

MUTUALISER LES RESSOURCES : POURQUOI, COMMENT, À QUELLES CONDITIONS ?

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION POUR L'AIDE ALIMENTAIRE À SAINT-LÉONARD

Note de synthèse

03



Plus de 3 personnes sur 4 (76,7%) déclarent avoir manqué de nourriture au moins une fois au cours des douze derniers mois, faute d'argent



6 organismes sur 6 constatent une hausse de la demande



Plus de 5 personnes sur 8 (63,3%) reçoivent une aide alimentaire chaque semaine



5 organismes sur 6 n'ont pas pu répondre à toutes les demandes des trois derniers mois

La conclusion en une phrase

La mutualisation peut mieux faire circuler l'information, les surplus et certaines capacités. Elle ne peut pas créer les denrées, le financement ou les infrastructures qui manquent à l'ensemble du réseau : elle doit donc être ciblée, dotée de moyens propres et élargie seulement si son utilité est démontrée.

Ce que les deux premières notes de synthèse établissent

NOTE 01 — LES PERSONNES

Le recours est souvent régulier et durable. Les besoins portent sur la quantité, mais aussi sur les protéines, les produits frais, l'adaptation culturelle ou médicale et, pour une partie des personnes, l'orientation vers d'autres services. Les contraintes de revenu, de logement et d'emploi restent déterminantes.

NOTE 02 — LES ORGANISMES

L'offre est diversifiée et des échanges existent déjà, mais ils demeurent ponctuels. Tous les répondants jugent leur capacité insuffisante; les principales pressions concernent le financement, les denrées, le stockage, les équipements et la charge des équipes.

Quatre constats intégrés

- Une demande forte et persistante.** La hausse des sollicitations, les listes d'attente et la fréquence du recours convergent.
- Des besoins quantitatifs et diversifiés.** Le volume compte autant que la qualité, l'adaptation et la continuité avec d'autres soutiens.
- Des capacités complémentaires, mais dispersées.** Denrées, expertise, bénévoles, espaces et moyens logistiques ne sont pas visibles ni mobilisables de façon régulière.
- Une limite structurelle.** La coordination peut réduire certaines pertes et frictions, mais elle ne remplace ni l'approvisionnement ni le financement de base.

Repères méthodologiques : enquête auprès de 120 personnes et questionnaire auprès de 6 des 7 organismes de distribution recensés. Les résultats décrivent les répondants et ne constituent pas un recensement exhaustif de toutes les initiatives alimentaires du territoire.



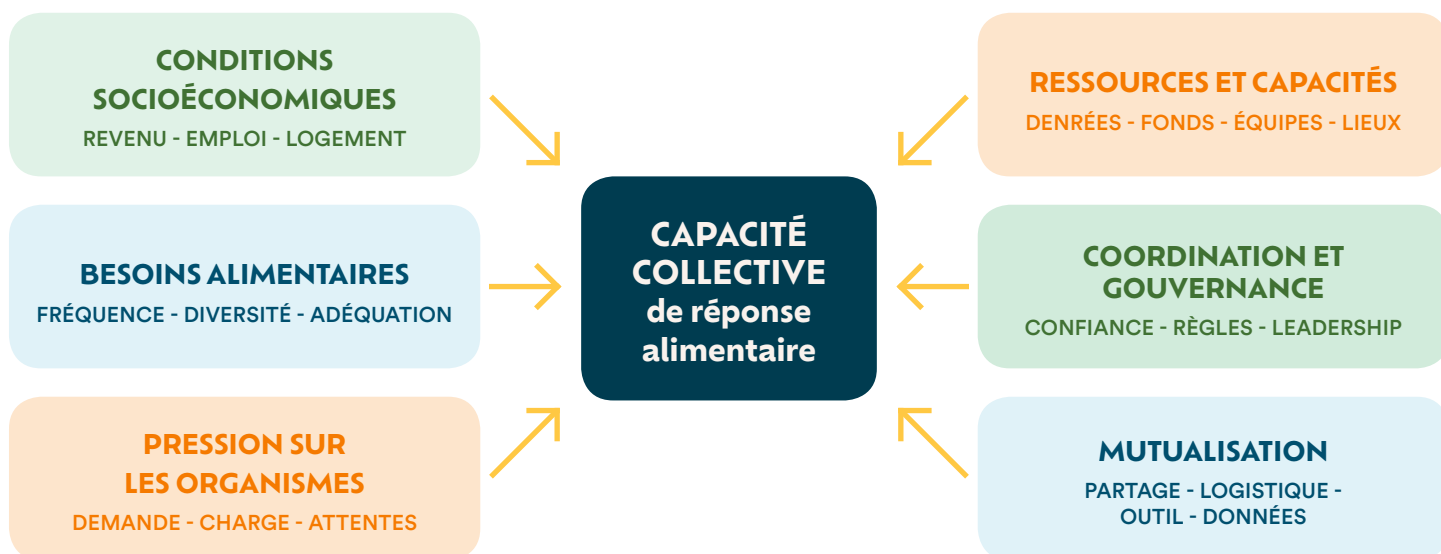
La bonne question

Il ne s'agit pas de choisir entre « mutualiser » ou « ne pas mutualiser », mais de décider quoi mettre en commun, pour quel bénéfice, avec quelles règles, quels moyens et quel droit de retrait.

La capacité collective dépend d'un alignement continu

L'étude considère l'aide alimentaire comme un système : les conditions économiques des ménages, l'évolution des besoins, les ressources disponibles, les capacités des organismes, les relations entre acteurs et les règles de gouvernance sont interdépendantes. Au centre du modèle se trouve la capacité collective de réponse. Celle-ci ne dépend pas de la seule capacité d'un organisme, mais de l'ajustement continu entre les besoins du territoire, les ressources mobilisables, les contraintes opérationnelles et les mécanismes de coopération.

La mutualisation ne se réduit donc ni à une plateforme, ni à un entrepôt ni à un véhicule. Elle devient utile lorsque les partenaires définissent ce qu'ils souhaitent partager, se donnent des règles claires, expérimentent des solutions et les ajustent à partir des résultats observés.



INTERDÉPENDANCES - EFFETS DE RÉTROACTION - AJUSTEMENT CONTINU

Lecture simplifiée de la figure 3 du rapport : les six dimensions sont interdépendantes ; aucune solution matérielle ou numérique ne produit seule une capacité collective durable.



Une progression proportionnée au risque

- 1. COMMENCER** : Services, besoins ponctuels, surplus, référencement et canal rapide.
- 2. TESTER** : Stocks, équipements, stockage, transport, achats regroupés et tableau de bord.
- 3. N'INTÉGRER QU'AU BESOIN** : Données personnelles, plateforme avancée ou infrastructure commune, avec garanties et faisabilité.

Mutualiser ne signifie pas fusionner

Chaque organisme conserve son mandat, son identité et la maîtrise de ses ressources. La participation peut être à géométrie variable. La coordination facilite ; les décisions sur les ressources communes appartiennent aux partenaires concernés.

Un système cohérent, pas une liste d'outils

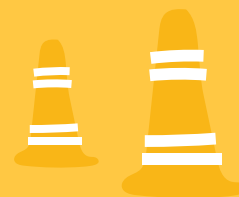
Les recommandations relient trois fonctions : mieux connaître les besoins, coordonner ce qui peut l'être et donner aux organismes les moyens de participer. Elles constituent une base de coconstruction, non un dispositif déjà accepté dans tous ses détails.

Les sept recommandations

R1. Formulaire commun minimal	Harmoniser un petit nombre de variables (secteur de résidence, taille du ménage, fréquence du recours, besoins principaux) afin de produire des indicateurs comparables. Un formulaire commun n'est pas une base de données commune : chaque organisme garde la maîtrise de son système.
R2. Outil partagé de coordination	Commencer par un canal simple pour signaler un besoin, un surplus ou une ressource disponible, puis élargir. Séquence recommandée : cahier des besoins, choix de l'outil, prototype, expérimentation, évaluation, élargissement éventuel.
R3. Référencement structuré	Mettre à jour le bottin des ressources, identifier des contacts de référence et former brièvement les équipes. Le référencement demeure volontaire et fondé sur le besoin exprimé par la personne.
R4. Adaptation de l'offre	Prioriser les protéines et les produits frais, mieux documenter les besoins halal, sans porc, sans gluten ou destinés aux enfants, élargir la marge de choix, faire circuler les surplus et tester des achats regroupés.
R5. Tableau de bord territorial	Suivre un petit nombre d'indicateurs agrégés et non identifiants : personnes servies, listes d'attente, demandes non satisfaites, transferts. Outil de pilotage, distinct de l'outil opérationnel de la R2.
R6. Capacités numériques et organisationnelles	Diagnostic des outils existants, formations de base, soutien technique clairement identifié; sans imposer un standard technologique unique ni écarter les organismes les moins équipés.
R7. Suivi périodique des besoins	Une enquête plus complète tous les deux à trois ans, complétée entre-temps par des indicateurs réguliers et des consultations légères. Sert aussi à évaluer la mutualisation elle-même.

Sept principes pour les mettre en œuvre

- 1. Préserver l'autonomie.** Aucune ressource n'est partagée automatiquement.
- 2. Avancer progressivement.** Commencer simple, tester, évaluer, puis élargir au besoin.
- 3. Démontrer la valeur ajoutée.** Les bénéfices doivent excéder les coûts et la charge de travail.
- 4. Adapter les contributions.** L'équité tient compte des moyens et bénéfices de chaque organisme.
- 5. Partager la gouvernance.** Séparer animation, administration des ressources et décision collective.
- 6. Minimiser les données.** Privilégier l'agrégé; encadrer tout renseignement personnel selon la Loi 25.
- 7. Prévoir l'ajustement.** Suivre l'utilisation, les effets, les coûts, l'équité et les différends.



Un préalable non négociable

Les besoins additionnels déclarés par cinq organismes atteignent au moins 41 000 \$ par mois ; près de 500 000 \$ par an, borne inférieure.

Ce déficit d'approvisionnement et de capacité doit être financé parallèlement : aucune des sept recommandations ne peut le produire par la seule coordination.

Trois horizons, avec des points de décision

Le calendrier est indicatif. Le passage d'une phase à l'autre dépend des résultats, de l'adhésion des partenaires et des ressources disponibles — pas seulement du temps écoulé.

HORIZON	PRIORITÉS	POINT DE PASSAGE
0-12 MOIS	PRÉPARER ET EXPÉRIMENTER - Constituer un groupe volontaire et définir une gouvernance provisoire. - Cartographier les ressources; établir le noyau de données, le formulaire, le répertoire, le canal commun et quelques indicateurs. - Diagnostiquer les capacités numériques et lancer une ou deux expérimentations simples.	Poursuivre seulement si les premiers usages sont utiles, simples et soutenables.
12-36 MOIS	CONSOLIDER CE QUI FONCTIONNE - Tester puis stabiliser l'outil; rendre visibles stocks, surplus et besoins ponctuels. - Expérimenter ressources matérielles et approvisionnements regroupés; déployer tableau de bord et référencement. - Mesurer la charge, les bénéfices et l'équité; réviser les règles avec les organismes.	Maintenir, ajuster ou abandonner chaque mécanisme selon l'évaluation.
36 MOIS ET +	PÉRENNISER ET ÉLARGIR SI PERTINENT - Sécuriser le financement récurrent et formaliser la gouvernance issue de l'expérience. - Institutionnaliser le suivi des besoins et réviser le plan tous les deux ou trois ans. - Étudier séparément toute infrastructure commune; élargir les partenaires et la négociation collective si la valeur ajoutée est démontrée.	Aucun élargissement n'est automatique : l'utilité collective reste le critère.

Décisions de lancement

- Désigner un portage facilitateur.** Prévoir une coordination dédiée, distincte du pouvoir de décision collectif.
- Confirmer le groupe volontaire.** Définir le mandat, les niveaux d'engagement, les rôles et les règles provisoires.
- Choisir un ou deux cas d'usage.** Par exemple : surplus de denrées, répertoire de référencement ou visibilité d'un équipement.
- Fixer les garde-fous.** Limiter les données, clarifier l'accès, les coûts et les responsabilités, puis convenir des indicateurs d'évaluation.

Ordre de grandeur financier proposé par l'étude

452 600 \$ estimation centrale sur trois ans
85 000 - 100 000 \$ mise en œuvre minimale la première année
90 000 - 110 000 \$ financement annuel récurrent après trois ans

Hypothèse centrale : une coordination à 0,6 équivalent temps plein, soit environ 21 heures par semaine. La fourchette de la phase initiale est de 425 000 \$ à 475 000 \$ sur trois ans.

RÉALISATION



AVEC LE SOUTIEN
FINANCIER DE



Centraide
du Grand Montréal

RÉDACTION

Francis Joël Tchenkeu, Ph.D. - Conseiller à la recherche

ISBN 978-2-9823853-4-4

Dépôt légal – Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2026

© CSL, septembre 2026

Ce budget couvre la démarche, pas les pénuries

Il finance notamment la coordination, la gouvernance, l'harmonisation des données, l'outil, la formation, les expérimentations et l'évaluation. Il exclut l'achat régulier de denrées, un entrepôt permanent, un véhicule, une chambre froide et les travaux immobiliers, qui exigeraient des études et budgets distincts.