

Guide des compétences coopératives et mutualistes

Table des matières

04

À propos et contexte

05

Profils types

06

Intentions et objectifs
Contextes de réalisation

07

Pourquoi utiliser cet outils?

08

Processus RH mobilisés

09

Compétences coopératives
et mutualistes

28

Outils complémentaires



Trajectoires mouvement est une initiative qui agit comme catalyseur de talents pour les coopératives et les mutuelles, visant à attirer, développer et fidéliser les personnes travaillant dans le secteur.

Cette démarche innovante en matière de gestion des ressources humaines a été réfléchie à la demande des membres du CQCM afin de répondre à la rareté de main d'œuvre et vise à assurer la vitalité et la pérennité du modèle coopératif et mutualiste en :

- Valorisant les perspectives de carrières uniques offertes par le mouvement
- Créant des parcours professionnels motivants et cohérents entre organisations
- Outillant les coopératives et mutuelles pour le développement des compétences
- Développant des campagnes de communication engageantes qui reflètent l'identité du mouvement
- Favorisant le réseautage stratégique entre employeurs et talents
- Renforçant la distinction coop



À propos

Le guide de compétences, développé dans le cadre du projet Trajectoires Mouvement, propose un référentiel propre aux coopératives et aux mutuelles du Québec. Conçu pour les personnes œuvrant auprès des membres, ce document vise à soutenir la gestion des ressources humaines en milieu de travail et à favoriser le développement des compétences.

Contexte

Le but de ce référentiel est de créer un outil permettant aux gestionnaires, aux personnes employées et administratrices œuvrant au sein du mouvement coopératif et mutualiste d'identifier un ensemble de compétences spécifiques afin de contribuer efficacement à la mission et aux valeurs. Au-delà de son rôle de développement professionnel, le référentiel vise à :

- Renforcer l'attractivité du mouvement auprès des talents émergents
- Améliorer la rétention du personnel
- Valoriser l'expertise spécifique au modèle coopératif et mutualiste

Intentions et objectifs

Intentions

- Dynamiser le mouvement par le développement de compétences
- Positionner les coopératives et les mutuelles dans un monde du travail en constante évolution
- Répondre à un besoin organisationnel commun
- Favoriser des actions de développement professionnel centrées sur les personnes
- Contribuer à la pérennité et à la vitalité des coopératives et des mutuelles

Objectifs

- Développer des compétences propres au mouvement coopératif et mutualiste
- Former le personnel et les membres des conseils d'administration aux particularités du modèle coopératif et mutualiste
- Harmoniser les pratiques de ressources humaines et outiller les organisations
- Valoriser les expertises coopératives et mutualistes complémentaires et diversifiées



Contexte de réalisation

L'environnement organisationnel des coopératives et des mutuelles constitue le cadre général dans lequel les compétences seront observées, mobilisées et développées.

Dans ces organisations, les membres jouent un rôle central et l'entreprise est conçue pour répondre à leurs besoins communs, qu'ils soient économiques, sociaux ou culturels. La mission et la culture organisationnelle sont ainsi directement influencées par les principes coopératifs et mutualistes, ce qui façonne les comportements attendus et les compétences à développer chez les personnes qui y œuvrent.

Coopérative

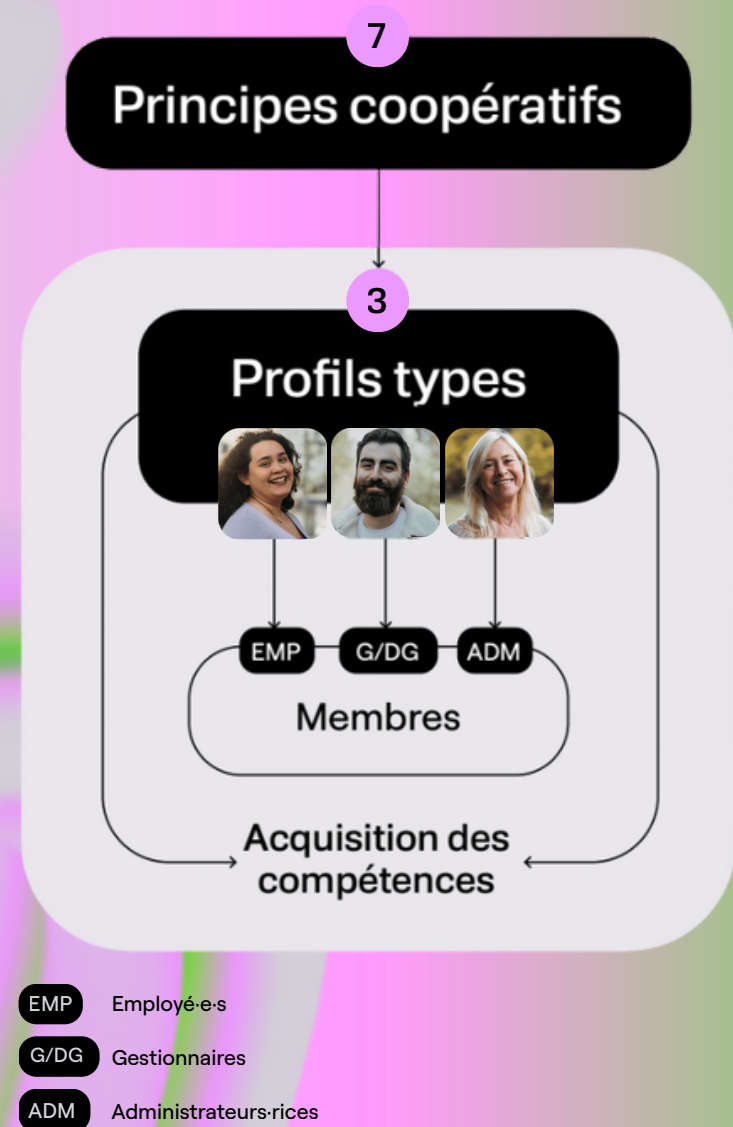
+

Mutuelle

Profils types œuvrant au sein du mouvement

Les compétences présentées dans ce guide ont été définies et développées en cohérence avec les sept principes coopératifs et mutualistes pour les faire vivre pleinement. Chacune d'elles a été réfléchie en fonction de trois profils types (personas): les personnes employées (membres ou non membres), les gestionnaires, incluant la direction générale, et les personnes administratrices.

Ces personas évoluent autour des membres provenant des différents types de coopératives et des mutuelles. Il est important de souligner que les membres sont au cœur de ce guide.



Ressources humaines

+

Compétences

Pourquoi utiliser cet outil?



Le guide de compétence est un outil stratégique qui permet de structurer, valoriser et développer les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être au sein de sa coopérative ou de sa mutuelle.

CLARIFIER LES ATTENTES

- Compétences attendues et clairement définies pour chaque rôle (voir personas)
- Meilleure compréhension des responsabilités et des objectifs à atteindre

APPUYER LE RECRUTEMENT ET L'INTÉGRATION

- Profils recherchés mieux ciblés
- Intégration cohérente des membres et du personnel, en lien avec les valeurs et les besoins de la coopérative ou de la mutuelle

ÉVALUER ET DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES

- Éléments communs pour les évaluations, les entretiens de développement et les plans de formation
- Valorisation des acquis et planification des apprentissages

RENFORCER LA COHÉRENCE ET L'ÉQUITÉ

- Culture commune favorisée
- Reconnaissance équitable des contributions
- Meilleure transparence dans les décisions RH

SOUTENIR LA GESTION DES CARRIÈRES ET LA MOBILITÉ

- Reconnaissance des compétences transférables
- Construction de parcours professionnels adaptés aux aspirations des personnes et aux besoins de l'organisation

ALIGNER LES COMPÉTENCES AVEC LES VALEURS COOPÉRATIVES

- Mise en lumière des compétences liées à la coopération, à la gouvernance démocratique, à l'engagement citoyen et au développement durable

Ressources humaines

+

Compétences

Processus RH mobilisés



Formation et développement

- Identification des besoins de formation à partir des compétences à développer.
- Élaboration de plans de développement individuels ou collectifs.
- Mesure des retombées des formations sur les compétences ciblées.

Gestion des carrières et mobilité

- Facilitation de la planification de carrière par l'identification des compétences transférables.
- Proposition de parcours professionnels cohérents avec les compétences maîtrisées ou à acquérir.
- Soutien à la mobilité interne (mouvement) en alignant les profils avec les besoins organisationnels.

Appréciation de la contribution

- Évaluation du personnel basée sur des compétences observables et mesurables.
- Appui aux entretiens d'appréciation grâce à des indicateurs partagés.
- Identification des écarts entre les compétences attendues et celles maîtrisées.

Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

- Anticipation de l'évolution des métiers et des compétences.
- Planification des ajustements nécessaires pour répondre aux enjeux stratégiques.
- Alignement des ressources humaines avec les objectifs à moyen et long terme.

Recrutement et sélection

- Définition des compétences requises pour chaque poste.
- Rédaction d'offres d'emploi précises et ciblées.
- Sélection des personnes candidates selon des critères clairs et objectifs.

Reconnaissance et valorisation

- Valorisation des compétences acquises par des certifications internes ou des badges.
- Visibilité et reconnaissance des compétences au sein de l'organisation.



Compétences

**coopératives
et mutualistes**



Contextes de réalisation

- Contribution à un environnement de travail inclusif, respectueux de la diversité et exempt de discrimination ou de préjugés
- Intégration du lien d'usage des membres dans les processus de gestion, de gouvernance ou de prestation de services
- Responsabilité et engagement envers les membres
- Prise en considération des membres et de la mission de la coopérative ou de la mutuelle
- Engagement dans des pratiques favorisant la responsabilisation individuelle et collective envers les membres

Adhésion volontaire & ouverte

Principe 1

Compétence 1

Acquérir les notions essentielles en lien avec l'adhésion volontaire et ouverte et son application dans différentes formes de coopératives ou dans les mutuelles

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Définir le concept d'adhésion volontaire et ouverte et son fonctionnement	• Définir clairement et exactement le principe • Illustrer avec des exemples concrets dans différentes organisations • Identifier les valeurs associées et spécifiques au mouvement (autonomie, responsabilité, démocratie, équité, égalité et solidarité)	EMP G/DG ADM
Différencier les formes d'adhésion volontaire et ouverte selon les catégories de coopératives ou selon la mutuelle	• Décrire le principe d'adhésion dans les activités de l'organisation • Identifier les différents types de membres dans une coopérative ou dans une mutuelle	EMP G/DG ADM
Identifier les responsabilités associées à l'adhésion	• Décrire les différentes responsabilités des membres • Comprendre les différentes responsabilités des travailleurs et des travailleuses en lien avec les membres	EMP G/DG



Principe 1

Compétence 2

Appliquer le principe d'adhésion dans sa gestion et dans ses relations avec les membres

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Définir la relation d'usage avec les membres et les critères d'adhésion prenant en compte leurs besoins socio-économiques	• Respecter les règles entourant le principe d'adhésion volontaire • Prendre en compte les besoins socio-économiques des membres	G/DG ADM
Gérer l'adhésion et la relation avec les membres	• Mettre en application les règlements d'adhésion, des privilèges et de l'accès des membres aux services offerts • Appliquer les règlements avec la prise en compte des besoins socio-économiques des membres • Gérer le processus d'adhésion • Prendre en considération les avantages et les inconvénients de l'adhésion volontaire et ouverte dans diverses structures organisationnelles	G/DG ADM

**Adhésion
volontaire
& ouverte**

Principe 1

Compétence 3



Proposer des stratégies pour améliorer l'adhésion volontaire et ouverte dans une organisation

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Élaborer des stratégies pour renforcer l'adhésion et la responsabilité des membres	• Mettre en place des stratégies efficaces tenant compte des besoins des membres • Communiquer les bénéfices et les avantages de l'adhésion • Motiver et engager les membres • Mobiliser et informer les membres au sujet de la nature volontaire et ouverte de l'adhésion • Élaborer des mesures permettant d'éliminer les obstacles à l'adhésion	G/DG ADM
Évaluer les stratégies de l'adhésion volontaire et ouverte mise en place dans une organisation et les faire évoluer	• Analyser et évaluer les retombées de l'application de ce principe sur les opérations de l'organisation • Apporter des améliorations sur le fonctionnement de l'adhésion	G/DG ADM

**Adhésion
volontaire
& ouverte**

Contextes de réalisation

- Intégration de la vie associative dans les pratiques de gestion, en tenant compte de l'implication des membres dans les orientations de l'organisation
- Participation active dans un environnement de travail inclusif, fondé sur les principes de gouvernance démocratique
- Contribution à des processus décisionnels respectant le fonctionnement démocratique propre aux coopératives et aux mutuelles
- Adaptation des pratiques de gestion aux réalités spécifiques de l'entreprise coopérative ou mutualiste, en cohérence avec sa mission sociale et économique
- Connaissance, application et respect de la Loi sur les coopératives ou de la Loi sur les assurances

Contrôle démocratique exercé par les membres

Principe 2

Compétence 1

Analyser le processus démocratique des coopératives et des mutuelles et son fonctionnement



Éléments	Comportements observables	Niveaux
Identifier les rôles et les pouvoirs des membres dans le contrôle démocratique et la prise de décisions collectives dans une structure coopérative ou mutualiste	• Identifier les droits et les responsabilités des membres (exercice de droit de vote, responsabilités liées à la propriété, etc.) • Comprendre la Loi et les règles encadrant le fonctionnement et le principe démocratique • Préciser les rôles et les responsabilités des parties prenantes	EMP G/DG ADM
Décrire les processus et mécanismes de prise de décision démocratique dans une coopérative ou dans une mutuelle	• Décrire le système de prise de décision collective et le processus de participation des membres (élection, vote, etc.) • Identifier les principes fondamentaux du contrôle démocratique et les mécanismes de consultation des membres (règlements généraux, planification stratégique, AGA, etc.)	EMP G/DG ADM
Définir les différents modèles et instances de gouvernance démocratique et leurs particularités dans une structure coopérative ou mutualiste	• Comprendre les modes et les mécanismes de gouvernance et le fonctionnement des instances de son organisation • Identifier les instances, leurs fonctions, leurs responsabilités et leurs pouvoirs • Différencier les différents modèles de gouvernance et leurs retombées sur le contrôle démocratique • Décrire les structures de gouvernance démocratique utilisées (CA, AGA, etc.)	EMP G/DG ADM



Principe 2

Compétence 2

Appliquer les principes du contrôle démocratique

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Utiliser les moyens permettant de garantir l'application du principe	• Appliquer les mécanismes démocratiques en place (élection, vote, débat, etc.) • Prendre en considération les spécificités de certains types de coopératives, de la mutuelle et des membres	G/DG ADM
Mettre en place des stratégies de participation active des membres	• Mettre en place des processus transparents pour une prise de décision collective • Transmettre des informations claires et complètes pour permettre des décisions libres et éclairées • Informer et impliquer les membres dans l'adoption des politiques et règlements	G/DG ADM
Contribuer à l'amélioration des processus de prise de décision et de gouvernance démocratique au sein d'une coopérative ou d'une mutuelle	• Identifier les moyens de mobilisation pour la participation des membres • Élaborer des solutions et des pistes d'amélioration pour l'application du principe de contrôle démocratique en matière de vie associative, de gouvernance, auprès des instances et dans les communications • Promouvoir les processus démocratiques auprès des membres	ADM

**Contrôle
démocratique
exercé par
les membres**



Principe 2

Compétence 3

S'adapter aux enjeux liés à la gouvernance et au contrôle démocratique

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Identifier les défis liés à la gouvernance et au contrôle démocratique et leurs retombées dans la structure organisationnelle	• Saisir les enjeux liés à la gouvernance démocratique • Analyser les défis au sein des instances de gouvernance (collaboration, conflit lié aux rôles et aux pouvoirs, etc.)	G/DG ADM
Analyser les effets du contrôle démocratique exercé par les membres sur la structure organisationnelle	• Identifier les avantages et les effets du contrôle démocratique dans le cadre d'une coopérative ou d'une mutuelle • Mesurer les impacts pour les prendre en considération dans ses activités	G/DG ADM
S'adapter à la complexité liée au principe de gouvernance démocratique et aux obligations légales	• Illustrer les enjeux liés aux rôles et aux différentes postures dans les structures coopératives ou mutualistes • S'adapter aux situations pouvant exercer une influence sur la structure organisationnelle et dans ses interventions	G/DG ADM

**Contrôle
démocratique
exercé par
les membres**



Contextes de réalisation

- Compréhension et respect du rôle des instances dans le système d'approbation (CA, AGA)
- Application des règles financières encadrées par la Loi sur les coopératives ou la Loi sur les assurances, selon le type d'organisation
- Réalisation de traitements comptables tenant compte des particularités propres aux coopératives et aux mutuelles
- Gestion financière orientée vers la satisfaction des besoins des membres et la finalité sociale de l'entreprise
- Prise en compte du modèle de capital basé sur les parts sociales détenues par les membres
- Participation à des décisions financières prises collectivement par les membres, les personnes élues ou en assemblée générale

Participation économique des membres

Principe 3

Compétence 1

Comprendre les différents aspects de participation économique des membres

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Identifier les différents aspects de participation économique des membres selon les types de coopératives ou selon les mutuelles	• Identifier les différents types de participation économique individuelle et collective • Distinguer le type de participation selon les règlements de la coopérative ou de la mutuelle et de type de membre : adhésion, membre utilisateur ou de soutien, souscription à une assurance, utilisation de services, etc.	G/DG ADM
Différencier l'entité sociale de l'entité économique	• Reconnaître les droits des membres et des non membres selon la participation économique (droit de vote, droit membre et non membre, etc.) • Comprendre les décisions financières, les structures coopératives et mutuelles (utilisation des fonds, adoption en AGA et en CA, vote des membres, etc.)	G/DG ADM



Principe 3

Compétence 2

Saisir le modèle économique selon la structure coopérative ou mutuelle

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Identifier les sources de revenus générés par les membres selon les types de structures	• Identifier les sources de revenus permettant de constituer un capital financier (capital social provenant de la participation financière de chaque membre) • Utiliser des termes spécifiques aux structures coopératives et mutuelles (parts sociales, avoir des membres, trop-perçu, excédent, déficit, ristournes, etc.)	G/DG ADM
Analyser les stratégies de financement et d'investissement pour gérer les aspects financiers et prendre des décisions éclairées	• Distinguer les différentes formes d'investissement dans une structure coopérative ou mutuelle (forme d'investissement pour le travailleur membre, etc.) • Choisir judicieusement les stratégies de financement et d'investissement • Respecter les règles en matière de financement et d'investissement qui doivent être adéquates à la finalité de la coopérative ou de la mutuelle	G/DG ADM

**Participation
économique
des
membres**



Principe 3

Compétence 3

Intégrer dans sa gestion les mécanismes financiers et fiscaux spécifiques aux coopératives et aux mutuelles

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Déterminer les règles financières et fiscales encadrées par la Loi sur les coopératives ou par la Loi sur les assurances	• Comprendre et se conformer à la Loi • Appliquer les directives fixées par la Loi en matière de gestion financière : la gestion de surplus, redistribution, ristourne, investissement, types de placement, etc.	G/DG ADM
Prendre connaissance du système fiscal propre aux coopératives et aux mutuelles	• Prendre en considération le système fiscal dans sa gestion financière (avantage fiscal selon les parts, participation, membre investisseur, etc.) • Préparer et présenter adéquatement le contenu des états financiers • Affecter les ressources financières selon les règles propres aux coopératives et aux mutuelles et selon leur système fiscal	G/DG ADM

Participation économique des membres



Principe 3

Compétence 3

Suite

Intégrer dans sa gestion les mécanismes financiers et fiscaux spécifiques aux coopératives et aux mutuelles

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Gérer la participation économique des membres et les ressources financières d'une structure coopérative ou d'une mutuelle selon le règlement de la Loi sur les coopératives ou selon la Loi sur les assurances	• Utiliser de manière appropriée les ressources financières de la coopérative ou de la mutuelle • Prendre en compte les décisions des membres pour l'affectation des ressources • Suivre les exigences en vertu de la Loi sur les coopératives ou de la Loi sur les assurances et de leurs règlements d'application • Analyser les opérations effectuées avec les membres et les indicateurs associés selon le type de coopérative ou selon la mutuelle • Préparer et vérifier la conformité des états financiers selon les exigences de la Loi sur les coopératives ou de la Loi sur les assurances • Gérer les processus de validation et d'adoption par le conseil d'administration et l'assemblée générale annuelle • Présenter les bilans, gérer et suivre les aspects de contrôle et de vérification financière en coordination avec le comité d'audit et de vérification financière	G/DG ADM

**Participation
économique
des
membres**



Contextes de réalisation

- Application des principes d'autonomie et d'indépendance dans les décisions et les actions, en respectant les intérêts des membres et la mission de l'organisation
- Intégration de principes éthiques dans les pratiques professionnelles, notamment en matière d'indépendance face aux influences externes (politiques, commerciales, idéologiques)
- Respect du cadre légal et réglementaire propre aux coopératives ou aux mutuelles, incluant la Loi sur les coopératives ou la Loi sur les assurances
- Participation à des instances décisionnelles où l'indépendance de jugement et le respect des principes coopératifs sont valorisés
- Contribution à la protection de l'intégrité de l'organisation par des pratiques éthiques et responsables

Autonomie et indépendance

Principe 4

Compétence 1

Participer au maintien de l'autonomie et de l'indépendance de sa coopérative ou de sa mutuelle

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Agir pour préserver l'autonomie et l'indépendance de sa coopérative ou de sa mutuelle	• Prendre en compte ce principe dans ses activités et dans sa gestion quotidienne • Faire preuve de transparence dans ses responsabilités envers la coopérative ou envers la mutuelle	G/DG ADM
Identifier les risques et les enjeux liés à la préservation de l'autonomie et de l'indépendance	• Se sensibiliser aux enjeux liés à l'autonomie et à l'indépendance • Reconnaître les situations à risque de compromettre l'indépendance et l'autonomie de l'organisation (ententes qui vont à l'encontre des valeurs, influence externe, etc.)	G/DG ADM



Principe 4

Compétence 2

Gérer le fonctionnement de la coopérative ou de la mutuelle de manière éthique pour assurer son indépendance et son autonomie

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Garantir une gestion éthique des intérêts de la coopérative ou de la mutuelle ainsi que de ceux de ses membres	• Gérer les intérêts collectifs dans le respect des règlements, de la Loi et des principes éthiques • Défendre l'indépendance de l'organisation face aux pressions extérieures	ADM
Prendre des décisions dans l'intérêt de ses membres sans influence externe	• Prendre des décisions éthiques, sans influence externe, par respect des valeurs • Faire preuve de transparence dans la gestion des ententes et des ressources de l'organisation en respectant les pouvoirs et les règles démocratiques	ADM

**Autonomie
et
indépendance**



Contextes de réalisation

- Participation à des activités de formation ou de sensibilisation sur les principes, le fonctionnement et les valeurs des coopératives et des mutuelles
- Contribution au partage de connaissances entre collègues, membres et partenaires pour renforcer la compréhension des modèles coopératif et mutualiste
- Intégration du partage de savoirs et de pratiques dans les processus de gestion, de gouvernance et de développement organisationnel
- Contribution à une culture organisationnelle fondée sur la transparence, la collaboration et la transmission des savoirs, des savoir-faire et des savoir-être

Éducation, formation et information

Principe 5

Compétence 1

Développer les connaissances et les compétences en lien avec les valeurs, principes et concepts coopératifs et mutualistes pour un bon fonctionnement de l'organisation

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Identifier les besoins de compétences et connaissances sur le bon fonctionnement des coopératives et des mutuelles, les principes et leur application	• Évaluer ses besoins et ses attentes pour orienter le développement de ses compétences relatives aux principes et au fonctionnement des coopératives et des mutuelles • Déterminer les informations et les savoirs essentiels pour assurer son développement professionnel au sein du mouvement • Mettre à jour régulièrement ses compétences	EMP G/DG ADM
Mettre en place des moyens et des outils pour assurer le développement et le partage des savoirs auprès des membres et des personnes employées	• Déterminer les moyens adéquats de vulgarisation des concepts coopératifs et mutualistes auprès des membres et du personnel • Choisir des sujets pertinents à développer et spécifiques aux coopératives et aux mutuelles • Mettre en place et favoriser des mécanismes de transfert de connaissances et de compétences	G/DG ADM



Principe 5

Compétence 2

Déployer des programmes et des outils de formation au sujet des concepts coopératifs et mutualistes ainsi qu'à leurs enjeux

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Mettre en place des actions permettant d'accroître les savoirs des membres, des gestionnaires, des personnes employées et administratrices	• Élaborer des stratégies efficaces pour assurer le développement professionnel des personnes œuvrant au sein du mouvement • Mettre en œuvre des initiatives d'intégration pour les nouvelles recrues afin de leur transmettre les connaissances essentielles sur le fonctionnement des coopératives et des mutuelles • Mettre en place des actions visant à renforcer les connaissances et les compétences essentielles des membres et du personnel	G/DG ADM
Enseigner aux membres les principes coopératifs et mutualistes, leurs droits et leurs devoirs et les enjeux qui les concernent	• Enseigner et transmettre des savoirs pour le renforcement des rôles et des responsabilités • Organiser des activités diversifiées permettant d'encourager le développement et le partage des connaissances	EMP G/DG ADM

**Éducation,
formation
et
information**



Contextes de réalisation

- Participation à des projets intercoopératifs visant le partage de ressources, d'expertise ou de services
- Développement ou maintien de partenariats stratégiques avec d'autres organisations du mouvement coopératif et mutualiste
- Soutien à des démarches de collaboration visant à répondre à des enjeux communs (ex. : transition écologique, inclusion sociale, innovation)
- Valorisation de la mutualisation comme levier de développement durable et de résilience économique pour l'organisation et ses membres

Coopération entre les coopératives et les mutuelles

Principe 6

Compétence 1

Développer des partenariats pour renforcer le mouvement

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Développer l'intercoopération et le partenariat avec d'autres coopératives et avec d'autres mutuelles	• Renforcer la collaboration entre les coopératives et les mutuelles et identifier les types de partenariats selon les principes et les valeurs • Identifier et développer des partenariats stratégiques avec d'autres coopératives ou avec d'autres mutuelles dans différents domaines • Évaluer et développer des projets répondant aux besoins communs au sein du mouvement • Négocier et gérer des partenariats et des ententes	G/DG ADM
Mutualiser les services et partager des ressources avec d'autres organisations	• Comprendre les concepts de mutualisation, les avantages et les aspects à prendre en considération • Connaître les types de structure de mutualisation (centrale, fédération, consortium, etc.) • Analyser et identifier les options de mutualisation en fonction des besoins et de ce qu'il faut mutualiser • Sélectionner les outils et les types de mutualisation (partage de ressources, services, etc.) • Mettre en place, coordonner et gérer des projets de mutualisation en utilisant la démarche appropriée • Définir le fonctionnement de la mutualisation et des responsabilités à assurer • Évaluer les avantages et les défis liés à la mutualisation	G/DG ADM



Principe 6

Compétence 2

Mettre en place et gérer des regroupements et des réseaux de coopération entre différentes coopératives et mutuelles

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Définir les types de regroupement et de réseaux de coopération et de mutualisation et leurs spécificités	• Identifier les types de structures de regroupement et de réseau et leur fonctionnement (fédération, confédération, etc.) • Analyser le cadre réglementaire à prendre en considération dans ses choix	G/DG ADM
Identifier les opportunités permettant de mettre en place des regroupements et des réseaux de coopération et de mutualisation	• Évaluer les options de développement de réseau ou de fédération • Analyser les avantages et les opportunités à mettre en place des structures de réseaux de coopération et de mutualisation • Explorer les possibilités pour le développement d'affaires	G/DG ADM
Créer des structures de réseaux de coopération et de mutualisation et les gérer	• Créer des structures de réseau et de fédération et gérer tous les aspects de leur fonctionnement en prenant en considération les Lois et le cadre réglementaire • Mettre en place des instances de partage de pouvoirs et de décisions pour défendre des intérêts communs	G/DG ADM

Coopération entre les coopératives et les mutuelles



Contextes de réalisation

- Intégration de la mutualisation dans les stratégies de développement durable, en lien avec les objectifs environnementaux, sociaux et économiques
- Sensibilisation des membres et des parties prenantes aux bénéfices de la mutualisation pour la durabilité de l'organisation et de la communauté
- Appui à des décisions stratégiques qui favorisent la coopération inter-organisationnelle pour répondre à des besoins communs
- Participation à des regroupements ou réseaux coopératifs visant à renforcer l'autonomie collective et la souveraineté économique locale

Engagement envers la communauté

Principe 7

Compétence 1

Jouer un rôle dans sa communauté

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Entretenir des relations avec sa communauté pour contribuer à son développement	• Identifier et collaborer avec l'écosystème local • Développer et entretenir un réseau de relations au sein de sa communauté • Identifier des actions d'engagement envers la communauté • Mobiliser à la solidarité et aux causes sociales et citoyennes	EMP G/DG ADM
Soutenir sa communauté et ses initiatives de développement local	• S'engager envers sa communauté pour la soutenir dans ses besoins et dans des situations exceptionnelles (dons, événements de solidarité, etc.) • Recueillir les besoins exprimés par la communauté et contribuer au développement local • Réaliser des initiatives à fort impact social	EMP G/DG ADM



Principe 7

Compétence 2

Oeuvrer pour le développement durable

Éléments	Comportements observables	Niveaux
Intégrer des objectifs sociaux, environnementaux ou éthiques dans la planification, la gestion et les stratégies de l'entreprise	• Favoriser la mobilisation des membres et des parties prenantes autour des enjeux liés au développement durable au sein de son organisation • Intégrer des objectifs favorables au développement durable dans sa réflexion et dans sa planification stratégique • Élaborer des objectifs et des actions concrètes dans le cadre des stratégies de la coopérative ou de la mutuelle	G/DG ADM
Mettre en place des stratégies et actions pour le développement durable	• Élaborer des initiatives pour soutenir le développement durable • Développer des projets locaux intégrant le développement durable • Créer des programmes de sensibilisation au développement durable	EMP G/DG ADM

Engagement
envers la
communauté



**trajectoires
mouvement.ca**

Outils complémentaires

Grilles d'auto-évaluation pour:

- Employé(e)s (À venir)
- Gestionnaires
- Direction générale (À venir)
- Personnes administratrices (À venir)

Grilles d'observation des compétences
(À venir)

Référentiel de compétences
(pour le développement de contenu
éducatif et de formation)
(À venir)