



PLAN STRATÉGIQUE 2025-2028

OCTOBRE 2025

MEMBRES DE CMC



LEADERS DU MOUVEMENT COOPÉRATIF CANADIEN



CONTENU

INTRODUCTION	4
LES FONDEMENTS	6
VISION STRATÉGIQUE	7
BUTS STRATÉGIQUES 2025-2028	8
RÉSULTATS ATTENDUS D'ICI 2028	13
CONDITIONS FACILITATRICES	14
MISE EN ŒUVRE ET SUIVI	15
CONCLUSION	16
ANNEXE : RÉSULTATS DE LA CONSULTATION DES MEMBRES	17

INTRODUCTION

Contexte : CMC représente, promeut et défend le secteur coopératif et mutualiste canadien. Dans un contexte de changements économiques, sociaux et politiques rapides, CMC agit comme catalyseur d'une croissance coopérative inclusive et durable et d'une économie plus coopérative.

Processus : Ce plan s'appuie sur de vastes consultations (sondages, réunions et discussions stratégiques) et vise à refléter les orientations stratégiques les plus largement partagées par le mouvement.

Approche : Le plan stratégique évite délibérément d'entrer dans les détails opérationnels, laissant à la direction de CMC la latitude de définir des projets précis et de s'adapter aux nouvelles opportunités, tout en fournissant une vision et des axes d'intervention suffisamment clairs pour mobiliser l'action et réaliser des progrès tangibles.

1. Adhésion volontaire et ouverte
2. Contrôle démocratique des membres
3. Participation économique des membres
4. Autonomie et indépendance
5. Éducation, formation et information
6. Coopération entre coopératives
7. Souci de la communauté

Orienté vers la croissance

Conformément au Plan stratégique 2026-2030 de l'ACI, l'objectif ultime de cette stratégie est de faire croître le mouvement coopératif canadien.

Il ne s'agit pas de croissance à tout prix, mais d'une croissance ancrée dans nos principes et nos valeurs, c'est-à-dire dans notre identité coopérative.

Les coopératives doivent non seulement survivre, mais prospérer : elles doivent accroître leur impact, accroître leur présence dans des secteurs clés et démontrer que le modèle coopératif est un moyen compétitif, durable et efficace de mener leurs activités et de répondre aux besoins des collectivités. Cela implique de développer les coopératives existantes et d'en créer de nouvelles. Non seulement dans les endroits et les secteurs où une coopérative pourrait être le seul choix, mais de plus en plus là où le modèle fait de la coopération un avantage et un choix privilégié.

En ancrant nos efforts dans l'identité coopérative, tout en soutenant la résilience, en encourageant l'innovation et en fixant des objectifs de croissance ambitieux, nous pouvons accroître le nombre total de coopératives, le nombre de membres, la part du PIB et les retombées pour les collectivités.

Nous construisons une économie plus coopérative.



LES FONDEMENTS

Mission Agir comme un catalyseur pour construire une économie plus coopérative.

Valeurs

CMC et ses membres s'inspirent des valeurs coopératives universellement reconnues, énoncées dans la déclaration de l'Alliance coopérative internationale sur l'identité coopérative :

- Entraide et responsabilité personnelle
- Démocratie, égalité, équité et solidarité
- Honnêteté, ouverture, responsabilité sociale et bienveillance

Notre fondement : Ancré dans l'identité coopérative

Au cœur du mouvement coopératif se trouvent la définition, les valeurs et les principes qui distinguent les coopératives de tous les autres modèles économiques. Portée par l'Alliance coopérative internationale (ACI), la Déclaration sur l'identité coopérative est ce qui unit les coopératives et sert de fondement à la présente stratégie et à la stratégie mondiale menée par l'ACI. Ces valeurs et principes guident le fonctionnement des coopératives, la manière dont nous devons interagir avec nos membres et les communautés, et la manière dont nous construisons une économie plus juste et plus démocratique.

En cette période de changements et de turbulences accélérés, il est essentiel de réaffirmer et d'approfondir notre compréhension de ce que signifie être une coopérative. Renforcer la connaissance et la mise en pratique des valeurs et principes de la Déclaration sur l'identité coopérative aidera les coopérateurs à continuer d'innover et d'évoluer, même face à des défis dynamiques.

La préservation de nos valeurs et principes fondamentaux, tout en veillant à ce que notre identité reste pertinente et résonnante, constitue le fondement le plus solide d'une croissance durable et significative.

VISION STRATÉGIQUE

Horizon de 3 ans (2028)

CMC est reconnu comme un leader de confiance qui favorise la croissance coopérative et mutuelle.

Horizon de 5 ans (2030)

Des progrès évidents sont constatés dans la construction d'un écosystème favorable et dans la croissance du secteur coopératif et mutualiste.

Horizon de 10 ans (2035)

Le secteur coopératif et mutualiste du Canada a connu une croissance d'au moins 30 %.

Horizon de 20 ans (2045)

La coopération est le choix privilégié des consommateurs, des entrepreneurs, des investisseurs et des décideurs politiques.



BUTS STRATÉGIQUES 2025-2028

But 1 : Meilleure connaissance des coopératives et des mutuelles

Accroître la visibilité, la compréhension et la reconnaissance des coopératives et des mutuelles auprès des représentants du gouvernement, des membres de CMC et des segments ciblés du public.

Depuis sept ans que le Centre canadien d'étude des coopératives de l'Université de la Saskatchewan mène son enquête annuelle sur les principaux enjeux coopératifs, le manque de sensibilisation à la pertinence du modèle coopératif est constamment identifié par les dirigeants comme le défi le plus urgent auquel le mouvement coopératif canadien est confronté.

Ce manque de sensibilisation s'ajoute aux nombreux autres défis auxquels le secteur est confronté : l'accès au financement, l'obtention de soutiens politiques, l'attraction de membres et la croissance des ventes. L'ampleur et la complexité de ce défi en font probablement le plus redoutable. CMC ne pourra pas faire une différence significative seul, ni à court terme. Cependant, il est essentiel de relever le défi posé par le manque de sensibilisation, de reconnaissance et de compréhension, qui est fondamental pour le mouvement coopératif dans son ensemble.

Pour progresser en matière de sensibilisation, il faudra commencer par clarifier l'éventail des objectifs de communication et d'éducation prioritaires pour les différentes composantes de l'écosystème coopératif, ainsi que par préciser les publics cibles et les messages clés. Ensuite, en coordonnant et en alignant les capacités sur les segments stratégiques et les principales priorités où des progrès tangibles peuvent être réalisés, nous pouvons nous engager sur la voie à long terme vers une plus grande sensibilisation.

En s'appuyant sur l'identité coopérative, les activités pourraient inclure :

Cadre narratif et messagerie unifiés

- Élaborer un cadre narratif cohérent de messages clés destiné aux membres, aux décideurs politiques et au grand public, communiquant l'impact économique, social et environnemental, et promouvoir l'utilisation de ce cadre par les membres.

Sensibilisation et sensibilisation du public

- Campagnes nationales ou régionales et initiatives ciblées visant à accroître la visibilité et à améliorer la compréhension du public à l'égard des coopératives et des mutuelles.

Engagement des médias et des leaders d'opinion

- Renforcer les relations avec les journalistes, les influenceurs et les leaders d'opinion afin de donner aux coopératives une plus grande visibilité dans le débat économique national.

Preuves et démonstration d'impact

- Produire des données et des recherches plus solides (par exemple, des rapports sur l'impact économique, des études sectorielles) afin de mettre en évidence l'ampleur et l'importance du mouvement coopératif.



Congrès CMC 2025

But 2: Des politiques et programmes publics plus favorables

En tant qu'organisme national représentant le mouvement coopératif canadien, il est tout naturel – et essentiel – qu'il influence les politiques publiques fédérales et la conception des programmes afin de créer un environnement plus favorable au développement des coopératives et des mutuelles.

Les politiques publiques excluent trop souvent les coopératives, souvent par simple oubli, mais parfois délibérément. CMC doit posséder les compétences, les connaissances et les relations nécessaires pour réagir efficacement aux politiques qui auront un impact négatif sur les coopératives, protéger et développer les ressources existantes et promouvoir de nouvelles initiatives conformes aux priorités identifiées. Un financement accessible et un soutien au développement des entreprises sont essentiels pour garantir l'égalité des chances, faciliter la création d'entreprises et promouvoir la croissance et la résilience. Les activités relevant de cet objectif pourraient inclure :

Défense des intérêts à l'échelle nationale et relations avec le gouvernement

- Continuer à positionner CMC comme la voix nationale des coopératives et mutuelles, en collaborant régulièrement avec les décideurs fédéraux et les organismes clés.

Recherche sur les politiques et collecte de données

- Produire et diffuser des données qui appuient les efforts de plaidoyer et de sensibilisation et qui démontrent un impact mesurable, tout en exploitant les recherches menées par les partenaires sectoriels qui renforcent les recommandations concrètes.

Participation des membres au travail politique

- Mobiliser les membres, notamment par le biais de CM50 et d'autres réseaux, afin d'amplifier les efforts de plaidoyer et de veiller à ce que les positions politiques soient fondées sur les priorités des membres.

Financement et développement de programmes

- Plaider pour la création ou le maintien d'outils de financement et de programmes adaptés aux défis des coopératives et mutuelles, notamment la capitalisation, la mise à l'échelle et les soutiens propres au secteur.

But 3: Écosystème efficace de coopération et de croissance mutuelle

Renforcer l'écosystème grâce à une meilleure coordination, harmonisation et à des partenariats.

Le mouvement coopératif canadien compte une grande diversité d'organismes de soutien, dont de nombreux petits groupes spécialisés qui sont souvent confrontés à des difficultés financières. Un écosystème fragmenté et fragile ne peut pas apporter efficacement de la valeur et des résultats au mouvement coopératif. Le renforcement des liens afin d'élaborer une approche plus coordonnée du développement de cet écosystème peut générer des gains d'efficacité et accroître la valeur créée. Les actions visant à atteindre cet objectif pourraient inclure :

Infrastructure de données et de connaissances

- Renforcer un système partagé de collecte de données sur les coopératives, accessible aux membres, aux chercheurs et aux décideurs politiques, afin de suivre et d'orienter la croissance, ainsi que d'éclairer et de renforcer les stratégies.

Partenariats et alliances

- Améliorer la collaboration entre CMC et les associations provinciales, les fédérations sectorielles, les partenaires internationaux et les établissements universitaires afin de tirer parti des ressources, des infrastructures et de l'expertise disponibles. L'identification des ressources existantes et des lacunes, notamment par le biais d'une cartographie de l'écosystème, peut contribuer à miser sur les atouts et les capacités déjà présents, renforçant ainsi la complémentarité et maximisant l'impact national.

Renforcement des capacités et développement du leadership

- Soutenir les dirigeants des coopératives et des mutuelles, y compris la prochaine génération de dirigeants, par la coordination d'événements, de formations, de bourses d'études, de programmes de mentorat et d'opportunités d'échange.

Innovation et collaboration intersectorielles

- Renforcer les relations entre les secteurs les plus solides et les mieux organisés du mouvement coopératif, notamment le logement, l'agriculture, les coopératives de crédit et les caisses d'épargne, ainsi que les mutuelles, et développer les partenariats avec d'autres secteurs (privé, public, économie sociale) afin d'élargir les marchés, de stimuler l'innovation et de favoriser la croissance.

OBJECTIF

Mission >

Agir en tant que catalyseur pour construire une économie plus coopérative

Valeurs >

Les coopératives sont fondées sur les valeurs d'**entraide**, de **responsabilité personnelle**, de **démocratie**, d'**égalité**, d'**équité** et de **solidarité**. Dans la tradition de leurs fondateurs, les membres des coopératives croient aux valeurs éthiques d'**honnêteté**, d'**ouverture**, de **responsabilité sociale** et d'**attention aux autres**.

DIRECTION

Objectifs 2028 >

Meilleure connaissance des coopératives et des mutuelles

Des politiques et des programmes plus habilitants

Un écosystème efficace de croissance coopérative et mutuelle

Vision >

3 ans

CMC est reconnu comme un leader de confiance pour l'action en faveur de la croissance des coopératives

5 ans

Des progrès évidents sont réalisés dans la construction d'un écosystème et la croissance du secteur coopératif et mutualiste.

10 ans

La taille du secteur des coopératives et des mutuelles a augmenté de 30 %.

20 ans

La coopération est un choix préféré des consommateurs, des entrepreneurs, des investisseurs et des décideurs



RÉSULTATS ATTENDUS D'ICI 2028

Objectif 1 : Sensibilisation

- Un processus systématique pour suivre l'opinion publique sur les coopératives et les mutuelles.
- Une stratégie coordonnée de communication et de relations avec les médias.
- Des études régulières sur l'impact économique du secteur.

Objectif 2 : Représentation politique

- Un engagement plus fort auprès des décideurs politiques, notamment par le biais du CM50 et d'autres plateformes de défense des intérêts.
- Amélioration et accessibilité des données sur le secteur coopératif canadien.
- Outils de financement désignés pour les coopératives.

Objectif 3 : Un écosystème de croissance plus efficace

- Renforcement des relations provinciales et nationales et de l'engagement des membres.
- Meilleure harmonisation des stratégies de croissance nationales et internationales.
- Renforcement des partenariats intersectoriels qui tirent parti des solutions coopératives.



CONDITIONS FACILITATRICES

CMC atteindra ces objectifs plus efficacement en renforçant son efficacité organisationnelle grâce aux mesures suivantes :

- **Bonne gouvernance:** La clarté, la transparence, l'inclusion et la diversité au sein des structures et des processus renforceront l'orientation pertinente et la confiance dans les actions de CMC.
- **Une communication claire et mobilisatrice:** Outils et stratégies qui renforcent l'engagement des membres et l'harmonisation des capacités du mouvement coopératif autour d'un récit commun.
- **Des revenus stables et adéquats:** La mise à jour du modèle de cotisations de CMC, qui est resté inchangé depuis la création de l'organisation en 2014, est nécessaire pour assurer la viabilité financière de l'association. Cette mise à jour devra s'inscrire dans une stratégie plus large de croissance et de fidélisation des membres. CMC étudiera la possibilité de développer des sources de revenus complémentaires (partenariats, projets, parrainages) afin de diversifier ses revenus et de proposer des avantages supplémentaires à ses membres.
- **Engagement, mobilisation et confiance des membres:** Il est fondamental de veiller à ce que les priorités de CMC soient pertinentes pour ses membres et qu'elle bénéficie de leur confiance et de leur soutien afin d'exercer le leadership nécessaire pour mobiliser l'ensemble du mouvement coopératif dans des actions concertées en vue d'atteindre des objectifs communs.



MISE EN ŒUVRE ET SUIVI

La mise en œuvre du plan stratégique sera dirigée par la direction de CMC, avec le soutien du personnel et des comités. Un **cadre de suivi** sera mis en place, comprenant notamment :

- Indicateurs liés à chaque objectif stratégique ;
- Rapports d'avancement réguliers présentés au conseil d'administration, qui permettront également d'identifier et d'évaluer les nouvelles opportunités ;
- Rapports annuels présentés aux membres lors de l'assemblée générale ;
- Un examen stratégique en 2028 afin de préparer le prochain cycle.

Outre ces mécanismes, un **examen à mi-parcours** est proposé pour fin 2026 ou début 2027, après la conclusion de la réforme des cotisations. Cet examen permettra une évaluation plus formelle de l'alignement stratégique, de l'allocation des ressources et des priorités émergentes, garantissant ainsi que le plan reste pertinent et ciblé.

Afin de maximiser l'impact et d'optimiser l'utilisation des ressources, CMC se concentrera sur un **nombre limité d'initiatives à fort potentiel**. Cette approche fait suite aux retours des membres et du Conseil d'administration et vise à éviter la dispersion des efforts pour se concentrer sur les actions offrant le plus grand potentiel de transformation à l'échelle du secteur. La priorisation sera guidée par l'alignement stratégique, la faisabilité et les résultats mesurables, avec des examens réguliers pour ajuster les priorités si nécessaire.

CONCLUSION

Le **Plan stratégique 2025-2028** définit une orientation ambitieuse pour Coopératives et mutuelles Canada. Il réaffirme l'identité coopérative comme fondement de notre organisation et met l'accent sur trois priorités : mieux faire connaître le modèle coopératif, renforcer les politiques et programmes publics et bâtir un écosystème de croissance plus efficace.

Ce plan tient compte des défis et possibilités du secteur, mais aussi des points de vue des membres de CMC. Par leurs réponses au sondage et aux séances de consultation, ils ont confirmé leur adhésion à ces priorités et leur volonté d'y contribuer. Leurs commentaires ont ancré le plan dans la réalité des coopératives et mutuelles à travers le pays, assurant qu'il réponde aux besoins immédiats comme aux aspirations à long terme.

Sa mise en œuvre exigera persévérance, concentration et collaboration. CMC ne peut atteindre ces objectifs seule ; les progrès dépendront d'un partenariat continu avec les membres, les organismes provinciaux et sectoriels et les alliés du mouvement. Ensemble, nous pouvons renforcer les fondements du secteur, étendre sa portée et démontrer la valeur unique des coopératives et mutuelles aux communautés, aux gouvernements et au grand public.

Tournée vers l'avenir, cette stratégie marque le début d'une nouvelle phase commune. En visant ces objectifs, en restant à l'écoute des membres et en s'adaptant à un environnement en constante évolution, CMC et ses membres peuvent créer une dynamique en faveur d'une économie coopérative plus forte, plus visible et plus influente au Canada.

ANNEXE : RÉSULTATS DE LA CONSULTATION DES MEMBRES

L'élaboration de ce plan stratégique a été guidée par une consultation auprès des membres de CMC, visant à s'assurer que les priorités retenues reflètent les besoins réels et les aspirations des coopératives et mutuelles à travers le Canada.

En août 2025, les 55 organisations membres ont été invitées à répondre à un sondage bilingue en ligne. Un total de 29 réponses ont été reçues (taux de participation de 53 %), incluant des contributions provenant de grandes et petites coopératives, de fédérations sectorielles et d'associations provinciales. La plupart des répondants occupaient des postes de direction tels que chefs de la direction, directeurs généraux ou présidents de conseil.

En complément du sondage, trois séances virtuelles d'échanges ont également été tenues avec 10 organisations membres, permettant d'approfondir certains thèmes. Presque toutes ces organisations avaient également répondu au sondage, ce qui a assuré une cohérence tout en enrichissant la rétroaction avec davantage de détails.

Pris ensemble, **le sondage et les séances d'échanges ont permis d'obtenir la participation de 30 organisations membres — représentant 55 % de l'effectif de CMC.**



Principales conclusions :

- **Large adhésion aux trois objectifs proposés** (sensibilisation, politiques, écosystème), la plupart des répondants étant tout à fait d'accord sur leur importance et leur pertinence.
- **Sensibilisation** : intérêt pour une communication plus cohérente et, dans certains cas, pour des campagnes nationales coordonnées visant à mettre en avant les contributions des coopératives et à renforcer les initiatives éducatives (y compris les programmes scolaires).
- **Politiques** : appels à un plaidoyer plus actif, notamment pour obtenir la reconnaissance du gouvernement, améliorer l'accès au financement et lever les obstacles réglementaires.
- **Écosystème** : accent mis sur l'accès au capital, la promotion de la coopération entre les coopératives, l'amélioration de la coordination entre les efforts nationaux et provinciaux et le renforcement des capacités de leadership.
- **Engagement des membres** : volonté de nombreux membres de collaborer plus étroitement avec CMC par le biais de campagnes, de plaidoyer et de groupes de travail.

Dans l'ensemble, la consultation a montré que les membres soutiennent les orientations définies dans ce plan, tout en proposant des idées pratiques et en rappelant les défis auxquels ils sont confrontés sur le terrain. Beaucoup ont également exprimé leur volonté de contribuer aux efforts collectifs. Ces contributions constituent un point de référence précieux pour CMC et ses membres dans le cadre de la mise en œuvre du plan stratégique 2025-2028.