolidées et mieux positionnées pour plus de viabilité économique
Planifier et coordonner l'offre Partager des expertises (mentorat, formations, échanges) Développer une image de marque commune Faciliter l'accès à un réseau de soutien et à des ressources stratégiques	Effets sur les entreprises en phase de consolidation	Développement des connaissances et des compétences Complémentarité accrue entre les entreprises agroalimentaires Alignement de l'offre des entreprises avec les exigences des marchés visés (qualité, volumes, diversité) Plus de rayonnement et de visibilité	
Rendre accessibles des installations et des équipements spécialisés permettant la mise à l'échelle des activités Développer de nouvelles activités menées collectivement (p. ex. : une boutique pour la mise en marché commune) Mettre en place des solutions numériques mutualisées pour l'optimisation logistique	Effets sur les entreprises en phase de pérennisation	Réduction des coûts liés à l'innovation et à la recherche et au développement Diversification des activités Efficacité et compétitivité accrue	



Impacts concernant le bien-être des travailleurs et travailleuses

D'après *Mutualiser en alimentation*.
Carnet 3 : Impacts positifs, freins et leviers concernant le bien-être de celles et ceux qui travaillent en production et en transformation alimentaire, TIESS (2025).

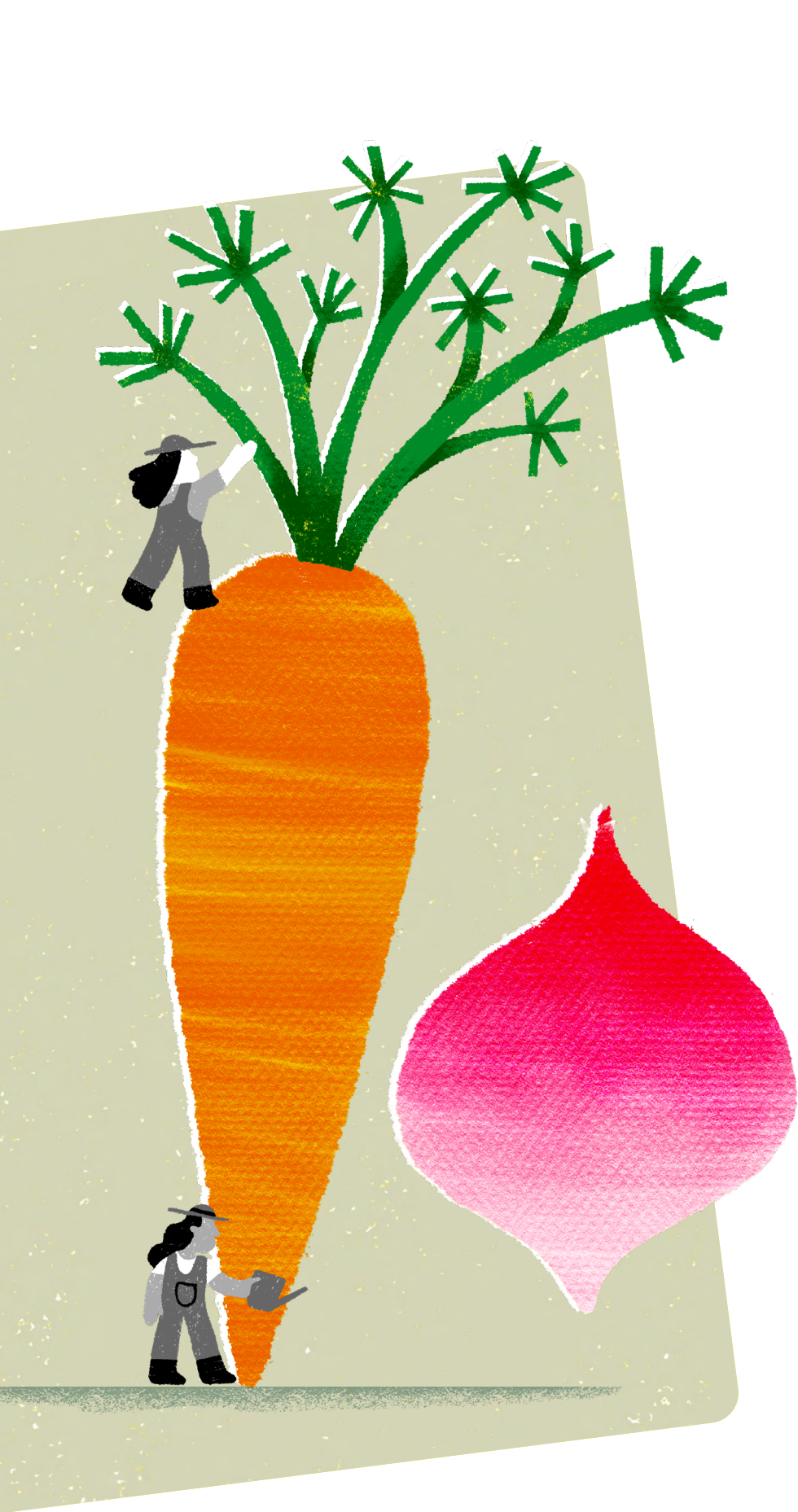
Activités menées par les pôles logistiques agroalimentaires ou les motels agricoles		Effets à court et moyen terme	Impact à long terme
Aménager des espaces communs et organiser des événements propices à la socialisation Mettre en place des mécanismes d'entraide et de partage des tâches Valoriser l'implication communautaire	Effets sur la vie sociale	Liens sociaux consolidés Sentiment d'appartenance accru Relations plus fluides	Des individus dont le bien-être est soutenu par un meilleur équilibre, un appui concret et une satisfaction durable
Établir des processus de décision partagée Organiser des ateliers de communication ou de gestion de conflits Multiplier les espaces d'apprentissage croisé Faciliter l'accès à des services-conseils Encourager les horaires flexibles	Effets sur la vie professionnelle	Diversification des compétences Climat de travail sain et collaboratif Meilleure conciliation de la vie personnelle et professionnelle Conditions de travail plus souples	
Offrir des baux abordables et à long terme Offrir un accès aux ressources basé sur la location et le partage plutôt que sur l'acquisition et l'endettement Mettre en place des assurances collectives	Effets sur la situation économique	Finances plus stables	

Points de vigilance

Plusieurs facteurs peuvent influencer l'impact à long terme des projets de mutualisation dans le secteur agroalimentaire. Pour anticiper les défis et renforcer les chances de succès, il ne faut pas perdre de vue certains éléments.

- **La dépendance au financement.** Un montage financier qui repose largement sur des subventions peut fragiliser la viabilité à moyen terme, surtout si le modèle d'affaires n'évolue pas suffisamment vers une autonomie financière et la génération de revenus propres.
- **Le contexte économique difficile.** La hausse des coûts d'opération et la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs et consommatrices accentuent la tension entre l'accessibilité et la rentabilité.
- **Le système alimentaire mondialisé.** L'insertion dans un cadre globalisé limite la marge de manœuvre locale et complique l'adaptation aux réalités territoriales.
- **Le degré d'expertise dans certains domaines.** Le manque de connaissances et de compétences – au sein des entreprises utilisatrices – en gestion financière et en gestion des risques rend la prise de décisions stratégiques plus complexe.
- **La dimension humaine.** La cohésion entre les différents acteurs autour d'un projet est fragile. Des tensions peuvent émerger sans processus clairs ni compétences relationnelles solides.
- **L'impact sur la santé mentale.** La charge liée à la gestion de multiples responsabilités et intérêts divergents peut affecter le bien-être des personnes impliquées.
- **Le contexte territorial.** La réussite des initiatives dépend fortement de la densité et de la vitalité des acteurs locaux, ainsi que des réalités géographiques.
- **L'absence de maillage et de synergies préexistantes.** Le fonctionnement en silo réduit les occasions de collaboration territoriale malgré des complémentarités possibles.
- **Le mythe de la mutualisation.** La mutualisation ne garantit pas automatiquement des économies. Ses bénéfices financiers sont variables et doivent être examinés par rapport aux coûts d'infrastructures, de mise en place et de gestion du changement.





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).

Contributions

Rédaction: Rachel Delorme
Édition: Andréanne Chevalier
Révision linguistique: Stéphane J. Bureau
Graphisme: MamboMambo

Prêt·es à poursuivre votre exploration ?

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



Avec la participation financière de

Québec 



Pour citer: TIESS. (2026). *Mutualiser en
alimentation. Introduction au modèle logique*.

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

