

2025

FORUM QUÉBÉCOIS



9^e édition

DU LOISIR

Notre collectivité :
accessible, inclusive et multidimensionnelle

Réseau sans fil : Delta_CONFERENCE

Mot de passe : delta123





ATELIER 4

Mutualisation : des exemples inspirants et des outils à votre portée

Vanessa Sorin / Alain Bourbonnais / Christian Marcotte
/ Béatrice Lavigne
Animé par: Kaouther Sfar



Vanessa Sorin

Conseillère en transfert
Territoires Innovants en économie
sociale et solidaire
(TIESS)



Alain Bourbonnais

Directeur général
Des récits qui font jaser



Béatrice Lavigne

Directrice au développement et
partenariats
Conseil québécois du loisir

2025

FORUM
QUÉBÉCOIS
9^e édition



DU LOISIR



Entrepreneuriat collectif

Québec 



Vanessa Sorin
TIESS

2025


FORUM
QUÉBÉCOIS



9^e édition DU LOISIR



Entrepreneuriat collectif

Québec 



La mutualisation

Pour maximiser l'impact collectif



Vanessa Sorin
Conseillère en transfert, TIESS

2025


FORUM
QUÉBÉCOIS
9^e édition



DU LOISIR



Entrepreneuriat collectif

Québec 

Mission du TIESS

Soutenir les forces vives de l'économie sociale dans l'adoption de pratiques innovantes par le transfert de connaissances afin de contribuer au développement territorial et à la transition socioécologique.



Nos champs d'action

Systematiser les connaissances

Nous collectons, analysons et organisons les savoirs entourant diverses pratiques novatrices. Cette collecte peut se faire par de la recherche et de la documentation ou à travers l'animation d'espaces de partage d'expertise.

Concevoir des outils

Nous élaborons les outils de transfert qui s'adaptent à vos besoins et réalités sectorielles, et facilitent une appropriation de connaissances pour soutenir votre action.

Accompagner le transfert

En complément des outils, et pour assurer une appropriation des connaissances efficace en temps et lieu, nous offrons nos services de transfert spécialisés sur une diversité de thématiques.

Faciliter les rencontres

En soutien à ces différents services, nous accompagnons les dynamiques de réflexion collective en animant des espaces de partage d'expertise et de coconstruction de connaissances.



Nos publications



À venir prochainement:

- 3 carnets. Mutualiser en alimentation.
- 1 livret. Mutualiser en tourisme et loisir. 6 initiatives inspirantes.



Mutualiser, de quoi parle-t-on ?

La mutualisation implique l'idée de **répartition**, de **partage**, de **mise en commun** entre plusieurs parties prenantes. Elle vient de la racine latine *mutuus*, qui signifie **réciproque**, ce qui implique que chaque partie doit trouver un avantage en mutualisant.

« L'action de mutualiser comprend de mettre quelque chose en commun et de partager un risque, une dépense, à la charge d'une collectivité. On y retrouve donc une **logique de responsabilité et de gouvernance partagées**. »

M. Courtemanche, 2023



Que peut-on mutualiser ?



Ressources matérielles

locaux,
équipements, etc.



Ressources immatérielles

expertise,
données, etc.



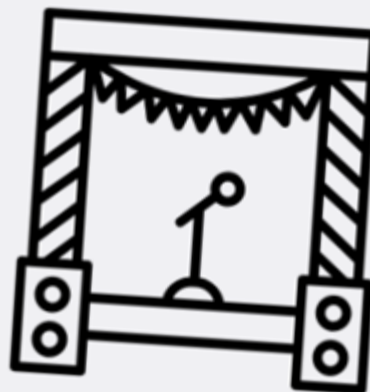
Ressources humaines



Que peut-on mutualiser ?



**Des achats,
des fournitures**



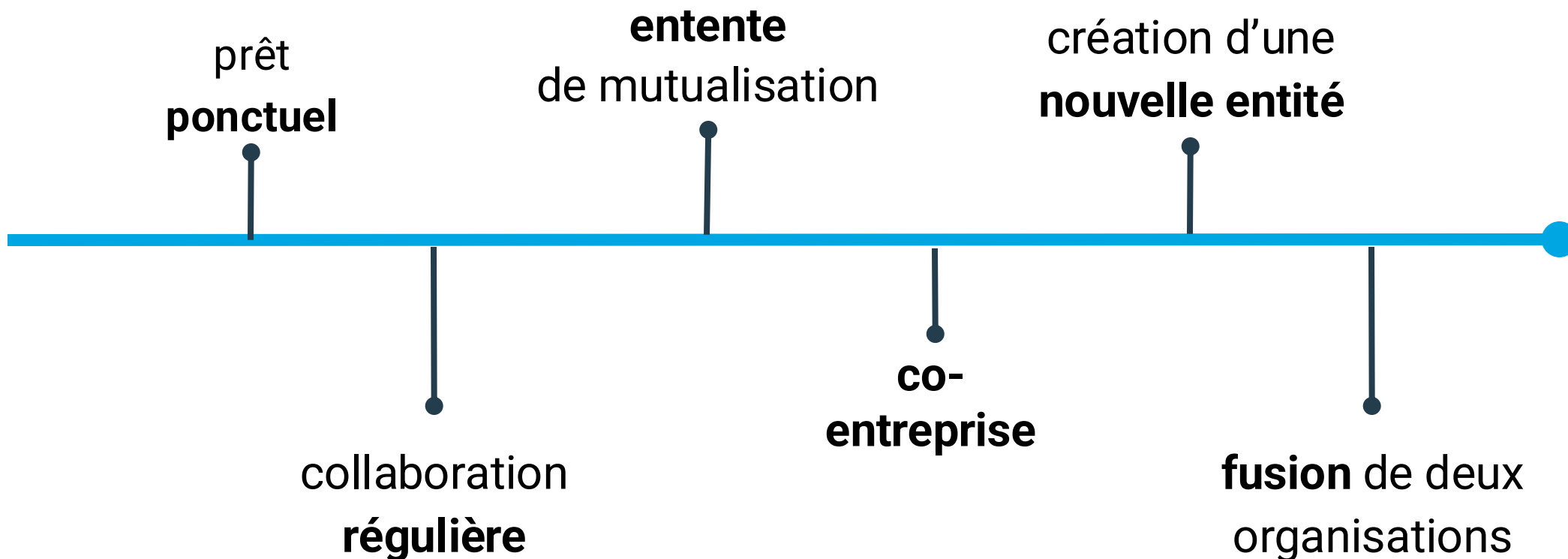
**Un projet, une
activité, un
évènement**



**Une partie de la
mission, de la
clientèle, du
territoire, etc.**



Différentes formes et intensité



L'impulsion : quelles sont les motivations initiales ?

- **Économiques**
Gains de temps, d'argent, de ressources
- **Stratégiques**
Des retombées sociales, environnementales, territoriales accrues
- **Philosophiques**
Des valeurs de coopération, d'entraide et d'innovation face à des enjeux complexes

L'IMPULSION

De quoi parle-t-on ?

Dans cette phase de réflexion préliminaire, il s'agit de comprendre ce qui nous pousse à vouloir mutualiser et de cerner les bénéfices possibles de cette mise en commun. À cette étape, il faut prendre conscience que les motivations peuvent être différentes au sein des organismes qui composent un même projet de mutualisation.

Les étapes clés du processus

- 1 Définir le besoin qui sous-tend le désir de mutualiser.
- 2 Comprendre le besoin de chacune des parties.
- 3 Identifier l'objectif commun à atteindre.

Les bonnes questions à se poser

- Pourquoi amorcer une démarche de mutualisation ?
- Qu'est-ce que les autres parties savent avec ce processus de mutualisation ?
- Quelles sont nos motivations communes ?
Quel(s) objectif(s) cherchons-nous à atteindre en mutualisant ?

À noter !

Les motivations économiques sont souvent mises de l'avant, mais, pour que les économies liées à la mutualisation se concrétisent, il demeure essentiel de bien calculer tous les coûts afférents. On pense notamment aux sommes qui requièrent le processus de concertation, la coordination, l'implantation et l'opérationnalisation. Partager un camion demandera, par exemple, de se doter d'un système de réservation ou d'une ressource pour coordonner les routes.

Exemples

- s'adjoindre une expertise ou une ressource ;
- bonifier des activités en accordant à une capacité opérationnelle supérieure ;
- réaliser des économies sur certains coûts de fonctionnement ;
- partager les risques liés à un projet ou à un développement d'activités ;
- atteindre une taille critique (pour accéder à certains fonds, subventions, appels d'offres) ;
- etc.

Est-ce pour des raisons économiques ?

Exemples

- accroître notre poids politique sur un enjeu ;
- atteindre une taille critique afin d'être reconnu comme un joueur d'envergure ;
- augmenter nos retombées ou notre portée territoriale ;
- soutenir une stratégie de changement d'échelle ;
- accroître notre résilience ;
- etc.

Est-ce pour des raisons stratégiques ou politiques ?

Exemples

- renforcer les valeurs défendues par l'organisation ;
- se doter les moyens, ensemble, d'atteindre encore mieux une mission.

Les objectifs comme les motivations communes doivent être nommés et établis un jour ou l'autre. Parfois on y parvient dès le départ, parfois on est obligé d'y revenir plus tard dans le processus. Mais on gagne à typer ces fondements au clair avant de se pencher sur la question de l'opérationnalisation.

tiess

La mutualisation en six étapes



La réflexion : bien se connaître

- Réaliser un portrait détaillé des organisations
- Parmi les caractéristiques, identifier les forces et les faiblesses
- Entamer une réflexion stratégique

EMERGENCE LA RÉFLEXION LE DIAGNOSTIC LA MODÉLISATION LA RÉALISATION ÉVALUATION

LA RÉFLEXION

De quoi parle-t-on ?

Cette phase permet de bien se connaître, mais aussi de connaître l'autre. On peut avoir tendance à tenir pour acquis que l'on est complémentaires, surtout si de multiples collaborations ont eu lieu dans le passé, ou qu'il existe déjà une proximité entre les organisations. Mais connaît-on vraiment tous les aspects du fonctionnement de l'autre ?

Les étapes clés du processus

1. Réaliser un portrait détaillé de son organisation et de celles avec lesquelles le processus de mutualisation sera entrepris.
2. Saisir les principales caractéristiques de l'organisation et identifier s'il s'agit d'une force, d'une faiblesse ou si elles sont neutres. Des tableaux d'analyse sont disponibles ici, dans la section outils pratiques.
3. À cette étape, les parties gagnent à réfléchir à la coordination de la démarche en matière de gouvernance, à ouvrir une réflexion stratégique – par exemple à procéder à un diagnostic organisationnel – et à identifier les risques et les besoins. Cette démarche peut être réalisée en impliquant un médiateur qui détaille, pour chacune des parties prenantes, les points mentionnés ci-dessous.

À noter

Si l'initiative de mutualisation ne touche qu'à un volet précis de votre organisation, le processus de réflexion peut se limiter à ce seul volet.

Les bonnes questions à se poser

- **Qu'est-ce qui constitue l'identité de l'entreprise ?**
 - Mission/vision/valeurs
 - Histoire
 - Rôle dans l'écosystème
 - Partenariat
 - Culture d'entreprise
 - Clientèle(s) cible(s)
 - Etc.
- **Comment fonctionne la gouvernance ?**
 - Mandats
 - Conseil d'administration
 - Raisons d'être membres
 - Via associative
 - Parties prenantes
 - Etc.
- **Quels sont les installation(s) et les équipement(s) disponibles ? Les besoins non comblés ?**
 - Locaux
 - Espace d'entreposage
 - Lieu de production ou de transformation
 - Moyens de transport
 - Entretien des lieux
 - Achat de fournitures
 - Etc.
- **Quels sont les services offerts ?**
 - Offre de services
 - Partenariats existants
 - Etc.
- **Quels sont les habitudes et les moyens en matière de communication interne et externe ?**
 - Équipe, ressources humaines, expertise(s) à l'interno
 - Consultant(es) ou expertise externe
 - Partenariat(s) avec médias
 - Médias sociaux, infotextes, etc.
 - Relations de presse
 - Marketing de mise en marché
 - Budget alloué aux communications
 - Etc.
- **Quels sont les éléments à connaître au niveau de la gestion et de l'administration ?**
 - Planification
 - Taxes/permis
 - Budgetisation
 - Demande de financement
 - Modalité(s) de financement
 - Assurances
 - Etc.

1023

La mutualisation en six étapes



Le diagnostic : croiser les résultats

- Comparer l'information recueillie
- Déterminer les points de convergence, les complémentarités et les divergences
- Évaluer le potentiel de mutualisation



LE DIAGNOSTIC

De quoi parle-t-on ?

Après avoir rassemblé les informations pour mieux comprendre qui nous sommes et qui sont les autres, il s'agit maintenant d'évaluer le potentiel de mutualisation en ciblant les zones de complémentarité. L'exercice d'analyse s'effectue en comparant les caractéristiques de chaque organisme, qui sont listées à l'étape de réflexion. La complémentarité des deux organismes peut concerner l'ensemble de leurs caractéristiques ou seulement une partie.

Les étapes clés du processus

- 1 Réaliser une grille (annexe disponible ici) pour pouvoir comparer les différentes informations recueillies.
- 2 Regarder si chacun des volets correspond à un point de convergence (synergies possibles), à une complémentarité (quelques différences qui méritent d'être discutées davantage) ou à une divergence (obstacle ou défi important).
- 3 Déterminer, à partir de ces complémentarités et de l'analyse des points de divergence, le potentiel de mutualisation des organisations.

Les bonnes questions à se poser

- Nos différences et divergences sont-elles une richesse qui fait de nous des organisations complémentaires ?
- Ou peuvent-elles constituer un défi pour mettre en place ou pérenniser notre projet de mutualisation ?

À noter !

Les divergences peuvent être superficielles, mais elles peuvent aussi mettre en péril le projet de mutualisation si elles ne sont pas discutées ou si elles touchent à des volets majeurs des organisations, telle une divergence de valeurs.

↳ Notre focus sur les principaux enjeux et défis qui peuvent survenir dans un processus de mutualisation.

tiess

La mutualisation en 11 étapes



La modélisation

- **Définir le mode de fonctionnement**
 - Quelles **ressources** seront mises en commun, selon quelles conditions ?
 - Quels seront les **processus de consultation et de prise de décision** ?
 - Quels seront les modes de **communication** entre les parties prenantes ?
 - Quel sera **le tout** formé par les organisations ?
- **Réaliser une analyse économique et financière**
 - **Évaluer les coûts** (biens mutualisés, coûts de remplacement et de maintenance, temps de préparation, de rangement et de vérification, frais administratifs de planification et de gestion, l'amortissement, etc.)



LA MODÉLISATION

De quoi parle-t-on ?

La modélisation est l'étape où l'on détaille le mode de fonctionnement de la mutualisation, où l'on décide les paramètres du partage. C'est aussi à ce moment du processus qu'on élabore le projet, en quantifiant les risques, les coûts, les prévisions, en proposant de réaliser des études de faisabilité et de marché au besoin, etc.

Les étapes clés du processus*

- 1 Décider quelles ressources seront mises en commun, selon quelles conditions.
- 2 Regarder comment maximiser la complémentarité sur un plan opérationnel.
- 3 Déterminer la fréquence des rencontres entre les organismes et les modes de communication à privilégier.
- 4 Définir les processus de consultation et de prise de décision.
- 5 Déterminer quel sera le tout formé par les organisations qui mutualiseront ainsi que les zones d'interventions communes.

* La modélisation d'ouvrage en dessin est un autre chronogramme.

Les bonnes questions à se poser

- 1 Quels sont les coûts liés au projet de mutualisation ?
 - Dans quelles circonstances interviendrons-nous ensemble ?
 - Comment prendrons-nous les décisions ?
 - Allons-nous miser sur la création d'une nouvelle organisation ou sur une entente formelle ?
 - Qu'est-ce qui devrait apparaître dans un contrat écrit (le partage des responsabilités, des coûts, des bénéfices, etc.) ?
 - Les lettres patentes des organisations devront-elles être modifiées ?
 - Comment partagerons-nous concrètement les coûts et les éventuels bénéfices liés à cette mutualisation ?
 - Quelle sera notre clientèle commune ?
 - Quelles ressources mettrons-nous en commun ?
- 2 Qui sera responsable de la ressource mise en commun ?
- 3 Qui détiendra la propriété intellectuelle ?
- 4 Quelle sera l'image de marque de ce qui est produit par la mutualisation ?
- 5 Est-ce que le partage peut être asymétrique ?

A noter !

Il est possible que le fonctionnement de chacune des parties soit affecté par la mise en place d'un processus de mutualisation. On gagne alors, comme pour toute évolution du modèle d'affaires, à consulter toutes les parties prenantes de l'organisation et à s'assurer de l'adhésion des membres de l'équipe, du conseil d'administration ainsi que des partenaires. La transparence et la communication sont essentielles à cette étape, et un accompagnement par des conseillers ou conseilles en économie sociale pourrait s'avérer utile.

En lire plus sur la gestion du changement et quelques conseils de planification

tiess

La mutualisation en six étapes



La réalisation

- Entente de mutualisation (formelle)
- Plan d'action
 - Orientations, stratégies, moyens, rôles, cibles à atteindre, temps et échéancier de réalisation

LA RÉALISATION

De quoi parle-t-on ?

La réalisation comporte deux phases: la planification et la mise en œuvre.

Les étapes clés du processus

1 **Planification**

Mobiliser les parties prenantes de chaque organisation afin de définir les grandes orientations, les axes de travail et les objectifs communs.

Réaliser un plan stratégique. Le plan stratégique devrait contenir les trois sections suivantes:

- La vision et les valeurs du « nous »
- Les axes d'intervention
- Les orientations et les stratégies associées

2 **Mise en œuvre**

Réaliser un plan d'action annuel qui détaille toutes les actions à mettre en place pour réussir l'implémentation. Le plan d'action devrait préciser les détails techniques à mettre en œuvre ainsi qu'un échéancier pour formaliser l'entente de mutualisation.

Exemple de plan d'action, fourni par le RCAAQ, disponible ici, dans la section Autres outils.

Les bonnes questions à se poser

- Quelles sont les orientations de notre projet de mutualisation ?
- Quels sont les objectifs de ce partage de ressources ?
- Quelles seront nos stratégies pour atteindre nos objectifs ?

À noter

Si le processus de mutualisation entraîne des enjeux d'acceptabilité sociale (à l'interne comme à l'extérieur), il pourrait être nécessaire de réaliser un plan de communication. Les objectifs du plan de communication et le message devront être ajoutés au plan stratégique et au plan d'action pour s'assurer que toutes les parties parlent le même langage. Le degré ou le mode de formalisation doit toujours refléter le niveau de complexité de la mutualisation: une simple lettre d'entente, un contrat ou un protocole détaillé, etc.

Découvrez les enjeux et les défis liés à la mise en œuvre

Parcourez un outil d'aide à la planification (pour toutes les stratégies de changement d'échelle)

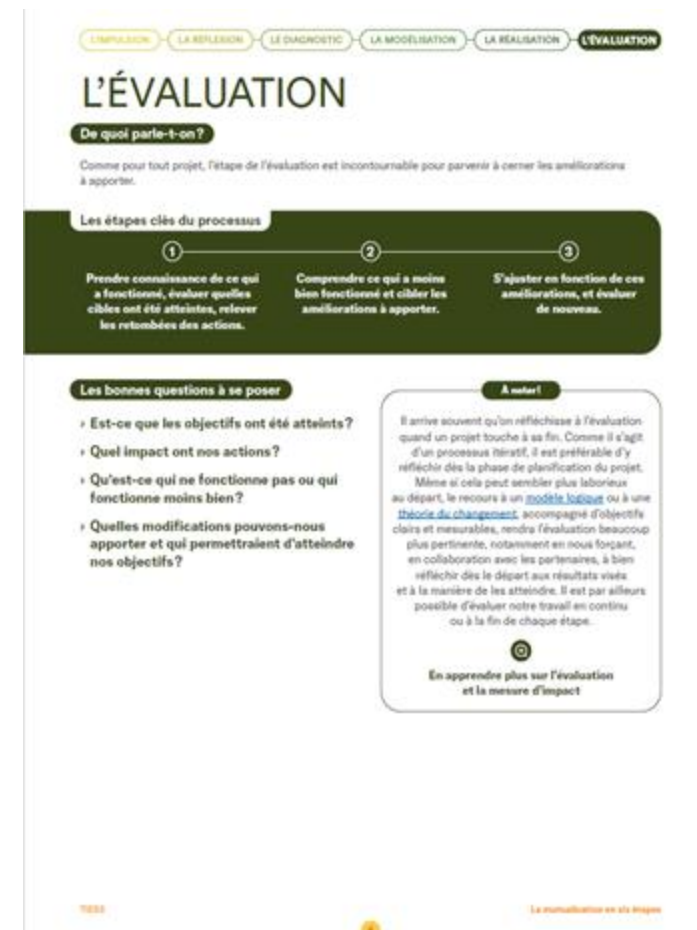
tiess

La mutualisation en six étapes



L'évaluation : étape essentielle à réaliser en continu

- Est-ce que les **cibles** ont été atteintes ?
- Est-ce que vous observez des **retombées inattendues** ?
- Quelles **améliorations** faut-il apporter ?



L'ÉVALUATION

De quoi parle-t-on ?

Comme pour tout projet, l'étape de l'évaluation est incontournable pour parvenir à cerner les améliorations à apporter.

Les étapes clés du processus

- 1 Prendre connaissance de ce qui a fonctionné, évaluer quelles cibles ont été atteintes, relever les retombées des actions.
- 2 Comprendre ce qui a moins bien fonctionné et cibler les améliorations à apporter.
- 3 S'ajuster en fonction de ces améliorations, et évaluer de nouveaux.

Les bonnes questions à se poser

- Est-ce que les objectifs ont été atteints ?
- Quel impact ont nos actions ?
- Qu'est-ce qui ne fonctionne pas ou qui fonctionne moins bien ?
- Quelles modifications pouvons-nous apporter et qui permettraient d'atteindre nos objectifs ?

À noter

Il arrive souvent qu'on réfléchisse à l'évaluation quand un projet touche à sa fin. Comme il s'agit d'un processus itératif, il est préférable d'y réfléchir dès la phase de planification du projet. Même si cela peut sembler plus laborieux au départ, le recours à un **modèle logique** ou à une **théorie du changement**, accompagné d'objectifs clairs et mesurables, rendra l'évaluation beaucoup plus pertinente, notamment en nous forçant, en collaboration avec les partenaires, à bien réfléchir dès le départ aux résultats visés et à la manière de les atteindre. Il est par ailleurs possible d'évaluer notre travail en continu ou à la fin de chaque étape.

En apprendre plus sur l'évaluation et la mesure d'impact



Des initiatives inspirantes

Le Voisinage du bout du Monde

- **Objectif** : coopération entrepreneuriale pour offrir une expérience d'écotourisme (hébergement, activités, produits du territoire)
- **Ressources mutualisées** : le territoire (terres, équipements, mise en marché de l'offre touristique)



Des initiatives inspirantes

REFRAIN

- **Objectif**: rassembler, valoriser et positionner les festivals régionaux artistiques indépendants. Lieu de concertation et de mobilisation dans des démarches d'innovation et de promotion.
- **Ressources mutualisées: équipements** (Accès Refrain), expertise, promotion, communication



Des initiatives inspirantes

Le Saiso / Plein Air Charlebourg

- **Objectif**: réflexion sur un nouveau centre de plein air récréotouristique 4 saisons de proximité
- **Ressources mutualisées**: un lieu, des espaces (voire plus: une mission!)



Des initiatives inspirantes

Ensemble autour d'une table

- **Objectif**: rassembler et valoriser les forces de 4 organismes en agroalimentaire, écologie et tourisme (TerraTerre, La chèvre et le chou, office de tourisme, le regroupement des arrêts gourmands de la région de l'Islet)
- **Ressources mutualisées**: ressources humaines et projets (promotion, etc.)



Quelques conditions de succès

un besoin réel,
mobilisant et partagé

agilité, écoute,
collaboration et
communication

leadership et
coordination

équilibre entre vision
individuelle et vision
collective

une entente formalisée
(rôles et responsabilités
clairs)

une approche
d'expérimentation
(apprentissage en
continu)



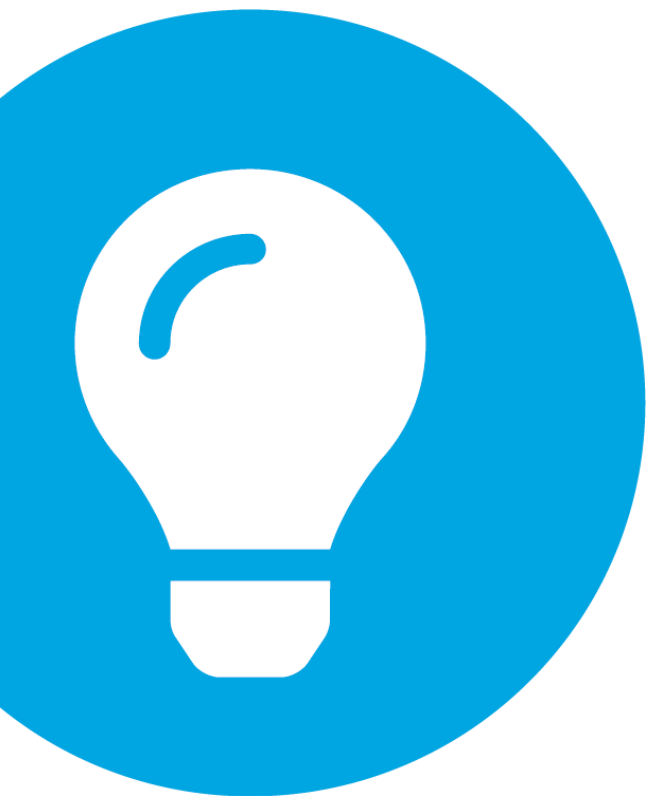
Pour en savoir plus



À venir prochainement:

- 3 carnets. Mutualiser en alimentation.
- 1 livret. Mutualiser en tourisme et loisir. 6 initiatives inspirantes.





Trois exemples inspirants

2025

FORUM
QUÉBÉCOIS




9^e édition

DU LOISIR



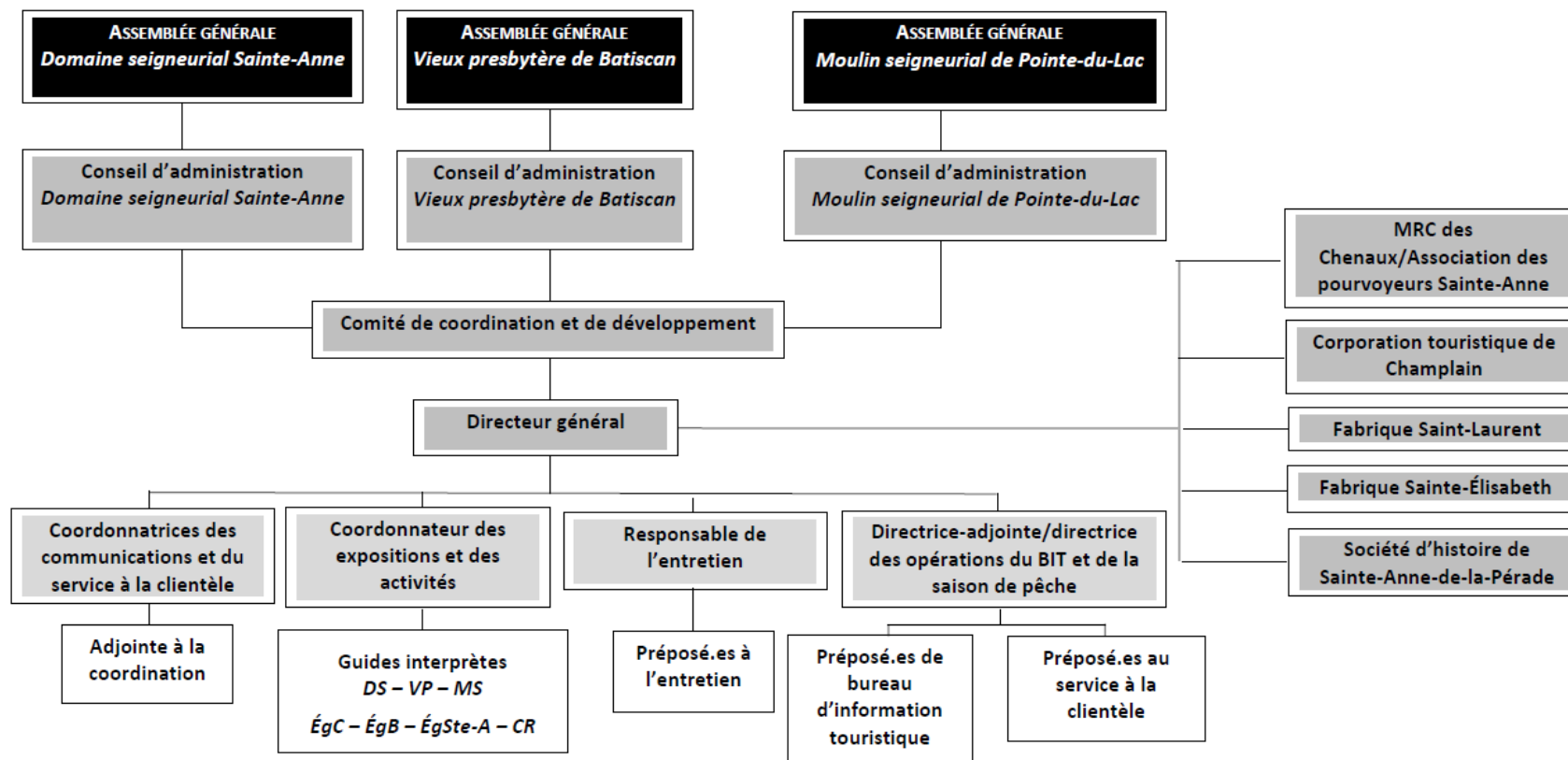
Entrepreneuriat collectif

Québec 

— Des récits qui font jaser —



ORGANIGRAMME PARTENARIAT VP-DS-MS ET COLLABORATEURS 2023



ÉgC : Église de Champlain
ÉgB : Église de Batiscan
ÉgSte-A : Église de Sainte-Anne-de-la-Pérade
CR : Crypte de l'église de Sainte-Anne-de-la-Pérade

2025

FORUM
QUÉBÉCOIS



9^e édition DU LOISIR



Entrepreneuriat collectif

Québec



Merci de votre participation!

Nous aimerions connaître votre opinion!

Utiliser le code QR pour participer au sondage de satisfaction du Forum 2025.



2025



MERCI!

