

# La mutualisation, vecteur de développement en tourisme et loisir

Six initiatives qui sont passées à l'action





# Table des matières

- 4 Introduction
  - 6 La mutualisation en bref
  - 8 Six initiatives inspirantes
- 
- 8 Ensemble autour d'une table
  - 10 Mutualisation Baie-Saint-Paul et La Circulaire
  - 12 Des récits qui font jaser
  - 14 La Coop le Voisinage du bout du monde
  - 16 Le Saiso et Plein air Charlesbourg
  - 18 La Coop de l'Arrière-Pays
- 
- 20 Quelques apprentissages de ces histoires



# Introduction

La mutualisation se trouve au carrefour de la **collaboration** et du **changement d'échelle** dans les organisations. Elle fait émerger les synergies et les dynamiques de coopération, et soutient une évolution du modèle d'affaires et une augmentation des retombées sociales.

Les organisations qui s'engagent dans des processus de mutualisation conjuguent leurs efforts et leurs forces, misent sur leurs complémentarités et favorisent des stratégies de **coopération** porteuses de changements et d'innovations sociales. Ce faisant, elles contribuent à la fois à consolider leurs équipes et leurs organisations, mais aussi à générer des **retombées** structurantes pour leurs communautés, leur territoire et, plus largement, pour la **transition socioécologique**.

La mutualisation peut ainsi constituer une stratégie propice au développement territorial, particulièrement adaptée au domaine du tourisme et du loisir.

Il est toutefois important de voir au-delà des retombées potentielles et d'avoir en tête quelques éléments opérationnels pour éviter certains écueils qui pourraient survenir au cours de la démarche.

Afin d'outiller les entreprises d'économie sociale, le TIESS a publié, en 2023, le guide *La Mutualisation. 6 étapes pour un partage réussi* qui synthétise les principaux jalons d'un processus de mutualisation.

Dans le cadre du Plan d'action secteurs stratégiques tourisme et loisir (PASTEL), coordonné par la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ), le TIESS a été mandaté pour **mettre en lumière six parcours de mutualisation en entrepreneuriat collectif en tourisme et loisir**, qui sont à différentes étapes de leur cheminement.

Cette publication a été pensée comme un complément au guide du TIESS. Elle est destinée aux entreprises et aux organisations en tourisme et loisir qui souhaitent s'engager dans un processus de mutualisation et qui peuvent s'inspirer de ces expériences. Les contenus de cette publication s'appuient sur les données et des apprentissages recueillis lors d'un sondage réalisé en novembre 2024 et d'un atelier de discussion avec les six initiatives animé en janvier 2025.

## Les six parcours de mutualisation documentés

### Ensemble autour d'une table

Ce collectif de quatre organisations impliquées en agroalimentaire, en écologie et en agrotourisme dans la région de L'Islet (Chaudière-Appalaches) met en commun ses forces et ses équipes pour développer des projets structurants.

### La Coop de l'Arrière-Pays

Cette coopérative de solidarité en Abitibi-Témiscamingue valorise et rend accessible le plein air dans la région, notamment par la mutualisation d'équipements à offrir en location et la commercialisation des activités.

### Mutualisation Baie-Saint-Paul et La Circulaire

Des organismes culturels et de loisir de Charlevoix, Portneuf et Québec désirent partager des équipements événementiels et d'art numérique.

### Le Saiso et Plein air Charlesbourg

Ces deux organismes de la Capitale-Nationale se regroupent pour explorer la possibilité de développer un centre récréotouristique quatre saisons.

### Des récits qui font jaser

Trois institutions muséales de la Mauricie partagent depuis plus de 25 ans une équipe de gestion et de développement.

### La Coop le Voisinage du bout du monde

Des entrepreneurs locaux mettent en commun leurs forces pour préserver leurs terres et développer une offre culturelle, agrotouristique et écotouristique en Mauricie.

# La mutualisation en bref

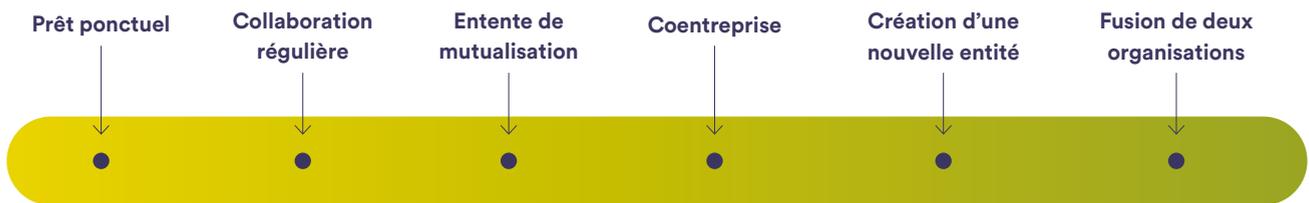
La mutualisation implique l'idée de répartition, de partage et de mise en commun entre plusieurs parties prenantes. Elle vient de la racine latine *mutuus* qui signifie « réciproque » ; chaque partie doit donc trouver un avantage en mutualisant.

L'action de mutualiser implique de mettre quelque chose en commun et de partager un risque ou une dépense. On y retrouve donc une logique de responsabilité et de gouvernance partagées.

Tout peut être partagé, que ce soient des ressources matérielles (équipements, locaux, etc.), immatérielles (savoirs, données, expertises, etc.), humaines ; mais également des projets, des événements, voire des missions.

## Le spectre des possibles

La mutualisation peut prendre des formes très diverses. Elles varient selon la ressource mutualisée, le degré d'intensité, et la complexité et l'envergure du projet de mutualisation. Cela peut aller d'un partage ponctuel et informel, en passant par une entente de mutualisation (p. ex. pour le partage d'équipements), la création d'une nouvelle entité (coopérative ou OBNL), voire jusqu'à la fusion de deux ou plusieurs organisations.



## Rappel des 6 étapes

Le guide *La mutualisation. 6 étapes pour un partage réussi* propose des questions à se poser et des actions à réaliser pour chacune des étapes.

### 1 L'impulsion

Pourquoi mutualiser? Identifier ses objectifs, ses motivations et ses besoins.

### 2 La réflexion

Quelles sont les caractéristiques de mon organisation? Se connaître, connaître son fonctionnement et connaître l'autre.

### 3 Le diagnostic

Quel est le potentiel de mutualisation? Cerner les points de convergence, de complémentarité et de divergence.

### 4 La modélisation

Quels seront les paramètres du partage? Établir les rôles et les responsabilités de chacun, et le mode de gouvernance et de fonctionnement du projet de mutualisation.

### 5 La réalisation

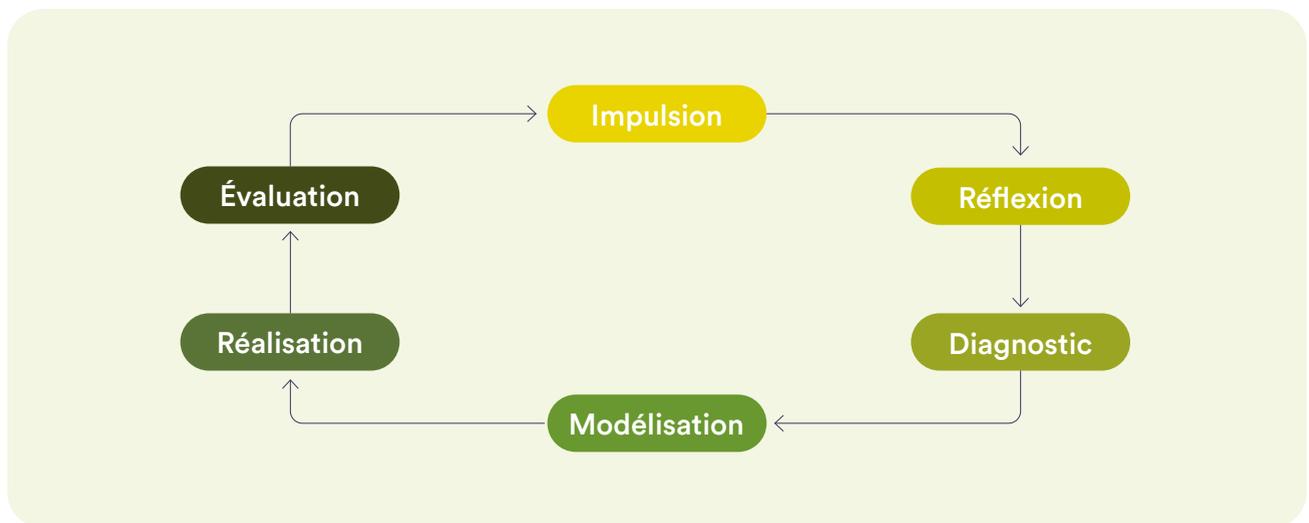
Quelles sont les orientations et les stratégies du projet? Planifier et mettre en œuvre le projet.

### 6 L'évaluation

Qu'est-ce qui a fonctionné et moins bien fonctionné? Prendre du recul et assurer un ajustement continu.

## Le processus de mutualisation n'est pas linéaire

C'est un chemin marqué par l'expérimentation et bonifié par les apprentissages faits en cours de route.



# Six initiatives inspirantes

agrotourisme | écologie | culture

## Ensemble autour d'une table

### Chaudière-Appalaches

#### Ce qui est mutualisé

- Une équipe
- Mais aussi des projets, des locaux, des équipements, etc.

#### Forme de la mutualisation

Un collectif (entente de mutualisation)

#### Organisations porteuses

Le Regroupement des Arrêts gourmands de la région de L'Islet – RAGRI (tourisme gourmand) | Terra Terre Solutions écologiques (développement durable) | Destination Région L'Islet (office de tourisme) | Le marché La chèvre & le chou (marché de proximité)

## Motivations initiales

### Impulsion

En 2023, le RAGRI et Terra Terre ont ressenti le besoin de se regrouper et de mettre en commun des tâches de comptabilité, de gestion de ressources humaines et de développement. L'année suivante, l'idée d'associer deux autres organisations (Destination Région L'Islet et le marché La chèvre & le chou, dont les expertises sont complémentaires et les besoins administratifs similaires) est apparue.

### Objectifs

- Consolider les équipes.
- Développer des projets structurants en misant sur l'expertise de chacun.

---

**« Les leaders de ce projet ont en commun qu'ils "pensent à l'extérieur de la boîte", ils sont beaucoup à l'écoute de ce dont le milieu a besoin. Ça prend des leaders qui voient les besoins au-delà de leur propre organisation, qui sont créatifs pour imaginer des solutions qui vont répondre aux besoins de plusieurs organisations. »**

— Marie-Ève Houde, conseillère en développement organisationnel et gouvernance collaborative, Dancause

---

## Faits saillants de chacune des étapes

### Réflexion et diagnostic

- Une planification stratégique a été réalisée pour chaque organisation et une autre est en cours spécifiquement pour le projet de mutualisation grâce au financement de PASTEL.
- L'équipe partage des valeurs communes. Elle a développé et nourri une relation de complicité et de confiance. Cela lui permet d'être ancrée dans un véritable modèle d'innovation, de partage, de collaboration et de coopération.

### Modélisation

- Une entente de mutualisation précise les rôles et les responsabilités de chaque organisation.

### Réalisation

- Deux organisations assurent, en codirection, la coordination et le leadership de la mutualisation.
- La mutualisation s'est déployée par étape, à petits pas. Une confiance mutuelle s'est installée.
- L'équipe entretient une communication active (outils collaboratifs, rencontres d'équipe régulières) pour maintenir le cap sur les objectifs et les projets communs.
- Elle s'est formée et a adopté des processus de collaboration basés sur les principes de la sociocratie.



Ensemble autour d'une table. Crédit : Daniel T.

## Évaluation

### Des retombées attendues et inattendues

- La mise en commun des équipes a permis de réduire les coûts, notamment de gestion (comptable et administrative), mais aussi de promotion et de communication.
- La qualité de l'environnement de travail apportée par cette mutualisation est un facteur d'attraction et de rétention de membres de l'équipe aux expertises complémentaires.

**« On est une super belle équipe. Je suis habituée à être seule au marché. Le fait d'avoir des collègues permet d'échanger des services, des idées. [...]**

**Nos organismes ont beaucoup de points communs.**

**Ces idées, ça vaut la peine qu'on les mette en commun, qu'on les partage, qu'on les fasse vivre. »**

— Isabelle L-Fortin, coordonnatrice, La chèvre & le chou

- La synergie et la complémentarité des expertises et des missions des quatre organisations ont permis de décupler les capacités d'intervention et de développer des projets porteurs pour la région, tant touristiques, agroalimentaires, écologiques que culturels.
- La complicité développée par les membres de l'équipe rend les organisations plus robustes et résilientes, capables de s'entraider et de se soutenir dans des situations imprévisibles ou difficiles.

- Les fruits de cette alliance stratégique ont suscité la reconnaissance de partenaires, comme la MRC, qui a constaté la capacité du groupe à mettre en place des projets structurants et à innover.

### Des défis en cours de route

- Le projet de mutualisation est un projet en soi, qui exige du temps, notamment au démarrage (apprendre à se connaître, inventer et bâtir un processus sur mesure, l'expérimenter, l'ajuster).
- Des sources de financement sont disponibles au démarrage, mais il est plus ardu de trouver le financement nécessaire pour assurer la pérennité de la coopération.
- Une des organisations est en restructuration, ce qui réduit actuellement son implication et sa disponibilité dans les projets mutualisés.

**« [Les retombées ?] Surtout une panoplie de possibles ! Notre union fait la force. »**

— Manon Leclerc, chargée de projets, RAGRI

### Les prochains pas

- Pérenniser financièrement la démarche.
- Explorer la pertinence de faire cheminer le projet de mutualisation en coopérative.

# Mutualisation Baie-Saint-Paul et La Circulaire

## Capitale-Nationale

### Ce qui est mutualisé

- Des équipements de la scène et d'art numérique

### Forme de la mutualisation

Un collectif (entente de mutualisation)

### Organisations porteuses

Le Festif! (festival musical) | Le Musée d'art contemporain de Baie-Saint-Paul (arts visuels) | L'Association des gens d'affaires de Baie-Saint-Paul (développement local) | La Remise culturelle (matériaux et équipements culturels) | Artéfact urbain (événementiel) | Le Carrefour international de théâtre (arts vivants)

## Motivations initiales

### Impulsion

L'initiative a débuté en 2023 à Baie-Saint-Paul, sous l'impulsion de trois partenaires partageant des intérêts communs: Le Festif!, le Musée d'art contemporain et l'Association des gens d'affaires de Baie-Saint-Paul. Leur intention était de mutualiser des équipements de la scène et d'art numérique. De leur côté, des organismes culturels de l'agglomération de Québec et de Portneuf, comme la Remise culturelle et le Carrefour international de théâtre de Québec, évoquaient depuis une dizaine d'années le même souhait de mutualiser des équipements et lançaient l'initiative « La Circulaire ».

### Objectifs

- Réduire les coûts d'acquisition et de location d'équipements et générer des revenus pour assumer les frais de leur remplacement.
- Favoriser la consolidation des organisations en renforçant les coopérations.
- Contribuer à la transition socioécologique à travers un modèle d'économie circulaire qui augmente la valeur d'usage des équipements et qui évite l'achat de matériel neuf.

---

**« Je me suis dit que c'est l'occasion de jumeler ce beau groupe [Baie-Saint-Paul, Québec et Portneuf], d'essayer de développer un projet interrégional et de voir si on est capable de créer une base de données unique pour pouvoir se partager des équipements. »**

— Élisabeth Routhier, directrice générale,  
La Remise culturelle

---

## Faits saillants de chacune des étapes

### Réflexion et diagnostic

- Les partenaires de Baie-Saint-Paul ont débuté en faisant l'acquisition groupée d'équipements afin d'expérimenter une gestion tripartite de ceux-ci avant de s'ouvrir à d'autres organisations.
- Une mission d'apprentissage auprès d'initiatives similaires (Écoscéno, Refrain, La Remise culturelle, Artéfact urbain) a permis au groupe porteur d'apprendre de ces initiatives, de faire cheminer le projet et de développer des partenariats structurants.
- La rencontre avec La Remise culturelle et la démarche La Circulaire ont été déterminantes. Sa mission – détourner des matières de l'enfouissement ainsi que favoriser l'économie circulaire et des meilleures pratiques de gestion des matières et des ressources – en fait l'organisation toute désignée pour assurer le leadership de la démarche.
- La vision de Mutualisation Baie-Saint-Paul (Mutu BSP) a évolué et s'est élargie pour s'arrimer à la démarche La Circulaire, portée par des partenaires clés de l'agglomération de Québec et de Portneuf.
- L'initiative de mutualisation vise désormais à développer une plateforme virtuelle de partage d'équipements destinée à l'ensemble des acteurs de la culture et du loisir de la Capitale-Nationale.

## Modélisation et réalisation

- Issues du milieu culturel, les organisations ont une forte capacité à expérimenter et à innover.
- Elles font preuve de transparence, communiquent les bons coups comme les mauvais et maintiennent un canal de communication ouvert et authentique.
- Leurs intentions (le « pourquoi ») restent claires, alors que les chemins pour y parvenir ne sont pas toujours connus.
- Elles déclinent les modes de gouvernance à différents niveaux : une charte des intentions communes avec les directions générales et une entente de mutualisation sur les paramètres d'utilisation (mode de fonctionnement, coûts, etc.) avec les directions techniques et professionnelles des organisations.

## Évaluation

### Des retombées attendues et inattendues

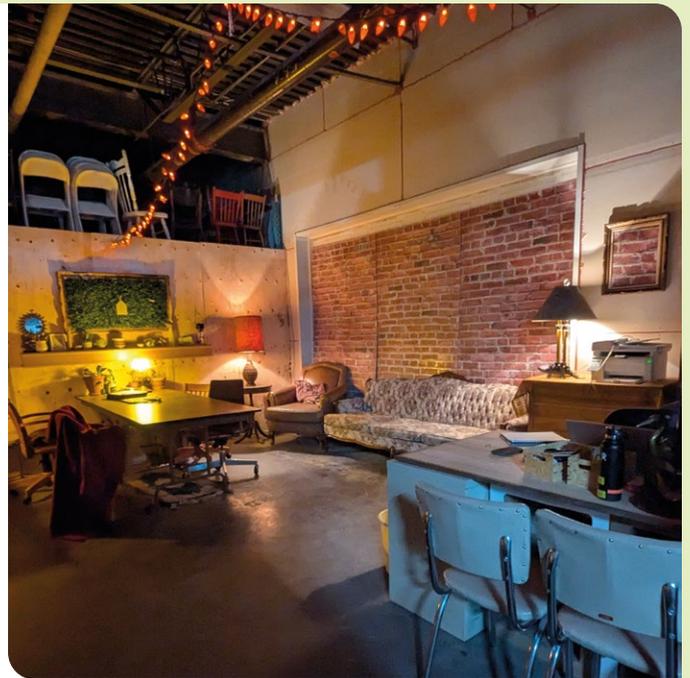
- Plutôt que de faire reposer le projet sur des organisations dont ce n'est pas la mission ou de créer une toute nouvelle organisation, il a été particulièrement stratégique et porteur de s'appuyer sur une organisation solide, La Remise, qui a la légitimité requise, en raison de sa mission, et la capacité d'assurer le leadership, le rayonnement et la coordination du projet de mutualisation.
- Ce projet collectif rassembleur suscite l'enthousiasme et la mobilisation des équipes.
- Le développement d'une démarche interrégionale qui allie des acteurs de Québec, de Portneuf et de Baie-Saint-Paul a permis de réunir les conditions de succès du projet.

**« Ça fait des années qu'on en parle avec certains acteurs. Cela n'a jamais abouti, notamment par manque de temps et de ressources. »**

— Marie-Josée Houde, directrice de production,  
Le Carrefour international de théâtre

### Des défis en cours de route

- Une masse critique d'équipements et d'organisations participantes doit être atteinte pour assurer la viabilité du projet.
- Des efforts importants de communication et de sensibilisation doivent être déployés pour susciter la mobilisation et l'adhésion à un changement de pratique.



La Remise culturelle. Crédit : Élisabeth Routhier.

- Le temps consacré à la phase d'émergence et de démarrage peut être très long. Il a fallu plusieurs années pour que les conditions favorables à la mise en action soient réunies.
- La diversité des organisations, qui ont des intérêts, des visions, des capacités et des besoins très différents, apporte de la complexité au projet.
- L'opérationnalisation sera un défi, notamment pour adapter les propositions aux besoins, mettre en ligne les inventaires, se familiariser avec la base de données, gérer les assurances et l'entretien des équipements, etc.
- L'équilibre entre l'idéal (l'intention) et la réalité (l'opérationnalisation) est régulièrement en tension et sujet à des réajustements.

### Les prochains pas

- La Circulaire, à laquelle Mutu BSP s'est intégrée, complétera la seconde phase pilote d'expérimentation de la plateforme virtuelle de mutualisation.
- La structuration de l'offre de services et la définition du modèle d'affaires seront réalisées afin de s'assurer de rendre l'initiative viable.
- De nouveaux acteurs et adhérents seront mobilisés pour intégrer l'initiative de mutualisation. Le projet vise à mobiliser l'ensemble des acteurs de la culture et du loisir de la région de la Capitale-Nationale.

# Des récits qui font jaser

## Mauricie

### Ce qui est mutualisé

- Les ressources humaines (dont la direction générale)
- Mais aussi des équipements, des projets et la promotion

### Forme de la mutualisation

Entente de mutualisation

### Organisations porteuses

Le Domaine seigneurial Sainte-Anne | Le Moulin seigneurial de Pointe-du-Lac | Le Vieux presbytère de Batiscan

## Motivations initiales

### Impulsion

En 1999, alors que le Domaine seigneurial Saint-Anne était à la recherche d'une direction générale, le ministère de la Culture a approché Alain Bourbonnais, à l'époque directeur à mi-temps du Vieux presbytère de Batiscan, pour sonder son intérêt à diriger les deux institutions muséales. Ce dernier a saisi l'occasion d'obtenir un temps plein. Un an plus tard, il se voit également confier la direction générale du Moulin seigneurial de Pointe-du-Lac. Cela fait ainsi 25 ans que ces trois institutions muséales mutualisent leur équipe de direction. Le nombre de membres de l'équipe fluctue désormais entre 5 à 6 emplois permanents et plus de 15 à 20 emplois saisonniers.

### Objectif

- Doter les trois organisations muséales d'une équipe permanente multidisciplinaire.

## Faits saillants de chacune des étapes

### Réflexion et diagnostic

- Chacune des trois organisations possède son propre conseil d'administration (CA). Un comité (table de coordination), dont les membres sont issus et nommés par chaque CA (deux représentants par CA), se réunit trois fois par an et traite de tout ce qui concerne la mutualisation. Ce comité émet des recommandations aux CA respectifs, sauf pour ce qui relève des ressources humaines pour lesquelles il a un pouvoir décisionnel.

## Modélisation et réalisation

- Une entente-cadre annuelle décrit les responsabilités et les engagements de chaque partie et précise, en annexe, le coût associé et l'entente financière liée au partage des ressources.
- Plusieurs outils ont été développés. Chacune des organisations est dotée d'une planification budgétaire, d'un plan de promotion, d'une planification stratégique et d'un plan d'action. Les mêmes outils sont également élaborés pour le projet commun.
- Certaines pratiques ont été standardisées (comme les demandes de financement). Les heures de travail de l'équipe sont partagées en fonction du budget de chaque entité.
- La direction générale fait preuve d'un leadership rassembleur auprès des trois conseils d'administration. Elle doit les rassurer et faire la démonstration que chacune des entités est gagnante afin de permettre le renouvellement de l'entente-cadre chaque année.
- Les conseils d'administration doivent avoir une bonne entente et une forte volonté de travailler ensemble pour le bien commun des trois organisations, ce qui exige parfois de faire des compromis.

---

**« Je joue un rôle de mortier et de tampon avec les conseils d'administration qui comprennent, avec le temps, qu'ils sortent davantage gagnants que perdants de cette coopération. »**

— Alain Bourbonnais, directeur général,  
Des récits qui font jaser

---



Récits qui font jaser – Presbytère de Batiscan. Crédit : Récits qui font jaser.

- Comme les trois organisations sont similaires, l'équipe a pu déployer des stratégies de communication et de promotion communes. Du point de vue de la gestion administrative et financière (gestion des ressources humaines, reddition de compte, demandes de financement), les processus ont été standardisés et optimisés.
- L'équipe a pu développer des synergies entre les sites et réaliser des projets communs qui permettent de se renforcer mutuellement.

## Évaluation

### Des retombées attendues et inattendues

- La mutualisation a permis de réduire certains coûts (p. ex. de réaliser des économies d'échelle pour certains achats), mais aussi de générer des revenus en incitant, notamment, la clientèle d'un site à visiter les autres.
- Les trois institutions se sont dotées de capacités qu'elles n'auraient pas pu avoir seules; la plus petite des trois est tirée vers le haut par les deux autres. Par la mise en commun de leur offre, elles bénéficient toutes d'une programmation attractive pour leur clientèle.
- Il est plus facile de mutualiser des tâches de gestion pour des organismes similaires (même type de rapports, de reddition de comptes, de demandes de financement, etc.).
- Après plus de 25 ans de mutualisation, cette coopération a permis de consolider les trois musées en les dotant d'une équipe permanente qualifiée, multidisciplinaire et motivée à développer des projets soutenant la vitalité et la notoriété des trois lieux.

### Des défis en cours de route

- Comme les trois organisations sont similaires, elles vivent les mêmes réalités en ce qui concerne la programmation. Les organisations ont les mêmes besoins aux mêmes moments. Cela génère, à certaines périodes de l'année, une surcharge de travail, voire de l'épuisement au sein des équipes.
- Plusieurs essais-erreurs et deux périodes de grands ajustements ont eu lieu au cours des vingt-cinq années de mutualisation. Il a été important de se donner les moyens d'essayer et de s'ajuster au fur et à mesure.
- Grâce à son succès, l'équipe se fait approcher par de nombreuses organisations de différents secteurs d'activité qui sollicitent ses services de gestion. Cela génère des revenus, mais complexifie la gestion.

**« On met en valeur les trois sites, ce qui a un impact positif sur le territoire. On va au-delà de la concurrence, on constitue une force encore plus grande. »**

— Émilie Roy, directrice générale adjointe,  
Des récits qui font jaser

### Les prochains pas

- Clarifier jusqu'où peut aller l'offre de services mutualisés ou partagés.

# La Coop le Voisinage du bout du monde

## Mauricie

### Ce qui est mutualisé

- Un territoire de 1200 acres, des produits et services, et la commercialisation des activités

### Forme de la mutualisation

Création d'une nouvelle entité : une coopérative de solidarité

### Organisation porteuse

La Coop le Voisinage du bout du monde qui regroupe une vingtaine de membres actifs

## Motivations initiales

### Impulsion

La Coop le Voisinage du bout du monde est une coopérative de solidarité située à Saint-Paulin, en Mauricie. En 2012, sous l'impulsion des propriétaires de l'auberge Le Baluchon Éco-villégiature, un groupe d'entrepreneurs et d'organismes locaux ont souhaité mettre en commun leurs forces pour créer plus de richesse collective par la coopération entrepreneuriale. Les membres de la coopérative mettent en commun des terres appartenant au Baluchon et à d'autres membres propriétaires fonciers, de même que des sentiers, des bâtiments servant d'hébergement et la commercialisation des activités. La coopérative a développé trois volets d'activités : l'hébergement, l'agrotourisme et les activités écotouristiques (p. ex. sentiers pour traîneaux, équitation, vélo de montagne).

### Objectifs

- Favoriser l'écodéveloppement de proximité à travers une vision commune du développement du territoire.
- Développer une offre touristique diversifiée et de qualité.

---

**« Les entrepreneurs ont finalement vu l'avantage de mutualiser les services, de diversifier les activités, d'améliorer la qualité, d'innover et de s'entraider. »**

— Louis Lessard, président-directeur général,  
Le Baluchon Éco-villégiature

---

## Faits saillants de chacune des étapes

### Réflexion et diagnostic

- L'initiative a pu voir le jour grâce à une vision et à un fort esprit collaboratif des propriétaires de l'auberge Le Baluchon qui ont perçu le potentiel du modèle coopératif.
- La coopérative a envisagé plusieurs avenues avant de trouver celle qui convenait le mieux aux intentions de la mise en commun. Ses activités ont démarré en 2019 et ont pris leur envol en 2022 après avoir pris le temps de définir les besoins de chacun, de structurer le modèle de fonctionnement, de préciser l'offre de service et d'activités, et de trouver les financements pour ce modèle novateur.

### Modélisation et réalisation

- La coopérative a été accompagnée durant cette période par une avocate spécialiste du milieu coopératif. Les membres ont été sensibilisés et formés au mode de fonctionnement du modèle coopératif. L'avocate a contribué à bâtir des ententes et des outils permettant de formaliser le rôle et les responsabilités de la coopérative et des membres.
- La coopérative a pu s'appuyer sur un acteur solide, Le Baluchon, qui bénéficie d'une grande notoriété et d'un fort achalandage.
- Le noyau fort autour duquel gravite le projet de mutualisation s'assure de maintenir le cap sur les intentions initiales, soit le partage d'une vision de l'utilisation, de la préservation et du développement du territoire.



La Coop le Voisinage du bout du monde. Crédit: La Coop le Voisinage du bout du monde.

- Un soin et des efforts sont fournis pour sensibiliser à l'interdépendance des membres et favoriser une bonne communication: la modification d'une activité par un membre peut avoir un impact sur un autre membre et sur la coopérative. Cela passe à la fois par un souci de transparence, une bonne circulation de l'information et des modes de communication informels (rencontre, appel, etc.) et formels (révision et actualisation des ententes, etc.).

**« Les bonnes ententes font les bons amis. Il faut que ça soit bien défini. Les membres dépendent les uns des autres. »**

— Nicolas Martel, coordonnateur,  
La Coop le Voisinage du bout du monde

- Les membres partagent la même vision du développement du territoire, qui se traduit par une gestion et une protection collectives de celui-ci.

#### Des défis en cours de route

- Il a fallu prendre le temps de sensibiliser et de convaincre un grand nombre de producteurs locaux de se regrouper et de mutualiser les ressources.
- Même si elle est bénéfique pour tous les membres, la coopérative est une entité supplémentaire qui peut amener de la complexité, notamment administrative, et dont il est important de prendre soin.

**« C'est un modèle gagnant-gagnant. D'un côté, les entrepreneurs membres sont appuyés par une structure solide, la coopérative. L'autre gagnant, c'est le territoire qui va être développé et doté d'une offre substantielle et équilibrée. »**

— Paul Hamelin, président,  
La Coop le Voisinage du bout du monde

## Évaluation

### Des retombées attendues et inattendues

- La mise en commun des forces de chaque organisation a permis d'améliorer la diversité et la qualité de l'offre d'activités agrotouristiques locales.
- Cette mutualisation améliore la qualité de l'offre, qui devient plus attractive pour la clientèle et génère un accroissement de l'achalandage.
- Les avantages sont réciproques et le modèle est gagnant-gagnant pour les membres et, plus largement, pour la région. Certains membres ont connu une belle croissance grâce à la coopérative, qui offre, en plus de l'achalandage, un accompagnement pour augmenter leur volume d'affaires ou la qualité de leurs services.

### Les prochains pas

- La coopérative a investi 1,5 M\$ dans le développement d'un centre d'activités quatre saisons et d'un centre équestre ainsi que dans l'aménagement d'hébergement dans des bâtiments existants.
- L'auberge Le Baluchon est en train de céder près de 70% de son territoire en vue de le protéger.

# Le Saiso et Plein air Charlesbourg

## Capitale-Nationale

### Ce qui est mutualisé

- Le site, des équipements, des ressources humaines
- Mais aussi une partie de la mission et le projet de développement d'un quatrième centre de plein air dans l'agglomération de Québec

### Forme de la mutualisation

Partage d'équipements et de terrains. D'autres formes sont en cours d'exploration (p. ex. l'intégration des deux organisations).

### Organisations porteuses

Le Saiso (centre de plein air) | Plein air Charlesbourg (centre de ski de fond et de randonnée)

## Motivations initiales

### Impulsion

Le Saiso existe depuis 83 ans et offre des programmes de camp de jour et de classe nature pour les enfants et adolescentes. Il propose également l'accueil de groupes à l'année pour promouvoir les activités de plein air. Plein air Charlesbourg est un centre de ski de fond, de raquette et de randonnée d'hiver qui existe depuis plus de 40 ans. Le Saiso a dû récemment déménager et a saisi l'occasion de s'installer sur le site de Plein air Charlesbourg. Ils œuvrent tous les deux dans des domaines complémentaires et ont vu l'occasion de développer ensemble un projet commun.

### Objectifs

- Créer un nouveau centre de plein air récréotouristique quatre saisons de proximité pour la Capitale-Nationale.
- Consolider et assurer la pérennité des deux organisations.
- Générer plus de retombées sociales pour la communauté en améliorant l'accessibilité, la qualité et la diversité de l'offre d'activités de plein air.
- Créer un nouveau levier touristique qui contribue à renforcer la mission sociale des deux organisations.

## Faits saillants de chacune des étapes

### Réflexion et diagnostic

- Les deux organisations existent depuis des dizaines d'années. Leur culture organisationnelle et leurs façons de faire sont différentes.
- La mission sociale du Saiso – rendre accessibles des programmes d'activités à des clientèles provenant de milieux défavorisés de la région de Québec – doit être renforcée et non fragilisée par le développement d'un volet récréotouristique.
- Les deux organisations prennent le temps de se connaître et d'explorer leurs complémentarités.
- Plein air Charlesbourg et Le Saiso sont accompagnés par l'équipe du Consortium de coopération des entreprises collectives pour effectuer une réflexion et une analyse des besoins, des pratiques et des cultures organisationnelles. Cet accompagnement se fait auprès de chacune des deux organisations, tant avec les équipes qu'avec les conseils d'administration.

---

**« On apprend à se connaître [...] On est sur le même site, on partage déjà quelques ressources (matérielles, humaines). On est en train d'évaluer le potentiel de mutualisation, accompagné par un consultant. On connaît bien nos besoins, on est en train d'écouter les besoins de l'autre organisme et de voir s'il y a une complémentarité. »**

— Jean-Philippe Lehuu, directeur général, Le Saiso

---



Le Saiso. Crédit: Le Saiso.

## Modélisation et réalisation

- Avant même le déploiement de ce projet d'envergure, les deux organisations collaboraient déjà (location du site, partage d'équipements, etc.) et expérimentaient ainsi la mutualisation.
- Les parties prenantes des deux organisations sont consultées et impliquées dans le processus.
- Des rencontres sont menées conjointement pour faire émerger les synergies, les complémentarités et les visions communes.

## Évaluation

### Des retombées attendues et inattendues

- L'initiative suscite le développement de nouveaux projets permettant la création et l'accès à de nouvelles infrastructures, et la bonification de l'offre de services.
- Les bénéficiaires du plein air de proximité touchent une clientèle élargie (écoles, résidentes, organismes communautaires offrant des services de répit, entreprises, etc.).
- L'initiative génère plus de revenus par une augmentation de l'achalandage. Elle permet aussi d'aller chercher plus de soutien financier (dons, subventions, commandites, etc.).
- Cette coopération augmente à la fois la crédibilité du projet et celle des organisations porteuses.

### Des défis en cours de route

- L'historique organisationnel est important pour ces organisations. Il est donc nécessaire de sensibiliser les deux conseils d'administration au bien-fondé de la démarche, qui est notamment de contribuer à la pérennité de leur mission commune, soit l'accessibilité au plein air.

### Les prochains pas

- L'analyse des besoins respectifs et des complémentarités et synergies potentielles (phase de diagnostic) est à finaliser.
- Une réflexion sera ensuite menée sur la manière de développer ce projet conjointement (modélisation). La forme pourrait aller d'un simple partage de matériel jusqu'à l'intégration des deux organisations.
- Si une nouvelle entité est créée, il sera essentiel de s'assurer du maintien et de la bonification du financement à la mission de la Ville de Québec.

# La Coop de l'Arrière-Pays

## Abitibi-Témiscamingue

### Ce qui est mutualisé

- Des équipements de plein air
- Mais aussi une plateforme transactionnelle d'activités et de location d'équipements, de même que la promotion des activités

### Forme de la mutualisation

Coopérative de solidarité

### Organisations porteuses

- La Société de développement du Témiscamingue | La MRC de Témiscamingue | Des membres producteurs (fournisseurs de services)

## Motivations initiales

### Impulsion

Le développement d'un pôle « aventure-nature » avait été identifié comme l'un des piliers du plan stratégique issu d'une concertation sur le développement socioéconomique régional mené en 2016 auprès d'acteurs du milieu. La Coop de l'Arrière-Pays est issue de cette volonté politique forte.

### Objectifs

- Structurer l'offre de tourisme d'aventure-nature (forfaits, service de navettes, location d'équipements) et mutualiser des ressources humaines et matérielles.
- Promouvoir et vendre des forfaits d'aventure.
- Démocratiser et contribuer au développement des activités et d'une culture de plein air.

## Faits saillants de chacune des étapes

### Réflexion et diagnostic

- En 2019, l'embauche d'un coordonnateur au développement du secteur aventure-nature a permis de développer le projet. Un comité provisoire a été formé et a exploré les questions suivantes : quels sont les éléments manquants sur le territoire pour développer le tourisme nature et plein air ? Quel serait le meilleur véhicule pour atteindre les objectifs visés ?

- La coopérative de solidarité à but non lucratif a été identifiée comme le meilleur véhicule. La mission de la Coop de l'Arrière-Pays est de favoriser les interactions entre l'humain et la nature, et de promouvoir la culture du plein air en Abitibi-Témiscamingue.
- Un plan d'affaires a ensuite été réalisé, suivi d'une recherche de financement.
- La Coop de l'Arrière-Pays a été créée en 2020. Les opérations ont débuté en 2021, en pleine pandémie.
- En 2023, un deuxième site de location d'équipements a été ouvert pour répondre aux besoins en équipements et en services partagés exprimés par différentes MRC.

### Modélisation et réalisation

- La coopérative compte un directeur, un coordonnateur, un responsable des infrastructures et des équipements, deux préposés à l'accueil (durant la saison estivale) et six guides.
- Elle est composée de membres consommateurs (clientèle de plein air), de membres producteurs (travailleurs ou travailleuses autonomes ou entreprises offrant des activités de tourisme d'aventure) et de membres de soutien (entreprises, personnes ou organisations souhaitant appuyer la coopérative).
- Face au manque d'équipements disponibles dans la région, la Coop en acquiert et l'offre en location (embarcations nautiques, vélos, matériel de camping, etc.). Ce matériel est utilisé dans différents contextes (par des individus, des intervenant-es en plein air en milieu scolaire, dans des événements, etc.).



Coop de l'Arrière-Pays. Crédit : Fred Patoine.

- Elle met aussi à la disposition de la clientèle des intervenantes et des guides nature.
- Elle travaille avec les entreprises de tourisme d'aventure membres, les municipalités, les écoles, l'association touristique régionale et les organismes communautaires de la région.
- Ses revenus proviennent de la location d'équipements et des activités guidées organisées. La coopérative facture 12,50% de frais sur la vente de forfaits via sa plateforme transactionnelle. Elle complète ses revenus par des mandats de conception, d'aménagement et d'entretien de réseaux de sentiers et d'infrastructures de plein air.

## Évaluation

### Des retombées attendues et inattendues

- De nombreux partenaires clés sont mobilisés et ont contribué à l'émergence et à la notoriété de la Coop, comme la Société de développement du Témiscamingue, Tourisme Témiscamingue, Loisir et Sport Abitibi-Témiscamingue.

### Des défis en cours de route

- La communication avec les membres producteurs est essentielle. Pour faciliter la promotion et la mise en marché via le site web, il est important que les règles et les modes de fonctionnement avec les membres soient clairs afin qu'ils partagent à temps les informations sur la programmation. Le mode de fonctionnement de la mise à jour du site web est peu propice aux changements de dernière minute.

**« La coop, c'est un fort outil de développement. On est encore jeune, mais ça bouge beaucoup. L'Abitibi-Témiscamingue, c'est une véritable terre d'aventure, un monde rempli de possibilités. C'est vraiment motivant de s'investir dans une cause qui est plus grande que soi. »**

— Danny Laperrière, directeur général,  
Coop de l'Arrière-Pays

### Les prochains pas

- La coopérative, appuyée par le milieu, a la volonté d'avoir des sites et des services partout dans la région afin de développer le plein air et le tourisme nature à l'échelle de toute l'Abitibi-Témiscamingue.
- Elle vise également à déployer ses services dans les écoles.

# Quelques **apprentissages** de ces histoires

## Des retombées au-delà des attentes

### La diversité et la qualité des services offerts sont améliorées

La mise en commun de forces complémentaires et d'équipes motivées fait émerger de nouvelles idées et capacités à déployer des projets solides et des services de qualité.

### Les organisations sont renforcées

Les processus sont optimisés, les emplois consolidés. Les organisations s'influencent positivement et s'inspirent des bonnes pratiques de chacun. Les organisations et les équipes développent avec le temps un sentiment de confiance, de collaboration et d'entraide.

### L'environnement de travail est plus stimulant et attractif

Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et de manque de financement, la mise en commun de projets, voire d'équipes, permet d'offrir de meilleures conditions de travail et de favoriser le bien-être (travail collectif, entraide, etc.).

### Les coopérations stimulent la solidarité et la cohésion territoriale

Les projets de mutualisation génèrent des avantages réciproques pour les organisations concernées, qui se nourrissent mutuellement. Ce travail collaboratif suscite autant d'enthousiasme à l'interne qu'à l'externe auprès de partenaires qui constatent et reconnaissent les capacités décuplées des organisations au profit des territoires.

### La mutualisation des ressources contribue à la transition socioécologique

Les organisations développent des stratégies de coopération qui permettent de partager une vision commune autour d'un enjeu, d'une communauté ou d'un territoire et d'agir de manière plus systémique pour amorcer un changement. Certaines organisations peuvent optimiser des équipements et des services dans une perspective d'économie circulaire.

## Des obstacles à surmonter

### La mutualisation prend du temps

L'analyse des besoins de chacun, comme les ajustements nécessaires après les premières expérimentations, exige d'y consacrer du temps et des efforts afin de favoriser la réussite du projet à long terme. Comme tout processus de coopération, la mutualisation nécessite d'apprendre à se connaître ainsi qu'à travailler et à décider ensemble.

### Le processus appelle à un changement de pratiques

Mutualiser et coopérer avec d'autres organisations impliquent une modification des façons de faire et des pratiques habituelles, ce qui peut occasionner de la résistance. Il est nécessaire de déployer des efforts d'information, d'écoute active, d'ajustement et de mobilisation pour susciter l'adhésion.

### Les liens d'interdépendance peuvent faciliter, mais aussi complexifier les relations

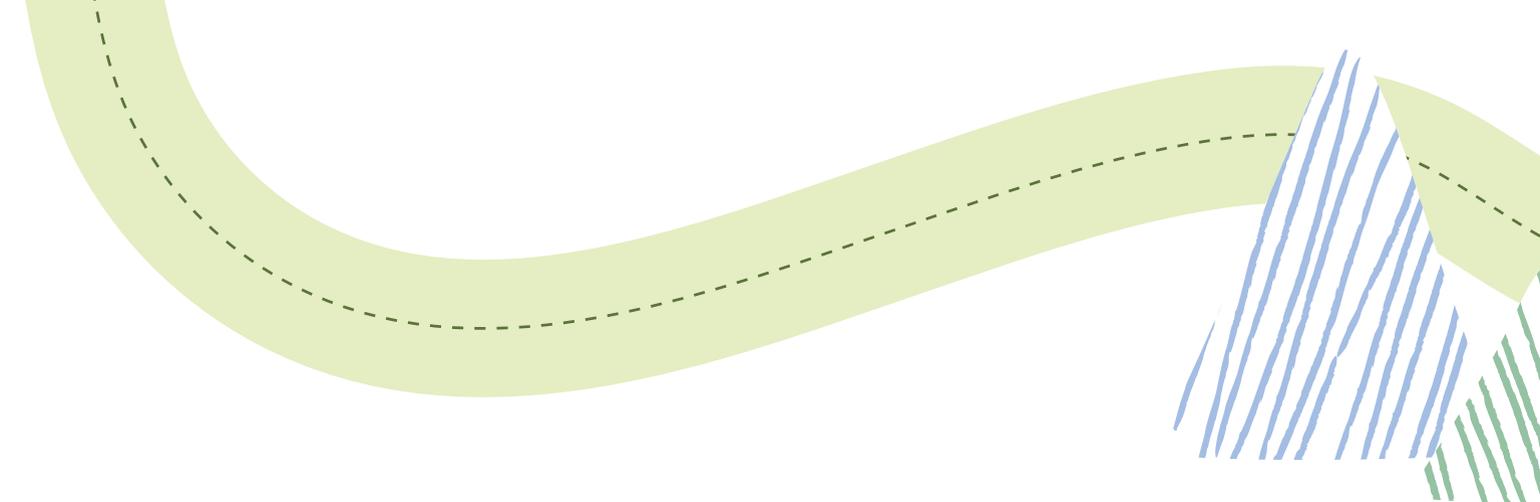
La diversité des besoins, des capacités, des visions et des cultures organisationnelles entre certaines organisations peut rendre la mutualisation plus complexe et plus longue à mettre en œuvre. Pour des organisations similaires, les possibilités de complémentarités et de synergies vont émerger plus rapidement. Cependant, les dynamiques d'interdépendances peuvent fragiliser le collectif, si l'une des organisations éprouve, par exemple, des difficultés organisationnelles.

### La pérennisation des démarches ne va pas de soi

Trouver des avenues pour assurer la continuité et la pérennité des projets de mutualisation – souvent soutenus financièrement au démarrage seulement – est un défi. La capacité de démontrer les retombées de ces processus est importante pour mobiliser autant à l'interne qu'à l'externe.

# Des pratiques porteuses de réussite

- **Avoir un esprit collaboratif, être porté par la volonté de partager et de nourrir une relation de confiance entre les organisations.**
- **Bien se connaître et apprendre à connaître l'autre :**
  - réaliser ou mettre à jour sa planification stratégique pour clarifier la vision de son organisation ;
  - développer une connaissance et une confiance mutuelle à petits pas.
- **Être clair sur son intention (le « pourquoi ») :**
  - énoncer une intention et une vision communes, claires et mobilisantes.
- **Faire preuve de leadership :**
  - s'appuyer sur un noyau fort, garant de l'intention initiale et de la coopération ;
  - miser sur un leadership fort, structuré et financé ;
  - s'appuyer sur une organisation porteuse solide (si pertinent) ;
  - envisager la création d'une entité consacrée à la mutualisation (si pertinent).
- **Encourager une approche d'expérimentation et d'innovation :**
  - faire preuve d'ouverture, d'agilité et de créativité ;
  - développer une démarche itérative (expérimentation et ajustement en continu) ;
  - naviguer entre l'idéal (l'intention initiale) et la réalité (les contraintes de l'opérationnalisation) ;
  - capter, documenter et partager les apprentissages et les retombées tout au long du projet ;
  - communiquer ouvertement (autant les bons coups que les mauvais).
- **Apprendre à collaborer et à reconnaître l'importance de l'aspect humain de la collaboration :**
  - partager des valeurs communes, prendre soin du « nous » et ne pas minimiser la chimie qui doit opérer entre les personnes impliquées ;
  - savoir gérer les conflits ;
  - utiliser des outils de gestion de projet et de collaboration ;
  - prendre des décisions collectives.
- **Soigner sa gouvernance :**
  - mobiliser et sensibiliser les CA respectifs ;
  - doter les équipes impliquées de mandats clairs et d'une capacité décisionnelle ;
  - clarifier les rôles et les responsabilités de chacun ;
  - définir des processus décisionnels clairs (p. ex. : par consentement) ;
  - formaliser les ententes (chartes, contrats).
- **S'outiller et se faire accompagner :**
  - rencontrer d'autres initiatives similaires ;
  - aller chercher de l'accompagnement (p. ex. en planification stratégique, collaboration, gouvernance partagée ou sur les aspects juridiques ou financiers).



## Des ressources pour vous aider

➤ [CDRQ. \(2025\). Études de cas en tourisme.](#)

➤ [TIESS. \(2023\). La mutualisation. 6 étapes pour un partage réussi.](#)

➤ [TIESS. \(2018\). Changer d'échelle en économie sociale. Planifier l'essor et découpler les retombées de votre entreprise d'économie sociale.](#)

## Un réseau pour vous accompagner

### Ressources en tourisme

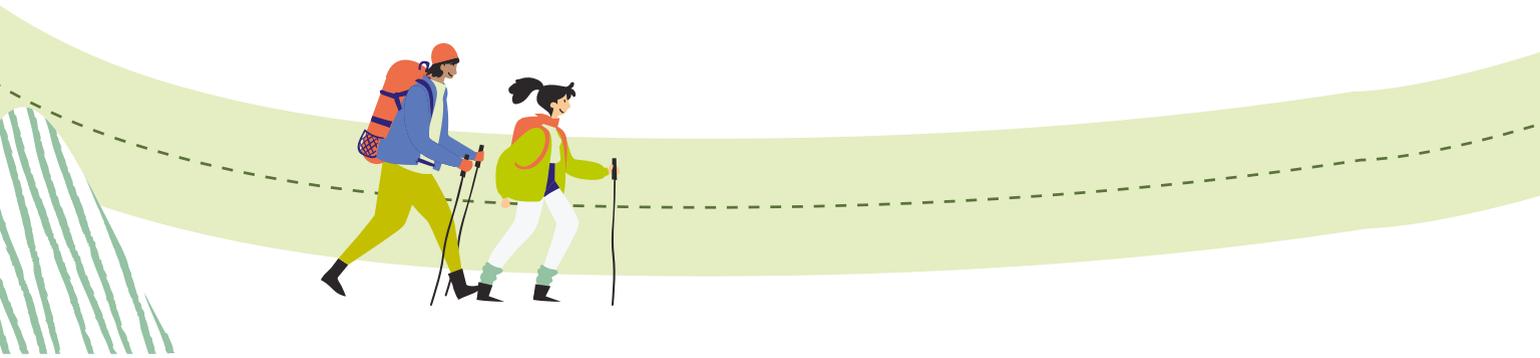
- [Conseil québécois du loisir \(CQL\)](#)
- Associations touristiques régionales (ATR)
- Associations touristiques sectorielles (ATS)
- [Tourisme durable Québec](#)

### Ressources en économie sociale

- [Coopérative de développement régional du Québec \(CDRQ\)](#)
- [Pôles régionaux d'économie sociale](#)
- [Réseau COOP](#)
- [Conseil québécois de la coopération et de la mutualité \(CQCM\)](#)
- [Chantier de l'économie sociale](#)

### Ressources en développement local

- Services de développement économique des MRC et des municipalités
- Organismes de développement économique locaux
- Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) et Centres d'aide aux entreprises (CAE)
- Corporations de développement économique communautaire (CDEC)



## Remerciements

Le TIESS tient à remercier chaleureusement les représentants et représentantes des initiatives qui ont partagé avec générosité leurs expériences :

### Ensemble autour d'une table

Ian Chartrand, Marie-Ève Houde,  
Isabelle L. Fortin, Manon Leclerc

### Mutu BSP et La Circulaire

Pierre Lantier, Élisabeth Routhier, Marie-Josée Houde

### La Coop le Voisinage du bout du monde

Paul Hamelin, Nicolas Martel

### Des récits qui font jaser

Alain Bourbonnais, Alexandre Pétri, Émilie Roy

### Le Saiso – Plein air Charlesbourg

Jean-Philippe Lehuu

### Coop l'Arrière-Pays

Danny Laperrière

Le TIESS remercie également les membres du comité de suivi, soit Alain Blanchette (Conseil québécois de la coopération et de la mutualité – CQCM), Gabrielle Lagüe (Chantier de l'économie sociale), Sophie-Émilie Morissette (ministère du Tourisme) et Andrée Pelletier (Coopérative de développement régional du Québec – CDRQ).

## Contributions

Rédaction : Vanessa Sorin

Édition : Andréanne Chevalier

Révision linguistique : Stéphane J. Bureau

Graphisme : CORSAIRE Design Communication Web

Cette publication a été rendue possible grâce au soutien financier du gouvernement du Québec.

Québec 

Elle a été réalisée dans le cadre du Plan d'action secteurs stratégiques tourisme et loisirs (PASTEL) coordonné par la Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ).



Pour citer : TIESS. (2025). *La mutualisation, vecteur de développement en tourisme et loisirs : six initiatives qui sont passées à l'action.*

## À propos

### CDRQ

La Coopérative de développement régional du Québec (CDRQ) a pour mission de développer les entreprises collectives dans le but de créer de la richesse partagée dans toutes les régions du Québec. Depuis 40 ans, elle propose son soutien et ses services aux entreprises collectives, coopératives et OBNL en démarrage, en phase de croissance ou lorsqu'un redressement s'impose. [www.cdrq.coop](http://www.cdrq.coop)

### 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. Pour découvrir nos autres outils : [tiess.ca](http://tiess.ca)