

COP  
COP  
COP



# Référentiel de compétences

Conseiller en gestion de coopérative d'habitation



CONFÉDÉRATION QUÉBÉCOISE  
DES COOPÉRATIVES D'HABITATION

## TABLE DES MATIÈRES

1. LISTE DES COMPÉTENCES.....	3
2. DÉFINITIONS CLÉS.....	4
3. NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT .....	5
4. COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES.....	8
5. COMPÉTENCES TRANSVERSALES .....	22
6. LEXIQUE.....	36



## 1. LISTE DES COMPÉTENCES

Les compétences suivantes donnent une image idéale du conseiller en gestion de coopératives d'habitation. Celles-ci constituent un dénominateur commun de plusieurs types d'emploi liés à la gestion et au développement du secteur de l'habitation coopérative, notamment : conseiller en gestion immobilière, conseiller en gestion financière et immobilière, gestionnaire de coopérative.

Ces types d'emploi font appel à certaines compétences du référentiel, mais pas nécessairement à toutes les compétences.

Type de compétence	Énoncé de compétence
Spécifique	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Analyser et expliquer le contexte coopératif, ses modèles et ses programmes</li><li>2. Assurer la conformité légale et financière des coopératives</li><li>3. Planifier et animer la gouvernance coopérative</li><li>4. Soutenir la gestion des finances et du patrimoine immobilier</li><li>5. Soutenir le développement et la pérennité des coopératives</li><li>6. Soutenir la vie associative et le fonctionnement des comités</li><li>7. Gérer les relations et les conflits</li></ol>
Transversale	<ol style="list-style-type: none"><li>8. Positionner son intervention dans l'écosystème coopératif</li><li>9. Communiquer de manière claire, compréhensible et adaptée</li><li>10. Mobiliser les parties prenantes et favoriser la participation</li><li>11. Développer le réflexe intercoopératif et relayer les opportunités utiles</li><li>12. Lire les dynamiques d'acteurs et éclairer la décision stratégique</li><li>13. Résoudre des situations complexes dans une perspective collaborative</li><li>14. Assurer son développement professionnel</li></ol>



## 2. DÉFINITIONS CLÉS

### Compétence

Savoir-agir complexe reposant sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations.

L'idée de « **savoir-agir** » indique que chaque compétence est de l'ordre de l'action. Les **ressources internes** incluent des attitudes, des valeurs, des approches, des conduites, etc. Les **ressources externes** ont trait à tout ce que fournit l'environnement comme support à l'agir : ressources humaines, matérielles, technologiques. L'idée de « **famille de situations** » oblige à circonscrire l'étendue des situations dans lesquelles une compétence peut être mise en œuvre.

### Compétence spécifique

Directement liée à l'exécution de la tâche, la compétence spécifique renvoie à des aspects concrets, pratiques, circonscrits et directement liés à l'exercice d'un métier. Elle vise surtout à rendre la personne efficace dans l'exercice d'un métier.

*Exemple : Gérer les ressources humaines.*

### Compétence transversale

Correspond à des activités plus vastes qui vont au-delà des tâches, mais qui contribuent généralement à leur exécution. Il s'agit d'activités généralement communes à plusieurs tâches et transférables à plusieurs situations de travail. La compétence transversale requiert des apprentissages de nature plus fondamentale, permet l'intégration, le transfert et l'adaptabilité.

*Exemple : Leadership, éthique, communication, résolution de problèmes.*

#### Contextes de réalisation (ou situations professionnelles)

Le contexte de réalisation **renseigne sur la situation de mise en œuvre d'une compétence, soit les circonstances de son application (ex. dans le cadre d'un projet d'affaires), les conditions où la compétence s'exerce (ex. au bureau, chez un partenaire ou un client), les consignes ou les données particulières nécessaires à sa réalisation (ex. lois, programmes, règlements, normes, plans d'urbanisme) et les outils, le matériel et les ouvrages de référence utiles à son application.**



### 3. NIVEAUX DE DÉVELOPPEMENT

#### Niveaux de développement des compétences spécifiques

Dans une perspective de professionnalisation, il est essentiel de définir les **niveaux de complexité de l'action** associés au développement des compétences. Cette démarche permet de préciser les attentes liées à chaque compétence et d'identifier les jalons qui guideront l'évaluation dans le cadre du processus de certification.

Les niveaux proposés ne traduisent pas simplement une progression technique ou une autonomie croissante, mais une **prise de conscience élargie et systémique** de l'environnement coopératif et des enjeux qui y sont liés. Chaque niveau reflète une capacité à mobiliser la compétence dans des contextes de plus en plus complexes et interconnectés.

Tableau résumé des niveaux de développement des compétences spécifiques

Niveau	Développement	Éléments observables
Connaissance	Le gestionnaire comprend les fondements de la compétence. Il est capable d'en expliquer les principes, d'en reconnaître les manifestations et de situer son importance dans le contexte coopératif.	Peut expliquer la compétence ou ses composantes.
		A suivi une formation ou lu des documents sur le sujet.
		Reconnaît les situations où la compétence est pertinente.
Application	Le gestionnaire mobilise la compétence dans son travail quotidien. Il utilise les outils et les méthodes associés de manière autonome, dans des situations courantes et bien définies.	Réalise les actions liées à la compétence dans son quotidien.
		Sait adapter les outils et les méthodes à son contexte.
		Fait preuve d'autonomie dans l'exécution.
Intégration	Le gestionnaire incarne la compétence dans sa posture professionnelle. Il l'utilise de façon stratégique, dans des contextes complexes, en lien avec d'autres dimensions de son rôle. Il contribue à l'innovation, à la transmission et à l'évolution des pratiques.	Utilise la compétence pour résoudre des problèmes ou innover.
		Transmet ou partage son expertise avec ses pairs.
		Fait le lien entre cette compétence et d'autres dimensions de son rôle.



## Niveaux de développement des compétences transversales

Dans le cadre du processus de certification, les compétences transversales sont évaluées selon une progression qui reflète la **maturité professionnelle** du gestionnaire dans ses interactions, sa posture et sa capacité à agir en cohérence avec les valeurs coopératives.

Ces niveaux ne traduisent pas uniquement une montée en compétence technique, mais une **évolution dans la manière d’habiter son rôle**, de mobiliser les autres et de contribuer à des dynamiques collectives. Ils permettent de situer le développement attendu dans des contextes de plus en plus stratégiques et intercoopératifs.

Tableau résumé des niveaux de développement des compétences transversales

Niveau	Développement	Éléments observables
Sensibilisation	Le gestionnaire reconnaît l'importance de la compétence dans son rôle. Il commence à en percevoir les effets dans ses interactions et à en intégrer les principes dans sa réflexion.	Identifie les situations où la compétence est pertinente.
		Observe les pratiques exemplaires chez ses pairs.
		Exprime une volonté de progresser dans cette dimension.
Mobilisation	Le gestionnaire mobilise la compétence de manière consciente dans son travail. Il ajuste ses comportements, ses communications ou ses stratégies en fonction des contextes et des personnes.	Adapte ses interventions selon les dynamiques coopératives.
		Fait preuve d'écoute, de collaboration et de stratégie.
		Analyse ses actions et leurs effets sur les autres.
Leadership	Le gestionnaire incarne la compétence dans sa posture professionnelle. Il agit comme modèle ou catalyseur dans son milieu, en favorisant l'innovation, la mobilisation et le développement collectif.	Inspire ou accompagne ses pairs dans l'adoption de bonnes pratiques.
		Crée des ponts entre les acteurs et les réseaux.
		Contribue à l'évolution des pratiques coopératives.



## Interaction entre compétences spécifiques et transversales

Dans le cadre du processus de certification, les compétences spécifiques et les compétences transversales sont évaluées de manière complémentaire. Elles ne suivent pas nécessairement une progression parallèle, mais s'influencent mutuellement dans la posture professionnelle du gestionnaire.

Un gestionnaire peut, par exemple, démontrer une maîtrise technique avancée (niveau *Intégration*) dans une compétence spécifique comme la gestion financière, tout en étant en phase de *Mobilisation* dans une compétence transversale telle que la communication coopérative. Inversement, un gestionnaire peut incarner un *Leadership* coopératif inspirant, tout en étant au niveau *Application* dans certaines compétences spécifiques encore en développement.

Cette dissociation permet une évaluation nuancée, qui reconnaît les forces distinctes du gestionnaire et valorise les trajectoires de développement individuelles. Elle reflète également la réalité du rôle en milieu coopératif, où la capacité à relier les savoir-faire techniques à une posture relationnelle et stratégique est essentielle.

L'interaction entre ces deux types de compétences devient ainsi un indicateur clé de professionnalisation : elle témoigne de la capacité du gestionnaire à « faire », à « être », et à « faire avec », dans une logique de contribution au collectif et d'évolution des pratiques.



## 4. COMPÉTENCES SPÉCIFIQUES

### 1. Analyser et expliquer le contexte coopératif, ses modèles et ses programmes

#### Contextes de réalisation

##### Sur le terrain

- Lors de formations ou rencontres avec des membres.
- Lors de sessions d'information ou ateliers.
- Après des collègues.

##### Au bureau

- À partir de documents institutionnels et sites officiels (SHQ, SCHL, fédérations).
- À partir des données historiques et réglementaires (Loi sur les coopératives, Code civil).

#### Éléments de la compétence

- Expliquer l'évolution du mouvement coopératif au Québec.
- Décrire les modèles d'habitation et leurs différences.
- Expliquer l'écosystème coopératif et ses acteurs.
- Relier les enjeux actuels aux modèles et à l'histoire.
- Mobiliser des sources fiables.



Connaissance

- Identifier les événements fondateurs du mouvement coopératif et du secteur de l'habitation coopérative
- Présenter les acteurs majeurs de l'écosystème coopératif et communautaire
- Connaître les instances clés
- Comprendre le rôle de chaque instance
- Définir les principaux modèles d'habitation

Application

- Relier l'histoire aux enjeux actuels
- Expliquer les interactions entre les acteurs (rôles, responsabilités et complémentarité)
- Comprendre et analyser les différences juridiques des principaux modèles
- Interpréter les statuts et règlements
- Expliquer les impacts sur la gouvernance

Intégration

- Évaluer les enjeux stratégiques
- Anticiper les impacts réglementaires
- Proposer des solutions conformes
- Mettre en évidence les avantages, limites et conditions de succès de chaque modèle d'habitation
- Intégrer les dimensions intercoopératives



## 2. Assurer la conformité légale et financière des coopératives

### Contextes de réalisation

#### Sur le terrain

- Lors de réunions du conseil d'administration et assemblées générales.
- Lors de la tenue de livres comptables mensuels.
- Lors des suivis ponctuels avec la coopérative.
- Lors de vérifications comptables avec le vérificateur externe.

#### Au bureau

- À partir des lois et règlements (Loi sur les coopératives, Code civil).
- À l'aide des états financiers, bilans et rapports annuels.
- À partir des politiques internes et normes de conformité.
- Lors de la préparation des documents légaux requis après l'AGA.

### Éléments de la compétence

- Appliquer les lois et règlements en vigueur.
- Vérifier la conformité des tâches administratives et financières.
- Coordonner la vérification comptable et les bilans.
- Préparer les rapports destinés aux instances gouvernementales et autres partenaires (MEIE, fédérations, SHQ, SCHL, institution financière).

*\* La responsabilité du respect des obligations légales et réglementaires revient ultimement au conseil d'administration. Le conseiller, de son côté, se doit de comprendre ces obligations, d'identifier les situations à risque et d'exposer clairement les conséquences associées à des pratiques non conformes. Il n'a toutefois pas la possibilité, ni le pouvoir, d'en assurer le respect sur le plan légal.*



---

## Niveaux de développement | Éléments observables

---

### Connaissance

- Identifier les obligations légales
- Connaître la Loi sur les coopératives
- Comprendre les règlements internes
- Lire les états financiers
- Comprendre la convention d'exploitation
- Connaître et comprendre les normes de conformité

### Application

- Appliquer les lois et règlements
- Vérifier que les tâches administratives sont réalisées conformément aux obligations connues et signaler les écarts au CA
- Préparer les rapports officiels
- Coordonner la vérification comptable
- Interpréter et utiliser les états financiers

### Intégration

- Superviser la conformité globale
- Conseiller le CA sur les obligations
- Anticiper les risques légaux
- Tenir compte des exigences réglementaires afin d'éclairer la stratégie de gestion et de développement du CA
- Assurer la liaison avec les instances gouvernementales et les partenaires



### 3. Planifier et animer la gouvernance coopérative

#### Contextes de réalisation

##### Sur le terrain

- Lors des assemblées générales annuelles ou extraordinaires.
- Lors des rencontres du conseil d'administration et des comités.

##### Au bureau

- À partir des règlements internes et des statuts de la coopérative.
- À l'aide d'outils de planification et de communication.
- À partir de documents institutionnels et site officiel (CQCH).

#### Éléments de la compétence

- Planifier et organiser les assemblées et réunions.
- Préparer l'ordre du jour et coordonner les convocations.
- Animer les rencontres en favorisant la participation et la cohésion.
- Assurer le suivi des décisions et la rédaction des procès-verbaux.
- Soutenir le CA dans la gouvernance participative.

*\*La compétence vise prioritairement la capacité du conseiller à soutenir et animer le fonctionnement du conseil d'administration. La présidence d'assemblées générales peut relever d'autres acteurs et constitue, selon le contexte, un atout complémentaire.*



Connaissance

- Connaître les statuts et règlements
- Connaître la gouvernance participative
- Coordonner les convocations
- Comprendre les rôles des administrateurs
- Respecter les règles de quorum
- Comprendre l'évaluation de rendement du CA

Application

- Préparer un ordre du jour
- Animer une réunion en favorisant la participation
- Rédiger un procès-verbal
- Assurer le suivi des décisions
- Faciliter les échanges entre comités, en appui au CA
- Appliquer les règles de gouvernance

Intégration

- Intégrer une dimension stratégique à l'AG
- Intégrer la dimension intercoopérative
- Conseiller sur la gouvernance participative
- Anticiper les enjeux politiques
- Évaluer la performance du CA



## 4. Soutenir la gestion des finances et du patrimoine immobilier

### Contextes de réalisation

#### Sur le terrain

- Lors des inspections immobilières et des travaux d'entretien.
- Lors de la visite annuelle des immeubles.
- Lors de la réalisation du bilan de santé des immeubles (BSI) et des suivis.
- Lors des rencontres avec les fournisseurs et prestataires de services.

#### Au bureau

- À partir des états financiers et budgets prévisionnels.
- À l'aide de logiciels de gestion immobilière et comptable.
- À partir du plan quinquennal d'entretien.
- Lors de la gestion des contrats d'assurance et des ententes.

### Éléments de la compétence

- Lire et analyser les états financiers et ratios.
- Élaborer et suivre les budgets annuels et pluriannuels.
- Gérer les réserves, placements et politiques financières.
- Élaborer et mettre à jour le plan d'entretien immobilier, basé sur le BSI.
- Assurer la gestion des assurances.
- Négocier et suivre les contrats avec les fournisseurs et prestataires.



Connaissance

- Lire les états financiers
- Comprendre les ratios financiers
- Identifier les postes budgétaires
- Connaître les obligations financières
- Comprendre le plan d'entretien de l'immeuble

Application

- Élaborer un budget annuel et pluriannuel
- Gérer les réserves, placements et politiques financières
- Préparer la vérification comptable
- Suivre les dépenses et revenus
- Suivre les travaux en cours
- Mettre à jour le plan d'entretien de l'immeuble et en assurer la réalisation
- Mettre à jour le plan quinquennal

Intégration

- Planifier la pérennité financière
- Évaluer les besoins immobiliers
- Prioriser les travaux majeurs
- Négocier avec les fournisseurs
- Prévoir une évaluation de la stratégie financière
- Soutenir les pratiques financières en cohérence avec la stratégie à long terme



## 5. Soutenir le développement et la pérennité des coopératives

### Contextes de réalisation

#### Sur le terrain

- Lors des démarches de création, acquisition ou fusion de coopératives.
- Lors des rencontres avec les fédérations et partenaires.
- Lors de discussions stratégiques avec le conseil d'administration.
- Lors de l'identification d'opportunités de développement.
- Lors de la mobilisation des membres autour d'une vision entrepreneuriale.

#### Au bureau

- À partir des programmes d'aide provinciaux et fédéraux (ex. : SHQ, SCHL).
- À l'aide d'outils de planification stratégique et de veille.
- En consultant les politiques publiques, les guides de financement et les cadres réglementaires.
- En analysant les leviers financiers disponibles.

### Éléments de la compétence

- Accompagner les démarches de création, acquisition ou fusion.
- Identifier et recommander des programmes d'aide.
- Proposer des plans de transition et de développement adaptés.
- S'appropriier les leviers financiers et les actifs disponibles.
- Préparer les demandes de financement et assurer le suivi.
- Assurer la conformité légale des démarches.



Connaissance

- Identifier les besoins des membres
- Connaître les programmes d'aide et de subvention
- Comprendre les étapes de gestion de projet
- Lire les critères d'admissibilité aux différents programmes
- Connaître les obligations légales

Application

- Accompagner la fondation d'une coop
- Conseiller sur la fusion de coopératives
- Assurer la conformité des démarches
- Préparer les documents légaux
- Proposer un plan de transition
- Évaluer les impacts financiers

Intégration

- Élaborer un plan stratégique
- Intégrer les dimensions intercoopératives
- Anticiper les enjeux réglementaires
- Mobiliser les partenaires



## 6. Soutenir la vie associative et le fonctionnement des comités

### Contextes de réalisation

#### Sur le terrain

- Lors des rencontres avec les comités, le CA et les membres.
- Lors de l'intégration de nouveaux membres ou de la planification d'activités collectives.
- Lors de démarches de mobilisation liées à la vie associative.

#### Au bureau

- À partir des règlements internes, guides de bonnes pratiques, outils pédagogiques.
- En lien avec les fédérations et les ressources disponibles pour la formation et le soutien.

### Éléments de la compétence

- Soutenir les comités selon leur niveau d'autonomie.
- Encourager la participation active et la prise en charge collective.
- Proposer des outils, formations et ressources pour renforcer la vie associative.
- Détecter les signes de démobilitation.
- Renforcer une culture de collaboration.



Connaissance

- Identifier les rôles et responsabilités des comités et du CA
- Connaître les outils et guides de bonnes pratiques disponibles
- Reconnaître les signes de faible participation ou de démobilisation

Application

- Traduire les principes et les règles en pratiques concrètes et accessibles
- Soutenir les comités dans l'organisation de leurs activités et réunions
- Adapter son approche selon le niveau d'autonomie des membres
- Proposer des outils et ressources pour renforcer la vie associative
- Encourager la participation active et la prise en charge collective

Intégration

- Conseiller sur la stratégie de mobilisation et la pérennité des comités
- Intégrer la vie associative dans la planification stratégique
- Anticiper les risques de démobilisation et proposer des solutions
- Favoriser une culture de collaboration et de responsabilisation
- Évaluer l'efficacité des comités et recommander des ajustements



## 7. Gérer les relations et les conflits

### Contextes de réalisation

#### Sur le terrain

- Lors des réunions avec les membres et le conseil d'administration.
- Lors de la mise en place d'actions favorisant la prévention des conflits.
- Lors des démarches liées à la gestion des plaintes et résolution de conflits.

#### Au bureau

- À partir des règlements internes et des politiques de gestion des plaintes.
- À l'aide d'outils de communication, de rédaction simplifiée et de suivi des dossiers.

### Éléments de la compétence

- Clarifier les enjeux et écouter activement.
- Mettre en place des pratiques de prévention des conflits.
- Gérer les plaintes et documenter les situations conflictuelles.
- Orienter vers des mécanismes de médiation appropriés.
- Rédiger des communications claires et accessibles.

*\* La gestion des conflits peut impliquer des démarches légales ou réglementaires (ex. transmission de plaintes à des instances externes, respect des procédures internes), en lien avec la compétence 2 – Assurer la conformité légale et financière. Elle s'exerce également en étroite collaboration avec le conseil d'administration, dans une logique de gouvernance et de suivi des situations, en lien avec la compétence 3 – Planifier et animer la gouvernance coopérative.*



Connaissance

- Écouter activement
- Clarifier les enjeux
- Connaître les principes de communication non violente
- Identifier les causes de conflit
- Adapter son langage
- Reconnaître les enjeux relationnels dans un contexte coopératif

Application

- Proposer des solutions
- Assurer le suivi des plaintes
- Rédiger des communications claires
- Documenter les échanges / situations conflictuelles
- Soutenir le CA dans les mécanismes de médiation
- Contribuer à la préparation des documents pour les instances légales, le cas échéant

Intégration

- Gérer des situations relationnelles complexes
- Anticiper les tensions
- Conseiller le CA sur la médiation et les recours
- Intégrer la dimension relationnelle dans la réflexion stratégique du CA
- Soutenir la mise en place de pratiques de communication constructive



## 5. COMPÉTENCES TRANSVERSALES

### 8. Positionner son intervention dans l'écosystème coopératif

#### Contextes de réalisation

- Lorsqu'une intervention implique plusieurs acteurs (CA, membres, partenaires, fédérations, ressources externes) et nécessite de clarifier les rôles et les mandats.
- À partir d'une lecture du contexte et des acteurs en présence, afin d'ajuster sa posture et d'intervenir à la juste place.
- Lorsqu'il est nécessaire d'orienter une demande ou un enjeu vers l'acteur approprié, sans se substituer aux instances ou aux ressources spécialisées.

#### Éléments de la compétence

- Situer son intervention en tenant compte des acteurs, des rôles et des mandats en présence.
- Ajuster sa posture pour intervenir à la juste place, sans se substituer aux autres acteurs.
- Orienter les demandes vers les ressources appropriées lorsque requis.



Sensibilisation

- Identifier les acteurs et leurs rôles dans une situation donnée
- Comprendre les mandats respectifs (CA, partenaires, ressources externes)
- Reconnaître les limites de son rôle professionnel
- Repérer les ressources pertinentes

Mobilisation

- Positionner son intervention en cohérence avec les rôles et mandats présents
- Ajuster sa posture pour éviter les chevauchements de rôle
- Orienter ou référer les demandes vers l'acteur approprié lorsque requis
- Clarifier auprès du CA le rôle des différents acteurs impliqués

Leadership

- Incarner une posture claire quant aux limites de son intervention
- Soutenir le CA dans la compréhension de son positionnement
- Prévenir les confusions de rôle dans des situations complexes
- Contribuer à une cohérence d'intervention entre les acteurs



## 9. Communiquer de manière claire, compréhensible et adaptée

### Contextes de réalisation

- À partir d'une intention ou d'un message.
- Dans tout lieu réel ou virtuel (réunions, courriels, etc.).
- À l'aide d'outils de communication.
- Lors de présentations au CA ou aux membres.
- Lors de discussions stratégiques ou de négociations.

### Éléments de la compétence

- Appliquer les principes de l'écoute active et de la rétroaction constructive.
- Connaître et appliquer les règles de confidentialité.
- Vulgariser des contenus complexes afin d'en favoriser l'appropriation.
- Animer des échanges en fonction du public concerné.
- Présenter l'information pertinente aux instances afin de soutenir une prise de décision éclairée.



Sensibilisation

- Transmettre une information claire et factuelle
- Utiliser un langage adapté à l'acteur concerné
- Lire et interpréter les documents (rapports, règlements)
- Respecter les règles de confidentialité dans ses communications

Mobilisation

- Donner une rétroaction constructive
- Animer des échanges
- Adapter la communication au contexte et au public
- Synthétiser les échanges et informations clés pour en faciliter la compréhension

Leadership

- Incarner une communication claire, structurée et rigoureuse
- Intégrer les bonnes pratiques de communication auprès des différentes instances
- Anticiper les incompréhensions ou réactions afin d'ajuster la communication



## 10. Mobiliser les parties prenantes et favoriser la participation

### Contextes de réalisation

- Lors de projets, démarches de consultation ou de transition nécessitant une participation structurée pour produire des apports utiles aux décisions du CA.
- Lorsqu'une implication ponctuelle des membres, comités ou partenaires est requise pour éclairer un choix, prioriser des options ou co-construire des solutions.
- À l'aide de méthodes participatives adaptées.

### Éléments de la compétence

- Définir un objectif clair de mobilisation.
- Choisir et mettre en œuvre des modalités de participation adaptées.
- Favoriser une compréhension commune.
- Recueillir et structurer les contributions à des fins d'utilisation par le CA.
- Reconnaître la participation et boucler la démarche.



Sensibilisation

- Identifier les parties prenantes concernées par un projet ou une décision
- Comprendre les objectifs et les limites d'une démarche participative
- Connaître différentes méthodes de participation et leurs limites

Mobilisation

- Organiser et animer des démarches participatives (ateliers, consultations)
- Adapter les méthodes participatives au contexte et au public
- Favoriser la contribution et synthétiser les apports de façon structurée
- Évaluer l'utilité des contributions recueillies

Leadership

- Concevoir des démarches de mobilisation cohérentes et réalistes
- Anticiper les risques de sur-mobilisation ou de fatigue participative
- Assurer la cohérence entre participation, livrables et décisions prises
- Modéliser des pratiques participatives responsables et transférables



## 11. Développer le réflexe intercoopératif et relayer les opportunités utiles

### Contextes de réalisation

- Sur les lieux de travail des acteurs ou lors d'événements de réseautage.
- Lorsqu'une opportunité externe (outil, ressource, formation, subvention, pratique exemplaire) peut répondre à un besoin identifié dans une coopérative.
- À l'occasion d'événements, infolettres, communautés de pratiques ou échanges où le conseiller capte des contenus utiles.
- À l'aide d'une veille numérique (réseaux sociaux, plateformes collaboratives).

### Éléments de la compétence

- Maintenir une veille ciblée
- Repérer des occasions d'échange ou de collaboration utiles.
- Relayer les informations aux acteurs concernés.
- Respecter son mandat et ses limites.



Sensibilisation

- Connaître les principaux partenaires et réseaux intercoopératifs pertinents
- Comprendre les objectifs et limites des collaborations potentielles
- Repérer des opportunités ou ressources utiles issues de l'écosystème
- Respecter les cadres de collaboration et de confidentialité

Mobilisation

- Relayer de manière ciblée des opportunités, ressources ou informations pertinentes.
- Orienter vers les acteurs ou réseaux appropriés lorsque requis.
- Partager des ressources (pratiques, outils, contacts) de façon contextualisée.
- Évaluer la pertinence et l'utilité réelle des informations relayées.

Leadership

- Développer un réflexe d'ouverture intercoopérative reconnu par ses pairs
- Anticiper des opportunités utiles pour les coopératives suivies
- Favoriser une circulation d'information accessible, sans animer de réseaux permanents ni influencer les orientations.



## 12. Lire les dynamiques d'acteurs et éclairer la décision stratégique

### Contextes de réalisation

- Lors de l'analyse de situations impliquant plusieurs acteurs (CA, membres, partenaires, instances gouvernementales).
- Dans le cadre d'enjeux sensibles, de décisions structurantes ou de situations présentant des risques relationnels, opérationnels ou réputationnels.
- Lors de l'élaboration de recommandations destinées à soutenir le conseil d'administration.
- À partir d'informations partielles, évolutives ou porteuses d'impacts potentiels pour la coopérative ou son écosystème.

### Éléments de la compétence

- Comprendre les dynamiques d'acteurs, les enjeux et les risques.
- Formuler des scénarios éclairants.
- Anticiper les impacts possibles.
- Ajuster l'analyse en continu, selon les nouvelles informations.



Sensibilisation

- Identifier les acteurs, intérêts et sensibilités en présence.
- Repérer les risques et opportunités associés à un enjeu.
- Distinguer faits, perceptions, opinions et enjeux relationnels.
- Comprendre l'importance de la neutralité et des limites de son rôle.

Mobilisation

- Analyser les impacts possibles des scénarios envisagés.
- Proposer des scénarios d'aide à la décision structurés et adaptés au contexte.
- Anticiper les réactions possibles des parties prenantes et ajuste ses messages en conséquence.
- Saisir les signaux faibles (tensions, opportunités, freins).
- Réajuster ses analyses à mesure que de nouvelles informations émergent.

Leadership

- Maintenir une veille ciblée sur les enjeux institutionnels ou réglementaires pertinents.
- Refuser de soutenir ou de porter une démarche qui sort de son rôle.
- Rappeler le cadre décisionnel lorsque celui-ci tend à se déformer sous l'effet d'enjeux politiques.
- Nommer clairement les zones de risque et les lignes à ne pas franchir.
- Tirer des apprentissages des situations vécues et contribuer, avec le CA, à l'amélioration des pratiques de décision.



## 13. Résoudre des situations complexes dans une perspective collaborative

### Contextes de réalisation

- À partir de problèmes rencontrés ou de situations complexes affectant la coopérative.
- Lors de projets d'amélioration, de gestion de crise ou de transition.

### Éléments de la compétence

- Identifier les situations complexes et leurs causes.
- Analyser les enjeux et les impacts pour les parties prenantes.
- Mobiliser les ressources pertinentes pour co-construire des solutions.
- Adapter les processus et les pratiques en fonction des solutions retenues.
- Mesurer les effets et tirer des apprentissages.



Sensibilisation

- Reconnaître qu'une situation ne peut être traitée par une solution simple ou isolée
- Distinguer un problème technique, relationnel et systémique, même s'ils coexistent
- Identifier les principaux facteurs en jeu (organisationnels, humains, financiers, réglementaires, de gouvernance)
- Connaître les méthodes de résolution de problèmes
- Respecter les contraintes légales et réglementaires

Mobilisation

- Structurer une analyse de la situation
- Présenter l'information au CA, pour soutenir une réflexion et une décision éclairées.
- Formuler différents scénarios adaptés au contexte
- Mobiliser les ressources et expertises pertinentes, sans se substituer aux acteurs concernés.
- Adapter les processus et pratiques en fonction des scénarios retenues
- Communiquer les résultats et les décisions

Leadership

- Anticiper les effets des solutions retenues
- Soutenir l'intégration des solutions dans les pratiques courantes
- Évaluer les impacts des solutions mises en œuvre
- Favoriser la capitalisation des apprentissages (ce que la coopérative apprend d'une situation complexe)
- Ajuster sa posture professionnelle selon la maturité organisationnelle et le contexte



## 14. Assurer son développement professionnel

### Contextes de réalisation

- Au bureau et sur le terrain.
- À partir d'informations de divers domaines liés à la profession.
- En collaboration avec des partenaires de formation.

### Éléments de la compétence

- Évaluer son profil de compétences.
- Élaborer un plan de développement professionnel.
- Actualiser ses compétences et connaissances connexes.
- Ajuster sa pratique selon l'évolution du secteur.



Sensibilisation

- Identifier ses besoins de développement professionnel
- Évaluer son profil de compétences au regard des exigences du poste
- Reconnaître ses limites professionnelles et les situations nécessitant un approfondissement de compétences
- Connaître les ressources de formation pertinentes
- Respecter les obligations légales et professionnelles liées à sa fonction

Mobilisation

- Élaborer et mettre à jour un plan de développement professionnel
- Participer à des formations ou démarches de perfectionnement ciblées
- Mettre en œuvre les acquis dans sa pratique professionnelle
- Évaluer ses progrès et l'impact d'apprentissage sur son travail
- Ajuster ses objectifs de développement en fonction de l'évolution du contexte et des responsabilités

Leadership

- Maintenir une veille proactive sur les pratiques, enjeux et évolutions du secteur
- Intégrer de nouvelles pratiques ou approches lorsque pertinentes
- Contribuer à l'amélioration ou l'innovation des pratiques
- Partager ses apprentissages avec ses pairs
- Anticiper les évolutions du secteur afin d'ajuster sa pratique et son développement



## 6. LEXIQUE

### Acteur

Terme générique désignant toute personne ou organisation impliquée dans une situation (membre, CA, comité, gestionnaire, fournisseur, fédération, instance gouvernementale, etc.).

### Bilan de santé immobilier (BSI)

Diagnostic technique permettant d'évaluer l'état de l'immeuble et ses besoins en entretien ou en travaux. Il constitue la base du plan d'entretien et éclaire les décisions du CA.

### Conseil d'administration (CA)

Instance élue chargée d'administrer la coopérative, d'assurer sa conformité légale et financière, et de prendre les décisions stratégiques au nom des membres. Le CA porte la responsabilité ultime de la gestion, même lorsqu'il délègue certaines tâches au gestionnaire ou à des bénévoles.

### Écosystème coopératif

Ensemble des acteurs, structures et relations qui composent l'environnement institutionnel, communautaire et intercoopératif du mouvement des coopératives d'habitation.

### Fournisseur

Entreprise ou organisation qui fournit des biens matériels (p. ex. : matériaux, pièces, équipements) utilisés pour l'entretien, la réparation ou l'amélioration des immeubles. Le fournisseur n'offre généralement pas de main-d'œuvre ou d'expertise spécialisée.

### Instance

Organisme ou institution exerçant une autorité légale, réglementaire ou administrative sur les coopératives ou leurs programmes (p. ex. : SHQ, SCHL, MEIE, municipalités). Les instances sont souvent responsables de programmes, de normes ou de reddition de comptes.



## Membre

Personne qui détient le statut légal de membre d'une coopérative d'habitation, incluant le droit d'habiter un logement et de participer à la gouvernance. Le membre exerce ses droits dans le respect des statuts, règlements et responsabilités collectives.

## Partenaire

Acteur externe qui contribue au fonctionnement ou au développement de la coopérative, sans nécessairement être payé pour un service. Il peut s'agir d'une fédération, d'un organisme communautaire, d'une instance gouvernementale ou d'un réseau intercoopératif. Le partenaire joue un rôle de soutien, sans se substituer aux responsabilités du CA.

## Parties prenantes

Personnes, groupes ou organisations touchés ou concernés par une situation, une décision ou un projet. Dans une coopérative d'habitation : membres, CA, comités, fournisseurs, partenaires, organismes publics, voisins, etc.

## Plan d'entretien (annuel / quinquennal)

Outil de gestion qui décrit les travaux d'entretien préventif ou correctif à réaliser sur 1 an ou 5 ans, ainsi que leur coût estimé. Il s'appuie sur le bilan de santé immobilier (BSI) et sert à planifier les budgets et priorités.

## Prestataire de services

Personne, entreprise ou organisme qui offre un service spécialisé moyennant rémunération (p. ex. : plombier, comptable, entrepreneur général, vérificateur, médiateur). Le prestataire fournit une expertise, un travail professionnel ou une intervention directe, selon un mandat précis.

## Réserve financière

Montant mis de côté par la coopérative pour assurer la pérennité financière et la réalisation des travaux futurs. Elle est essentielle pour maintenir les actifs coopératifs hors marché.



## Vie associative

Ensemble des activités sociales, participatives et démocratiques qui soutiennent la cohésion, l'engagement et l'autonomie des membres. Elle comprend les comités, les activités collectives, les formations internes et les mécanismes de participation.

