

COLLOQUE RÉGIONAL

NOURRIR ENSEMBLE

Vers une alimentation saine et durable



Mutualisation dans le secteur agroalimentaire : les clés pour réussir

Jovette Godbout

13 février 2025



Mise en contexte (5 minutes)

- Au Québec et au Canada: approvisionnement alimentaire assuré par un **système de production et de distribution globalisé** (système alimentaire conventionnel ou industriel).
- Bien que ce système puisse fournir une abondance apparente de produits alimentaires, il ne garantit pas nécessairement l'accès à une alimentation nutritive et abordable pour tous, et présente des enjeux importants d'un point de vue économique, environnemental et social.
- Il entraîne notamment de fortes pressions économiques sur les agriculteur.trices.
- Ces problèmes aggravent **l'insécurité alimentaire** en rendant les communautés plus dépendantes de chaînes d'approvisionnement fragiles et vulnérables aux crises .

Mise en contexte

- Pour répondre à ces enjeux, les **systemes alimentaires territoriaux (SAT)** ou le développement d'une communauté nourricière, offrent une approche prometteuse. Ces **systemes privilégient une production et une consommation d'aliments ancrés dans les ressources locales, de manière durable, améliorant l'accès à des aliments sains et abordables** et renforçant ainsi la résilience des communautés face aux perturbations.

**CEPENDANT, DÉVELOPPER UN SAT OU UNE COMMUNAUTÉ NOURRICIÈRE
N'EST PAS SIMPLE !!!**

Cela demande de nouvelles façons de collaborer à l'échelle des organisations et des régions.

C'est là qu'intervient la MUTUALISATION

ATELIER

L'atelier se déroule en 4 parties:

- Définitions (pour jeter les bases de la mutualisation)
- Identification des freins et leviers de la mutualisation à travers des exemples à l'international
- Formulation de recommandations pour assurer la durabilité de futurs projets basés sur la mutualisation dans notre contexte local (québécois)
- Enseignements clés, tirés de la littérature, pour une mutualisation réussie et PÉRENNE

Première activité: Comparer pour mieux définir (15 minutes)

À main levée, que veut dire le terme MUTUALISATION?

Le mot choisi pour définir l'organisation du **partage de ressources**, d'une mise en commun de quelque chose n'est pas vain puisqu'il peut porter des significations (formes) différentes selon le domaine, le contexte et aussi l'expérience qu'en ont eu les personnes qui les utilisent.

AVANT TOUT PROJET DE MUTUALISATION, IL APPARAÎT DONC NÉCESSAIRE DE S'ASSURER QUE LE TERME CHOISI POUR L'ORGANISATION DU PARTAGE AIT UNE CONNOTATION ÉQUIVALENTE POUR TOUT LE MONDE.

Objectif de l'activité : Clarifier les différences entre collaboration, MUTUALISATION, plateforme ou pôle logistique. Cette activité repose sur des exemples pour rendre les concepts plus accessibles et concrets.

| Concept | Définition | Différence ou lien avec les autres concepts |
|------------------------------------|--|--|
| Collaboration | Définie comme l'action de travailler ensemble, qui vise généralement à améliorer les opérations, sans nécessairement chercher à partager équitablement les bénéfices entre les collaborateur.trices. Cette notion se décline en deux formes principales selon la position des parties prenantes dans la chaîne d'approvisionnement : la collaboration horizontale (même niveau) et la collaboration verticale (niveaux différents). | Base de toute interaction entre acteur.trices : la mutualisation, les plateformes et les pôles nécessitent une collaboration. |
| Mutualisation | Appelle à trois notions importantes : 1) l'idée de répartition, de partage, de mise en commun de « quelque chose » afin de faciliter la réalisation d'opérations complexes, 2) une volonté d'en tirer un bénéfice ou un avantage quelconque, et ce, 3) <u>dans un esprit de réciprocité</u> (qui marque un échange gagnant-gagnant entre deux ou plusieurs personnes ou groupes). | La mutualisation peut être vue comme une forme avancée de collaboration, car elle structure le partage de ressources . |
| Plateforme | Interface ou lieu (physique ou numérique) qui facilite les échanges, la coordination ou la mutualisation entre acteur.trices. | Les plateformes logistiques <u>incarnent concrètement le principe de mutualisation</u> en fournissant un espace physique ou numérique. |
| Pôle logistique alimentaire | Représente une forme plus avancée de mutualisation et de structuration territoriale car il regroupe plusieurs infrastructures et services liés à la transformation, au stockage et à la distribution de produits alimentaires dans une région donnée. | Les pôles permettent de mutualiser non seulement les ressources physiques, comme des entrepôts ou des chambres froides, mais aussi des fonctions stratégiques, comme la gestion de la logistique, le marketing ou l'accès aux marchés. En outre, ces pôles intègrent souvent des plateformes collaboratives, renforçant ainsi les synergies entre acteur.trices. |

Exercice

(À main levée)

- Proposer une autre situation (réelle) qui correspond à chacun des concepts, en vous inspirant de votre propre expérience ou des dynamiques locales:
 - Collaboration?
 - Mutualisation?
 - Plateforme?
 - Pôle?
- Définir les avantages potentiels à mutualiser?

Les avantages potentiels de la mutualisation

- **Facilitation des investissements** : Réalisation de projets ambitieux grâce à la mise en commun des ressources financières et matérielles.
- **Réduction des coûts** : Partage des ressources (équipements, infrastructures, transport) pour diminuer les dépenses individuelles.
- **Optimisation des ressources** : Meilleure utilisation des terres, outils, et espaces communs, réduisant le gaspillage.
- **Soutien à l'économie locale** : Dynamisation des entreprises régionales grâce à un partage des infrastructures et des marchés.
- **Accessibilité accrue** : Facilitation de l'accès à des produits alimentaires sains et locaux pour tous les membres de la communauté.
- **Partage des savoirs** : Échanges de compétences et de connaissances entre les participants, renforçant les capacités collectives.
- **Création de synergies** : Collaboration entre acteurs locaux pour maximiser l'efficacité et l'impact des initiatives.
- **Impact environnemental positif** : Réduction des besoins en énergie et des émissions liées au transport grâce à des circuits courts mutualisés.
- **Renforcement des liens sociaux** : Création d'un sentiment d'appartenance et de solidarité au sein de la communauté.
- **Renforcement de la résilience** : Mutualisation des efforts face aux imprévus, comme les crises alimentaires ou climatiques.

Deuxième activité: Facteurs de pérennité et causes d'achoppement de la mutualisation (35 minutes)

- **Objectif de l'activité:** À l'aide d'exemples concrets (exemples de pôles logistiques = forme avancée de la mutualisation), identifier les **éléments favorables** à la mise en œuvre et à la pérennité d'initiatives basées sur la mutualisation. Déterminer les **obstacles** ou conditions ayant contribué à la fermeture de certaines initiatives.

Basés sur la littérature ainsi que sur quelques entretiens semi-dirigés et visites de terrain menés par Récolte, présentant 7 initiatives alimentaires basées sur la mutualisation, situées au Québec et 22 ailleurs dans le monde (19 aux États-Unis, 2 au Royaume-Uni et 1 en Italie)

Exemples d'initiatives en cours à l'international

| Nom | Localisation | Forme organisationnelle | Début - Fin | Activités |
|------------------------------|---|---|-------------|--|
| Red Tomatoe | Plainville, MA (É.-U.) | OBNL | 1996 | Red Tomato est centre de distribution alimentaire qui commercialise et vend des produits frais provenant de petites et moyennes fermes du Nord-Est aux marchés de gros, de détail et non traditionnels. Leur mission est de connecter les agriculteurs et les consommateurs. |
| CNY Bounty | Greene, NY (É.-U.) | OBNL (2011) / LLC (LLC: société à responsabilité limitée (mais à but lucratif)) | 2007 | Chaque semaine, CNY Bounty coordonne la disponibilité des produits avec ses agriculteurs et transformateurs participants via un site Web . Les commandes passées sont récupérées dans les fermes et livrées directement à des sites d'accumulation. |
| Farmer Direct Produce | Santa Barbara, CA (É.-U.) | LLC | 2007 | Producteur de farine à partir de grains produits de manière écologique. |
| Intervale Food Hub | Burlington, VT (É.-U.) | OBNL | 2007 | Sert de lien entre les agriculteurs, les producteurs, les acheteurs institutionnels, les particuliers et les réseaux de livraison dans le comté de Chittenden. Fournit des installations essentielles pour le stockage, la distribution et l'accès aux produits locaux . |
| La Montanita | Albuquerque, NM (É.-U.) | COOP | 2007 | Ce magasin de quartier propose une large gamme de produits frais, équitables, locaux et biologiques. |
| This Old Farm | Colfax, IA (É.-U.) | 2009 | S-Corp | Se spécialise dans la transformation de viandes et le soutien aux petits producteurs locaux . S'efforce de fournir un accès fiable aux services d'abattage et de transformation pour les fermiers ayant des opérations de taille réduite. |
| Ecocity | Parme (Italie) | OBNL | 2008 | Centre de distribution urbaine pour la livraison de certaines catégories de produits alimentaires , en utilisant des véhicules respectueux de l'environnement et en optimisant les taux de chargement et les itinéraires grâce à des outils TIC (technologies de l'information et de la communication). |
| The Stoudco FoodHub | Stoud, Gloucestershire (R.-U.) | COOP/ Entr. d'écono. sociale | 2009 | Centre alimentaire communautaire qui connecte les producteurs locaux et les consommateurs en proposant une alternative durable et écologique aux circuits alimentaires traditionnels. Sa boutique en ligne , développée en partenariat avec The Open Food Network, permet de commander des produits locaux, éthiques et de saison avec un système de livraison ou de collecte hebdomadaire. |
| Dean Forest Food Hub | Forest of Dean, Gloucestershire (R.-U.) | COOP | 2013 | Marché qui vise à soutenir les producteurs locaux et les petits commerces alimentaires de proximité afin de leur offrir une voie alternative vers le marché local. |

Exemples d'initiatives fermées à l'international

| Nom | Localisation | Forme organisationnelle | Début - Fin | Activités |
|------------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|-------------|---|
| Idaho's Bounty | Boise, ID (É.-U.) | COOP | 2006-2016 | Idaho's Bounty utilisait une plateforme en ligne où les consommateurs pouvaient commander des produits directement auprès des fermiers. La coopérative favorisait les pratiques agricoles biologiques et durables, cherchant à réduire l'empreinte écologique des systèmes alimentaires traditionnels. En plus de fournir des aliments locaux, Idaho's Bounty travaillait à sensibiliser les consommateurs à l'importance de soutenir l'agriculture locale et de développer des systèmes alimentaires résilients. |
| Arganica | Charlottesville, VA (É.-U.) | « Mission-driven private cie » | 2009-2012 | Le personnel d'Arganica se chargeait de l'approvisionnement, de l'agrégation, de l'emballage et de la distribution des produits vers des points de collecte centraux et via la livraison à domicile dans toute la région du Mid-Atlantic depuis son entrepôt situé à Charlottesville |
| FoodEx | Boston, MA (É.-U.) | Plusieurs modèles | 2010-2014 | L'entreprise a exploité une place de marché en ligne pour connecter les acheteurs locaux aux agriculteurs et producteurs locaux, ainsi qu'une installation de distribution et un service de transport pour approvisionner en produits locaux les restaurants et les détaillants. |
| Grasshoppers | Louisville, KY (É.-U.) | LLC | 2007-2013 | Le modèle économique initial du centre alimentaire partageait son marché entre l'approvisionnement des restaurants et détaillants haut de gamme et les familles à faible revenu de l'ouest de Louisville. Toutefois, il a évolué à travers plusieurs modèles économiques, y compris la distribution en gros, l'abonnement CSA (Communauté de Soutien à l'Agriculture) et une place de marché en ligne. |
| Grower's Collaborative | Oakland, CA (É.-U.) | Plusieurs modèles | 2004-2011 | Growers Collaborative a commencé par utiliser ses propres camions pour acheter, recupérer et regrouper des produits provenant de fermes familiales, avant de les vendre et de les livrer à des clients institutionnels et de détail, notamment des écoles, des hôpitaux et une chaîne de restaurants. |
| Pilot Mountain | Pilot Mountain, CN (É.-U.) | LLC/ OBNL | 2010-2015 | Pilot Mountain Pride exploitait un entrepôt servant à regrouper, emballer, stocker et distribuer en gros des fruits et légumes destinés aux restaurants, aux collèges et aux épiceries. L'organisation approvisionnait également des CSA et gérait un espace de vente au détail. |
| Producers & Buyers Club | Eau-Claire, WI (É.-U.) | COOP | 2009-2011 | fondé en 2009 pour coordonner la production, la transformation et la livraison de produits alimentaires locaux pour deux hôpitaux voisins. Cette coopérative fonctionnait sous un modèle multi-acteurs unique, où plusieurs catégories de membres — y compris les producteurs, transformateurs, prestataires de transport et institutions acheteuses — partageaient la propriété, l'exploitation et la gouvernance de l'entreprise. Les hôpitaux s'étaient engagés à acheter 10 % de leur approvisionnement alimentaire auprès de producteurs locaux. Chaque membre de la coopérative acceptait de payer une commission de 5 % à la coopérative sur chaque transaction, produit traité et article vendu. |

Étude de cas

RED TOMATOE

PLAINVILLE, MA É.-U., OBNL, 1996

- Red Tomato est un centre de distribution alimentaire qui commercialise et vend des produits frais provenant de petites et moyennes fermes du Nord-Est aux marchés de gros, de détail et non traditionnels. Leur mission est de connecter les agriculteurs et les consommateurs grâce au marketing, au commerce, à l'éducation et à la collaboration, portés par la conviction profonde qu'un système alimentaire basé sur des fermes familiales, ancré localement, respectueux de l'environnement et engagé dans le commerce équitable est la clé d'un monde meilleur. En 2023, Red Tomato a approvisionné de nouveaux partenaires, allant des écoles primaires et secondaires aux organismes communautaires à but non lucratif. Ils ont développé de nombreux nouveaux supports marketing pour mettre en valeur l'histoire de producteurs locaux EcoCertified™ et ont tissé de nouvelles relations et réseaux à travers le système alimentaire régional afin de répondre aux perturbations du marché et de promouvoir l'équité alimentaire pour tous.

ARGANICA

CHARLOTTESVILLE, VA (É.-U.), 2009–2012

« MISSION-DRIVEN PRIVATE CIE »

- Le Arganica Farm Club a été fondé en tant qu'entreprise privée à mission en 2009. Les clients d'Arganica, issus de toute la Virginie et de certains États voisins, achetaient des abonnements pour recevoir régulièrement des produits locaux à valeur ajoutée, tels que des confitures et des produits à base de noix. Cependant, Arganica s'est rapidement développée pour inclure des fruits et légumes, de la viande, des produits laitiers et d'autres articles que les membres pouvaient acheter à la carte via le site web d'Arganica. Le personnel d'Arganica se chargeait de l'approvisionnement, de l'agrégation, de l'emballage et de la distribution des produits vers des points de collecte centraux et via la livraison à domicile dans toute la région du Mid-Atlantic depuis son entrepôt situé à Charlottesville.

Exercice en sous-groupes (15 minutes)

- Pour les initiatives étrangères présentées, analyser les aspects suivants :
 - **Facteurs favorables au succès** (Red Tomatoe);
 - **Causes d'échec** (Arganica).

Ne pas diffuser

Plénière: Partage des résultats
(10 min)

Ne pas diffuser

Initiatives québécoises en cours

| Nom | Localisation | Forme organisationnelle | Début - Fin | Activités |
|--|---|--|-------------|---|
| Mon Marché | Victoriaville, MRC d'Arthabaska Centre-du-Québec | OBNL | 2009 | Marché dont la mission est de faciliter l'accès à des produits régionaux de qualité pour la population de Victoriaville et sa région, tout en favorisant la proximité entre le producteur et le consommateur. Les produits offerts sont produits ou transformés dans la région et la distance moyenne parcourue est de 50 km. Dans les produits transformés, les ingrédients sont de provenance québécoise et régionale lorsque possible. Les ingrédients équitables sont également valorisés. |
| Cultur'Innov | Saint-Camille, dans Les Sources, Estrie | Coopérative de solidarité | 2009 | Cultur'Innov est une coopérative spécialisée dans la culture de petits fruits émergents, d'arbres à noix, de plantes médicinales et de champignons. Depuis 2009, elle offre des services-conseils spécialisés accrédités par le réseau Agriconseils et des formations aux producteurs agricoles sur l'ensemble du territoire québécois et au Nouveau-Brunswick. Elle se spécialise également dans la recherche et le développement. Au cours de la dernière année, l'équipe a mis en place une cuisine de transformation pour les produits de leurs membres. Les installations et les équipements peuvent être loués par forfait, pour une production à petit volume. On retrouve d'ailleurs les services de transformation principaux pour tous les petits fruits produits sur place. Le terrain de la coopérative, qui comprend des serres et un verger de 4,5 hectares certifié biologique. Ce dernier assure notamment la croissance d'une grande diversité de petits fruits émergents, dont la camerise, le sureau, l'argousier et l'aronia. Dans l'une des serres, l'équipe fait même pousser du kiwi! |
| La Petite Usine Alimentaire | Pohénégamook, MRC de Témiscouata Bas-Saint-Laurent | Affiliée au Centre de formation en acériculture du Témiscouata | Été 2017 | La Petite Usine Alimentaire (LPUA) offre avant tout un service de location d'espaces destinés aux entreprises, établies et en démarrage, désirant apporter une valeur ajoutée à leur production agricole par le biais de la transformation alimentaire et acéricole. |
| Le pôle agroalimentaire de Lotbinière | Lotbinière, MRC de Lotbinière, dans la Chaudière-Appalaches | Coopérative de solidarité | Hiver 2019 | Le but principal du pôle est de soutenir l'entrepreneuriat agroalimentaire ainsi que le développement socioéconomique de la région. Les membres de la coopérative ont un accès privilégié aux différents services et infrastructures du pôle, selon leur type d'adhésion. Le pôle s'est construit par étapes, d'abord par une mise en marché avec 6 points de chute, qui fonctionne par le biais d'une plateforme en ligne. Est ensuite apparu le marché avec pignon sur rue. Il y avait un très grand intérêt de la part des 850 habitant.e.s de la municipalité pour un tel projet, et le tout s'est exécuté assez efficacement. Le local choisi, qui était anciennement un dépanneur, a grandement facilité la tâche avec les réfrigérateurs déjà présents. L'étape ultime était de regrouper une variété de services en un même lieu. Ainsi, les locaux du pôle hébergent aussi le Café Lotbinière et la boulangerie Croûte et Brioche, deux producteurs membres de la coopérative. On y trouve également des espaces d'entreposage congelés, réfrigérés et secs, de même qu'une cuisine commerciale, disponibles en location pour les membres producteurs. Finalement, durant la saison estivale, le pôle opère un marché public. Leur souhait? Philippe Jean aimerait fournir des services mutualisés pour que l'organisation se concentre sur son activité principale. Il s'agit selon lui d'une meilleure façon de pérenniser le projet. Il souhaite aussi que le modèle soit reproductible – imaginez, d'autres points de services similaires à l'ampleur de la région! Cela réglerait bien des maux liés à l'accès alimentaire. |

Initiatives québécoises en démarrage et fermées

| Nom | Localisation | Forme organisationnelle | Début - Fin | Activités |
|---|--|--|----------------------|--|
| La Chèvre et le Chou marché de proximité | Cap-St-Ignace, de Montmagny Chaudière-Appalaches | OBNL | Officiellement 2023 | La Chèvre et le Chou dessert 15 points de chute répartis dans plusieurs municipalités à travers les territoires de Montmagny et L'Islet. La mise en marché se fait principalement en ligne, par l'entremise d'une plateforme transactionnelle . Une seule personne avec l'aide ponctuelle de bénévoles... Viable? |
| Coopérative Val-Horizon | Richmond, Val-Saint-François, Estrie | Coopérative de solidarité | Automne 2024 | Le projet de la Coopérative Val-Horizon, c'est tout d'abord une épicerie-boutique où l'on y retrouve une grande variété de produits: des fruits et légumes, de la viande, des fromages et des produits transformés. Les producteurs et transformateurs agroalimentaires du Val-Saint-François sont à l'honneur et offrent ce qu'il y a de plus frais et local! L'Épicerie a aussi une version en ligne qui vous permet de faire vos commandes à distance , facilitant ainsi la gestion de votre temps. La coopérative vise également le développement d'une offre complémentaire pour les commerces et institutions de la région, plus spécifiquement les résidences pour personnes âgées (RPA) de la MRC, qui se sont montrées ouvertes à s'approvisionner en produits locaux auprès d'elle. Elle souhaite finalement mettre en place des points de chute dans les municipalités environnantes pour le marché en ligne et développer, ultérieurement, un accès à une cuisine de transformation. |
| Coopérative La Mauve | Saint-Vallier, Bellechasse, Québec | Coopérative de solidarité | 2009-2024 (Faillite) | La Coopérative La Mauve était une coopérative de solidarité située à Saint-Vallier, Bellechasse, Québec, dédiée au développement durable et à l'agriculture locale. La coopérative était bien connue pour promouvoir le commerce équitable et soutenir les producteurs régionaux à travers son magasin d'alimentation et la distribution de paniers de denrées tout au long de l'année. |
| Bio Locaux des Cantons | Sherbrooke, en Estrie | Coopérative d'agriculture de proximité écologique (CAPÉ) | 2013-2024 (Faillite) | Les Bio Locaux des Cantons, ce sont un regroupement de 22 fermes de la région qui s'unissent pour offrir des paniers de légumes biologiques et locaux durant la saison hivernale. La Coopérative pour l'agriculture de proximité écologique (CAPÉ) était un regroupement d'acteurs du milieu de l'agriculture de proximité écologique qui travaillent ensemble pour promouvoir le développement de cette approche agricole au Québec et au Nouveau-Brunswick. Plus précisément, la CAPÉ offrait de nombreux services pour faciliter la vie de ses adhérents et leur permettait de développer leurs capacités personnelles, leur ferme et leur communauté. La réalisation de ces objectifs était possible grâce à la création de canaux de mise en marché, des achats collectifs pour diminuer le coût des matériels et intrants ainsi que de nombreuses occasions de formation et de réseautage afin de favoriser l'entraide et le partage de connaissance . |

Étude de cas

CULTUR'INNOV SAINT-CAMILLE, DANS LES SOURCES, ESTRIE, COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ, 2009

- Cultur'Innov est une coopérative spécialisée dans la culture de petits fruits émergents, d'arbres à noix, de plantes médicinales et de champignons. Depuis 2009, elle offre des services-conseils spécialisés accréditée par le réseau Agriconseils et des formations aux producteurs agricoles sur l'ensemble du territoire québécois et au Nouveau-Brunswick. Elle se spécialise également dans la recherche et le développement. Au cours de la dernière année, l'équipe a mis en place une cuisine de transformation pour les produits de leurs membres. Les installations et les équipements peuvent être loués par forfait, pour une production à petit volume. On retrouve d'ailleurs les services de transformation principaux pour tous les petits fruits produits sur place. Le terrain de la coopérative, qui comprend des serres et un verger de 4,5 hectares certifié biologique. Ce dernier assure notamment la croissance d'une grande diversité de petits fruits émergents, dont la camerise, le sureau, l'argousier et l'aronia. Dans l'une des serres, l'équipe fait même pousser du kiwi!

COOPÉRATIVE LA MAUVE SAINT-VALLIER, BELLECHASSE, QUÉBEC COOPÉRATIVE DE SOLIDARITÉ, 2009-2024 (FAILLITE)

- La Coopérative La Mauve était une coopérative de solidarité située à Saint-Vallier, Bellechasse, Québec, dédiée au développement durable et à l'agriculture locale. La coopérative était bien connue pour promouvoir le commerce équitable et soutenir les producteurs régionaux à travers son magasin d'alimentation et la distribution de paniers de denrées tout au long de l'année.

COOPÉRATIVE D'AGRICULTURE DE PROXIMITÉ ÉCOLOGIQUE (CAPÉ), SHERBROOKE, EN ESTRIE, 2013-2024 (FAILLITE)

- La CAPÉ offrait de nombreux services pour faciliter la vie de ses adhérents et leur permettait de développer leurs capacités personnelles, leur ferme et leur communauté. La réalisation de ces objectifs était possible grâce à la création de canaux de mise en marché, des achats collectifs pour diminuer le coût des matériels et intrants ainsi que de nombreuses occasions de formation et de réseautage afin de favoriser l'entraide et le partage de connaissance.

Plénière: Des éléments à ajouter concernant les facteurs de succès et les causes d'échec par rapport aux initiatives internationales selon vous?

Quelles recommandations feriez-vous aux initiatives québécoises en démarrage?

La Chèvre et le Chou marché de proximité

et

Coopérative Val-Horizon

(10 min)

LEÇONS APPRISES (15 MINUTES)

TIRÉES DE LA LITTÉRATURE

Freins au développement et à la pérennité d'un projet basé sur la mutualisation

1. Difficultés liées à la gouvernance et à la gestion

- Manque de leadership ou de vision claire : Une gestion inefficace, des conflits internes ou un manque de direction stratégique peuvent nuire à la pérennité du projet.
- Problèmes de gouvernance : Une structure organisationnelle mal définie ou des désaccords entre partenaires et parties prenantes peuvent ralentir la prise de décisions essentielles

2. Problèmes financiers

- Flux de trésorerie insuffisant : Même avec un bon modèle d'affaires, un manque de liquidités peut mener à des difficultés de paiement des fournisseurs, des employés et des services essentiels.
- Fonds de roulement inadéquat : Un financement initial insuffisant ou un accès limité à des subventions et à des prêts peut empêcher l'entreprise de croître et de s'adapter aux imprévus.
- Marge bénéficiaire trop faible : Dans certains cas, le modèle économique des pôles alimentaires ne permet pas d'atteindre une rentabilité suffisante, notamment si les coûts logistiques sont élevés et les marges sur les produits faibles.

Freins au développement et à la pérennité d'un projet basé sur la mutualisation

3. Enjeux liés à la mutualisation et aux partenariats

- Résistance des acteurs locaux à la mutualisation : Certains producteurs ou distributeurs peuvent préférer **maintenir leur indépendance** plutôt que d'intégrer un système collectif, ce qui limite l'approvisionnement et la distribution.
- Difficulté à construire un réseau solide : L'incapacité à établir des partenariats stables et efficaces avec des agriculteurs, des transformateurs, des détaillants ou des institutions peut affaiblir la structure du pôle

4. Contraintes logistiques et infrastructurelles

- Manque d'infrastructures adaptées : Un entrepôt mal situé, une flotte de transport insuffisante ou des équipements inadéquats peuvent limiter la capacité du pôle à bien fonctionner.
- Problèmes de distribution et de livraison : Des coûts élevés de transport, des délais de livraison non respectés ou un manque de flexibilité dans la logistique peuvent entraîner des pertes financières et une insatisfaction des clients

Freins au développement et à la pérennité d'un projet basé sur la mutualisation

5. Concurrence et évolution du marché

- Concurrence des grands distributeurs et plateformes de e-commerce : De grandes entreprises avec des capacités logistiques optimisées et des coûts moindres peuvent capter une part importante du marché.
- Changement des habitudes de consommation : Si la clientèle cible se tourne vers d'autres modes d'approvisionnement (ex. circuits courts directs, marchés fermiers, abonnements à des paniers bio), le pôle logistique peut perdre des parts de marché

6. Contraintes réglementaires et administratives

- Normes sanitaires et réglementations strictes : Se conformer aux exigences légales (ex. traçabilité, normes d'hygiène, certifications) peut être coûteux et complexe, en particulier pour une petite structure.
- Charges administratives lourdes : Des exigences bureaucratiques trop complexes peuvent ralentir les opérations et augmenter les coûts.

Freins au développement et à la pérennité d'un projet basé sur la mutualisation

7. Manque d'adaptation et d'innovation

- Rigidité du modèle économique : L'incapacité à ajuster le modèle d'affaires en fonction des évolutions du marché ou des nouvelles tendances peut mener à l'obsolescence du projet.
- Faible intégration technologique : Un manque d'investissement dans des outils numériques pour la gestion des stocks, les commandes en ligne ou l'optimisation des livraisons peut pénaliser la compétitivité.

Ne pas diffuser

Les conditions de succès de la mutualisation incluent :

- **Confiance entre les parties** : Les acteurs doivent établir une relation de transparence et de fiabilité.
- **Objectifs clairs et partagés** : Définir des finalités communes pour éviter les conflits d'intérêts.
- **Équité dans le partage** : Répartition équitable des ressources, coûts et bénéfices entre les parties.
- **Bonne communication** : Assurer un dialogue constant et une coordination efficace entre les participants.
- **Leadership et gouvernance** : Un pilotage fort et une gouvernance claire, transparente, inclusive et ancrée sur le territoire pour faciliter la prise de décision.
- **Cadre organisationnel structuré** : Mettre en place des règles, des responsabilités et des processus bien définis.
- **Évaluation régulière** : Mesurer les impacts et ajuster les stratégies pour améliorer l'efficacité.
- **Adaptabilité** (du cadre organisationnel mais aussi des individus (résistance au changement)) : Être prêt à ajuster les modalités en fonction des besoins et des évolutions.
- **ENGAGEMENT À LONG TERME**: Les parties doivent s'investir durablement pour pérenniser les bénéfices (...PAS JUSTE DANS L'ADVERSITÉ 😊).

INVITER LES BONS ACTEURS ET
LES BONNES ACTRICES

SENSIBILISER ET EXPLORER

DÉTERMINER UN
OBJECTIF COMMUN

SE FORMER EN
CONTINU

DIVERSIFIER LES
SOURCES DE
REVENUS

FAIRE UN PLAN
D'AFFAIRES



SE CONCENTRER SUR
SES FORCES ET
S'ENTOURER DE
PARTENAIRES POUR LE
RESTE

CONNAITRE SES CLIENTS ET SES MARCHÉS

S'ORGANISER

Bref...

LA MUTUALISATION est une forme organisationnelle très porteuse mais complexe qui nécessite une gestion rigoureuse, une vision stratégique et une capacité d'adaptation constante. L'échec peut résulter de nombreux facteurs combinés, et pas seulement d'un manque de financement ou de marché. **La réussite repose sur un bon équilibre entre modèle économique viable, infrastructures adaptées, réseau de partenaires solides et flexibilité face aux évolutions du secteur.**

Merci!

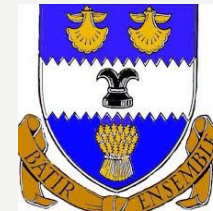
PARTENAIRES DE LA RECHERCHE ACTION SUR L'ÉLABORATION D'UN MODÈLE DE GESTION ET DE FONCTIONNEMENT DE LA MUTUALISATION APPLICABLE AU DÉVELOPPEMENT D'UNE COMMUNAUTÉ NOURRICIÈRE:

Chaire Desjardins en développement des petites collectivités, UQAT – sous la direction de Hugo Asselin

Société d'aide au développement des collectivités de l'Abitibi-Ouest (SADC AO)



Municipalité de Roquemaure
Mitacs (organisme subventionnaire)



MON PRÉCIEUX COMITÉ SUR LA MUTUALISATION:

Josée Chrétien, Léonie Courchesne, Gaston Gadoury, Mathieu Guillemette, Sylvie Morneau, Julien Moulinier, Karine Péladeau et France Pelletier

Coordonnées: jovette.godbout2@uqat.ca

Références

- Arbour, M., Rouleau, A.-A., Brisebois, É. et Audet, R. (2020). L'évaluation participative. Une synthèse à l'intention des partenaires de Montréal en commun. Les Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 9. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2020/10/Levaluation-participative-Une-synthese-a-lintention-des-partenaires-de-Montreal-en-commun.pdf>
- Arsenault-Héту, C., Audet, R. et Brisebois, É. (2018). Pratiques, intérêts et défis de l'approvisionnement alimentaire. Étude de faisabilité sur la mise en place d'un projet de mutualisation pour les organismes solidaires et alternatifs de Montréal. Les Contributions de la Chaire de recherche UQAM sur la transition écologique, no 4. <https://chairetransition.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/48/2018/08/Pratiques-interets-et-defis-de-lapprovisionnement-alimentaire.pdf>
- Audet, R., Lefèvre, S. et El-Jed, M. (2015). La mise en marché alternative de l'alimentation à Montréal et la transition socio-écologique du système agroalimentaire. Les cahiers de recherche OSE no 01-2015. Récupéré de <https://ose.esg.uqam.ca/wp-content/uploads/sites/65/RapportMMAA2015.compressed.pdf>

Références

- Barham, J. (2012). Regional Food Hubs: One Solution for Overcoming Barriers for Local Producers [PowerPoint]. Agricultural Outlook Forum 2012 (No 126302), United States Department of Agriculture.
- Barham, J., Tropp, D., Enterline, K., Farbman, J., Fisk, J. et Kiraly S. (2012). Regional Food Hub Resource Guide. United States Department of Agriculture. Récupéré de <https://www.ams.usda.gov/sites/default/files/media/Regional%20Food%20Hub%20Resource%20Guide.pdf>
- Cleveland, D. A., Müller, N. M., Tranovich, A. C., Mazaroli, D. N. et Hinson, K. (2014). Local food hubs for alternative food systems: A case study from Santa Barbara County, California. *Journal of Rural Studies*, 35, 26–36.
- Colasanti, K., Hardy, J., Farbman, J., Pirog, R., Fisk, J., & Hamm, M.W. (2018). Findings of the 2017 National Food Hub Survey. Michigan State University Center for Regional Food Systems & The Wallace Center at Winrock International. Récupéré de foodsystems.msu.edu/2017foodhubsurvey

Références

- Cunha, A., Moroney, M., Banegas, S. et Morgan, H. (2015). From food bank to food hub: Challenges and opportunities.
- Worcester Polytechnic Institute. Récupéré de <https://digitalcommons.wpi.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1936&context=iqp-all>
- Della Gala, M. et Reed, M. (2017). The Role of ICTs in Supporting Collaborative Networks in the Agro-Food Sector: Two Case Studies from South West England. Dans L.M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh et R. Fornasiero (dir.), *Collaboration in a Data-Rich World* (pp. 707–714). Springer.
- Feldstein, S. et Barham, J. (2017). Running a food hub. Learning from food hub closures. United States Department of Agriculture. Récupéré de https://www.rd.usda.gov/files/publications/SR77_FoodHubs_Vol4_0.pdf
- Jablonski, B.B.R., Perez-Burgos, J. et Gómez, M.I. (2011). Food value chain development in central New York: CNY Bounty. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(4), 129–141.

Références

- Krejci, C., Stone, R., Dorneich, M. et Gilbert, S. (2016). Analysis of Food Hub Commerce and Participation Using Agent-Based Modeling: Integrating Financial and Social Drivers. *Human Factors*, 58(1), 58–79.
- KRUMP G. (2019). Le petit guide orange du partage des ressources et de la mutualisation. Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec [En ligne]. URL : <http://petitguidemutualisation.rcaaq.org>
- Matson, J., Tropp, J. & Shaw, J. (2015a). Running a food hub. A business operations guide. United States Department of Agriculture. Récupéré de https://www.rd.usda.gov/files/SR_77_Running_A_Food_Hub_Vol_2.pdf
- Matson, J., Tropp, J. & Shaw, J. (2015b). Running a food hub. Lessons learned from the field. United States Department of Agriculture. Récupéré de https://www.rd.usda.gov/files/SR_77_Running_A_Food_Hub_Vol_1.pdf
- Matson, J., Tropp, J. et Shaw, J. (2016). Running a food hub, Assessing financial viability. United States Department of Agriculture. Récupéré de <https://www.rd.usda.gov/files/publications/SR%2077%20FoodHubs%20Vol3.pdf>

Références

- Morganti, E. et Gonzalez-Feliu, J. (2015) City logistics for perishable products. The case of the Parma's Food Hub. *Case studies on Transport Policy*, 3(2). 120–128.
- Mittal, A., et Krejci, C. (2017). A hybrid simulation modeling framework for regional food hubs. *Journal of Simulation*, 13(1), 28–43.
- Munden-Dixon, K., Furman, C., Gaskin, J. et Samples, K. (2015). Assisting small and mid-sized farmers to increase their access to markets: A case-study of an extension program to facilitate food hubs in Georgia. *Journal of extension*, 53(4).
- O'Hara, S. (2017). *The Urban Food Hubs Solution: Building Capacity in Urban Communities*. Metropolitan Universities, 28(1), 69-93.
- Palacios-Argüello, L., Sanchez-Diaz, I., Gonzalez-Feliu, J. et Gondran, N. (2020). The role of food hubs in enabling local sourcing for school canteens. Dans E. Aktas et M. Bourlakis, *Food supply chains in cities: Modern Tools for Circularity and Sustainability* (p.233-263). Switzerland: Palgrave Macmillan Edition.

Références

- Quaranta, G., Dalia, C., Salvati, L., et Salvia, R. (2019). Building Resilience: An Art-Food Hub to Connect Local Communities. *Sustainability*, 11(24).
- Schmit, T.M. et Severson, R.M. (2019). Building success of food hubs through understanding of the cooperative experience. *Journal of extension*, 57(1). <https://joe.org/joe/2015august/a4.php>
- Schmidt, M., Kolodinsky, J., DeSisto, T. et Conte, F. (2011). Increasing Farm Income and Local Food Access: A Case Study of a Collaborative Aggregation, Marketing, and Distribution Strategy That Links Farmers to Markets. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 157–175.
- Schnell, S. (2013). Food miles, local eating, and community supported agriculture: putting local food in its place. *Agriculture and Human Values*, 30(4), 615–628.

Références

- Stevenson, G.W. (2013). Values-based food supply chains. Idaho's bounty. UW-Madison Center for Integrated Agricultural Systems. Récupéré de <https://www.cias.wisc.edu/wp-content/uploads/2013/04/idahosbountyfinal061313.pdf>
- Stroink, M. L., & Nelson, C. H. (2013). Complexity and food hubs: five case studies from Northern Ontario. *Local Environment*, 18(5), 620–635.
- TIESS (2023). La mutualisation : 6 étapes pour un partage réussi. Guide. ISBN 978-2-924879-69-6.

Ne pas diffuser

Références

- ALBERIO, M. ET KLEIN, J.-L. (2022). Innovation socio-territoriale et modèles innovateurs de développement : le défi de la justice sociale et environnementale [Éditorial]. *Journal of Rural and Community Development*, 17(2), i-viii. <tps://journals.brandonu.ca/jrcd/article/view/2243/561>
- BRISEBOIS, E. ET AUDET, R. (2018). Portrait des systèmes alimentaires alternatifs au Québec : enjeux, organisation et défis. Contribution de la Chaire UQAM sur la transition écologique. Juin 2018. Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec no 3. ISBN : 978-2-9816963-2-8.
- DOYON, M., KLEIN, J.-L., PRUD'HOMME, I., BLANCHETTE, L.P. (2022). Vers une communauté nourricière à Saint-Camille : la co-idéation d'un projet. *Organisations et Territoires*. 31(3). <https://doi.org/10.1522/revueot.v31n3.1516>.
- ÉLIE-LEONARD, J. ET DOYON, M. (2019). L'autonomisation alimentaire en milieu géographique adverse – Le cas du Grenier boréal en Minganie. Dans Doyon, M. et Klein, J.-L. (dir.), *Pour la sécurisation alimentaire au Québec – Perspective territoriale*. Collection Géographie contemporaine. Presse de l'Université du Québec. Pages 119-131.
- GAUDREAU, M., SIMARD, D., ARCHAMBAULT, J.-M., RACINE-HAMEL, S.-E., CARINE BLENNEY, C. (2023). Rapport d'évaluation d'impact sur la santé de la Politique communauté nourricière de la Ville de Normandin. www.santesaglac.gouv.qc.ca. ISBN : 978-2-550-94380-8.
- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION DU QUÉBEC. (2022). Guide pour l'élaboration d'un plan de développement d'une communauté nourricière. Gouvernement du Québec. ISBN: 978-2-550-91310-8.
- VIVRE EN VILLE. (2014). Villes nourricières : mettre l'alimentation au cœur des collectivités. 141 p. Vivreenville.org.