

La mutualisation

→ 6 étapes
pour un
partage réussi

La mutualisation : un chemin pour un partage réussi

Parce qu'elle implique l'idée de répartition, de partage, de mise en commun entre plusieurs parties prenantes, la mutualisation se trouve au carrefour de deux champs : celui de la collaboration — encourager les synergies et les dynamiques de coopération entre acteurs de l'économie sociale ou du développement territorial — et [celui du changement d'échelle](#) dans les organisations — l'optimisation des ressources et la répartition des coûts permettent de soutenir une évolution du modèle d'affaires et l'augmentation des retombées sociales.

La mutualisation vient de la racine latine *mutuus* qui signifie *réciproque*, ce qui implique que chaque partie doit trouver un avantage en mutualisant. Cette réciprocité est fondamentale dans la mutualisation.

Que peut-on mutualiser ?

- Des espaces, des équipements, des ressources matérielles.
- Des ressources humaines (employé·es, bénévoles, postes de direction, etc.), des savoir-faire, des expertises et des connaissances.
- Une composante de sa mission, comme des services aux membres.
- Un projet précis, un événement, une campagne publicitaire, une collecte de fonds.
- Un risque lié à des activités ou à des actions.
- Des fournisseurs, des achats, un territoire, une clientèle.

Le processus de mutualisation implique donc que plusieurs personnes ou organisations s'unissent pour mettre en commun quelque chose avec l'objectif d'en tirer collectivement bénéfice. Mais comment y parvenir ?

Voici les étapes clés pour un processus de mutualisation réussi :

L'IMPULSION

LA RÉFLEXION

LE DIAGNOSTIC

LA MODÉLISATION

LA RÉALISATION

L'ÉVALUATION

Note aux lecteurs et lectrices

Ce guide s'appuie en large partie sur le [Petit Guide orange du partage des ressources et de la mutualisation](#), écrit par [George Krump](#) et édité par le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ), dont le contenu a été à la fois synthétisé et adapté à l'économie sociale.

La mutualisation constitue une stratégie de changement d'échelle. En plus du [guide qu'il a consacré au changement d'échelle en économie sociale](#), le TIESS a récemment publié une [trousse d'accompagnement au changement d'échelle](#) qui contient, entre autres documentations utiles, une [présentation des différentes stratégies de coopération](#) entre entreprises, un [parcours d'accompagnement pour aider les entreprises d'économie sociale](#) dans leur processus et un [outil pour planifier chaque étape de la mise en œuvre](#). Ces outils peuvent être pertinents pour ceux et celles qui souhaitent réaliser un projet de mutualisation.

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 visent 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 que 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.



En lire davantage sur les risques et les bénéfices économiques et financiers.

- › Est-ce pour des raisons économiques ?

Exemples

- s'adjoindre une expertise ou une ressource ;
- bonifier des activités en accédant 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 stratégiques ou politiques ?

Exemples

- accroître notre poids politique sur un sujet ;
- 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 philosophiques ?

Exemples

- renforcer les valeurs défendues par l'organisation ;
- se donner 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 tirer ces fondements au clair avant de se pencher sur la question de l'opérationnalisation.

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 mon 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 remplissant un tableau 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
- Historique
- Rôle dans l'écosystème
- Partenariat
- Culture d'entreprise
- Clientèle(s) cible(s)
- Etc.

› Comment fonctionne la gouvernance ?

- Membres
- Conseil d'administration
- Raisons d'être membre
- Vie 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'interne
- Consultant-es ou expertise externes
- Partenariat(s) avec médias
- Médias sociaux, infolettres, 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
- Budgétisation
- Demande de financement
- Mode(s) de financement
- Assurances
- Etc.

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 cernant 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 ([exemple 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.



Lire notre focus sur les principaux enjeux et défis qui peuvent survenir dans un processus de mutualisation

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 numérotation n'indique en aucun cas un ordre chronologique.

Les bonnes questions à se poser

- ⊕ **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 ?**

- › **Qui sera responsable de la ressource mise en commun ?**
- › **Qui détiendra la propriété intellectuelle ?**
- › **Quelle sera l'image de marque de ce qui est produit par la mutualisation ?**
- › **Est-ce que le partage peut être asymétrique ?**

À 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 conseillères en économie sociale pourrait s'avérer utile.



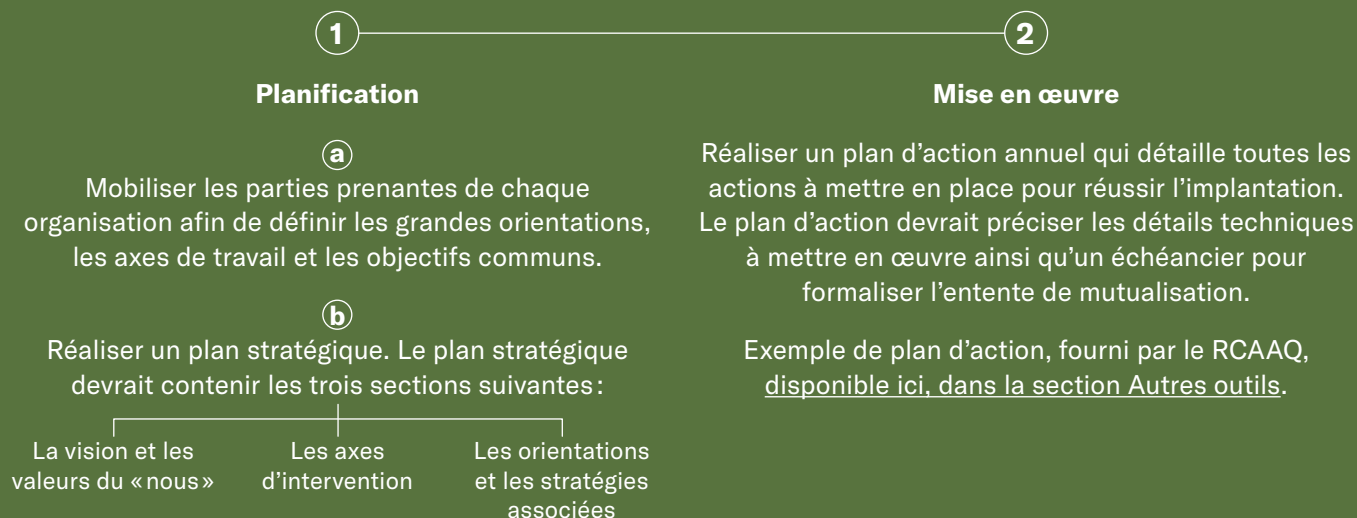
En lire plus sur la gestion du changement et quelques conseils de planification

LA RÉALISATION

De quoi parle-t-on ?

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

Les étapes clés du processus



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'externe), 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.



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



[Parcourir un outil d'aide à la planification \(pour toutes les stratégies de changement d'échelle\)](#)

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 nouveau.

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

Les conditions gagnantes à garder en tête

Trois ingrédients semblent nécessaires pour en arriver à un processus de mutualisation réussi.



1. LA PLANIFICATION

La planification débute par l'identification des enjeux pour ensuite y répondre dans un plan d'action.



2. LA FORMALISATION DE L'ENTENTE

Il y a plusieurs options possibles pour formaliser son projet de mutualisation. Il s'agit de choisir ce qui convient le mieux à la finalité de la mutualisation et aux parties impliquées, en fonction de leurs missions respectives.



3. LA COMMUNICATION

Bien communiquer implique d'écouter son organisation (équipe, membres, gouvernance, partenaires historiques, etc.) et d'écouter l'autre, mais aussi de poser clairement ses attentes ainsi que les ententes. Une bonne communication est aussi un message cohérent et équivalent pour toutes les parties prenantes. Elle permet de reconnaître l'apport de tous ou toutes et de fluidifier la gestion du changement auprès de l'équipe comme des différents partenaires.



Retrouver toutes les conditions gagnantes pour une mise en œuvre réussie

Les facteurs de risques et les enjeux

La mutualisation peut apparaître comme une solution magique qui règlera tous les problèmes rattachés au manque d'infrastructure, de personnel ou d'outils, ou aux difficultés liées au transport. Le parcours de mutualisation ne s'effectue toutefois pas sans embûches, et plusieurs enjeux ont été relevés. Bien qu'ils soient particulièrement saillants au moment de la modélisation et de la réalisation, on gagne à les avoir en tête dès le début du processus.

ENJEUX	DESCRIPTION DE L'ENJEU	PISTES DE SOLUTION
<p>Absence de légitimité légale</p>	<p>Les parties qui mutualisent forment un tout qui n'est pas toujours constitué en une organisation formelle. Comment légitimer l'action de ce tout ?</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Les organisations peuvent déléguer une personne qui a le pouvoir d'agir au nom de tous et toutes, et pour des actions bien précises. – Il serait judicieux de coucher sur contrat les paramètres de la mutualisation. – Si le processus de mutualisation est voué à s'étendre sur plusieurs années, il peut être envisageable de créer une nouvelle organisation.
<p>Communication et symétrie de l'information</p>	<p>La communication est primordiale dans un contexte de partage de ressources. Chaque partie doit être connue et reconnue dans son expertise et son apport. Si toutes les parties ne maîtrisent pas l'ensemble de l'information, elles doivent au moins avoir accès à la même information.</p> <p>Il peut être payant de prévoir une ressource pour la coordination et la circulation de l'information.</p>	<p>La communication doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> – permettre d'exprimer les valeurs communes ; – être créatrice de confiance et de lien social ; – permettre la mise en commun de savoir et d'expérience ; – être efficace ; – faciliter les échanges sur les besoins.
<p>Gouvernance</p>	<p>Les enjeux liés à la gouvernance englobent :</p> <ul style="list-style-type: none"> – les formes de partenariats ; – la prise de décisions, notamment financières ; – la multiplication des partenaires et leur adhésion au modèle de mutualisation. 	<ul style="list-style-type: none"> – Certains partenariats peuvent nécessiter la création d'un nouvel organisme ou la rédaction d'un contrat couchant sur papier les paramètres de la mutualisation. – Les parties impliquées doivent choisir ensemble à la fois la façon dont les décisions seront prises (consensus, consentement, majorité simple, etc.), mais aussi comment elles seront communiquées. L'enjeu de la prise de décision relève aussi de la communication. – Pour pallier la complexité qu'entraîne la multiplication des partenaires, certaines organisations confient la coordination à une ressource humaine consacrée à cette tâche. Il faut alors s'entendre sur les pouvoirs décisionnels confiés à cette personne. D'autres utilisent les smart contracts, à condition que les conditions d'exécution soient acceptées par chaque partie.

Implication asymétrique

Dans un processus de mutualisation, les parties ne s'impliqueront pas toutes de façon égale et de la même façon. Par exemple, certaines donneront plus de temps alors que d'autres offriront plus d'apports matériels.

Pour cet enjeu, la communication est la clé. Les parties prenantes peuvent se demander si elles acceptent une implication asymétrique et, si oui, il faudra en fixer les paramètres pour connaître le point de rupture. Il est possible de laisser un partenaire prendre plus que « sa part », mais il est essentiel que ce soit clair dès le début pour désamorcer les différends.

Pouvoir d'action

Les enjeux tributaires du pouvoir d'action viennent lorsqu'une personne externe aux organisations est embauchée pour gérer la mutualisation ou que l'un des partenaires est responsable des opérations alors que les autres ne sont que « clients ».

Pour pallier cet enjeu, il peut être utile d'élaborer un plan de travail précis qui inclut les paramètres décisionnels de cette personne ou organisation.

Responsabilité

Qui est responsable d'un bien appartenant à tout le monde et à personne ?
Qui doit en faire l'entretien ?
Comment assurer ce bien ?
Qui paie pour les réparations ?

Pour partager la propriété d'un bien, deux avenues sont possibles :

- la création d'une nouvelle entité juridique composée des organisations qui mutualisent ;
- la rédaction d'un contrat répartissant la propriété et la responsabilité du bien.

Il est possible de rendre tous les utilisateurs et utilisatrices responsables des coûts de remplacement et de réparation en incluant ces coûts lorsqu'on calcule [le coût d'utilisation](#).

Technique

Comment mettre en commun des lieux où des consommables non comptabilisables (épices) qui sont laissés sur place ?
Comment s'assurer que les normes gouvernementales sont respectées par les autres utilisateurs et utilisatrices ?

Ces formalités peuvent être prévues dans un contrat. Pour des consommables non comptabilisables, il peut y avoir une obligation d'écrire les quantités prélevées et une clause punitive si l'obligation n'est pas respectée. Les pertes peuvent être calculées dans le seuil de rentabilité du service mutualisé. Dans le cas de normes à respecter, un ou une employé-e pourrait rester sur les lieux pour superviser les opérations ; le salaire de cette personne devra être compté dans le seuil de rentabilité du service.

Les aspects économiques et financiers

Risques et bénéfices

L'une des principales motivations des organisations qui se lancent dans un processus de mutualisation tient généralement en quelques mots : permettre des économies de temps et/ou d'argent aux partenaires.

Ces économies peuvent se matérialiser de plusieurs manières.

- Le partenaire qui possède une ressource loue l'accès à celle-ci aux autres partenaires, permettant de recouvrer une partie des coûts d'opération et/ou un amortissement du coût d'acquisition. Les autres partenaires, quant à eux, ont accès à la ressource à rabais par rapport au prix du marché.
- Plusieurs partenaires ont besoin individuellement d'une ressource, mais aucun ne trouve avantageux de l'acquérir et de l'utiliser seul. L'acquisition mutualisée de la ressource permet une utilisation suffisante qui diminue le coût de chaque utilisation au point où elle devient rentable. Cela rejoint même les principes de l'économie circulaire où on souhaite maximiser l'utilisation des ressources plutôt que d'en mettre constamment de nouvelles en circulation !

Cependant, ces gains sont théoriques et ne sont pas garantis dans toutes les situations. Il importe de réaliser une « étude d'opportunité » qui tient compte de l'ensemble des facteurs économiques et financiers, directs et indirects, récurrents et ponctuels.

En fait il s'agit d'une étude du **seuil de rentabilité** du projet de mutualisation.

Liste des coûts dont il faut tenir compte

- 1 **Les consommables (un bien qui va disparaître une fois qu'il a été utilisé, comme l'essence ou l'électricité utilisée pour faire rouler un camion).**
- 2 **Le coût de remplacement.**
- 3 **Les coûts de maintenance.**
- 4 **Le temps de préparation, le temps de rangement et de vérification.**
- 5 **Les frais administratifs.**
- 6 **Les frais de planification et de gestion de la mutualisation.**

À ces coûts s'en ajoutent d'autres potentiels, qui sont liés à la nature du bien mutualisé.

- 1 Quelle est la durée de vie du consommable? Est-ce qu'elle se calcule en unité de temps, en unité de mesure?
- 2 Combien a coûté le bien mutualisé? Sur combien d'années devrait-on l'amortir?
- 3 Est-ce que le guide du propriétaire prévoit des mises au point pour l'objet mutualisé? À quelle fréquence? Quel est le coût de ces mises au point?
- 4 Combien de temps est nécessaire pour préparer, ranger et vérifier l'objet qui est mutualisé? Quel est le taux horaire, incluant les charges sociales, de la personne qui prépare l'objet?
- 5 Combien coûtent la gestion de la mutualisation, la facturation, la réservation, etc.?

Exemple

Qu'est-ce que la mise en commun d'un planeur à bois impliquerait?

- 1 Les consommables = les couteaux qui doivent être aiguisés à tous les x pieds ou mètres linéaires. Coût estimé de 100,00 \$ au 2000 pieds (≈600 mètres) linéaires, le coût est donc de 0,05 \$ du pied linéaire (ou ≈0,17 \$ du mètre linéaire).
- 2 Coût de réparation = le guide d'utilisateur recommande une mise au point (MAP) à tous les x pieds ou mètres linéaires (U). Le coût de la mise au point sera divisé par le nombre de pieds ou mètres linéaires planés.
- 3 Le coût de remplacement = coût d'achat de 3500,00 \$ amorti sur 7 ans selon les règles comptables = 500 \$ par an ou 1,37 \$ par jour.
- 4 Les frais de préparation, de rangement et de vérification sont le taux horaire + les charges sociales de la personne responsable de ces tâches et le temps alloué à leur réalisation.
- 5 Les frais administratifs sont aussi appliqués à un taux horaire.

Voici une proposition de formule

$$\begin{aligned}
 & \text{Le consommable} \\
 & \text{(0,05 x nbre de pieds ou mètres linéaires)} \\
 & + \\
 & \text{Le coût de remplacement} \\
 & \text{MAP (U/nbre de pieds ou mètres linéaires)} \\
 & + \\
 & \text{Les coûts de maintenance} \\
 & \text{1,37 $ / 24 h} \\
 & + \\
 & \text{Le temps de préparation, le temps de rangement} \\
 & \text{et de vérification} \\
 & \text{(taux horaire x charges sociales x nbre heures)} \\
 & + \\
 & \text{Les frais administratifs} \\
 & = \\
 & \text{X}
 \end{aligned}$$

Si on met des chiffres, le planeur est utilisé pendant 5 heures pour 50 pieds (≈15 mètres) linéaires. La personne qui s'occupe de la préparation, de la vérification est payée 30 \$ de l'heure, incluant les charges sociales. Une heure est calculée pour la préparation, la vérification et le rangement. Finalement, les frais administratifs sont fixés à 5 \$. Une mise au point est recommandée à tous les 100 000 pieds (≈30 000 mètres) linéaires et celle-ci coûte 100 \$.

À propos du TIESS

Le TIESS est un organisme de liaison et de transfert en innovation sociale (OLTIS) reconnu par le ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie (MEIE). Le TIESS regroupe de nombreux acteurs de l'économie sociale et solidaire et du développement territorial, de même que des centres de recherche, des universités et des collèges. Il contribue au développement territorial par le transfert de connaissances : il outille les organismes d'économie sociale et solidaire afin qu'ils puissent faire face aux enjeux de société de façon innovante et transformer leurs pratiques. Cette publication fait partie des outils qu'il met gratuitement à leur disposition.

Pour découvrir
nos autres titres



tiess.ca



Ce guide vous a-t-il été utile?
Aidez-vous à l'améliorer

Remerciements

Le TIESS tient à remercier le Regroupement des centres d'artistes autogérés du Québec (RCAAQ), George Krump, le Chantier de l'économie sociale, les pôles d'économie sociale, le Réseau d'investissement social du Québec (RISQ), le Comité sectoriel de main-d'œuvre de l'économie sociale et de l'action communautaire (CSMO-ESAC) et tous les membres de l'équipe qui ont contribué à la réalisation de ce guide.

Les travaux du TIESS sont rendus possibles grâce au soutien financier du ministère de l'Économie, de l'Innovation et de l'Énergie du Québec et de la Fondation Lucie et André Chagnon.



Contributions

Rédaction

Pénélope Roberge – TIESS

Charles Gagnon – Chantier de l'économie sociale

Édition et révision linguistique

TIESS

Graphisme

CORSAIRE | Design | Communication | Web

Publication de Territoires innovants en économie sociale et solidaire, mai 2023.

Pour citer : TIESS (2023). *La mutualisation. 6 étapes pour un partage réussi.*