

Plan stratégique des réseaux coopératifs et mutualistes du Québec dans une perspective 2020





ADOPTÉ
AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU CQCM
LE 25 FÉVRIER 2015

Table des matières



Message des membres du conseil d'administration	4
Sommaire du plan stratégique	8
Secteurs d'activité des coopératives et mutuelles – une vue 2014 et une perspective 2020	12

LE CONTEXTE

Grandes tendances	16
Réseaux coopératifs et mutualistes au Québec en 2014	18
Filières à haut potentiel et les secteurs d'activité des coopératives et mutuelles	20

LE PLAN

Une vision prenant assise dans l'intercoopération	24
Nos assises pour la réalisation de notre plan	25
Des cibles ambitieuses et réalistes	25
Les orientations stratégiques et les stratégies	26
Orientation stratégique 1	
Une croissance durable et rentable	26
Orientation stratégique 2	
Des partenariats porteurs de développement	30
Orientation stratégique 3	
L'expertise des regroupements et les services partagés (CREC)	32
Orientation stratégique 4	
Une intercoopération proactive et une gouvernance modernisée	36

LES ANNEXES

Annexe A – Réseaux coopératifs et mutualistes du Québec	40
Annexe B – Cadre de référence en coopération et responsabilité sociale	42
Annexe C – Proposition de critères	43
Annexe D – Contribution des réseaux coopératifs et mutualistes dans les orientations et les stratégies	44
Annexe E – Profil et principaux projets par grande famille	51
Annexe F – Présentation sommaire du CREC	56
Annexe G – Liste des acronymes	60

ENSEMBLE, NOUS RÉUSSIRONS



Monique F. Leroux
Fédération des caisses Desjardins

Ce plan est le résultat de nombreux travaux réalisés dans les réseaux coopératifs et mutualistes du Québec et de nombreux échanges entre les divers intervenants.

Notre plan stratégique vise à soutenir l'essor économique et social de nos membres, des collectivités et de la société québécoise d'ici 2020.

Au cœur des stratégies, il y a la volonté des coopératives et des mutuelles de participer activement à des projets structurants pour l'ensemble du Québec et de prendre la responsabilité de les réaliser dans un climat de solidarité et d'intercoopération.

L'intercoopération n'est pas qu'un concept. C'est une façon de penser et d'agir. Elle exige de placer nos membres au cœur de nos actions. Nous vous lançons à tous, dirigeants élus, gestionnaires et employés des réseaux coopératifs et mutualistes, une invitation à contribuer à l'atteinte de nos ambitions collectives.

Les membres du conseil d'administration
Conseil québécois de la coopération et de la mutualité, par

Monique F. Leroux
Présidente du conseil d'administration

COMITÉ EXÉCUTIF



Michel Gauthier
1^{er} vice-président, CQCM
Promutuel Assurance



René Moreau
2^e vice-président, CQCM
Agropur coopérative



Jocelyne Rouleau
Secrétaire, CQCM
Confédération québécoise
des coopératives d'habitation



J. Benoit Caron
Trésorier, CQCM
Fédération des coopératives
de services à domicile et de santé
du Québec



Jocelyn Lessard
Administrateur, CQCM
Fédération québécoise
des coopératives forestières



Richard Normandeau
Administrateur, CQCM
Fédération des coopératives de
développement régional du Québec

ADMINISTRATEURS



Clément Asselin
Fédération des coopératives
d'alimentation du Québec



Alain Bridault
Réseau de la coopération
du travail du Québec



Gaston Dufour
Fédération des coopératives
de câblodistribution et de
télécommunication du Québec



Luc Forget
La Coop fédérée



André Gagnon
Fédération québécoise des
coopératives en milieu scolaire



Alain Gaudreau
Fédération des coopératives
des paramédics du Québec



Pierre Genest
SSQ Mutuelle de gestion



Alain Leclerc
Fédération des coopératives
funéraires du Québec



René Rouleau
La Capitale mutuelle
de l'administration publique



Xavier Simard
Comité jeunesse 18-35 ans



Sokchiveneath Taing Chhoan
Fédération des coopératives
du Nouveau-Québec



Marie-Claude Beaudin
Chaire de coopération
Guy Bernier, UQAM



Denyse Guy
Coopératives et mutuelles Canada



Gaston Bédard
Directeur général

OBSERVATRICES

DIRECTION GÉNÉRALE



*« L'intercoopération
n'est pas qu'un concept.
C'est une façon de penser
et d'agir. »*



AGROPUR
Coopérative laitière

Serge Riendeau

Serge Riendeau
Président



Desjardins

Monique F. Leroux

Monique F. Leroux
Présidente
et chef de la direction



Michel Poulin

Michel Poulin
Président



Confédération québécoise
des coopératives
d'habitation

Jacques Côté

Jacques Côté
Président



FÉDÉRATION
DES COOPÉRATIVES
FUNÉRAIRES
DU QUÉBEC

Réjean Laflamme

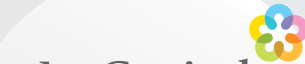
Réjean Laflamme
Président



Fédération québécoise
des coopératives forestières

Alain Paradis

Alain Paradis
Président



La Capitale
Groupe financier

René Rouleau

René Rouleau
Président du conseil
et chef de la direction



Δ Ε Ρ Γ
LA FÉDÉRATION DES
COOPÉRATIVES DU
NOUVEAU-QUÉBEC

Eli Eliyassiapik

Eli Eliyassiapik
Président



François-Michel Hastir

François-Michel Hastir
Président

Les réseaux coopératifs

SSQ Mutuelle de gestion

Pierre Genest

Pierre Genest
Président

PROMUTUEL
ASSURANCE

Omer Bouchard

Omer Bouchard
Président

La Coop
fédérée

Denis Richard

Denis Richard
Président

CDR

Fédération
des coopératives de
développement régional du Québec

Richard Normandeau

Richard Normandeau
Président



Fédération des **coop**ératives
d'alimentation du Québec

Clément Asselin

Clément Asselin
Président



RÉSEAU

Réseau de la coopération du travail du Québec
Coopérative de solidarité

Pierre Charette

Pierre Charette
Président



Fédération des Coopératives
des Paramédics du Québec

Alain Gaudreau

Alain Gaudreau
Président



La Fédération
des coopératives
de services à domicile
et de santé
du Québec

Robert Brouillard

Robert Brouillard
Président



Conseil
québécois
de la **coop**ération
et de la **mutualité**

Monique F. Leroux

Monique F. Leroux
Présidente

et mutualistes québécois

SOMMAIRE DU PLAN STRATÉGIQUE

Le plan stratégique des réseaux coopératifs et mutualistes du Québec dans une perspective 2020 verra son envolée à partir du 2^e trimestre 2015. Il est partagé par l'ensemble des réseaux coopératifs et mutualistes du Québec.

Il résulte d'un engagement de leur part de réaliser et d'atteindre collectivement les ambitions. Ce plan partagé est une première pour nos réseaux. Le CQCM s'engage pour sa part à piloter et à animer ce plan.

Le Plan stratégique est alimenté par les travaux de la Vision 2020 et s'appuie sur de nombreuses réflexions et consultations alimentées par ses réseaux (annexe A), ses partenaires et le ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations (MEIE), notamment :

- Les plans stratégiques des réseaux
- Les travaux des membres des 5 chantiers de réflexion lancés en 2014 :
 1. Pour un mouvement coopératif et mutualiste solide et en croissance;
 2. Vers une gouvernance moderne et représentative;
 3. Pour des rôles et responsabilités reconnus et clarifiés;
 4. Pour le développement de l'expertise;
 5. Pour le développement d'une culture coopérative et mutualiste.
- Les travaux réalisés par la Direction du développement des coopératives du MEIE, qui identifient notamment les grandes tendances et les filières à haut potentiel pour le Québec
- Le Plan stratégique de Coopératives et mutuelles Canada (CMC) et le *Plan d'action pour une décennie coopérative* de l'Alliance coopérative internationale
- Les échanges avec le conseil d'administration du CQCM



« ...se donner une vision commune sur les plans de la croissance, de la solidité financière, de l'innovation et de la performance. »

Tous ces travaux ont permis de dégager des orientations et des stratégies pour accélérer le développement et étendre l'influence des entreprises coopératives et mutualistes dans les différents secteurs de l'économie.

Ce plan permet aux réseaux coopératifs et mutualistes de se donner une vision commune sur les plans de la croissance, de la solidité financière, de l'innovation et de la performance. Ce plan de développement met de l'avant la formule coopérative et mutualiste en réponse aux besoins socio-économiques du Québec, notamment l'occupation de l'ensemble du territoire.

COLLECTIVEMENT,

nous avons contribué de 2010 à 2013 à :

- une augmentation du chiffre d'affaires de 5,6 % par année (ce dernier est passé de 27,2 à 33,4 G\$)
- une croissance de 6 500 emplois nets¹
- d'importantes retombées économiques dans les régions (investissements, salaires, fonds de développement du milieu, ristournes, dons et commandites)

nous contribuerons sur la période du Plan à :

- une croissance de 7 % par année du chiffre d'affaires, soit 1,5 fois la croissance du PIB en dollars constants, pour atteindre 45,2 G\$
- la création de 20 000 emplois coopératifs et mutualistes nets d'ici 2020, incluant 5 000 emplois à Montréal²
- À des retombées économiques et sociales concrètes et mesurables

¹ La période 2010-2013 en fut une de fortes rationalisations qui sont maintenant achevées. La plupart des secteurs coopératifs et mutualistes prévoient une meilleure croissance des emplois dans les prochaines années.

² En 2014, le nombre d'emplois coopératifs et mutualistes à Montréal est estimé à 10 000.

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1

Une croissance durable et rentable

→ 4 STRATÉGIES

- Le renforcement de la position des petites et des moyennes coopératives et la création de nouvelles coopératives
- La contribution solide des grandes coopératives et mutuelles par la croissance organique ou la croissance par acquisitions
- Le renforcement de la présence coopérative et mutualiste dans la région de Montréal
- La mise en chantier d'un grand projet multisecteurs et multirégions en intercoopération

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

Des partenariats porteurs de développement

→ 4 STRATÉGIES

- L'intensification des partenariats entre coopératives et mutuelles et avec le gouvernement du Québec, les régions et les municipalités
- L'amélioration du cadre légal favorisant une plus grande efficacité coopérative
- L'optimisation des outils fiscaux (RIC et RID) et l'appui à la mise en place de stratégies de capitalisation sectorielles
- La poursuite des échanges avec les réseaux coopératifs et mutualistes canadiens et mondiaux



ORIENTATION STRATÉGIQUE 3

L'expertise des regroupements et les services partagés du CREC*

→ 4 STRATÉGIES

- Le développement de l'offre de service du CREC pour répondre aux priorités du plan stratégique
- Le déploiement graduel de l'offre de service en réponse aux besoins des membres
- Le financement du développement de nouveaux services et la recherche de stabilité financière
- L'augmentation des services aux coopératives et, par conséquent, une implication financière accrue de leur part auprès des regroupements

ORIENTATION STRATÉGIQUE 4

Une intercoopération proactive et une gouvernance modernisée

→ 3 STRATÉGIES

- L'adhésion des réseaux coopératifs et mutualistes aux ambitions du présent plan stratégique
- Le renforcement de nos connaissances, de nos compétences et de nos habiletés transversales en misant sur l'intercoopération
- Une gouvernance du CQCM qui permet aux administrateurs de jouer pleinement leur rôle dans la réalisation et le suivi du plan stratégique

* Consortium de ressources et d'expertises coopératives

SECTEURS D'ACTIVITÉ DES COOPÉRATIVES ET MUTUELLES

une vue 2014 et une perspective 2020

Nos ambitions se répartissent comme suit
dans nos différentes familles d'activité.

Familles	2014	
	Emplois	Chiffre d'affaires
Services financiers et assurances	52 100	16,3 G\$
Agroalimentaire	24 300	14,6 G\$
Services à la personne	6 000	240 M\$
Commerce de détail et services de proximité	7 000	1,4 G\$
Forêt et énergie	3 200	260 M\$
Manufacturier, TIC, services aux entreprises, services professionnels et télécommunications	3 200	149 M\$
Autres (arts et culture, loisirs, tourisme, enseignement, garderies, restauration, services publics, transport, etc.)	3 000	198 M\$
Habitation	170 emplois ³ 27 000 logements	235 M\$
TOTAL :	98 970 emplois	33,4 G\$

³ La famille Habitation doit être évaluée davantage en développement d'unités de logement. En 2014, l'estimation est de 31 000 membres et de 170 emplois.



PERSPECTIVE 2020

Emplois	Chiffre d'affaires
56 500 (+ 880/ an)	21,8 G\$ (+ 1,1 G\$/an)
29 100 (+ 960/an)	19,9 G\$ (+ 1,0 G\$/an)
10 000 (+ 800/an – 80 % serv. dom.)	380 M\$ (+ 28 M\$/an)
9 000 (+ 400/an)	1,9 G\$ (+ 100 M\$/an)
4 000 (+ 160/an)	348 M\$ (+ 17,5 M\$/an)
6 000 (+ 560/an)	299 M\$ (+ 30 M\$/an)
4 200 (+ 240/an)	305 M\$ (+ 21 M\$/an)
220 emplois (+ 10/an) 29 000 (+ 400 logements /an)	286 M\$ (+ 10 M\$/an)
119 020 emplois	45,2 G\$



LE CONTEXTE

GRANDES TENDANCES

- 1 La mondialisation et l'interdépendance des économies :** une pression importante sur les entreprises pour hausser leur productivité et leur compétitivité et se distinguer face à la concurrence par l'innovation, le service et une plus grande agilité
- 2 La démographie :** une demande soutenue, pour plus de trois décennies, pour les divers services à la personne et tous les services périphériques (services à domicile, services ambulanciers, soins de santé et services funéraires)
- 3 La redéfinition des rôles de l'État :** une révision progressive des façons de faire et des missions de l'État
- 4 L'occupation du territoire :** l'enjeu du maintien des services de base dans les régions et particulièrement dans les petites communautés : l'économie de proximité, le développement de la filière du chauffage à la biomasse forestière et agricole, la gestion de la planification forestière, le projet de développement de l'axe du Saint-Laurent et le Plan Nord
- 5 La redynamisation de l'économie de Montréal :** les voies de développement qui se dessinent pour la métropole sont notamment la relance du secteur manufacturier, l'intégration des immigrants et la mise en valeur des arts et de la culture
- 6 L'entrepreneuriat et la relève d'entreprises :** près de 25 000 entrepreneurs seront manquants d'ici 2020 pour reprendre la relève de ceux qui partiront à la retraite
- 7 L'économie électronique et les médias sociaux :** changement en profondeur des règles d'affaires traditionnelles (chaîne d'approvisionnement, production, commercialisation, liens avec la clientèle, etc.)
- 8 Le développement durable :** une tendance lourde depuis 1980 qui est entendue comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs. Le développement durable s'appuie sur une vision à long terme qui prend en compte le caractère indissociable des dimensions environnementale, sociale et économique des activités de développement »⁴

4 Gouvernement du Québec, <http://www.mddelcc.gouv.qc.ca/developpement/definition.htm>

OPPORTUNITÉS ET DÉFIS



Le renforcement de la position marché, la croissance financière de nos coopératives et le travail intersecteurs et interrégions

L'intensification de nos activités dans un créneau dans lequel nous sommes bien positionnés (services à la personne)

Une opportunité pour laquelle la formule coopérative et mutualiste est bien positionnée. Une situation qui pourrait favoriser l'établissement de partenariats avec les entreprises collectives pour maintenir ou développer des services à la population

Une opportunité au cœur des valeurs coopératives et mutualistes – un secteur dans lequel nous avons déjà une présence importante et qui passera par le renforcement des coopératives et la création de nouvelles

Le grand Montréal représente 50 % de l'économie du Québec et constitue un défi pour la plupart des réseaux coopératifs et mutualistes

Un défi que nous avons commencé à relever par des acquisitions, CT et CTA et qui soulève l'intérêt des réseaux

Même si certains réseaux le font déjà, tous doivent s'efforcer de saisir les nouvelles occasions offertes

Les coopératives et mutuelles ont plus que jamais comme défi de transformer leurs préoccupations et valeurs en pratiques productives et commerciales pour se donner un avantage concurrentiel et se distinguer. Elles se sont donné un cadre de référence en 2012 (annexe B)

LES RÉSEAUX COOPÉRATIFS ET MUTUALISTES AU QUÉBEC EN 2014

Les réseaux coopératifs et mutualistes occupent une place importante dans l'économie du Québec. Un contexte favorable à la continuité des affaires ainsi que la croissance économique permettront à la formule coopérative d'être reconnue comme une réponse pertinente à nos défis collectifs.

SERVICES FINANCIERS ET ASSURANCES



376 coopératives
27 mutuelles
Membres : 7,5 M
Revenus : 16,3 G\$
Actifs : 229 G\$
Emplois : 52 100
Retombées⁵

AGROALIMENTAIRE



232 coopératives
Membres : 120 000
Revenus : 14,6 G\$
Actifs : 4,7 G\$
Emplois : 24 300
Retombées⁵

FORÊT ET ÉNERGIE



90 coopératives
Membres : 6 500
Revenus : 260 M\$
Actifs : 135 M\$
Emplois : 3 200
Retombées⁵

HABITATION



1290 coopératives
Logements : 27 000⁶
Revenus : 235 M\$
Actifs : 1,1 G\$
Emplois : 170
Retombées⁵

« Les grandes familles coopératives et mutualistes en 2014 :

3 300 coopératives et mutuelles offrant près de 99 000 emplois »

« Elles ont des activités économiques et sociales et créent des emplois dans toutes les régions du Québec, jusque dans le Grand Nord! »

SERVICES À LA PERSONNE



184 coopératives
Membres : 350 000
Revenus : 240 M\$
Actifs : 312 M\$
Emplois : 6 000
Retombées⁵

COMMERCE DE DÉTAIL ET SERVICES DE PROXIMITÉ



Fédération des coopératives de développement régional du Québec

334 coopératives
Membres : 830 000
Revenus : 1,4 G\$
Actifs : 575 M\$
Emplois : 7 000
Retombées⁵

MANUFACTURIER, TIC, SERVICES AUX ENTREPRISES, SERVICES PROFESSIONNELS ET TÉLÉCOMMUNICATIONS



RÉSEAU
Réseau de la coopération de travail du Québec
Coopération de salariés



Fédération des coopératives de développement régional du Québec

401 coopératives
Membres : 63 000
Revenus : 149 M\$
Actifs : 167 M\$
Emplois : 3 200
Retombées⁵

AUTRES (ARTS ET CULTURE, LOISIRS, TOURISME, ENSEIGNEMENT, GARDERIES, RESTAURATION, SERVICES PUBLICS, TRANSPORT, ETC.)



RÉSEAU
Réseau de la coopération de travail du Québec
Coopération de salariés



Fédération des coopératives de développement régional du Québec



367 coopératives
Membres : 34 000
Revenus : 198 M\$
Actifs : 178 M\$
Emplois : 3 000
Retombées⁵

⁵ La progression des retombées économiques dans les milieux sera mesurée sur la période du plan stratégique.

⁶ La famille Habitation doit être évaluée davantage en développement d'unités de logement. En 2014, l'estimation est de 31 000 membres et de 170 emplois.

FILIÈRES À HAUT POTENTIEL ET LES SECTEURS D'ACTIVITÉ

des coopératives et mutuelles

La sélection de ces filières à haut potentiel de développement coopératif et mutualiste a été faite à partir des critères énoncés à l'annexe C.

FILIÈRES À FORTE PRÉSENCE COOPÉRATIVE

	Principaux projets	Potentiel d'emplois Perspective 2020	Potentiel d'emplois Par année
Activités forestières (FQCF)	Chauffage à la biomasse, achat de bois sur le libre marché, transformation des groupements forestiers en coopératives, renforcement de l'entrepreneuriat forestier, implication dans la planification forestière	800	160
Activités agroalimentaires (La Coop fédérée, Agropur coopérative, CDR)	Production et transformation alimentaire, nouvelle agriculture et circuits courts, production en serres	4 800	960
Services de proximité, approvisionnement et services dans les communautés inuites et gestion de cafétérias (FCAQ, FQCMS, FCNQ, CDR)	Services en alimentation et autres, approvisionnement du Nord du Québec, cafétérias institutionnelles et industrielles	2 000	400
Services financiers et assurances (Desjardins, La Capitale, SSQ, Promutuel Assurance)	Services financiers divers, assurances	4 400	880
Services à la personne (FCSDSQ, FCPQ, FCFQ, CDR)	Services à domicile, de santé, ambulanciers, funéraires	4 000	800
Habitation (CQCH)	Immeubles coopératifs donnant accès à la propriété, résidences avec services pour personnes âgées, projets pour clientèles spécifiques	50 emplois/ 2 000 logements	10 emplois/ 400 logements

FILIÈRES NOUVELLES POUR LA FORMULE COOPÉRATIVE

	Principaux projets	Potentiel d'emplois Perspective 2020	Potentiel d'emplois Par année
Activités manufacturières - autres qu'agroalimentaire et forêt-(CDR, RCTQ)	Activités ayant des avantages notamment les projets Accord ⁷	800	160
Services aux entreprises (CDR, RCTQ)	Logistique, entretien, sécurité, gestion, publicité, etc.	800	160
Technologies de l'information et des communications (FCCTQ, CDR)	Commerce électronique, logiciels, support informatique, services web	1 200	240
Tourisme et loisir (CDR, RCTQ)	Opportunités régionales, création de réseaux (services en commun)	400	80
Culture et communication (CDR, RCTQ)	Regroupement de créateurs, projets régionaux (spécialement Montréal)	600	120

FILIÈRE PROSPECTIVE À MOYEN ET LONG TERME

	Principaux projets	Potentiel d'emplois Perspective 2020	Potentiel d'emplois Par année
Énergies vertes et conventionnelles et grands projets - miniers ou autres (CDR, La Coop fédérée, FCNQ, FQCF)	Biomasse forestière et agricole, énergie éolienne, approvisionnement, transport de marchandises vers les chantiers et travaux d'infrastructures	200	40

Un contexte économique et social qui permettra un potentiel de création de 4 000 emplois nets par an. Ces emplois proviendront de :

- La croissance (organique et par acquisitions) des grandes coopératives et mutuelles – environ 1 840 emplois/an
- La croissance des coopératives existantes de petite et moyenne taille (croissance organique et par acquisitions) – environ 1 760 emplois/an
- La création de nouvelles coopératives – environ 400 emplois/an

Nos succès passés ont démontré l'importance qu'il y ait des porteurs naturels par filière. Les grandes coopératives et mutuelles, les fédérations et les CDR sont présentes dans six filières; cinq autres filières offrent des opportunités pour deux fédérations et pour l'ensemble des CDR. L'intercoopération sera un incontournable pour accroître notre présence.

⁷ Les projets ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) sont des créneaux d'excellence de développement retenus par les leaders locaux, principalement les MRC, en étroite collaboration avec le gouvernement du Québec, et qui présentent des opportunités pour les coopératives et les mutuelles.



LE PLAN

UNE VISION PRENANT ASSISE DANS L'INTERCOOPÉRATION

*« En 2020, les réseaux
coopératifs et mutualistes,
grâce à l'intercoopération,
seront une force reconnue
par leurs partenaires,
leurs membres et les décideurs
du milieu.*

*Ils seront une réponse concrète
et avantageuse à la création
d'emplois et au maintien d'emplois
ainsi qu'à l'essor économique
et social du Québec »*



NOS ASSISES POUR LA RÉALISATION DE NOTRE PLAN

- ✓ L'adhésion des réseaux membres
- ✓ L'intercoopération soutenue et efficace
- ✓ L'imputabilité concernant la réalisation de nos ambitions
- ✓ Le partage de pratiques
- ✓ Le renforcement de nos compétences et expertises
- ✓ Le pilotage et l'animation du Plan par le CQCM, appuyés par toutes les fédérations coopératives et mutualistes, les régions du Québec et autres partenaires selon les besoins

DES CIBLES AMBITIEUSES ET RÉALISTES

- Croissance de 7 % par année du chiffre d'affaires pour atteindre 45,2 G\$
- Ajout net de 20 000 emplois coopératifs et mutualistes incluant 5 000 à Montréal
- Démarrage de 700 à 800 coopératives
- Augmentation du nombre de localités soutenues par des services coopératifs de proximité (alimentation, essence, restauration, santé, services à domicile, services financiers)
- Augmentation du pourcentage d'emplois coopératifs hors des grands centres, particulièrement dans les zones dévitalisées, sur le nombre total d'emplois
- Contribution au dynamisme des économies locales par des retombées économiques et sociales (achat local, appui aux initiatives du milieu, pérennité des coopératives, économies pour les consommateurs, accès à la propriété)

Notre vision et nos ambitions se concrétiseront par le biais des quatre (4) orientations stratégiques présentées dans les pages qui suivent. L'annexe D indique les fédérations coopératives et les mutuelles qui seront interpellées dans la réalisation des différentes stratégies.

ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1 UNE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE

→ STRATÉGIE 1 LE RENFORCEMENT DES PETITES ET MOYENNES COOPÉRATIVES ET LA CRÉATION DE NOUVELLES

Accroître les conditions et la qualité de vie des personnes, pour l'autonomie des individus, des familles et des collectivités en :

- faisant des offres proactives à l'État
- développant et structurant la filière des services à la personne (FCSDSQ, FCFQ, CQCH, FCPQ) en partenariat avec les parties concernées (gouvernement provincial, régions, municipalités)
- développant les services de soutien aux activités de la vie quotidienne (AVQ) en plus des activités de la vie domestique (AVD) offertes par 40 coopératives (FCSDSQ)
- logeant des clientèles dédiées - aînés, immigrants, autochtones, jeunes familles (CQCH, FCNQ, FCSDSQ)
- favorisant l'accès à la propriété pour les jeunes familles (CQCH, Desjardins)
- développant des partenariats avec les gouvernements et d'autres partenaires, notamment pour les parcs, les espaces protégés, les services de soutien aux institutions scolaires et hospitalières

Intensifier les activités d'occupation du territoire en :

- répondant aux besoins de services de proximité dans les régions
- élaborant des offres de services en région pour exploiter les filières à haut potentiel et à faible présence coopérative : services aux entreprises, activités manufacturières, technologies de l'information/des communications, tourisme et loisirs, etc.

Soutenir le transfert d'entreprises en coopératives

acquisitions par des coopératives existantes ou nouvelles, (CT, CTA et autres types de coopératives) dans tous les secteurs d'activité par le biais de :

- formation sur la formule coopérative
- vigie
- plan de communication
- offre de service démontrant notre expertise
- établissement de partenariats, notamment avec les CFE

Pour l'ensemble des secteurs et des régions :
Renforcer l'offre de service pour l'accompagnement et le suivi des coopératives en s'appuyant selon les besoins sur des partenaires

Soutenir les coopératives sans fédération par une offre de service renforcée, notamment par le réseau des CDR avec, au besoin, certains partenaires

En lien avec les priorités des décideurs régionaux,
élaborer une stratégie en regard des projets Accord⁸



INDICATEURS

- Création d'environ 2 160 emplois nets par année
- Démarrage de 140 à 160 coopératives par année dont 25-35 reprises d'entreprises
- Augmentation du chiffre d'affaires de 2,4 à 3,5 G\$ (+ 43 %) des coopératives existantes de petite et moyenne taille
- Augmentation de l'offre de service favorisant l'occupation du territoire
- Augmentation du nombre d'emplois hors des grands centres, principalement dans les zones dévitalisées

⁸ Les projets ACCORD (Action concertée de coopération régionale de développement) sont des créneaux d'excellence de développement retenus par les leaders locaux, principalement les MRC, en étroite collaboration avec le gouvernement du Québec, et qui présentent des opportunités pour les coopératives et les mutuelles.

ORIENTATION STRATÉGIQUE 1 (SUITE)

UNE CROISSANCE DURABLE ET RENTABLE

→ STRATÉGIE 2

LA CONTRIBUTION SOLIDE DES GRANDES COOPÉRATIVES ET MUTUELLES

La croissance organique

Les acquisitions :

- développement de nouveaux marchés
- ajout d'activités périphériques
- expansion hors-Québec

INDICATEURS

- Création d'environ 1 840 emplois nets par année
- Croissance du chiffre d'affaires de 31 à 41,5 G\$ (+ 35 %)

→ STRATÉGIE 3

LE RENFORCEMENT DE LA PRÉSENCE COOPÉRATIVE DANS LA RÉGION DE MONTRÉAL

Intégrer les immigrants

Réaliser une percée dans :

- les secteurs services à domicile, santé et alimentation
- la relève d'entreprises par des coopératives

Renforcer les coopératives existantes et créer de nouvelles coopératives dans les secteurs suivants :

- arts, culture et communication
- services aux entreprises

Participer à la relance de Montréal, notamment en collaborant à la dynamique créée par le 375^e anniversaire de sa fondation

INDICATEURS

- Hausse à 35 % de la proportion du nombre de coopératives à Montréal par rapport au Québec (2014 : 25 %)
- Sur la période du plan, ajout de 5 000 emplois aux 10 000 emplois coopératifs et mutualistes à Montréal en 2014



→ **STRATÉGIE 4**

LA MISE EN ŒUVRE D'UN GRAND CHANTIER MULTISECTEURS/MULTIRÉGIONS EN INTERCOOPÉRATION

Se doter d'une démarche pour identifier des grands projets « réseau » basée sur des critères d'affaires similaires à ceux utilisés par la Direction du développement des coopératives (voir annexe C)

Faire une analyse des projets potentiels en utilisant les critères à l'annexe C, notamment ceux en lien avec l'économie de proximité :

- chauffage à la biomasse forestière et agricole,
- projet de développement de l'axe du Saint-Laurent ou le Plan Nord
- pilotage d'un projet dans une des filières prospectives à moyen et long terme
- mise en œuvre d'un ou de projets favorisant ou renforçant des partenariats d'affaires entre les coopératives et d'autres partenaires (gouvernement, municipalités) dans les créneaux porteurs (énergies renouvelables, câblodistribution et nouvelle agriculture)

INDICATEURS

Les indicateurs seront déterminés lorsque le projet aura été choisi

ORIENTATION STRATÉGIQUE 2

DES PARTENARIATS PORTEURS DE DÉVELOPPEMENT

→ STRATÉGIE 1

INTENSIFIER LES PARTENARIATS AVEC LE GOUVERNEMENT DU QUÉBEC, LES RÉGIONS ET LES MUNICIPALITÉS

→ STRATÉGIE 2

AMÉLIORER LE CADRE LÉGAL FAVORISANT UNE PLUS GRANDE EFFICACITÉ COOPÉRATIVE ET CONCURRENTIELLE

→ STRATÉGIE 3

OPTIMISER LES OUTILS FISCAUX (RIC ET RID) ET L'APPUI À LA MISE EN PLACE DE STRATÉGIES DE CAPITALISATION SECTORIELLES

Ces stratégies se concrétisent comme suit :

- poursuivre notre dialogue avec le gouvernement afin de voir les opportunités
- intensifier nos relations avec les municipalités afin qu'elles utilisent davantage la formule coopérative dans leur offre de service à la population
- mieux positionner les coopératives en regard des grandes politiques, mesures ou lois pouvant leur ouvrir des opportunités d'affaires
- mettre davantage à profit les programmes orientés vers la recherche, le développement et la fiscalité (ex. : Crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental ou le Crédit de développement régional forestier du MERN, le RIC et la RID)
- innover dans les moyens de financement (par exemple : « *matching grant* » – les grandes coopératives et mutuelles mettent un montant, le gouvernement investit le même montant) et ce, pour des activités comme notre grand projet réseau et/ou un grand projet de société



→ **STRATÉGIE 4** **POURSUIVRE NOS ÉCHANGES AVEC LES RÉSEAUX COOPÉRATIFS** **ET MUTUALISTES CANADIENS ET MONDIAUX**

Ces stratégies se concrétisent comme suit :

- exercer une vigie des expériences coopératives à succès à travers le monde
- établir des échanges d'expertises et de savoir-faire avec divers réseaux coopératifs à travers le monde

INDICATEURS

- Nombre d'opportunités saisies
- Nombre de programmes renforcés
- Nombre et ampleur des partenariats avec des coopératives et des mutuelles canadiennes ou d'autres pays

ORIENTATION STRATÉGIQUE 3

LA RECONNAISSANCE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE DES REGROUPEMENTS ET L'UTILISATION DES SERVICES DU *CONSORTIUM DE RESSOURCES ET D'EXPERTISES COOPÉRATIVES (CREC)* DANS UN BUT D'EFFICACITÉ ET D'EFFICIENCE

→ STRATÉGIE 1

DÉVELOPPER L'OFFRE DE SERVICE DU CREC POUR RÉPONDRE AUX PRIORITÉS DU PLAN STRATÉGIQUE

Identifier les services communs prioritaires en soutien
au Plan stratégique

Ajuster l'offre de service pour tenir compte des besoins
évolutifs du Plan

INDICATEURS

- Nombre de services en appui au Plan stratégique
- Taux d'adhésion
- Satisfaction des membres



→ **STRATÉGIE 2** **DÉPLOYER L'OFFRE DE SERVICE DU CREC EN RÉPONSE** **AUX BESOINS DES MEMBRES**

Étudier l'opportunité et la faisabilité de consolider l'offre de service existante dans les domaines du service-conseil juridique, des ressources humaines et de la santé et sécurité du travail

Établir un ordre de priorité pour ces consolidations et, le cas échéant, déterminer en conséquence les besoins en ressources pour être en mesure d'élargir l'offre de service

En partenariat avec la FCDRQ, soutenir les coopératives sans fédération pour se regrouper ou, à tout le moins, se concerter au niveau national et soutenir le développement d'une offre de service accrue par les CDR destinée à ces coopératives

Offrir le service « à la pièce » sans toutefois exclure la possibilité, pour les regroupements qui le souhaitent, de choisir une offre de service « intégrale »

Utiliser des expertises présentes chez les membres (fédération ou CDR) ou les experts du CREC

Garantir aux organisations la liberté d'adhérer et de quitter le CREC, dans le respect des ententes conclues et de la loi

Se doter d'un plan de gestion des ressources humaines en lien avec la croissance prévue

Élaborer et mettre en œuvre des stratégies permettant de faire connaître son offre de service auprès des fédérations, des CDR et d'autres partenaires coopératifs

INDICATEURS

- Nombre de nouveaux services/année
- Nombre de membres
- Taux de croissance du membership/année
- Satisfaction des membres
- Nombre moyen de services par membre
- Taux de croissance du volume des services utilisés
- Nombre de services délaissés
- Nombre de membres « perdus »

ORIENTATION STRATÉGIQUE 3 (SUITE)

LA RECONNAISSANCE ET LE DÉVELOPPEMENT DE L'EXPERTISE DES REGROUPEMENTS ET L'UTILISATION DES SERVICES DU CONSORTIUM DE RESSOURCES ET D'EXPERTISES COOPÉRATIVES (CREC) DANS UN BUT D'EFFICACITÉ ET D'EFFICIENCE

→ STRATÉGIE 3

DÉPLOYER DES OUTILS DE FINANCEMENT ET GÉRER LES RISQUES FINANCIERS DU CREC

Identifier des modalités permettant le financement de ces services ou activités, par exemple un prêt en capital patient de la part du CQCM

Promouvoir l'achat de banques d'heures par les membres

Identifier des occasions de conclure des contrats à long terme dans certains domaines, ce qui permettrait d'investir dans des marchés selon les besoins

Solliciter la souscription de parts privilégiées par les membres ou par les membres de soutien

Dans une perspective à plus long terme, prévoir une marge bénéficiaire plus élevée (ex. : 2 ou 3 % de plus) afin de créer une réserve pour le développement de nouveaux services

Solliciter des contributions ponctuelles provenant de l'ensemble des membres (contributions spéciales)

Solliciter des contributions externes (subventions ou contributions privées)

INDICATEURS

- Taux de capitalisation
- Excédents



→ **STRATÉGIE 4**
AUGMENTER L'OFFRE DE SERVICE AUX COOPÉRATIVES,
ET PAR CONSÉQUENT, FAVORISER L'IMPLICATION FINANCIÈRE
ACCRUE DE LEUR PART AUPRÈS DE LEUR REGROUPEMENT

Inciter les coopératives à utiliser davantage les ressources et les services-métiers de leur regroupement

Inciter les coopératives à utiliser davantage les ressources et les services mis en commun du CREC

INDICATEUR

Participation financière des coopératives dans leur regroupement

ORIENTATION STRATÉGIQUE 4

UNE INTERCOOPÉRATION PROACTIVE ET UNE GOUVERNANCE MODERNISÉE

→ STRATÉGIE 1

L'ADHÉSION DES RÉSEAUX COOPÉRATIFS ET MUTUALISTES AUX AMBITIONS DU PLAN STRATÉGIQUE

Inclure dans les plans stratégiques/plans d'affaires de chacun des réseaux coopératifs et mutualistes les orientations, stratégies, indicateurs et moyens du Plan stratégique des réseaux coopératifs et mutualistes dans une perspective 2020

Contribuer au développement des opportunités multiréseaux (voir orientation 1) dans le respect de porteurs naturels se définissant comme suit :

- chaque fédération sectorielle assume le leadership pour l'ensemble des activités de son secteur
- les CDR assument le leadership auprès des promoteurs et des coopératives sans fédération (appelées auparavant non fédérables ou orphelines)
- les CDR sont responsables d'animer la vie coopérative et mutualiste dans les régions
- lorsqu'une intervention auprès d'une coopérative ou d'un projet de coopérative concerne deux regroupements sectoriels ou plus, c'est le secteur dont l'activité principale relève qui exerce le leadership et les autres regroupements sont en collaboration pour cette activité spécifique ET NON pour l'ensemble des activités de la coopérative

Développer les filières qui sont spécifiques à un réseau (voir orientation 1)

Se doter de comités d'actions-terrain pour faire évoluer les opportunités à multiples réseaux coordonnés par des chefs de projet

Se doter de mécanismes pour identifier les opportunités et les communiquer

Favoriser un climat de collaboration et de concertation

Appuyer le CQCM en rendant disponibles des ressources spécialisées pour la réalisation du Plan (chefs de projet, spécialistes en vigie, communications, etc.) Mettre à contribution les grandes coopératives et mutuelles ainsi que le CREC

INDICATEUR

L'atteinte des ambitions du Plan stratégique des réseaux coopératifs et mutualistes dans une perspective 2020

→ **STRATÉGIE 2**

LE RENFORCEMENT DES CONNAISSANCES, COMPÉTENCES ET HABILETÉS TRANSVERSALES EN METTANT DE L'AVANT L'INTERCOOPÉRATION

Rendre disponibles à l'ensemble des réseaux les différentes formations conçues par un réseau sur :

- la formule coopérative et mutualiste
- les habiletés et compétences transversales

Piloter une formation sur le leadership des administrateurs élus dans nos différents réseaux

Donner les moyens au CQCM afin qu'il :

- agisse comme coordonnateur pour la conception de nouvelles formations pour répondre aux besoins de plusieurs membres
- publie le calendrier des formations de type générique offertes par ses membres afin de permettre à d'autres réseaux de participer. Le but visé est de permettre la diffusion de plus de sessions de formation en région

INDICATEURS

- Nombre de formations dans la banque de contenus disponibles à l'ensemble du réseau
- 50 %⁹ d'administrateurs, de gestionnaires et d'employés participant à des formations, sur la période du Plan
- 80 %⁹ de satisfaits et très satisfaits

→ **STRATÉGIE 3**

UNE GOUVERNANCE DU CQCM QUI PERMET AUX ADMINISTRATEURS DE JOUER PLEINEMENT LEUR RÔLE DANS LA RÉALISATION ET LE SUIVI DU PLAN STRATÉGIQUE

Actualiser le mandat du conseil d'administration du CQCM pour tenir compte de son rôle de leader d'influence dans l'évolution et la croissance du réseau coopératif et mutualiste au Québec

Doter les administrateurs de moyens pour réaliser leur mandat et renforcer leur rôle de représentant du réseau coopératif et mutualiste lorsqu'ils siègent au conseil d'administration du CQCM (exemple : tableau de bord)

Se doter d'un code d'éthique

Poursuivre la réflexion sur la composition du conseil d'administration en tenant compte :

- de la représentativité
- des valeurs coopératives

- des nouvelles réalités
- des meilleures pratiques de gouvernance

Se doter d'une politique de communication qui tienne compte des trois (3) volets : information, consultation, concertation

Réaliser un exercice sur nos valeurs

INDICATEUR

Mobilisation des membres du conseil d'administration

⁹ Ce pourcentage sera revu au besoin pendant la période du Plan stratégique.



LES ANNEXES

Annexe A

RÉSEAUX COOPÉRATIFS ET MUTUALISTES DU QUÉBEC

L'une des forces des coopératives et des mutuelles est leur fonctionnement en réseau. Elles peuvent ainsi s'entraider, partager des expertises et des services pour mieux se développer et répondre efficacement aux besoins de leurs membres et des collectivités.

FÉDÉRATIONS SECTORIELLES

Au Québec, les coopératives qui œuvrent dans un même secteur d'activité se regroupent en fédérations sectorielles à qui elles confient différents mandats dont les informer, protéger leurs intérêts, soutenir leurs efforts de développement, coordonner leurs actions et leur offrir des services communs. Il existe 20 fédérations ou regroupements sectoriels nationaux :

- Confédération québécoise des coopératives d'habitation
- Fédération des caisses Desjardins du Québec
- Fédération des coopératives d'alimentation du Québec
- Fédération des coopératives de câblodistribution et de télécommunication du Québec
- Fédération des coopératives de développement régional du Québec
- Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec
- Fédération des coopératives des paramédics du Québec
- Fédération des coopératives du Nouveau-Québec
- Fédération des coopératives funéraires du Québec
- Fédération québécoise des coopératives des Maisons familiales rurales
- Fédération québécoise des coopératives en animation et en formation financière, L'Actif
- Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire
- Fédération québécoise des coopératives forestières
- Fédération Coop Habitat Estrie
- Fédération des coopératives d'habitation intermunicipale du Montréal métropolitain
- Fédération des coopératives d'habitation de la Mauricie et du Centre-du-Québec
- Fédération des coopératives d'habitation du Royaume Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec
- Fédération des coopératives d'habitation montérégiennes
- Fédération régionale des coopératives d'habitation de Québec – Chaudière-Appalaches
- La Coop fédérée
- Réseau de la coopération du travail du Québec



« ...s'entraider, partager des expertises et des services pour mieux se développer et répondre efficacement aux besoins de leurs membres et des collectivités. »

COOPÉRATIVES DE DÉVELOPPEMENT RÉGIONAL

La coopérative de développement régional (CDR) regroupe les coopératives d'un même territoire. Sa mission consiste à soutenir la création des nouvelles coopératives, à aider au développement de celles qui sont en place et à promouvoir la coopération et la mutualité. Il y a 11 coopératives de développement régional qui couvrent l'ensemble du Québec et elles sont regroupées en une fédération, qui a pour mission de coordonner le réseau des CDR et d'en assumer la représentation :

- CDR Abitibi-Témiscamingue
- CDR Bas-Saint-Laurent/Côte-Nord
- CDR Centre-du-Québec/Mauricie
- CDR de l'Estrie
- CDR Gaspésie - Les Îles
- CDR de Lanaudière
- CDR de la Montérégie
- CDR de Montréal-Laval
- CDR de Québec-Appalaches
- CDR Saguenay-Lac-Saint-Jean/Nord-du-Québec
- CDR Outaouais-Laurentides
- Fédération des CDR du Québec

MUTUELLES

Un réseau de mutuelles existe au Québec. Il s'agit de Promutuel Assurance, qui regroupe 25 sociétés mutuelles d'assurance couvrant toutes les régions du Québec. S'ajoutent également les mutuelles La Capitale et SSQ.

CONSEIL QUÉBÉCOIS DE LA COOPÉRATION ET DE LA MUTUALITÉ

Fondé en 1940, le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) regroupe l'ensemble des fédérations coopératives et mutualistes sectorielles et régionales du Québec. Il a pour mission de participer au développement social et économique du Québec en favorisant le plein épanouissement des coopératives et mutuelles québécoises et ce, en accord avec les principes et les valeurs de l'Alliance coopérative internationale (ACI).

Pour réaliser cette mission, il :

- organise la concertation entre les secteurs coopératifs et mutualistes et avec leurs partenaires;
- effectue la représentation et défend les intérêts de l'ensemble du mouvement coopératif et mutualiste québécois;
- favorise le développement coopératif et mutualiste afin de multiplier les effets bénéfiques de la coopération et de la mutualité pour ses membres et la population.

Annexe B

CADRE DE RÉFÉRENCE EN COOPÉRATION ET RESPONSABILITÉ SOCIALE

ÉNONCÉ ET DÉFINITION DES ENGAGEMENTS INCLUS AU CADRE DE RÉFÉRENCE

(Adopté par le conseil d'administration du CQCM en juin 2012)

PRINCIPES GÉNÉRAUX

Les principes suivants ont guidé l'identification et la rédaction des engagements inclus dans le cadre de référence :

- Les engagements doivent présenter une vision qui mobilise les dirigeants de premier niveau et toutes les parties prenantes;
- Les engagements doivent être réalistes en tenant compte des ressources et des besoins du mouvement coopératif, des coopératives et des mutuelles;
- Une approche d'amélioration continue doit être visée.

ENGAGEMENTS

Dimension transversale

- Prendre en compte les enjeux sociaux, environnementaux et économiques lors des prises de décisions internes et des prises de position sur les enjeux de société

Dimension sociale et humaine

- Valoriser l'action démocratique et la vitalité de la vie associative
- Contribuer au soutien et au développement de son milieu
- Agir comme un employeur responsable

Dimension économique

- Contribuer au dynamisme de l'économie locale en favorisant l'essor et les retombées du modèle coopératif et mutualiste
- S'approvisionner de façon responsable
- Assurer la pérennité de la coopérative

Dimension environnementale

- Adopter une gestion interne écologiquement responsable et durable
- Contribuer à la lutte contre les changements climatiques

Annexe C

PROPOSITION DE CRITÈRES



Dans la sélection du grand chantier multisecteurs et multirégions, stratégie 4 de l'orientation 1, des critères devront être élaborés afin de faire un choix éclairé.

Les critères ci-dessous sont ceux utilisés par le MEIE dans l'identification des filières à haut potentiel. Ils serviront de point de départ à l'équipe qui sera responsable d'apporter des recommandations au conseil d'administration du CQCM.

Les filières coopératives retenues l'ont été en fonction de certaines caractéristiques favorables pouvant se résumer ainsi :

- Croissance de marché significative prévue pour au moins les 10 prochaines années dans la filière ou certains secteurs spécifiques à cette filière
- Exposition réduite ou modérée à la concurrence étrangère en raison des particularités des biens et services offerts
 - > Produits de proximité (ex. : produits alimentaires, produits sur mesure, certains produits de construction)
 - > Produits à haut contenu technologique (difficiles à copier)
 - > Produits ayant certaines barrières à l'entrée notamment par les exigences de la législation (ex. : produits financiers)
- > Produits de niche (ex. : produits très spécialisés et adaptés à des clientèles particulières)
- > Produits culturels et touristiques (ex. : produits spécifiques pour la clientèle francophone)
- Lien avec au moins une grande tendance économique et sociale
- Facteurs externes favorables (politique gouvernementale, perspectives de partenariat, etc.)
- Possibilité d'un ou de quelques angles d'intervention favorables au développement coopératif
- Présence ou expertise coopérative pouvant être mise à contribution

Annexe D

CONTRIBUTION DES RÉSEAUX COOPÉRATIFS ET MUTUALISTES DANS LES ORIENTATIONS ET LES STRATÉGIES

La réalisation du Plan stratégique prend son sens dans la réalisation des plans stratégiques de chaque réseau, dans une approche de collaboration et d'intercoopération. Il revient au CQCM d'animer et de piloter cette dimension « grand réseau ».

PARTIE 1

LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DU PLAN ET LES PRINCIPALES RESPONSABILITÉS DES RÉSEAUX¹⁰

Orientation 1 – Une croissance durable et rentable

STRATÉGIES	RÉSEAUX CONCERNÉS
1. Le renforcement de la position des petites et des moyennes coopératives et la création de nouvelles coopératives	
Services à la personne :	- Services à domicile et santé - Funéraire - Paramédics - Habitation - Nouveau-Québec - Desjardins
Occupation du territoire :	Tous les réseaux sont concernés, notamment : - CDR - Alimentation - La Coop fédérée - RCTQ
Transfert d'entreprises en coopératives	Tous les réseaux sont concernés, notamment : - CDR - Funéraire - Alimentation - Desjardins - RCTQ

¹⁰ Les informations contenues dans ce tableau sont appelées à être modifiées au fur et à mesure de la mise en œuvre du Plan.

Orientation 1 – Une croissance durable et rentable (suite)

STRATÉGIES	RÉSEAUX CONCERNÉS
1. Le renforcement de la position des petites et des moyennes coopératives et la création de nouvelles coopératives (<i>suite</i>)	
• Suivi des coopératives et coopératives sans fédération	• CDR • Tous les réseaux sectoriels • CREC
• Projets Accord	• CDR • Tous les réseaux sectoriels
2. La contribution solide des grandes coopératives et mutuelles	• La Coop fédérée • Agropur coopérative • La Capitale • Promutuel Assurance • SSQ • Desjardins
3. Le renforcement de la présence coopérative et mutualiste dans la région de Montréal	• CDR Montréal-Laval • Services à domicile et santé • RCTQ • Funéraire • Alimentation
4. La mise en chantier d'un grand projet multisecteurs et multirégions en intercoopération	• CQCM et les réseaux concernés, notamment le CREC

Orientation 2 – Des partenariats porteurs de développement

STRATÉGIES	RÉSEAUX CONCERNÉS
1. L'intensification des partenariats entre coopératives et mutuelles et avec le gouvernement du Québec, les régions et les municipalités	Le CQCM et les réseaux concernés
2. L'amélioration du cadre légal favorisant une plus grande efficacité coopérative	
3. L'optimisation des outils fiscaux (RIC et RID) et l'appui à la mise en place de stratégies de capitalisation sectorielles	
4. La poursuite des échanges avec les réseaux coopératifs et mutualistes canadiens et mondiaux	

Annexe D (suite)

Orientation 3 – L’expertise des regroupements et les services partagés du Consortium de ressources et d’expertises coopératives (CREC)

STRATÉGIES	RÉSEAUX CONCERNÉS
1. L'intensification et le développement de l'offre de service du CREC pour répondre aux priorités du Plan stratégique	Le Consortium de ressources et d'expertises coopératives
2. Le déploiement graduel de l'offre de service en réponse aux besoins des membres	
3. Le financement du développement de nouveaux services et la recherche de stabilité financière	
4. Augmentation de l'offre de service et par conséquent de l'implication financière des coopératives auprès de leur regroupement	Les réseaux sectoriels et régionaux, principalement ceux qui sont bénéficiaires de l'Entente de partenariat

Orientation 4 – Une intercoopération proactive et une gouvernance modernisée

STRATÉGIES	RÉSEAUX CONCERNÉS
1. L'adhésion des réseaux coopératifs et mutualistes aux ambitions du présent Plan stratégique	Tous les réseaux
2. Le renforcement de nos connaissances, de nos compétences et de nos habiletés transversales en misant sur l'intercoopération	Le CQCM, appuyé par les services de formation de ses membres
3. Une gouvernance du CQCM qui permet au conseil d'administration de jouer pleinement son rôle dans la réalisation du Plan stratégique	Le CQCM





PARTIE 2

LES FILIÈRES À POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT ET LES PORTEURS DE PROJETS¹¹

FILIÈRE	PROJETS	PORTEURS	PARTENAIRES
1. Activités forestières			
1.1	Chauffe à la biomasse	FQCF	
1.2	Produits de transformation du bois	FQCF	
1.3	Produits forestiers non-ligneux	FQCF	
1.4	Groupements forestiers	FQCF	CDR
1.5	Gestion de la planification forestière	FQCF	
2. Activités agroalimentaires			
2.1	Production / transformation alimentaire	La Coop fédérée Agropur coopérative FCAQ	
2.2	Nouvelle agriculture et circuits courts	CDR	
2.3	Production en serres	CDR	
2.4	Acquisitions dans le secteur agroalimentaire	La Coop fédérée Agropur coopérative FCAQ	
2.5	Acquisition quincaillerie	La Coop fédérée	
2.6	Méga-usine d'engrais	La Coop fédérée	
2.7	Expansion production de porcs	La Coop fédérée	
2.8	Développement du concept DEQ (dépanneur, essence, quincaillerie)	La Coop fédérée	CDR
2.9	Marché, produits (innovation)	La Coop fédérée Agropur coopérative	
2.10	Distribution de certains produits alimentaires	FCAQ	
2.11	Consolidation des services, suivi et accompagnement	FCAQ	
2.12	Développement d'un bras immobilier	FCAQ	
2.13	Transformation alimentaire	La Coop fédérée Agropur coopérative	CDR
2.14	Nouvelle agriculture circuits courts	CDR	
2.15	Production en serres	CDR	

¹¹ Les informations contenues dans ce tableau sont appelées à être modifiées au fur et à mesure de la mise en œuvre du Plan.

Annexe D (suite)

PARTIE 2

LES FILIÈRES À POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT ET LES PORTEURS DE PROJETS

FILIÈRE	PROJETS	PORTEURS	PARTENAIRES
3. Activités manufacturières			
3.1	Activités avec avantages comparés (autres qu'agriculture et foresterie) ¹²	CRCD RCTQ	CDR
3.2	Projets Accord	CDR	
4. Technologies de l'information et des communications			
4.1	Implantation triple services à Montréal	FCCTQ	CDR
4.2	Mise en place centre d'appels	FCCTQ	
4.3	Acquisition/représentation de réseaux existants	FCCTQ	CDR
4.4	Nouvelles coops dans régions non desservies	FCCTQ CRCD	CDR
4.5	Redéploiement dans web et numérique	FQCMS	
4.6	Commerce électronique, logiciels, etc.	FQCMS	
5. Services aux entreprises			
5.1	Logistique, entretien, sécurité, gestion, publicité, etc.	CDR CRCD RCTQ	
6. Tourisme et loisir			
6.1	Opportunités régionales	CDR CRCD RCTQ FCNQ	
6.2	Création de réseaux (services en commun)	CDR RCTQ	
7. Culture et communication			
7.1	Regroupements de créateurs	CDR RCTQ	
7.2	Projets spéciaux	CDR RCTQ	

¹² Par exemple, les produits avec une exposition réduite ou modérée à la concurrence étrangère en raison de certaines particularités comme un haut contenu technologique difficile à copier, un bas coût de l'énergie, etc. (voir annexe C)



FILIÈRE	PROJETS	PORTEURS	PARTENAIRES
8. Services à la personne			
8.1	Services à domicile : développement AVQ (activités vie quotidienne.)	FCSDSQ	CDR
8.2	Services à domicile : développement. marché libre (résidences personnes âgées)	FCSDSQ	CDR CQCH
8.3	Développement partenariats avec l'État	FCSDSQ	CDR
8.4	Santé : développement nouveaux revenus (ex : ajout points de services)	FCSDSQ	CDR
8.5	Santé : accréditation GMF	FCSDSQ	CDR
8.6	Services ambulanciers	FCPQ	
8.7	Acquisition entreprises funéraires (2-3/an)	FCFQ	
8.8	Augmentation de 50 % préarrangements funéraires	FCFQ	
8.9	Funéraire : relance sur Montréal	FCFQ	
9. Services de proximité, approvisionnement et services dans les communautés inuites et gestion de cafétérias			
9.1	Services de proximité en alimentation, essence, quincaillerie, etc.	FCAQ La Coop fédérée CDR FCNQ	
9.2	Approvisionnement et services dans les communautés inuites	FCNQ	
9.3	Cafétérias institutionnelles et industrielles	FQCMS	
10. Services financiers et assurances			
10.1	Accroître parts de marchés	Desjardins SSQ La Capitale, Promutuel Assurance	
10.2	Développer le hors-Québec	La Capitale Desjardins	
10.3	Augmenter détention de produits par les membres et clients	Desjardins	
10.4	Conquérir nouveaux clients par acquisitions et partenariats (Montréal)	Desjardins	
10.5	Création d'emplois en région	Promutuel Assurance	

Annexe D (suite)

PARTIE 2

LES FILIÈRES À POTENTIEL DE DÉVELOPPEMENT ET LES PORTEURS DE PROJETS

FILIÈRE	PROJETS	PORTEURS	PARTENAIRES
11. Énergie vertes + conventionnelles, grands projets (miniers, autres)			
11.1	Biomasse forestière et agricole	La Coop fédérée FQCF	
11.2	Énergie éolienne	CDR	
11.3	Énergies conventionnelles	La Coop fédérée FCNQ	
11.4	Services d'exploration minière et connexes	CDR FQCF	
11.5	Transport de marchandises vers les chantiers et travaux d'infrastructures	CDR FCNQ FQCF	
12. Habitation			
12.1	Habitation avec accès à la propriété	CQCH	
12.2	Résidences pour personnes âgées avec services	CQCH	CDR FCSDSQ
12.3	Projets spécifiques (immigrants, Inuits)	CQCH	CDR FCNQ

Annexe E

PROFIL ET PRINCIPAUX PROJETS PAR GRANDE FAMILLE

AGROALIMENTAIRE	SERVICES FINANCIERS ET ASSURANCE
Nombre d'emplois 2014 (estimé) : 24 300 Chiffre d'affaires 2014 (estimé) : 14,6 G\$ Membres 2014 (estimé) : 120 000 Principaux projets : • Acquisitions diverses (transformation de lait, viande, intrants, quincaillerie, etc.) • Marché de l'engrais, construction d'une méga-usine à Bécancour • Chaufferies à biomasse agricole • Expansion dans les produits alimentaires à haute valeur ajoutée et autres • Expansion de la production de porcs Cible d'emplois nets dans une perspective 2020 : 29 100 » Augmentation prévue de 960 emplois nets par an (par croissance organique ou acquisitions) Cible de chiffre d'affaires dans une perspective 2020 : 19,9 G\$ » Augmentation prévue de 1 G\$ par année	Nombre d'emplois 2014 (estimé) : 52 100 Chiffre d'affaires 2014 (estimé) : 16,3 G\$ Membres 2014 (estimé) : 7 500 000 Principaux projets : • Acquisitions diverses • Expansion hors-Québec • Développement de nouveaux marchés • Ajout d'activités périphériques Cible d'emplois nets dans une perspective 2020 : 56 500 » Augmentation prévue de 880 emplois nets par an (par croissance organique et acquisitions) Cible de chiffre d'affaires dans une perspective 2020 : 21,8 G\$ » Augmentation prévue de 1,1 G\$ par année
	

Annexe E (suite)

SERVICES À LA PERSONNE ¹⁴	COMMERCE DE DÉTAIL ET SERVICES DE PROXIMITÉ ¹⁵
Nombre d'emplois 2014 (estimé) : 6 000 Chiffres d'affaires 2014 (estimé) : 240 M\$ Membres 2014 (estimé) : 350 000 Principaux projets : • Développement des activités AVQ • Développement des activités AVD • Contrats avec résidences pour personnes âgées • Élargissement du rôle des GMF à plusieurs coopératives de santé • Ajouts de points de services et de nouvelles coopératives de santé • Acquisition dans le secteur funéraire et implantation dans des nouveaux marchés • Croissance organique secteur paramédics Cible d'emplois nets dans une perspective 2020 : 10 000 » Augmentation prévue de 800 emplois par an, dont plus de 80 % dans les services à domicile (principalement croissance organique) Cible de chiffre d'affaires dans une perspective 2020 : 380 M\$ » Augmentation prévue de 28 M\$ par année 	Nombre d'emplois 2014 (estimé) : 7 000 Chiffres d'affaires 2014 (estimé) : 1,4 G\$ Membres 2014 (estimé) : 830 000 Principaux projets : • Optimisation des activités actuelles et approvisionnement Plan Nord (FCNQ) • Cafétérias institutionnelles, ajout de points de services et marché des institutions anglophones (secteur scolaire) • Marché Web et numérique (édition) • Acquisitions en amont ou en aval (secteur alimentaire) • Mise en place de nouvelles coopératives en alimentation et nouveaux projets avec particulièrement La Coop fédérée Cible d'emplois nets dans une perspective 2020 : 9 000 » Augmentation prévue de 400 emplois nets par an (principalement croissance organique) Cible de chiffre d'affaires dans une perspective 2020 : 1,9 G\$ » Augmentation prévue de 100 M\$ par année 

¹⁴ Comprenant services à domicile, santé, paramédics et funéraires

¹⁵ Comprenant alimentation, autres commerces de gros et détail, milieu scolaire et coopératives du Nouveau-Québec

FORÊT ET ÉNERGIE	MANUFACTURIER, TIC, SERVICES AUX ENTREPRISES, SERVICES PROFESSIONNELS ET TÉLÉCOMMUNICATIONS
Nombre d'emplois 2014 (estimé) : 3 200 Chiffre d'affaires 2014 (estimé) : 260 M\$ Membres 2014 (estimé) : 6 500 Principaux projets : • Chauffage à la biomasse forestière • Achat de bois sur le libre marché • Transformation des groupements forestiers en coopératives • Renforcement de l'entrepreneuriat forestier • Implication dans la planification forestière Cible d'emplois nets dans une perspective 2020 : 4 000 » Augmentation prévue de 160 emplois nets par an (croissance organique et développement de la filière biomasse principalement) Cible de chiffre d'affaires dans une perspective 2020 : 348 M\$ » Augmentation prévue de 17,5 M\$ par année  Fédération québécoise des coopératives forestières	Nombre d'emplois 2014 (estimé) : 3 200 Chiffre d'affaires 2014 (estimé) : 149 M\$ Membres 2014 (estimé) : 63 000 Principaux projets : • Reprises par des CT ou des CTA (TIC, services aux entreprises, manufacturier) • Prises de participation ou acquisitions par des fonds CRCD • Câblodistribution projet sur Montréal (Internet, téléphone, télévision) • Regroupements de professionnels (achats, commercialisation, services divers en commun) Cible d'emplois nets dans une perspective 2020 : 6 000 » Augmentation prévue de 560 emplois par an (croissance organique, acquisitions et prises de participation majoritaire par des fonds coopératifs et mutualistes) Cible de chiffre d'affaires dans une perspective 2020 : 299 M\$ » Augmentation prévue de 30 M\$ par année  RÉSEAU Réseau de la coopération de travail du Québec Coopératives de salariés  Fédération des coopératives de développement régional du Québec  fctq Fédération des coopératives de développement de l'économie de Québec

Annexe E (suite)

HABITATION	AUTRES (ARTS ET CULTURE, LOISIRS, TOURISME, ENSEIGNEMENT, GARDERIES, RESTAURATION, SERVICES PUBLICS, TRANSPORT, ETC.)
Nombre de logements 2014 (estimé) : 27 000¹⁶ Chiffre d'affaires 2014 (estimé) : 235 M\$ Membres 2014 (estimé) : 31 000 Principaux projets : • Développement de projets pour les clientèles particulières (personnes âgées, immigrants, Nord-du-Québec) • Développement des coopératives à capitalisation individuelle (accès à la propriété) • Gestion d'un OBNL de reprise de coopératives en difficulté • Développement des activités des centres de services Cible dans une perspective 2020 : 29 000 logements coopératifs par an » Augmentation prévue de 400 logements coopératifs par an Cible de chiffre d'affaires dans une perspective 2020 : 286 M\$ » Augmentation prévue de 10 M\$ par année 	Nombre d'emplois 2014 (estimé) : 3 000 Chiffre d'affaires 2014 (estimé) : 198 M\$ Membres 2014 (estimé) : 34 000 Principaux projets : • Création de nouvelles coopératives dans ces secteurs • Développement organique des activités des coopératives de ce groupe • Initiatives pour favoriser l'adhésion à un regroupement (pour le développement des affaires) • Création de concertation sectorielle où il y a une masse critique de coopératives Cible d'emplois nets dans une perspective 2020 : 4 200 » Augmentation prévue de 240 nouveaux emplois nets par an (croissance organique et nouvelles coopératives) Cible de chiffre d'affaires dans une perspective 2020 : 305 M\$ » Augmentation prévue de 21 M\$ par année   

¹⁶ Le secteur habitation compte peu d'emplois (estimé de 170 en 2014) et doit être évalué davantage en développement d'unités de logement.



*« L'intercoopération
n'est pas qu'un concept.
C'est une façon de penser
et d'agir. »*

Annexe F

CONSORTIUM DE RESSOURCES ET D'EXPERTISES COOPÉRATIVES (CREC) PRÉSENTATION SOMMAIRE



Le 28 août dernier, les membres du conseil d'administration du Conseil québécois de la coopération et de la mutualité (CQCM) entérinaient la recommandation du comité de travail du Chantier 4 au plan de développement coopératif et mutualiste pour le développement de l'expertise de poursuivre la démarche menant à la création du Consortium de ressources et d'expertises coopératives (CREC).

LE CREC EN QUELQUES MOTS

Le projet du CREC est le fruit de l'évolution du Consortium coopératif québécois de services fédératifs, coopérative de solidarité (le Consortium). Ayant comme but d'élargir son sociétariat principalement aux fédérations et aux coopératives de développement régional (CDR) et de bonifier son offre de service complémentaire spécialisée. En permettant à des organisations coopératives de se regrouper et d'avoir ainsi accès à plus de ressources, d'expertises et de services, le CREC vise à amplifier la valeur de l'apport des regroupements au développement des affaires coopératives de leur secteur d'activité ou de leur région respective. La démarche prend appui sur une volonté collective de contribuer à la réalisation des plans d'affaires des membres du Consortium et du réseau coopératif et mutualiste québécois, mis de l'avant par le Conseil québécois de la coopération et de la mutualité et ses membres, tout en favorisant l'intercoopération.



UNE BASE SOLIDE

Le développement du CREC est issu d'une organisation existante (le Consortium) où le partage de ressources et de services était d'ores et déjà une réalité. Autre facteur clé de réussite : l'évolution du Consortium menant à la création du CREC résulte d'une démarche collective concertée des utilisateurs potentiels, ce qui devrait assurer la pertinence de son offre de service.

LA FORME JURIDIQUE



La forme juridique du Consortium, soit la coopérative de solidarité, est maintenue pour le CREC.



LES MEMBRES

Membres utilisateurs : les regroupements sectoriels et multisectoriels nationaux de coopératives et de mutuelles, principalement les fédérations et les coopératives de développement régional.

Membres de soutien : des personnes ou organisations ayant un intérêt économique, social ou culturel dans l'atteinte de l'objet du CREC.

De plus, une catégorie de membres auxiliaires permettrait à des coopératives sans fédération d'adhérer au CREC, aux seules fins de concertation au niveau national. Les interventions du CREC se feraient alors en partenariat avec la Fédération des coopératives de développement régional du Québec.

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



Le conseil d'administration du CREC est composé de 11 administrateurs. Aux fins de l'élection des administrateurs, les membres seraient divisés en groupes comme suit :

- Les regroupements sectoriels et multisectoriels nationaux : 3 sièges
- Les CDR et la FCDRQ : 3 sièges
- Les regroupements (CDR et regroupements sectoriels ou multisectoriels nationaux) qui ont le plus important volume d'affaires avec le CREC : 2 sièges
- Les membres de soutien : 2 sièges
- Administrateur non membre : 1 siège



LES RESSOURCES HUMAINES

Le CREC compte une quinzaine d'employés, pour la plupart directement affectés à la livraison de services spécialisés tels que le droit, les ressources humaines, la santé et sécurité du travail, le marketing et développement des affaires, etc. Il devrait également embaucher plusieurs autres ressources professionnelles spécialisées au cours des mois à venir en fonction des besoins et de la demande.

LE FINANCEMENT

Chaque membre doit souscrire 10 parts sociales de 10 \$ chacune. Comme c'était le cas au Consortium, le CREC n'exige aucune contribution (cotisation) annuelle de ses membres. Le financement des activités et des services du CREC est principalement assuré par des honoraires provenant des membres pour l'utilisation de ses ressources humaines. La tarification de ces honoraires est basée sur le principe de l'utilisateur-payeur. Concrètement, le CREC facture mensuellement le nombre d'heures consommées par le membre au coût de revient de la ressource, plus des frais fixes et d'administration.

LA MISSION

Le CREC a pour mission de :

- Fournir à ses membres qui sont principalement des regroupements de coopératives, des services professionnels de haut niveau, répondant à leurs besoins, à un coût juste et abordable, dans le but de les soutenir dans la réalisation de leur mission, dans leur fonctionnement et dans le développement de leurs affaires et celles de leurs membres;
- En partenariat avec la FCDQR, renforcer les capacités organisationnelles de groupes de coopératives non organisées en les aidant à se regrouper ou en répondant à leurs besoins d'une manière ad hoc;
- Favoriser l'intercoopération entre les organisations membres;
- À l'initiative et en collaboration avec ses membres, innover dans la manière de soutenir les entreprises coopératives ou leurs regroupements et dans la façon de leur livrer des services professionnels.

Le CREC et ses membres adhèrent aux valeurs et aux principes coopératifs reconnus, lesquels se concrétisent par les engagements suivants :

- Garantir aux organisations la liberté d'adhérer et de quitter le CREC, dans le respect des ententes conclues et de la loi;
- Faire en sorte que le CREC soit contrôlé démocratiquement par les organisations qui utilisent ses services;
- Respecter l'autonomie des organisations et l'indépendance de leurs instances démocratiques;
- Être entièrement dédié à ses membres et agir en tout temps pour le compte et au seul nom de ceux-ci, en évitant de se substituer à leur mission et à leurs instances;
- Répondre aux besoins des organisations en fournissant des services professionnels de qualité;
- Adopter une approche flexible dans la conclusion d'ententes de services, permettant un fonctionnement adapté aux besoins et aux attentes des usagers et de leurs membres;
- Assurer une équité entre les usagers quant à leur participation économique dans le CREC, notamment en faisant en sorte que chacun d'entre eux paient pour les services qu'ils utilisent et assument une part équitable des frais communs;
- Favoriser l'intercoopération entre les organisations membres dans l'intérêt des coopératives et afin de répondre aux besoins de ces dernières, dans une perspective entrepreneuriale et de développement des affaires.

CONSORTIUM DE RESSOURCES ET D'EXPERTISES COOPÉRATIVES (CREC)

OFFRE DE SERVICE

Une offre de service adaptée et évolutive

L'offre de service du CREC est divisée en trois volets, pour lesquels différents services sont offerts :

Volet 1 : Développement des affaires (représentations gouvernementales, recherche et développement, marketing et développement des affaires, gestion et développement d'entreprises);

Volet 2 : Support à l'animation et à la vie coopérative (réseautage et concertation, organisation d'événements, formation, communications et technologies de l'information).

Volet 3 : Centre administratif partagé (soutien administratif, conseil juridique, gestion des ressources humaines, santé et sécurité du travail).

Le CREC mettra en place des mesures afin de s'assurer que son offre de service demeure actuelle et pertinente, en répondant aux besoins de ses membres.

DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES	Représentations gouvernementales - Analyse exhaustive des besoins - Identification des moyens et stratégies indiquées - Développement de plans d'action ciblés - Représentations et suivis auprès des différentes instances concernées	Recherche et développement - Planification stratégique sectorielle - Rédaction de mémoires, notes, rapports, lettres officielles, etc. - Élaboration, coordination, supervision et suivi de projets - Réalisation de recherches - Étude de développement de secteurs d'activité - Gestion de l'information - Élaboration d'outils de gestion
SUPPORT À L'ANIMATION ET À LA VIE COOPÉRATIVE	Réseautage et concertation - Organisation d'activités de concertation (en collaboration avec les regroupements sectoriels, multisectoriels ou régionaux) - Promotion et coordination de partage de ressources entre les regroupements membres - Identification de collaborations potentielles entre des regroupements membres afin de favoriser la synergie et l'intercoopération - Impartition de la direction générale (pour les regroupements actuellement membres du Consortium)	Organisation d'événements - Organisation et coordination d'événements - Projet clé en main ou selon des mandats précis - Planification et logistique des événements - Promotion et élaboration de plans de visibilité - Animation de tous genres selon les événements - Suivi post-événement : préparation des rapports, de comptes rendus, suivis avec les participants, sondage, etc. - Toutes autres tâches ou besoins connexes à l'organisation d'événements
CENTRE ADMINISTRATIF PARTAGÉ	Soutien administratif - Réception et secrétariat - Comptabilité générale - Suivi financier de gestion de projets - Préparation et soutien à la vérification de fin d'année - Reddition de comptes des programmes d'aide financière	Conseils juridiques - Rédaction et révision de divers documents légaux - Recherche juridique, rédaction d'opinions juridiques - Conseils et soutien téléphonique - Présidence d'assemblées - Représentation auprès d'organismes et tribunaux administratifs - Aide au règlement de différends - Formation : animation de séances de formation de sujets juridiques ciblés

CONSORTIUM DE RESSOURCES ET D'EXPERTISES COOPÉRATIVES (CREC)

OFFRE DE SERVICE

Une offre de service adaptée et évolutive

DÉVELOPPEMENT DES AFFAIRES	Marketing et développement des affaires • Planification stratégique d'entreprise • Élaboration de plans marketing & communication • Conception d'outils promotionnels • Conception/révision du visuel d'entreprise • Conseils sur la mise en marché • Conseils d'élaboration de plans de commandites, ciblage de produits/marchés • Campagne de communication et promotion coopératives • Regroupements d'achats • Positionnement des coopératives sur les appels d'offres • Élaboration d'un plan d'approvisionnement coopératif	Gestion et développement d'entreprises • Diagnostics opérationnels et financiers • Planification stratégique et opérationnelle • Élaboration de plans d'affaires • Conseils téléphoniques • Accompagnement du C.A. et de la direction générale • Redressement d'entreprises • Fiscalité et capitalisation • Impartition intérimaire (conseiller en développement ou conseiller en gestion) • Résolution des différends • Acquisition, transfert et fusion d'entreprises
SUPPORT À L'ANIMATION ET À LA VIE COOPÉRATIVE	Formation • À la demande et en collaboration avec les regroupements membres • Créneaux privilégiés : - Formation des formateurs et des conseillers - Formation spécialisée (ex. : aspects juridiques, GRH, marketing, etc.) - Soutien à l'élaboration et l'adaptation de contenus - Développement d'une banque d'outils de formation	Communications et technologies de l'information • Graphisme • Mise à jour de sites Internet • Médias sociaux • Publication et envoi de documents • Télécommunications (ex. : vidéoconférence)
CENTRE ADMINISTRATIF PARTAGÉ	Gestion des ressources humaines • Établissement de diagnostics organisationnels • Accompagnement dans l'implantation de changements, gestion d'enjeux et de défis cruciaux • Conception d'outils • Organisation du travail • Recrutement et sélection du personnel • Formation et développement des compétences • Gestion du rendement et de la performance • Relations de travail • Gestion de la rémunération	Santé et sécurité du travail • Gestion des mutuelles de prévention • Gestion de la prévention • Formations spécifiques ou générales • Gestion des réclamations de lésions professionnelles • Représentation des dossiers à la CSST et à la Commission des lésions professionnelles (CLP) • Administration des fonds de défense et de gestion

Annexe G

LISTE DES ACRONYMES

ACCORD (projets)	Action concertée de coopération régionale de développement (MEIE)
ACI	Alliance coopérative internationale
AVD	Activités de la vie domestique
AVQ	Activités de la vie quotidienne
CDR	Coopérative de développement régional
CFE	Centre financier aux entreprises
CMC	Coopératives et mutuelles Canada
CQCH	Confédération québécoise des coopératives d'habitation
CQCM	Conseil québécois de la coopération et de la mutualité
CRCD	Capital régional et coopératif Desjardins
CREC	Consortium de ressources et d'expertises coopératives
CT	Coopérative de travail
CTA	Coopérative de travailleurs actionnaire
FCAQ	Fédération des coopératives d'alimentation du Québec
FCCTQ	Fédération des coopératives de câblodistribution et de télécommunication du Québec
FCDQ	Fédération des caisses Desjardins du Québec
FCDRQ	Fédération des coopératives de développement régional du Québec
FCFQ	Fédération des coopératives funéraires du Québec
FCNQ	Fédération des coopératives du Nouveau-Québec
FCSDSQ	Fédération des coopératives de services à domicile et de santé du Québec
FQCF	Fédération québécoise des coopératives forestières
FQCMS	Fédération québécoise des coopératives en milieu scolaire
GMF	Groupe de médecine de famille
OBNL	Organisme à but non lucratif
MAMOT	Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire
MEIE	Ministère de l'Économie, de l'Innovation et des Exportations
MERN	Ministère de l'Énergie et des Ressources naturelles
RCTQ	Réseau de la coopération du travail du Québec
RIC	Régime d'investissement coopératif
RID	Ristourne à impôt différé
TIC	Technologies de l'information et des communications



5955, rue Saint-Laurent, bureau 204
Lévis (Québec) G6V 3P5
Téléphone : 418 835-3710
Télécopieur : 418 835-6322
www.coopquebec.coop

Merci aux partenaires
du développement coopératif

**Économie,
Innovation
et Exportations**

Québec 


Conseil
québécois
de la **coopération**
et de la **mutualité**

 **Desjardins**

 **AGROPUR**
Coopérative laitière

PROMUTUEL
ASSURANCE

SSQ Groupe
financier

La Capitale
Groupe financier 

La Coop
fédérée 