



Carnet 3

Mutualiser en alimentation

Impacts positifs, freins et leviers concernant le bien-être de celles et ceux qui travaillent en production et en transformation alimentaire





● Table des matières

• Partie 1	On met la table – Introduction au dossier	4
	Trois niveaux d'impacts positifs	6
	Les initiatives documentées	8
• Partie 2	L'impact de la mutualisation sur la qualité de vie des personnes qui travaillent en production et en transformation alimentaires	10
	Aspect social	11
	Aspect professionnel	14
	Aspect économique	15
• Partie 3	Les freins à surveiller et les leviers à mobiliser	16
	Méthodologie	21



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 2, 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 agricole¹ (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.



¹ 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

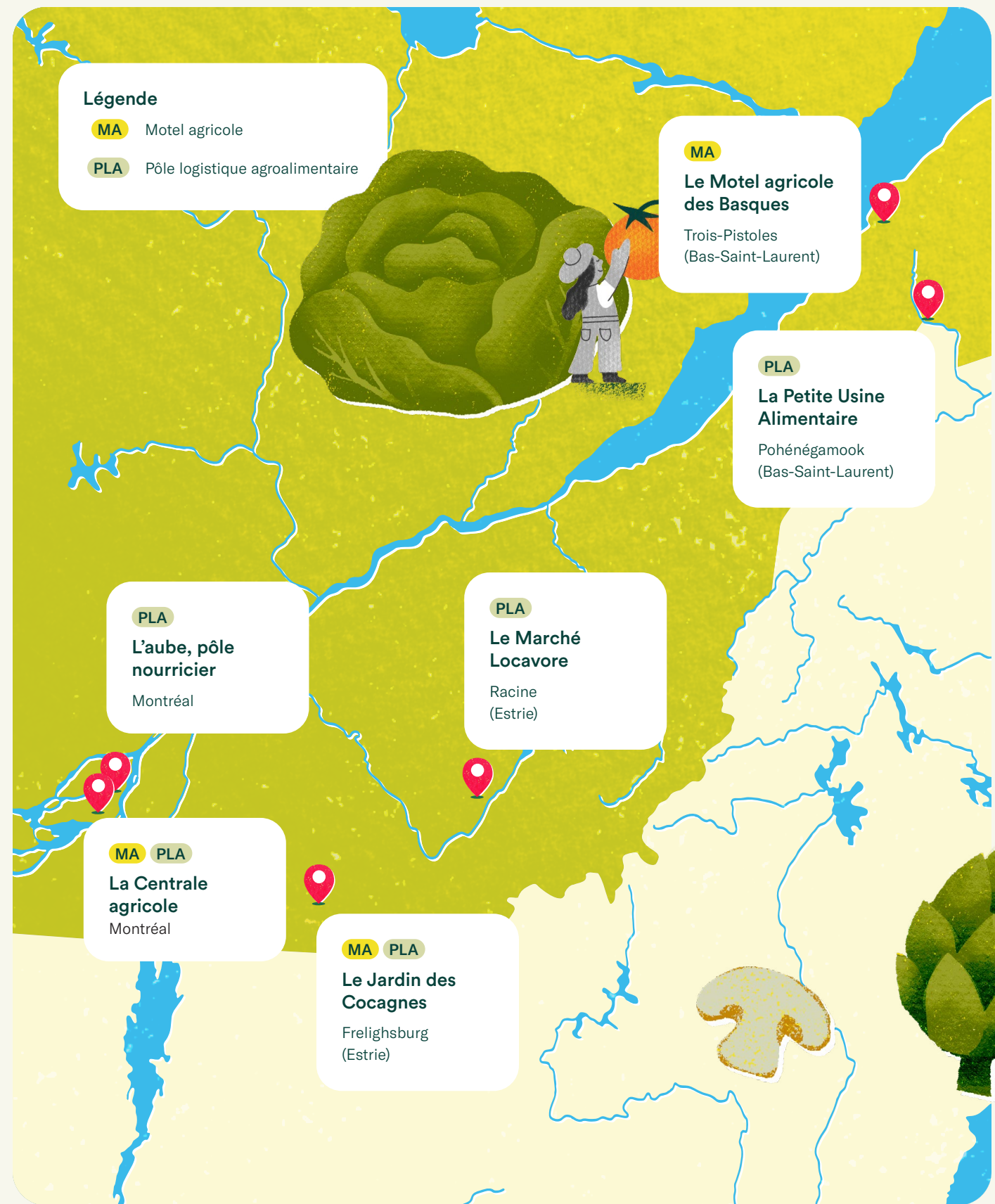
L'aube, pôle nourricier (Montréal)

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

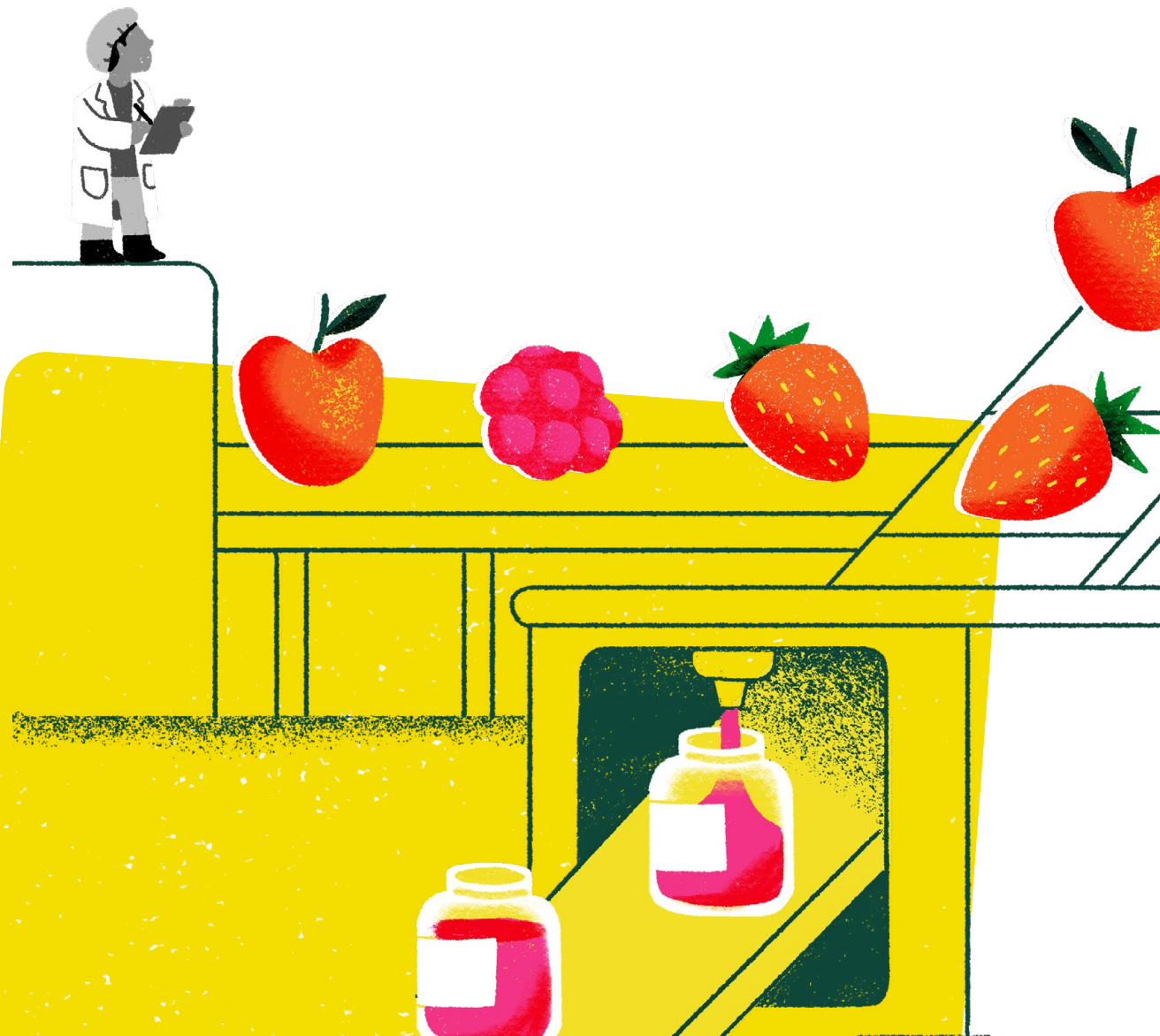
Éléments mutualisés: les ressources et les équipements servant au démarchage, à l'entreposage, à la livraison et à la mise en marché



L'impact de la mutualisation sur la qualité de vie des personnes qui travaillent en production et en transformation alimentaire

Le bien-être de celles et ceux qui travaillent en production et en transformation alimentaire est un enjeu préoccupant au Québec. **La pression financière, l'isolement et le manque de reconnaissance** ont des conséquences graves affectant leur santé mentale. Les manifestations d'agriculteurs et d'agricultrices au printemps 2024 dans plusieurs régions du Québec² ont montré la détresse grandissante au sein de ce secteur. Ces mobilisations soulignent non seulement les difficultés économiques qu'ils et elles rencontrent, mais aussi leur désir de faire entendre leurs voix et de revendiquer des conditions de travail plus justes.

Les projets de mutualisation documentés offrent un environnement favorable au bien-être collectif dans les systèmes alimentaires. En effet, les initiatives suivies par le TIESS s'inscrivent dans une démarche d'amélioration de la qualité de vie, en agissant sur les aspects social, professionnel et économique. Voici comment.



Aspect social

Création de liens sociaux

La création de liens sociaux est un élément essentiel pour favoriser le bien-être. La structure des pôles logistiques agroalimentaires (PLA) et des motels agricoles (MA) permet de connecter les personnes qui produisent et celles qui transforment les aliments. **Qu'elles travaillent sur des parcelles adjacentes ou se croisent lors de la livraison de leurs produits au PLA de leur région, ces personnes se côtoient et créent des liens.** Ces interactions jouent un rôle crucial en brisant l'isolement, un facteur de détresse psychologique documenté par l'Union des producteurs agricoles (UPA).

📍 La Centrale agricole (Montréal)

Selon les deux entrepreneurs membres de la Centrale agricole que nous avons interrogés, les espaces communs, comme le coin repas, la cuisine de transformation ou la salle de réunion, stimulent la création de liens. Ces lieux d'échanges permettent aux membres de développer organiquement des relations. Certaines relations deviennent amicales, d'autres restent professionnelles. Mais, dans tous les cas, le contact quotidien avec d'autres entrepreneuses et entrepreneurs passionnés semble contribuer à leur épanouissement professionnel.

📍 Le Marché Locavore (Racine, Estrie)

Le contact avec la clientèle du Marché Locavore est un carburant pour les membres producteurs de cette coop de solidarité. Le Marché est devenu une institution dans la communauté de Racine, ce qui contribue à la fidélisation de la clientèle qui s'intéresse autant aux légumes qu'à celles et ceux qui les cultivent. Les client·es, les bénévoles, les commerçantes et commerçants avoisinants et les autres membres producteurs tenant un kiosque au Marché forment un tissu social dynamique. Une productrice affirme même que les contacts établis grâce au Marché ont facilité son intégration dans la communauté, à son arrivée à Racine.

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

Les entreprises locataires sont toutes en phase de démarrage et doivent fournir des efforts substantiels pour gérer leurs opérations. Bien que le temps manque pour sympathiser et développer des connexions plus fortes, la présence d'autres entrepreneuses et entrepreneurs sur la terre casse l'effet d'isolement. Les agricultrices disent se sentir entourées et moins seules.

² Pour en savoir plus : Jacob Serebrin, « Les agriculteurs continuent de manifester pour attirer l'attention sur leurs enjeux », La Presse canadienne, 23 avril 2024.

Meilleure conciliation travail-famille

La mutualisation joue un rôle clé dans l'amélioration du bien-être en facilitant l'équilibre entre le travail et la vie familiale.

La mise en commun des ressources permet également un partage des responsabilités et de la charge mentale. En pouvant compter les un-es sur les autres, les entrepreneuses et entrepreneurs peuvent avoir une plus grande flexibilité dans la gestion de leur horaire.

📍 Les Cocagnes (Frelighsburg, Estrie)

Face à l'adversité – lors d'une période de forte demande, d'une pression liée à un événement climatique ou d'un imprévu familial –, une agricultrice chez Les Cocagnes est reconnaissante de pouvoir s'appuyer sur un autre producteur. Lorsqu'elle doit s'absenter, elle peut compter sur le producteur de la parcelle voisine pour lancer un arrosage ou faire aérer la serre. Confier ces tâches à un agriculteur qui connaît le métier est une solution sécurisante et efficace.

Possibilité de maintenir ses implications sociopolitiques

Les actrices et acteurs des SAT sont habituellement très engagés dans la cause de la souveraineté alimentaire. **Leur implication sociopolitique résulte de motivations profondes, et les projets de mutualisation semblent offrir un cadre propice à cette mobilisation.** Avoir la capacité d'influencer son contexte contribue à l'épanouissement personnel.

📍 Les Cocagnes (Frelighsburg, Estrie)

Une agricultrice locataire chez les Cocagnes affirme que, par le passé, la surcharge de travail et l'épuisement l'ont éloignée de ses implications sociopolitiques. Ses années d'expérience ainsi que son intégration dans un motel agricole avec un bail à long terme (renouvelable tous les cinq ans) lui offrent une stabilité, et donc **plus de temps et d'espace mental pour s'impliquer dans différentes organisations qui partagent ses valeurs**, comme la Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique (CAPÉ) et l'Union paysanne (une organisation revendiquant une reconnaissance et un meilleur soutien du secteur agricole). Elle a même entrepris une démarche de réflexion collective sur la pérennité des fermes.

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

Le service de développement économique de la Première Nation Wolastoqiyik Wampanoag utilise les services de transformation de sirop d'érable à forfait de la Petite Usine. La proximité physique et relationnelle qu'offre le pôle logistique alimentaire facilite les opérations. La coordinatrice au développement économique affirme que le contact est simple, direct et rapide. L'acériculture est un domaine difficile. Que le volet transformation soit pris en charge par le PLA apaise sa charge mentale. Terminé, le casse-tête! Elle peut dégager du temps pour d'autres projets à impact pour la communauté.

Reconnaissance et fierté

Les projets de mutualisation mettent en valeur les métiers du milieu agroalimentaire. La clientèle est engagée: elle est fidèle à son marché local et aime prendre des nouvelles de celles et ceux qui l'alimentent. De multiples partenaires externes se mobilisent autour des projets. **Les membres producteurs et transformateurs sont fiers de prendre part à de tels projets qui suscitent intérêt et reconnaissance.** Ils bénéficient du rayonnement des uns et des autres.

📍 Marché Locavore (Racine, Estrie)

La fierté de plusieurs agricultrices membres du Marché Locavore est palpable. La clientèle est satisfaite de leurs produits et de leur accueil chaleureux. Elle est soucieuse de leur bien-être et communique son admiration et son soutien. Les clientes et clients reviennent régulièrement pour s'approvisionner dans différents kiosques au Marché et sont reconnaissants d'avoir un accès à des produits locaux et biologiques.

📍 La Centrale agricole (Montréal)

À la Centrale, le sentiment de fierté découle des actions posées pour résoudre des enjeux socioécologiques. Un membre parle « d'effervescence collective ». La collaboration mène à des solutions innovantes pour limiter le gaspillage alimentaire, et même pour repenser le rapport au travail. **Il est valorisant de développer un modèle avec un potentiel transformateur qui inspire d'autres porteuses et porteurs de projet ailleurs au Québec.**

Solidarité

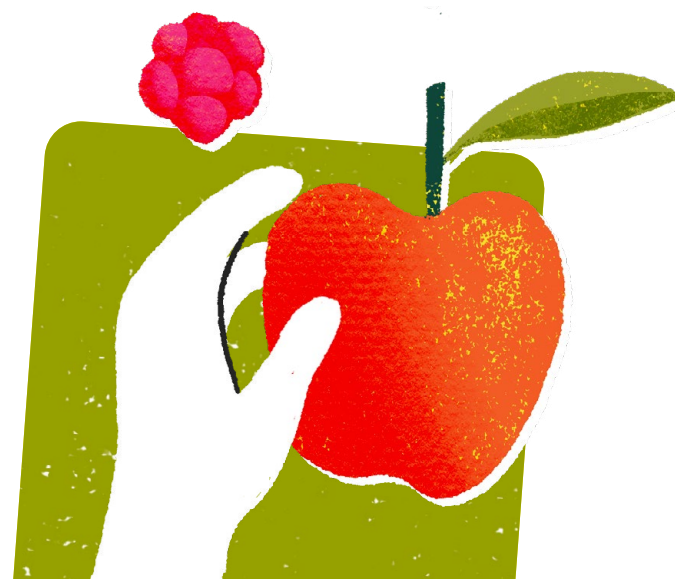
Comme la mutualisation implique de partager des ressources, **l'entraide fait partie intégrante des projets.** Un sentiment identitaire fort émerge de cette solidarité intrinsèque. Elle s'installe de façon naturelle dans plusieurs sphères des projets, même au-delà de ce qui est mis en commun par le PLA ou le motel. Celles et ceux qui produisent et transforment se serrent les coudes face aux enjeux communs rencontrés dans leur travail.

📍 Les Cocagnes (Frelighsburg, Estrie)

Constatant la détresse de plusieurs membres de sa communauté, une agricultrice locataire chez les Cocagnes a développé le « **Carnet du bien-être maraîcher** » pour outiller les personnes œuvrant en milieu agricole dans leur quête de bien-être. À mi-chemin entre le cahier de travail et le journal personnel, ce carnet vise à guider les utilisateurs et utilisatrices dans leur recherche d'équilibre grâce à différentes pistes de réflexion. Un autre membre utilisateur chez les Cocagnes a d'ailleurs mentionné avoir utilisé et apprécié cet outil.

📍 Marché Locavore (Racine, Estrie)

Les membres producteurs participent au marché dans le but commun d'encourager une alimentation saine et locale pour tous et toutes. Selon les productrices interrogées, cette ligne directrice encourage la solidarité plutôt que la compétition. Plus il y a de diversité et d'abondance, plus le taux de fidélisation de la clientèle est élevé. Les productrices soulignent aussi l'énergie contagieuse et l'entregent d'un producteur membre. Plutôt que d'y voir une menace, elles insistent sur la complémentarité au sein du PLA. Les forces de chacun et chacune profitent à l'ensemble du marché!



Aspect professionnel

Développement d'habiletés relationnelles

Lorsqu'on travaille quotidiennement avec autrui, il faut savoir entretenir des relations saines tout en établissant ses limites personnelles. **Les projets de mutualisation semblent fournir un cadre approprié pour développer des compétences interpersonnelles et communicationnelles.** L'idée est de rendre la collaboration plus fluide et d'améliorer l'ambiance au travail et le bien-être collectif.

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

Les locataires doivent entretenir les espaces communs et réaliser certaines tâches en collaboration avec leurs collègues. Une productrice mentionne que l'intelligence émotionnelle est un atout important. Elle dit apprendre à mieux communiquer, s'affirmer et assumer une part de leadership dans le projet. Les processus collaboratifs renforcent les compétences relationnelles des individus au travail comme dans leur vie personnelle.

Les Cocagnes (Frelighsburg, Estrie)

Dans un projet de mutualisation, les parties prenantes amènent différentes expertises et différents points de vue. Or, des opinions divergentes peuvent faire émerger des tensions. C'est dans ce contexte qu'un producteur dit avoir appris à mieux communiquer, avec transparence et tact. Travailler avec des êtres humains est parfois plus éprouvant que de travailler dans les champs, mais il s'agit d'une occasion d'amélioration.

Diversification des compétences

L'acquisition de nouvelles compétences pour mieux accomplir ses tâches contribue à la satisfaction au travail. **La proximité avec d'autres acteurs et actrices des SAT dans les projets de mutualisation favorise les apprentissages croisés.** Les occasions de partager des savoir-faire sont multipliées et enrichissent l'expérience au travail.

L'aube, pôle nourricier (Montréal)

Les institutions membres de L'aube ont accès à une offre diversifiée de légumes locaux grâce à la mise en commun des ressources des producteurs et productrices. Cette offre change de semaine en semaine, et cela peut être déstabilisant quand on est habitué à se ravitailler auprès des grandes chaînes de distribution.

Cela dit, ne pas savoir à l'avance quels légumes seront disponibles devient une occasion d'être créatif et de relever un défi en cuisine. Une responsable à l'approvisionnement dans une institution hospitalière qui fait affaire avec L'aube souligne l'excitation dans les cuisines autour du rituel de commandes hebdomadaires. Le personnel en cuisine est ravi de découvrir les légumes chaque semaine et d'user d'ingéniosité pour les intégrer à leurs recettes, ou pour en développer de nouvelles.

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

La MRC des Basques, instigatrice du Motel, a facilité le jumelage d'une agricultrice membre avec une ferme maraîchère de Trois-Pistoles. Ce mentorat a été possible grâce au parcours d'incubation du Germeur, une initiative portée par la Table de concertation bioalimentaire du Bas-Saint-Laurent. De plus, sur le site du Motel, un ancien agriculteur a été embauché pour mettre son expertise à la disposition des productrices et producteurs. Il leur offre du soutien, des conseils et renforce ainsi leurs compétences.

Aspect économique

Des finances plus stables

L'endettement et les préoccupations financières ont une influence significative sur le bien-être. **Les retombées positives des projets de mutualisation sur la viabilité des entreprises utilisatrices³** se répercutent parfois sur celles et ceux qui travaillent en production et en transformation alimentaire. Cela dit, les effets ne se traduisent pas toujours directement sur leur bien-être. Si certaines améliorations, comme une stabilité financière accrue, peuvent être observées, elles ne garantissent pas nécessairement une réduction de la pression financière à long terme.

Le Marché Locavore (Racine, Estrie)

Le Marché représente une part significative et grandissante de la mise en marché des entreprises utilisatrices. Grâce aux revenus constants et prévisibles, les productrices des Paniers Gustatifs, ferme membre, considéraient au moment d'écrire ces lignes l'idée de ne plus faire de marché de Noël en 2024 afin de se reposer et de reprendre des forces pour l'année suivante. Le Marché Locavore représente donc un tournant pour la rentabilité de l'entreprise, mais aussi pour la qualité de vie des productrices.

Les Cocagnes (Frelighsburg, Estrie)

L'équipe des Cocagnes est préoccupée par la détresse psychologique qu'entraîne la précarité du milieu agricole. Le motel agricole représente une structure alternative ayant pour objectif d'améliorer la qualité de vie des productrices et producteurs. Louer la terre, plutôt que s'endetter pour l'acheter, fait en sorte que la charge financière est plus réaliste. Les producteurs et productrices peuvent se verser un meilleur salaire et augmenter leur qualité de vie durant leurs années actives, plutôt que d'attendre la retraite.

La performance économique des entreprises locataires mérite d'être soulignée. Bien que plusieurs facteurs influencent cette réussite, il est raisonnable de croire que la mutualisation en fait partie. Les entrepreneurs et entrepreneuses derrière les fermes le Rizen et les Siffleux atteignent leurs objectifs salariaux et arrivent à payer convenablement leur personnel. Les salaires restent modestes, mais assurent quand même une stabilité financière non négligeable.

Un lopin de terre loué sur un motel agricole offre également une avenue de pérennisation des projets. **Avoir un bail à long terme offre une preuve de stabilité, ce qui facilite l'accès à divers programmes financiers et l'obtention de prêts.** Une productrice locataire, qui a dû par le passé délocaliser sa ferme à maintes reprises à cause de situations personnelles et professionnelles, voit chez les Cocagnes une occasion de s'ancrer sans craindre un énième déménagement.

La Centrale agricole (Montréal)

Depuis peu, tous les membres de la Centrale peuvent adhérer à un programme d'assurances collectives avec tarif préférentiel. C'est une initiative appréciable, car les travailleurs et travailleuses en production et en transformation alimentaire n'obtiendraient pas des conditions aussi avantageuses en s'assurant individuellement. La mutualisation permet donc d'accéder à des protections plus accessibles et adaptées à leurs besoins. Ces assurances collectives jouent un rôle important quant à leur bien-être en offrant un filet de sécurité financière, réduisant ainsi le stress et les inquiétudes liés à leur activité.



³ Les impacts de la mutualisation sur la viabilité des entreprises utilisatrices des pôles logistiques agroalimentaires (PLA) et des motels agricoles (MA) sont abordés dans le Carnet 2 du présent dossier.

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 proposés sont axés sur des actions concrètes que les porteurs et porteuses de projet peuvent mettre en place pour favoriser le bien-être dans le cadre de leur projet. Nous aborderons des leviers clés en matière de soin mutuel, de gouvernance et de soutien des partenaires.

Bien entendu, des solutions systémiques au niveau des politiques publiques et des priorités régionales sont également essentielles pour garantir la qualité de vie des acteurs et actrices des systèmes alimentaires territoriaux (SAT). Cependant, notre objectif ici est de leur fournir des outils pratiques pouvant être mis en œuvre directement, là où ils et elles ont un pouvoir d'action.



Frein n° 1

La persistance des réflexes individualistes

Dans une société où l'accent est souvent mis sur l'individu, les réflexes altruistes peuvent parfois passer au second plan. Pour une entreprise, les impératifs de production et de rentabilité, tels que le maintien de marges bénéficiaires élevées ou la pression de productivité sur les ressources humaines, prennent parfois le pas sur le souci du bien-être collectif.

Au fil de nos échanges avec les producteurs et productrices et les transformateurs et formatrices, des frustrations qui affectent la satisfaction au travail et le bien-être général se sont révélées. Certaines situations détériorent la qualité de vie au travail, comme un équipement partagé qui n'a pas été correctement nettoyé par le dernier utilisateur, l'entretien des lieux communs assumé par une seule personne qui se sent sous-estimée, ou encore une décision d'aménagement impactant un transformateur sans consultation préalable. Pourtant, l'interdépendance est essentielle pour la réussite d'un projet de mutualisation. Le manque de considération, souvent bien involontaire, peut créer des irritants et limiter le bien-être collectif.

Levier n° 1

S'engager dans une culture du soin mutuel

Lorsqu'on met en commun des ressources, qu'il s'agisse d'infrastructures foncières ou d'équipements, il est crucial de les utiliser de manière équitable et juste. Des règles claires sont essentielles pour gérer ces ressources de manière optimale. La communication et la planification font d'ailleurs partie des conditions gagnantes évoquées dans le guide *La mutualisation. 6 étapes pour un partage réussi* réalisé par le TIESS.

Commencer par établir une politique de bien-être qui fixe des normes claires pour le soutien des membres peut être un bon point de départ. Des formations en communication non violente peuvent également améliorer les interactions et la gestion des conflits.

Enfin, l'instauration de mécanismes formels de consultation et de planification est essentielle. Ils permettent de trouver des solutions collectives aux enjeux vécus dans une période donnée. Des mécanismes d'évaluation internes, tels que des enquêtes de satisfaction et des groupes de discussion réguliers, permettent également de suivre et d'ajuster la culture de soin au fil du temps. L'idée est de profiter du collectif pour diminuer les irritants de chacun et chacune.

Pour soutenir ce processus, les compétences relationnelles jouent également un rôle clé. Il est important de bien connaître chaque personne impliquée dans le partage des ressources : ses forces, ses besoins et ses attentes vis-à-vis du groupe. Engager des conversations à ce sujet permet au groupe de mieux se comprendre et de mieux collaborer. Ensuite, il est nécessaire de rester attentif aux besoins des autres et de développer une culture de soin mutuel. Cette culture favorise un environnement où tout le monde se soutient, où les contributions et les besoins sont reconnus, et où le bien-être collectif est une priorité.

Frein n° 2

Un contexte socioéconomique fragilisant

Les actrices et acteurs des systèmes alimentaires territoriaux manquent de ressources et doivent naviguer dans un contexte économique extrêmement compétitif avec un soutien financier déficient. Certains leviers favorisant le bien-être sont difficiles à enclencher sans suffisamment de ressources humaines et financières.

Certains membres expliquent manquer de temps pour bâtir des relations qui sont pourtant très bénéfiques au bien-être. Les producteurs et productrices d'un motel agricole doivent prioriser leur exploitation avant de prendre le temps d'aller vers les autres. Les membres d'un PLA vont prioriser les ventes et l'efficacité opérationnelle, plutôt que la connexion et l'échange avec leurs pairs.

En plus, beaucoup choisissent d'investir du temps précieux pour collaborer avec le milieu de la recherche, participer à une communauté de pratique ou s'impliquer dans des causes sociopolitiques, militant pour des systèmes alimentaires plus résilients. Ils sont dévoués, mais dépourvus des ressources nécessaires à la transformation sociale à laquelle ils aspirent.

Levier n° 2

Développer un réseau de soutien

La mise en place de réseaux de soutien concrets est un levier essentiel pour améliorer la qualité de vie des personnes qui travaillent en production et en transformation alimentaire. Ces réseaux permettent de répondre à certains enjeux majeurs qui dépassent l'échelle des projets. En facilitant le partage de connaissances et la connexion entre les acteurs et actrices, ils offrent un espace propice à la collaboration. Les porteurs et porteuses de projets, les représentant·es des instances gouvernementales, les tables de concertation et les agent·es de l'écosystème de soutien peuvent ainsi se mobiliser pour soutenir l'amélioration de l'environnement de travail et contribuer à une dynamique de bien-être partagé.

Un espace consacré au partage de pratiques opérationnelles, d'outils et de processus permettrait d'apporter du soutien aux personnes qui s'impliquent dans les projets de mutualisation. Un réseau d'échanges efficaces éviterait de réinventer la roue chaque fois qu'un projet de PLA ou de motel agricole voit le jour. Se sentir soutenu et outillé est essentiel pour naviguer avec confiance et une clarté d'esprit dans un tel projet.

L'idée est de créer des lieux de rencontres afin d'échanger, de réfléchir ensemble, de partager de l'information ou même d'aérer son esprit. Par exemple, pensons à une communauté de pratique, à une cohorte d'apprentissage, à un groupe de soutien ou à la création d'un canal virtuel de communication. Le réseau de soutien serait donc formé d'espaces de discussions où la voix des producteurs et productrices et des transformateurs et formatrices est écoutée puis amplifiée à travers différents canaux de diffusion. En effet, l'écosystème de soutien aurait le rôle de soutenir, de connecter, d'outiller, de comprendre, de faciliter et de canaliser l'information vers leur réseau respectif.



Frein n° 3

Le risque de transférer la charge mentale aux personnes qui coordonnent les projets

La mutualisation, qu'elle se déroule au sein d'un pôle logistique agroalimentaire (PLA) ou d'un motel agricole, a des effets positifs sur la qualité de vie de celles et ceux qui travaillent en production et en transformation alimentaire, comme nous en avons fait la démonstration. Cependant, une grande partie des responsabilités semble être transférée aux personnes responsables de la coordination des projets, accentuant leur risque de détresse psychologique.

Pour avoir une lecture juste et globale de la situation, il faut bien sûr prendre en compte le bien-être de toutes les personnes qui y travaillent. La mise en place et la gestion des projets nécessitent beaucoup de temps et d'énergie, souvent fournis bénévolement par les individus responsables de la coordination. En tournant le projecteur sur ces personnes clés, le constat général des impacts sur le bien-être est moins enthousiasmant.

Plusieurs rapportent un niveau de stress aigu, des pressions financières et un épuisement professionnel récurrent. Dans certains cas, certaines tâches lourdes de responsabilités – comme les demandes de subventions, le démarchage auprès de la clientèle, la négociation de partenariat ou encore le suivi du budget – tombent sous la responsabilité de ces personnes, créant ainsi un déséquilibre dans le partage des risques. Certaines parties prenantes se trouvent donc parfois dans l'angle mort de la quête d'une meilleure qualité de vie, limitant ainsi le réel progrès du bien-être global.

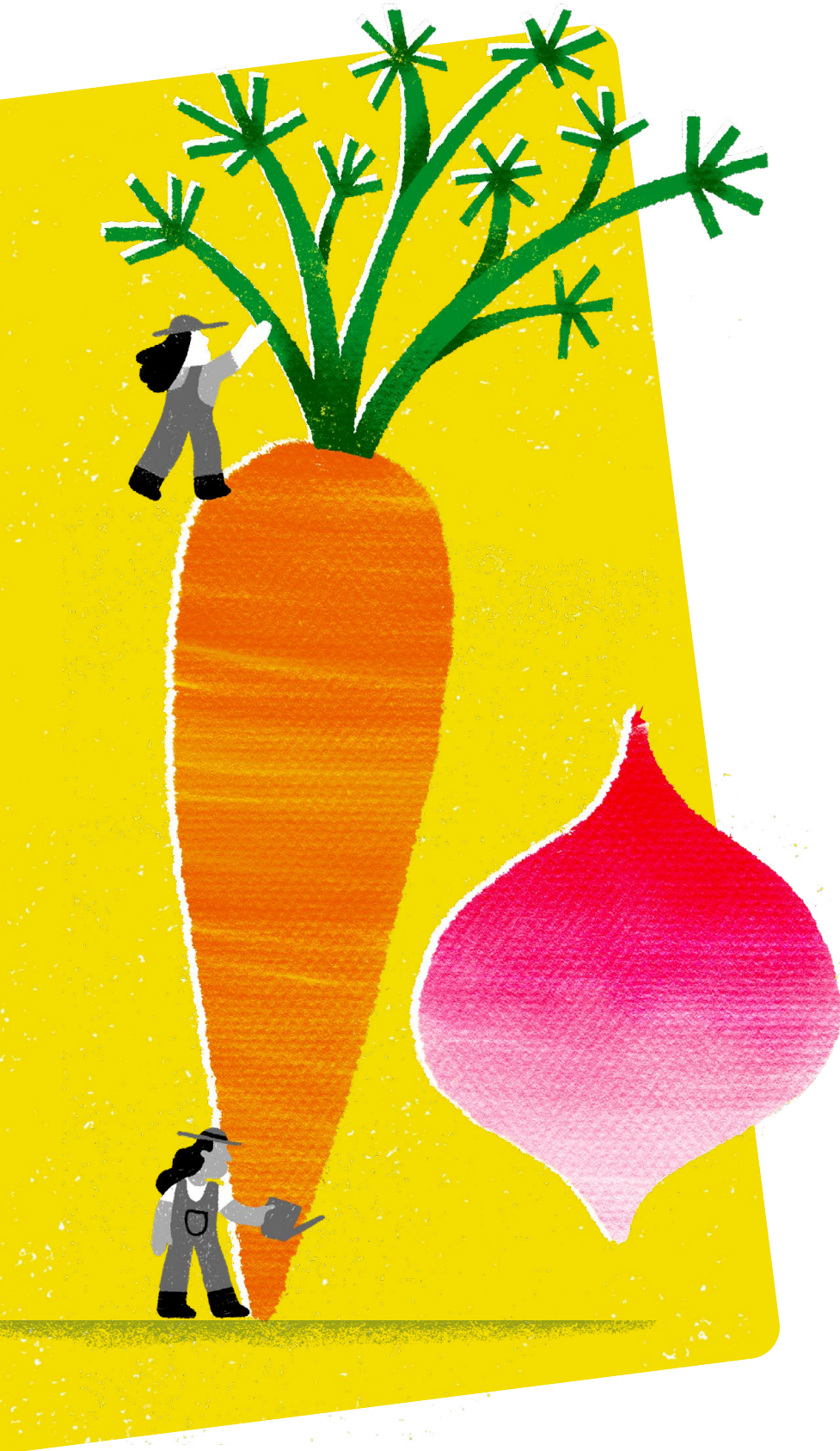
Levier n° 3

Mettre en place une gouvernance proactive

Les instances de gouvernance devraient envisager la mise en place de mesures spécifiques pour soutenir les membres et l'équipe de travail. Le bien-être doit être une priorité dans toutes les décisions, notamment en intégrant cet aspect comme un indicateur clé dans les processus d'évaluation. Cela permettra de surveiller attentivement les tensions et les difficultés rencontrées sur le terrain et d'adopter des mesures correctives sans attendre.

Bien que la gestion opérationnelle quotidienne ne soit pas de la responsabilité des membres de l'administration, la gestion des risques et l'évaluation de la performance sont de leur ressort. La création d'un comité qui voit à la qualité de vie est une option à considérer. Cette structure de soutien représenterait un espace consacré aux défis rencontrés et à la recherche collective de solutions. Cette approche contribuerait à atténuer le sentiment d'isolement et de découragement des coordonnatrices et coordonnateurs et des membres, tout en favorisant un environnement de travail plus solidaire et équilibré.

La vie associative pourrait également s'incarner dans une mise en relation entre les pôles logistiques agroalimentaires et les motels agricoles. Les liens ainsi établis créent des canaux qui favorisent le partage et l'empathie en constituant des espaces de soutien pour le personnel de ces organisations.



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 3: Impacts positifs, freins et leviers concernant le bien-être de celles et ceux qui travaillent en production et en transformation alimentaire.*

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

