

DOCUMENT DE CONSULTATION

**SUR LES RECOMMANDATIONS
DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA RESTRUCTURATION DE L'ACI**

**CONCERNANT LES QUESTIONS DE STRUCTURE,
DE MEMBERSHIP ET DE COTISATION**

**SOU MIS AUX
ORGANISATIONS MEMBRES DE L'ACI**

POUR COMMENTAIRES AVANT LE 20 FÉVRIER 2008

**PRÉPARÉ PAR LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LA RESTRUCTURATION DE L'ACI
JANVIER 2008**

1. AVANT-PROPOS

Au cours des dernières années, l'Alliance Coopérative Internationale (ci-après, « ACI ») s'est appliquée à poursuivre le processus continu de régionalisation de ses opérations et a amorcé une importante révision de ses façons de faire de manière à accroître son efficacité opérationnelle et à mieux servir ses membres en regard des défis auxquels ils seront confrontés. En 2007, l'Alliance a notamment concentré ses efforts sur la définition d'une nouvelle vision et mission pour l'organisation ainsi que sur la définition d'un ambitieux plan stratégique quadriennal. Les faits saillants de cet exercice sont les suivants (*à noter que la traduction officielle des énoncés de vision et de mission et d'objectifs stratégiques clés est en cours et devrait être disponible sur le site Internet de l'ACI sous peu*) :

Vision

To be prized as the organisation of reference which provides an effective and efficient global voice and forum for knowledge, expertise and coordinated action for and about co-operatives.

Mission

The International Co-operative Alliance (ICA) unites co-operatives worldwide. It is the custodian of co-operative values and principles and makes the case for their distinctive values-based economic business model which also provides individuals and communities with an instrument of self-help and influence over their development. The ICA advocates the interests and success of co-operatives, disseminates best practices and know-how, strengthens their capacity building and monitors their performance and progress over time.

Key Strategic Objectives

- **Consolidate and increase membership**
- **Increase global influence in promoting the growth of co-operative enterprise as a preferred values-based business model**
- **Build ICA'S financial sustainability**
- **Improve efficiency effectiveness and good governance of ICA**
- **Build a competent and committed people base**

Est apparue clairement, en cours d'exercice, l'importance de revoir en profondeur trois aspects particuliers : 1) la stratégie de « membership » de l'ACI, 2) la structure organisationnelle et 3) la formule de cotisation. Ces questions ne sont pas nouvelles, en particulier en ce qui concerne la formule de cotisation. La complexité et la difficulté d'application de la formule actuelle ont, de fait, donné lieu à des tentatives de réforme en 1976, 1989 et 2005. Les réflexions et analyses produites par divers groupes de travail de l'ACI sur les thématiques de « Régionalisation » et de « Gouvernance » ont contribué à l'identification des enjeux à considérer, lesquels demeurent aussi complexes que difficiles à traiter. Ceci a mené à la décision prise à Stockholm par le Conseil d'administration de l'ACI en septembre 2006, de créer le Groupe de travail sur la Restructuration de l'ACI. Son mandat est de formuler des recommandations sur la stratégie de « membership », sur la révision de la formule de cotisation, ainsi que sur la structure organisationnelle la plus appropriée pour l'ACI de façon à mieux servir la concrétisation de la mission, de la vision et du plan stratégique quadriennal.

Le Groupe de travail sur la Restructuration de l'ACI a fait rapport de l'état d'avancement de ses travaux lors de plusieurs séances du Conseil d'administration tout au long de l'année dernière. Ses recommandations et sa proposition de formule de cotisation ont été avalisées unanimement par les membres du Conseil lors d'une séance spéciale tenue le 14 septembre 2007 à Paris. Elles ont aussi été accueillies favorablement par les délégués qui participaient à l'Assemblée générale de l'ACI le 19 octobre 2007 à Singapour. Elles seront soumises, pour approbation finale des délégués, lors d'une Assemblée générale extraordinaire qui se tiendra à Rome (Italie), les 5 et 6 juin 2008.

Il importe de garder à l'esprit que les recommandations présentées prennent tout leur sens à la lumière des propositions du plan stratégique et des orientations en matière de gouvernance lesquelles ont déjà été adoptées. Les premières ne peuvent être dissociées des secondes. C'est pourquoi il est recommandé aux membres de l'ACI de prendre connaissance de cette information contextuelle avant de poursuivre la lecture de ce document et de formuler leurs opinions sur son contenu. Un sommaire exécutif du plan stratégique et du programme de gouvernance sont disponibles sur le site Internet de l'ACI à l'adresse www.ica.coop/fr/

2. OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

La présente consultation vise principalement à recueillir l'opinion des membres de l'ACI sur les recommandations ainsi que sur la formule de cotisation proposées par le Groupe de travail sur la Restructuration. Les précieux commentaires obtenus grâce à cet exercice permettront d'ajuster, au besoin, certaines recommandations et de rallier le plus grand nombre possible de membres en vue de leur adoption finale à l'Assemblée générale extraordinaire et de leur mise en oeuvre. Le document de consultation est divisé en deux parties : la première expose les principales recommandations portant sur la stratégie de «membership» et sur les questions de «structure», alors que la seconde présente une nouvelle formule de cotisation. Il est demandé aux membres de l'ACI d'utiliser le formulaire de réponse annexé pour consigner leurs réponses et de bien vouloir l'avoir retourné complété, au plus tard le 20 février 2008, aux destinataires indiqués sur le formulaire.

3. PRINCIPALES RECOMMANDATIONS SUR LA STRUCTURE ET LE « MEMBERSHIP »

Remarques touchant les principales recommandations

Les recommandations présentées dans ce document ne revêtent pas toutes la même importance. Certaines se relèvent davantage de l'ordre de l'amélioration de l'efficacité opérationnelle tandis que d'autres ont une portée plus stratégique et structurante. Plusieurs recommandations sont aussi inter-reliées, qu'elles aient trait au «membership» ou aux questions de «structure». Certaines sont de la juridiction du Conseil d'administration de l'Alliance qui décidera de leur mise en vigueur au moment opportun. D'autres nécessiteront des amendements aux statuts de l'ACI, auquel cas, une mention à cet effet accompagne la recommandation. Les commentaires des membres seront pris en considération par le Conseil d'administration. Des propositions formelles de modifications aux statuts seront transmises aux membres au moins deux mois avant la tenue de l'Assemblée générale spéciale des 5 et 6 juin 2008. Une première lecture de l'ensemble des recommandations est suggérée avant de compléter le formulaire de réponse.

Recommandations concernant le « membership »

R#1: « que l'admissibilité soit rigoureusement restreinte aux organisations se conformant à la déclaration de l'ACI sur l'identité coopérative et ce, sur la base d'une évaluation fondée sur un ensemble de critères prédéfinis »

(Modification aux statuts)

R#2: « qu'un groupe de travail ad-hoc composé de représentants concernés soit mis sur pied et qu'il soumette au Conseil d'administration de l'ACI, pour approbation par l'Assemblée générale, des recommandations portant sur l'opportunité, pour l'ACI, d'accepter, comme membres, des organisations mutuelles de divers secteurs d'activités »

R#3: « qu'une approche globale du « membership » de l'ACI soit la seule approche applicable avec notamment pour corollaire, une facturation unique (exception faite des membres de l'ICMIF jusqu'à ce que des recommandations particulières soient formulées) et qu'une période définie de transition soit prévue »

(Modification aux statuts)

R#4: « qu'il y ait deux catégories de membres: «membres» (membres à part entière avec droits de vote) et «membres associés» »

1. Membres (membres à part entière):

- Unions nationales ou fédérations d'organisations coopératives
- Confédérations nationales d'unions coopératives (Apex)
- Groupes coopératifs nationaux détenus majoritairement par des particuliers
- Coopératives de base (primaires) d'envergure nationale ou multirégionale

2. Membres associés

- Organisations qui ne peuvent autrement être admissibles à titre de membres à part entière:
 - organisations qui supportent les coopératives ou qui sont détenues et contrôlées par des coopératives
 - institutions d'éducation, de recherche ou autres qui promeuvent ou financent le mouvement coopératif
- Organisations qui seraient admissibles au statut de "membres" à part entière mais qui requièrent une période de familiarisation avant d'accéder à ce statut (principalement, des organisations qui souhaitent se familiariser avec l'ACI en participant, pour les premières années, surtout au niveau régional ou sectoriel)
- Fédérations ou unions d'organisations coopératives internationales ou régionales (supranationales)

(Modification aux statuts)

Recommandations concernant le « membership »

R#5: « que l'ACI supporte et assiste les organisations nationales représentatives de coopératives qui souhaitent être responsables de la coordination de la collecte des cotisations de l'ACI au sein de leur pays, respectant ainsi les ententes institutionnelles et opérationnelles qui peuvent exister entre elles et leurs membres; que l'ACI permette aussi aux membres d'un pays donné de convenir entre eux d'une répartition différente de leur contribution sous réserve que la cotisation totale soit égale à la somme des cotisations calculées selon la formule pour chacun des membres de ce pays (ex. : les membres de l'ACI au Japon) »

(Modification aux statuts)

R#6: "que le personnel de l'ACI ainsi que les membres de son Conseil d'administration appliquent avec rigueur la politique de paiement des cotisations calculées selon la formule, en limitant l'octroi de conditions particulières à des cas exceptionnels documentés"

R#7: "que l'ACI établisse en 2008 un système de gestion de données servant à la collecte et à l'utilisation de statistiques sur ses membres et sur les mouvements nationaux, en collaboration avec toutes les entités de l'ACI, y incluant ses membres, et en s'appuyant sur les initiatives et les travaux déjà réalisés, de manière à éviter toute duplication inutile des efforts et à maximiser l'utilisation des ressources disponibles"

R#8: "que l'ACI crée un comité, le "Comité sur le membership" pour proposer des critères d'admissibilité, pour supporter l'ACI dans ses activités liées à la promotion et à l'implantation harmonieuse de la formule de cotisation, de même que dans la conception d'une stratégie de recrutement de membres et que ce Comité en fasse rapport au Conseil"

(Modification aux statuts)

R#9: « que l'ACI cherche à diminuer sa dépendance envers les cotisations annuelles aussi rapidement que possible en développant des sources alternatives de revenus qui soient bien analysées, bien chiffrées et qui ne risquent pas de ternir la réputation de l'Alliance. Parmi ces alternatives, sont envisagées, comme premières étapes, les possibilités de mettre sur pied une Fondation ACI et/ou d'identifier des occasions d'affaires »

Recommandations concernant la " structure "

R#10: « que le modèle organisationnel actuel soit maintenu et que soit renforcée la coordination globale des contributions spécifiques et complémentaires de toutes les composantes de l'ACI à la direction stratégique d'ensemble »

R#11 : « qu'un rapport soit produit, à l'intérieur de la période couverte par le nouveau plan stratégique, sur la faisabilité en vertu de la législation suisse, de doter l'ACI d'un statut coopératif »

Recommandations concernant la “ structure ”

R#12: « que le nombre des régions de l'ACI demeure pour l'heure inchangé. Toute proposition concernant l'ajout d'une région ou d'une sous-région doit être supportée par une analyse de viabilité et soumise au Conseil d'administration pour considération et à l'Assemblée générale pour approbation »

R#13: « que les organisations sectorielles créées par l'ACI soient collectivement et formellement représentées au Conseil d'administration par l'octroi de deux postes; que les deux représentants officiels soient désignés et élus par les organisations sectorielles de l'ACI elles-mêmes, sur la base de critères à être établis par le “comité Élection” de l'ACI et, que ces représentants soient officiellement élus par l'Assemblée »

(Modification aux statuts)

R#14: « que toutes les organisations sectorielles créées par l'ACI soient tenues de conduire une évaluation de type “SWOT” (forces, faiblesses, opportunités et menaces) et de proposer des recommandations au Conseil d'administration visant à renforcer leur organisation respective et à dégager des synergies bénéfiques à l'ACI et que tout changement au nombre et à la nature des organisations sectorielles existantes de l'ACI soit examiné au cas par cas, sur la base d'un dossier documenté »

R#15: « que les comités thématiques et groupes de travail actuels soient tenus de conduire une évaluation de type “SWOT” (forces, faiblesses, opportunités et menaces) et en fassent rapport au Conseil d'administration et que tout changement quant à leur nombre ou nature soit examiné au cas par cas, sur la base d'un dossier documenté »

R#16: « que toutes les composantes de l'ACI procèdent à une évaluation de leur programme d'activités de manière à assurer la cohérence avec le plan stratégique de l'ACI; qu'elles fassent également rapport au Conseil d'administration sur leur propre plan stratégique »

R#17: « que le Conseil d'administration demande au Directeur général de l'Alliance de présenter une évaluation commentée des besoins en ressources humaines et financières requises à tous les niveaux pour réaliser le nouveau plan stratégique et qu'il le mandate pour améliorer et optimiser la coordination entre les composantes structurelles de l'ACI pour assurer aux membres une offre de services à valeur ajoutée »

R#18:

- *« que les comités et groupes de travail soient limités en nombre et que leur mission soit directement liée à la stratégie globale; que les termes de référence de leur mandat soient adoptés par le Conseil d'administration;*
- *que les comités traitent des affaires internes de l'organisation, aient un caractère permanent et soient composés exclusivement de membres du Conseil, ces comités étant : (1) le comité de Vérification et de Contrôle des Risques (avec une expérience financière pertinente), (2) le comité Gouvernance, (3) le comité Membership et (4) le comité Ressources Humaines; qu'il soit permis à ces comités de faire appel, au besoin, à de l'expertise externe;*
- *que les groupes de travail traitent de questions stratégiques pour le mouvement coopératif dans son ensemble, qu'ils aient un caractère ad hoc et un membership ouvert;*
- *qu'un groupe de travail «Intelligence» soit établi;*
- *que les comités et groupes de travail fassent régulièrement rapport au Conseil d'administration;*
- *que le vérificateur externe soit désigné par l'Assemblée générale »*

(Modification aux statuts)

Recommandations concernant la “ structure ”

R#19: « que les droits de vote des comités thématiques et des organisations sectorielles de l'ACI à l'Assemblée Générale soient retirés et que les statuts de l'ACI soient amendés conséquemment »

(Modification aux statuts)

R#20: « que le groupe de travail sur la Gouvernance évalue le système de votation au sein de l'ACI et en fasse rapport au Conseil d'administration »

R#21: « que suite aux décisions qui seront prises à l'Assemblée générale sur les propositions de modifications des statuts et sur la formule de cotisation, le groupe de travail sur la Gouvernance présente au Conseil d'administration des recommandations pour mieux harmoniser les statuts des entités régionales et sectorielles avec ceux de l'ACI »

4. PROPOSITION POUR UNE NOUVELLE FORMULE DE COTISATION

Avant-propos concernant la révision de la formule actuelle de cotisation

Actuellement, un faible pourcentage de membres de l'ACI applique correctement la formule de cotisation. Selon la formule actuelle, incluse dans les statuts et accessible sur le site Internet de l'ACI, la cotisation varie en fonction d'indicateurs économiques établis par secteur d'activités (capital et réserves pour les banques et sociétés d'épargne et de crédit, primes souscrites pour les coopératives d'assurance, unités de logement construites ou gérées pour les coopératives d'habitation et chiffre d'affaires pour les secteurs de l'agriculture, consommation, travailleurs, tourisme, santé et autres). Les organisations qui représentent les coopératives et qui n'ont pas d'activités économiques propres doivent appliquer la formule à l'ensemble de leurs membres, i.e. calculer le montant dû par toutes les entreprises coopératives qu'elles représentent, directement et indirectement, en utilisant les diverses formules qui s'appliquent à celles-ci ainsi qu'aux membres respectifs de ces dernières, souvent désignées par l'expression «membres indirects». Cela se révèle difficile à réaliser. Effectivement, peu de membres calculent leur cotisation tel que prescrit; plusieurs décident plutôt arbitrairement de payer à l'ACI l'équivalent minimal de 5 500 francs suisses ou moins.

Un grand nombre de membres de l'ACI qui sont des organisations qui représentent des entreprises coopératives, évoquent la difficulté qu'elles éprouvent à obtenir de leurs propres membres les données économiques requises. La collecte de ces données et de la documentation pertinente, laquelle pose problème depuis toujours, impose une lourde tâche à ces organisations aux ressources souvent limitées. La formule actuelle requiert aussi une connaissance exhaustive de leurs membres quant à savoir s'ils ont des activités économiques et si elles sont significatives, s'ils opèrent dans plusieurs secteurs d'activité, s'ils ont des filiales dont les résultats devraient être pris en compte si ces dernières sont contrôlées par leurs membres, si les données financières fournies sont les bonnes (sachant que la terminologie utilisée dans la présentation d'états financiers varie souvent d'un pays à l'autre, tout comme les référentiels comptables).

Ceci a contribué à une recrudescence de demandes de considération spéciale concernant le paiement des cotisations et à une baisse de cohérence dans l'application de la formule. En 2006, seulement 45 des 145 membres de l'ACI qui sont des organisations multisectorielles ou sectorielles représentant des coopératives ont payé une cotisation dépassant 5 500 francs suisses. Plus de la moitié des revenus de cotisation de l'Alliance provenaient en 2006 de la contribution de seulement 17 membres, sur un total de 225 membres. De toute évidence, la formule de cotisation ne fonctionne plus. Elle nourrit de surcroît une perception de traitement inéquitable au sein du membership et mine la viabilité financière comme l'image de l'ACI.

Les statuts de l'ACI stipulent que la formule de cotisation doit être revue tous les quatre ans. Les trois tentatives conduites en 1976, 1989 et 2005 ont échoué. Après plusieurs années de travail, les groupes mandatés pour concevoir une nouvelle formule n'ont simplement pu trouver d'alternative qui puisse fonctionner. Ceci témoigne de la complexité de la question. Les membres du *Groupe de travail sur la Restructuration* reconnaissent bien que le niveau des cotisations à être payées par n'importe quel membre, selon la formule de cotisation qui s'appliquera, sera, en bout de ligne, toujours jugé en regard des bénéfices de l'affiliation à l'ACI. Les initiatives incluses au plan stratégique quadriennal proposé devraient aider les membres à mieux apprécier la valeur de leur association à l'ACI et contribuer à forger un fort sentiment d'appartenance et de fierté à l'endroit de l'organisation.

Critères adoptés pour la nouvelle formule de cotisation

Le *Groupe de travail sur la Restructuration* a cherché des modèles alternatifs pour permettre à l'ACI d'implanter une formule de cotisation qui offrirait le meilleur compromis possible dans la réconciliation difficile de critères tels que la diversité des types¹ de membres et de leurs spécificités organisationnelles, l'équité, la facilité d'application pour les membres et le contrôle par l'ACI et son Conseil. La formule devrait aussi permettre à l'ACI d'obtenir minimalement les ressources financières requises pour réaliser les activités essentielles à tous les niveaux de l'organisation. Les travaux d'analyse réalisés démontrent clairement qu'il ne peut exister de formule parfaite et qu'aucune formule n'arrivera à satisfaire tous et chacun des membres de l'ACI. De plus, dans ce genre de démarche, la résistance au changement constitue toujours un facteur à considérer.

De tous les modèles étudiés au cours de la dernière année par le *Groupe de travail sur la Restructuration*, un seul a recueilli l'approbation unanime des membres du groupe de travail ainsi que du Conseil d'administration à Paris, le 14 septembre 2007. La proposition fut ensuite présentée à l'Assemblée Générale de l'ACI à Singapour avec l'engagement de mener une vaste consultation auprès des membres en début d'année 2008 avant de la soumettre ensuite aux délégués de l'ACI pour approbation à l'Assemblée générale extraordinaire des 5 et 6 juin 2008.

¹ organisations coopératives multi-sectorielles, organisations représentant les coopératives aux niveaux international / national / régional / local, fédérations de coopératives ayant des activités économiques, coopératives primaires, institutions qui supportent les coopératives incluant les institutions de promotion, d'éducation et de formation, etc.

La variable fondamentale sur laquelle repose le nouveau modèle de cotisation est celle du nombre de coopérateurs individuels (membres usagers de la coopérative) qu'un membre de l'ACI a ou représente, qu'il s'agisse de personnes morales (entreprises) ou d'individus. Les principaux avantages liés au choix de ce critère tiennent au fait que le membership constitue l'actif le plus précieux de toute organisation coopérative. Il se veut aussi un critère des plus logiques pour une organisation associative de membres comme l'est l'ACI. Les données sur les membership des organisations membres seront plus faciles à obtenir que celles basées sur des indicateurs financiers, historiquement difficiles à recueillir. Les données financières sont aussi plus complexes à traiter du fait qu'il faille procéder à des conversions selon les taux de change applicables pour uniformiser les résultats dans une seule devise, du fait qu'il existe des différences significatives dans la terminologie et les présentations comptables d'un pays à l'autre, lesquelles peuvent être, de plus, compliquées par autant de langues étrangères. Le nombre de membres est une variable qui ne fluctue pas autant que les données financières comme le chiffre d'affaires et il est plus stable que le nombre de sociétés coopératives existant dans un pays donné qui peut notamment diminuer en raison de la tendance actuelle à la consolidation au sein des réseaux de coopératives. Le suivi de cette variable au fil du temps pourrait en fait fournir de bonnes indications sur la force et sur la vigueur relatives du mouvement coopératif dans un pays donné.

Dans le cas d'une coopérative de base, la formule serait basée sur le nombre total de ses membres. Dans le cas d'une organisation représentant des coopératives, le calcul serait basé sur le nombre agrégé de coopérateurs (i.e. usagers de coopératives) que ses membres représentent collectivement (incluant les «membres des membres», souvent appelés «membres indirects», allant jusqu'au niveau où l'on trouve les membres usagers de la coopérative de base), tout comme le dicte la formule de cotisation actuelle. L'organisation représentant des coopératives aurait à considérer, dans son décompte, l'ensemble de ses membres, pour un total qui pourrait différer de celui applicable au mouvement coopératif complet de son pays. Toute duplication possible dans le décompte des membres parmi les membres de l'ACI dans un pays donné (lorsque, par exemple, une coopérative de base est membre de l'ACI et qu'elle est par ailleurs affiliée à une organisation qui représente des coopératives, elle-même membre de l'ACI) serait éliminée de la manière décrite plus loin. La formule proposée pour une organisation de la catégorie « membres » consiste en un tarif de base couplé avec des facteurs de pondération associés à des échelles établies en fonction du nombre de membres représentés. De plus, de manière à prendre en compte la richesse relative des membres sans toutefois revenir à des données économiques complexes et difficiles à obtenir, le tarif serait également associé à la classification de leur pays selon l'Indice de revenu du pays de la Banque Mondiale (WBCII). La cotisation annuelle pourrait ainsi être calculée en multipliant ces trois paramètres :

Cotisation annuelle pour les « membres » = tarif de base X pondération de l'échelle liée au membership X pondération du WBCII
--

Principes directeurs pour l'implantation de la nouvelle formule proposée

Applicables à la catégorie des "membres"

Les principes de calcul des cotisations annuelles de chacun des membres de l'ACI selon la formule proposée seraient :

1. Les données de 2006 fournies par les organisations membres serviraient de base de calcul pour l'implantation de la nouvelle formule en 2009. Ces données incluent le nombre de membres qu'elles regroupent ou qu'elles représentent, de même que les liens d'affiliation qu'elles ont avec d'autres organisations membres de l'ACI. À défaut de disposer de ces données, l'Alliance utiliserait les données qu'elle peut trouver et procéderait à une évaluation au meilleur de ses connaissances;
2. Tel qu'illustré par le tableau de la page 12, et pour éviter tout double comptage pouvant découler de liens d'affiliation entre les organisations membres de l'ACI dans un pays donné, la formule serait d'abord appliquée aux coopératives de base membres de l'ACI. Le nombre de leurs membres respectifs serait ensuite déduit de celui de toute autre organisation membre de l'ACI du même pays à laquelle elles sont affiliées. La cotisation des organisations représentatives sectorielles ou multisectorielles membres de l'ACI serait calculée sur la portion restante des membres qu'elles représentent et qui n'auront pas déjà été pris en compte;
3. Les organisations membres d'un pays donné pourraient conclure une entente institutionnelle en vertu de laquelle ils pourraient convenir d'une répartition différente de la somme totale des cotisations individuelles des membres qui est due à l'ACI selon la nouvelle formule (référence : recommandation #5);
4. Un plafond de 275 000 francs suisses serait établi par pays. Lorsque la somme des contribution individuelles des organisations membres dans un pays donné excéderait cette limite maximale de contribution pour tout pays, la contribution de chacun de ces membres pourrait être proportionnellement réduite ou déterminée en fonction d'un arrangement institutionnel qui aura été conclu sur une base volontaire entre les membres de ce pays, tel que décrit au principe 3;
5. En raison de la complexité et de la quasi-impossibilité d'éliminer le double comptage chez les organisations internationales et supranationales qui représentent les coopératives à l'échelle de plusieurs pays (ex : WOCCU, Asian Confederation of Credit Unions, etc.), ces organisations seraient éligibles au statut de «membre associé» moyennant un tarif fixe de 6 000 francs suisses;
6. Les organisations qui sont actuellement à la fois membres de l'ACI et membres d'une organisation sectorielle de l'ACI n'auraient plus à payer de cotisation au niveau sectoriel puisque cette cotisation serait couverte par la cotisation unique au niveau global (référence : recommandation #3 sur l'approche globale du membership);

7. Les membres qui verraient leur cotisation augmenter de plus de 20 % et de plus de 3 000 francs suisses pourraient se prévaloir de la possibilité de disposer d'une période maximale de 3 ans pour atteindre le niveau requis de cotisation. Il leur serait demandé de payer, la première année, 30 % de la hausse de cotisation, la deuxième, un 35 % supplémentaire et le 35 % restant, la troisième année;

Pour les membres qui verraient leur contribution baisser de plus de 1 000 francs suisses, ils pourraient bénéficier de la réduction de manière graduelle, échelonnée sur une période de 3 ans. Ils verraient leur cotisation diminuer la première année de 15 % de l'écart entre le dernier montant payé et la nouvelle cotisation, de 25 % de plus dans la deuxième année, et du 60 % restant à la troisième année. Ils seraient aussi invités, s'ils le souhaitent, à faire don de la baisse de cotisation, en totalité ou en partie à la Fondation ACI, si elle existe, ou à commanditer une initiative majeure de l'Alliance, de manière à stabiliser le plus possible la base de revenus provenant des cotisations annuelles;

8. La formule de cotisation serait revue aux quatre ans, en concordance avec l'entrée en vigueur d'un nouveau plan stratégique quadriennal. Chaque année, les membres de l'ACI seraient invités à fournir au bureau central les données sur le nombre de leurs membres ou ceux qu'ils représentent et sur leurs affiliations avec d'autres organisations membres de l'ACI. Toutefois, plutôt que d'être recalculée à chaque année, la cotisation des membres serait celle fixée à la première année d'implantation de la nouvelle formule, laquelle serait légèrement ajustée pour l'inflation pour les années subséquentes. Le Conseil d'administration déterminerait le taux d'indexation pour les années 2, 3 et 4 du cycle de cotisation. Pour l'implantation de la formule en 2009, les données utilisées seraient celles de 2006, alors que pour les prochains cycles d'application de la formule, les données utilisées seraient celles de l'année précédant l'année d'entrée en vigueur du nouveau plan stratégique quadriennal;
9. Le Conseil de l'ACI maintiendrait le pouvoir discrétionnaire de modifier une cotisation annuelle spécifique (à la baisse comme à la hausse) pour prendre en compte des éléments circonstanciels de nature exceptionnelle ou pour prendre en compte une situation indiscutablement inéquitable.

Illustration de l'application de la formule pour les "membres" de l'ACI

Pour mieux illustrer comment s'appliquerait la nouvelle formule, un exemple et des explications sont fournis à la page suivante. Le tarif de base ainsi que les facteurs de pondération fournis dans le tableau ont été établis sur la base des plus récentes simulations réalisées, lesquelles ont utilisé les données à jour, bien qu'incomplètes, fournies par les membres de l'ACI ou obtenues via d'autres sources. Ils sont ceux proposés en vue de l'implantation éventuelle de la formule, sur la base de l'information partielle obtenue.

Tarif de base= 4000 CHF X Échelles de # membres et facteurs multiplicateurs X Index Revenu pays Banque Mondiale

Nombre de membres – échelles de classification	Pondération
Moins que ou égal à 2 500 membres	***
Plus grand que 2 500 et plus petit que 100 000	0,5
Égal à ou plus grand que 100 000 et plus petit que 500 000	1,0
Égal à ou plus grand que 500 000 et plus petit que 3 000 000	2,0
Égal à ou plus grand que 3 000 000 et plus petit que 5 000 000	3,0
Égal à ou plus grand que 5 000 000 et plus petit que 10 000 000	7,0
Égal à ou plus grand que 10 000 000 et plus petit que 30 000 000	8,0
Égal à ou plus grand que 30 000 000	20,0

WBCII - classes	Pondération
Faible	0,5
Moyen-faible-	1
Moyen-élevé	1.5
Élevé	4

***= tarif fixe de 750 CHF pour des organisations représentant 2 500 membres ou moins (le facteur WBCII ne s'applique pas)

Illustration de l'application de la formule à des membres fictifs de l'ACI d'un pays

PAYS : ARCADIE		WBCII: Moyen-élevé (= UM pour «upper-middle»)	
SITUATION	TYPE DE MEMBRE	# DE MEMBRES	LIENS D'AFFILIATION
Membre A	Apex nationale multisectorielle d'Arcadie	10 000 000	a pour membres directs : B et C
Membre B	Organisation sectorielle bancaire d'Arcadie	5 000 000	Membre de A
Membre C	Organisation sectorielle/consommateurs d'Arcadie	3 500 000	Membre de A
Membre D	Coopérative d'assurances	2 500 000	Aucun lien
Membre E	Banque coopérative	700 000	Membre de B
Membre F	Caisse d'épargne et de crédit	6 000	Membre de B
Membre G	Coopérative de travailleurs	350	Aucun lien
CALCUL DES COTISATIONS (EN CHF : FRANCS SUISSES)			
Membre G = pour moins de 2 500 membres= tarif fixe de 750 CHF (pas de facteur de WBCII applicable) = 750			
Membre F= 4 000 (tarif de base) X 0,5 (multiplicateur pour # of membres entre 2.5 et 100 k) X 1,5 (facteur WBCII pour UM) = 3 000			
Membre E= 4 000 (tarif de base) x 2 (multiplicateur pour # of membres entre 500 k et 3 M) X 1,5 (facteur WBCII pour UM)= 12 000			
Membre D= 4 000 (tarif de base) X 2 (multiplicateur pour # of membres entre 500 k et 3 M) x 1,5 (facteur WBCII pour UM) = 12 000			
Membre C= 4 000 (tarif de base) x 3 (multiplicateur pour # of membres entre 3 et 5 M) x 1,5 (facteur WBCII pour UM) = 18 000			
Membre B: total # des membres = 5 000 000, moins 700 000 (membership du membre E, Coop Bank), moins 6 000 (membership du membre F, Caisse d'épargne et de crédit)= solde de 4 294 000 membres sur laquelle appliquer la formule (= classe entre 3 and 5 M membres avec multiplicateur "3") Donc, B= 4 000 (tarif base) X 3 (multiplicateur pour # de membres entre 3 et 5 M) x 1,5 (facteur WBCII pour UM) = 18 000			
Membre A: total # des membres = 10 000 000, moins 5 000 000 (organisation sectorielle bancaire), moins 3 500 000 (org. sectorielle consommateurs)= solde de 1 500 000 sur laquelle appliquer la formule (= classe entre 500 k et 3 M membres avec le multiplicateur "2") Donc, A= 4 000 (tarif de base) x 2 (multiplicateur pour # de membres entre 500 k et 3 M) X 1,5 (facteur WBCII pour UM) = 12 000			
Contribution totale des membres de l'ACI de l'Arcadie = somme des contributions respectives de tous les membres après élimination du double comptage =750+3k+12k+12k+18k+18k+12k= <u>75 750 CHF</u>			

Le cas spécial des membres des organisations sectorielles de l'ACI

En vertu des recommandations #3 et #4 sur l'approche globale du « membership », la catégorie « membres sectoriels » cesserait d'exister. Tout membre de l'ACI et ses membres affiliés seraient en droit de participer aux activités offertes par l'Alliance aux niveaux international, régional et sectoriel (en fonction du secteur d'activités du membre, pour ce dernier niveau). Ces recommandations renforceront l'ACI en éliminant l'approche de membership « à la carte ».

Trois choix s'offriront aux membres sectoriels actuels. Les membres du *Groupe de travail sur la Restructuration* ont cherché à prendre en compte la capacité financière limitée de certains de ces membres sectoriels. *Premièrement*, les membres sectoriels actuels pourraient choisir de devenir « membres ». De fait, les organisations de petite taille qui ont 2 500 membres ou moins et une capacité financière modeste, pourraient devenir des membres à part entière à un tarif bien plus abordable qu'avant, c'est-à-dire au tarif fixe de 750 francs suisses, lequel ne serait pas pondéré par le WBCII. Comme *deuxième option*, ceux qui sont déjà affiliés à une organisation membre de l'ACI dans leur pays pourraient bénéficier de l'offre de services de l'Alliance à travers leur affiliation laquelle leur permettrait de participer aux activités des organisations de l'ACI, régionales ou sectorielles de leur(s) secteur(s) économique(s) en leur nom propre, sans frais, puisque leur cotisation serait incluse dans la contribution du membre direct. Cette flexibilité, au-delà de profiter aux organisations aux moyens plus modestes, avantagerait possiblement les organisations représentant les coopératives puisqu'elle pourrait leur permettre d'attirer plus de membres. Comme *troisième option*, ils pourraient devenir des « membres associés » moyennant un tarif fixe et bénéficier d'une période de grâce d'environ trois (3) ans avant de rejoindre l'ACI en tant que membre.

Présentation du modèle proposé pour la catégorie des « membres associés »

Trois types de membres se trouvent dans cette catégorie : 1) les organisations qui ne peuvent se qualifier en tant que membres à part entière et qui supportent, font la promotion, étudient et/ou aident à financer le développement des coopératives sans être formellement des organisations de représentation des intérêts des coopératives (ex. : institutions de recherche ou d'éducation, agences gouvernementales, centres de formation), 2) les organisations éligibles au statut de « membres » qui souhaitent le devenir mais souhaitent bénéficier d'une période de réflexion avant de prendre une décision (incluant les membres sectoriels actuels de l'ACI qui souhaitent migrer vers le statut de « membres ») et 3) les membres internationaux et supranationaux (ex. : WOCCU, ACCU, etc.).

La cotisation qui s'appliquerait aux « membres associés » serait celle d'un tarif fixe, généralement inférieur à celui applicable aux membres de plein droit de l'ACI. Un tarif quasi-symbolique serait utilisé pour les membres qui opèrent dans des pays classés dans le niveau « faible » du WBCII.

Pour les « membres associés » ayant un indice WBCII = faible, le tarif fixe serait de 500CHF

Pour les « membres associés » dans les autres classes du WBCII: le tarif fixe serait de 3 000CHF

Exception faite des :

« membres internationaux et supranationaux » pour qui le tarif serait de 6 000CHF

Sommaire des résultats de l'application de la formule aux deux catégories de membres de l'ACI

Aux fins de valider la formule de cotisation proposée, le *Groupe de travail sur la restructuration* a procédé à l'automne 2007, à une collecte de données auprès de ses membres et auprès des organisations sectorielles de l'ACI, en ce qui concerne les membres sectoriels actuels de l'ACI.

Au total, 25 % des membres de l'ACI ont répondu à l'appel. Pour un autre 50 % des membres, le *Groupe de travail sur la restructuration* a aussi pu obtenir des données d'autres sources (le bureau central à Genève, les directeurs régionaux de l'ACI, les sites Internet des membres, les statistiques du Global 300, etc.). Globalement, le *Groupe de travail sur la restructuration* considère qu'il dispose de données fiables pour 70 % des membres de l'ACI. Quant aux membres sectoriels, de l'information fut reçue pour quatre des neuf organisations sectorielles de l'ACI.

Bien que les données n'étaient pas disponibles pour tous les membres de l'ACI, le groupe de travail est confiant que les paramètres de la formule proposée, pour les membres comme pour les membres associés, tiennent la route. Le revenu provenant des cotisations annuelles des membres serait redistribué entre les bureaux régionaux et central de l'ACI et les organisations sectorielles de l'ACI, selon les décisions du Conseil d'administration. Les revenus anticipés de cotisations en vertu du nouveau modèle proposé s'élèveraient à environ 3,6 millions de francs suisses comparativement à la somme de 2,7 millions perçue en 2006. Toutefois, les cotisations annuelles devront pour l'avenir couvrir le budget d'opération des organisations sectorielles de l'ACI conformément à l'approche globale préconisée pour le membership formulé à la recommandation #3. Le total de leur budget respectif est évalué minimalement à 400 000 CHF (excluant la cas particulier de l'ICMIF, l'organisation sectorielle d'assurances), laissant ainsi une provision de 500 000 CHF comme filet de sécurité. Cette provision est nécessaire notamment pour absorber les possibles fluctuations de cotisation durant la période de transition. Il est donc proposé de retenir le tarif de base de 4 000 CHF, considérant l'importance de sécuriser les revenus de l'ACI. Le Conseil d'administration devrait avoir le pouvoir d'abaisser ou de hausser le tarif de base et les autres paramètres si les revenus de cotisation devaient changer de manière significative ou si d'autres sources de revenus venaient à se matérialiser, suite à l'implantation de la recommandation #9.

Quelques observations tirées des simulations sont révélatrices :

- Des 225 membres de l'ACI (excluant ses membres «sectoriels»), 97 bénéficieraient d'une situation inchangée ou d'une diminution de leur cotisation annuelle en 2009, comparativement au niveau payé en 2006;
- 81 membres verraient leur cotisation augmenter de 20 % ou plus en 2009 (une augmentation de moins de 20 % peut être considérée comme marginale, notamment en regard du fait que cette augmentation inclurait l'inflation attribuable aux années 2007, 2008 et 2009). De ces 81 membres, 77 ont payé, en 2006, l'équivalent de la cotisation minimale de 5 500 CHF ou moins (dont 17 membres qui n'ont rien payé);

- Des 77 membres qui ont payé 5500 CHF ou moins en 2006, l'augmentation de la cotisation prévue pour 2009 représenterait moins de 3 000 CHF pour 32 d'entre eux;
- Des 45 membres restant dont la cotisation augmenterait de plus de 20 % représentant une hausse de plus de 3 000 CHF en 2009 mais qui ont payé 5 500 CHF ou moins en 2006, 11 d'entre eux représentent chacun 5 millions de coopérateurs, 13 autres représentent chacun 1 million de coopérateurs et 11 autres, plus de 500 000 coopérateurs chacun;
- Lorsque l'on regarde les résultats par pays, on observe qu'il n'y a pas de corrélation entre une hausse des contributions totales des membres d'un pays et la situation propre des membres individuels. Certains membres verraient leur cotisation augmenter, et d'autres, leur cotisation baisser.
- En ce qui concerne les membres sectoriels actuels de l'ACI qui paient des cotisations directement aux organisations sectorielles mises sur pied par l'ACI au niveau international, des données partielles furent obtenues pour quatre des neufs organisations, soit: CICOPA, ICBA, ICA Housing et Consumer Cooperative International. Ces quatre organisations sectorielles de l'ACI représentent 86 membres au total (excluant leurs membres associés) au niveau international. Ces membres sont soit des membres directs de l'ACI, soit des membres «indirects» de l'ACI ou des membres qui ne paient une cotisation qu'à l'organisation sectorielle de l'ACI dans laquelle ils participent.

De ces 86 membres, seulement 19 participent exclusivement aux activités des organisations sectorielles de l'ACI sans payer de cotisation au niveau global ou sans en payer indirectement via l'organisation Apex sectorielle ou multisectorielle à laquelle ils sont affiliés;

Les calculs pour connaître le niveau de cotisation de ces 19 membres pour devenir « membres » (membres avec tous les droits démocratiques) n'ont pu être vérifiés que pour les 15 d'entre eux qui avaient fourni les données requises sur le nombre de membres qu'ils ont ou qu'ils représentent;

De ces 15 membres, 4 verraient une baisse de leur cotisation et 11, une hausse. Les 11 membres qui verraient leur contribution augmenter payaient moins de 1 000 CHF ou rien du tout en 2007. Pour sept de ces 11 membres touchés par une hausse, celle-ci serait de moins de 1 000 CHF. Les autres hausses seraient de moins de 2 100 CHF, sauf un cas d'exception : une hausse de 7 772 CHF dans le cas d'une coopérative de travailleurs de 35 000 membres qui payait une cotisation de 228 CHF en 2007. Tous ces membres bénéficieraient d'une période de trois ans pour amener le montant de leur contribution au niveau requis. Les membres sectoriels qui considéreraient que les frais de cotisation sont encore trop élevés pour devenir « membres », pourraient opter pour le statut de « membre associé » et profiter ainsi d'une période de grâce de 3 ans avant de joindre les rangs de l'ACI en tant que « membre ».

ANNEXE 1

TERMINOLOGIE

De manière à éviter toute confusion au niveau de la terminologie utilisée dans ce document et dans les concepts mis de l'avant, voici quelques définitions à garder à l'esprit en lisant le document :

Membres de l'ACI : organisations qui ont formellement appliqué pour obtenir le statut de membres en suivant la procédure d'admission (ayant complété les formulaires requis et fourni la documentation support demandée) et dont la candidature a été approuvée par le Conseil d'administration de l'ACI. Les noms de ces organisations figurent sur la liste officielle de ses membres.

Membres indirects : organisations qui sont membres d'organisations elles-mêmes membres de l'ACI;

Membres Apex ou organisations représentant les coopératives : organisations qui représentent les intérêts des entreprises coopératives qui sont leurs membres. Elles peuvent être internationales, continentales (Européennes, Asiatiques, Africaines...) ou d'envergure nationale et elles peuvent servir les coopératives d'un secteur d'activités donné (Apex sectorielle) ou de plusieurs secteurs d'activités (Apex multisectorielle).

Organisations non-économiques : applicable surtout aux membres Apex dont la principale mission est de représenter leurs membres (promotion du modèle d'affaires, lobby, etc.) plutôt que de se livrer à des activités économiques. Leur principale source de revenus vient en grande partie des cotisations annuelles des membres et de quelques subsides externes pour quelques unes. Elles peuvent réaliser quelques activités économiques telles que la vente de publications ou la tenue de séminaires payants mais les revenus découlant de ces initiatives demeurent marginaux.

Coopératives de base ou « primaires » : sociétés coopératives individuelles qui vendent des produits et des services dans un secteur d'activités économique donné dans un but commercial (par opposition aux organisations représentant les coopératives).

Membres sectoriels de l'ACI : organisations qui sont membres d'une des neuf organisations sectorielles qui furent mises sur pied par l'ACI

Membres supranationaux : organisations dont le « membership » est réparti dans plusieurs pays du même continent ou du monde.

Tarif de base : tarif de référence avant qu'aucune pondération ne soit appliquée.