



ALLOCUTION DE MONSIEUR ALBAN D'AMOURS,
EX-PRÉSIDENT ET CHEF DE LA DIRECTION
DU MOUVEMENT DES CAISSES DESJARDINS,

MEMBRE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION
DE L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE
ET PRÉSIDENT DU GROUPE DE TRAVAIL
SUR LA RESTRUCTURATION DE L'ACI

PRÉSENTATION DES RECOMMANDATIONS
FINALES

DU GROUPE DE TRAVAIL
SUR LA RESTRUCTURATION DE L'ACI

À L'OCCASION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE
SPÉCIALE

DE L'ACI À ROME, LE 6 JUIN 2008

Monsieur le Président de l'ACI,

Chers collègues du Conseil,

Chers délégués, coopérateurs, distingués invités et amis,

Mesdames et Messieurs,

Permettez-moi, d'entrée de jeu, de m'exprimer dans ma langue maternelle et ainsi de me prévaloir d'un des privilèges que nous offre l'ACI. Cela sera certainement plus doux à vos oreilles et plus facile de compréhension pour tous, grâce à l'excellent travail des interprètes.

Vous me voyez aujourd'hui honoré de vous présenter le rapport final du groupe de travail sur la restructuration de l'Alliance, dont j'ai assumé la présidence. Je suis effectivement très fier de l'ampleur du chemin parcouru et du travail d'équipe remarquable qui a mené aux recommandations qui ont été portées à votre attention et qui sont maintenant soumises à votre approbation. Cela fait 21 mois que le groupe de travail s'est appliqué, sans relâche, à la tâche ardue et complexe qui lui incombait, ne ménageant aucun effort pour parvenir à des recommandations réalistes et viables.

Je salue et remercie chaleureusement les membres du groupe, pour leur contribution des plus constructives; un groupe d'ailleurs tout à fait représentatif des intérêts des membres. Un groupe à la fois synergique puisque la présidente du Groupe de travail sur la gouvernance y siégeait et veillait à ce que les travaux du groupe soient cohérents avec les orientations en élaboration en matière de saine gouvernance et autres processus stratégiques connexes de l'ACI. J'aurai nommé :

Dame Pauline Green, Vice-présidente de la région Europe,
Seah Kian Peng, de la région Asie et Pacifique,
Ramón Zúñiga Imperial, de la région des Amériques,
Elisabeth Aba Smith, de la région Afrique,
Bruno Roëlants, représentant les organisations sectorielles créés par l'ACI,
Gun-Britt Mårtensson, présidente du groupe de travail sur la Gouvernance,
Iain Macdonald, Directeur Général de l'ACI et
Hans Dahlberg, aviseur externe.

Le groupe de travail sur la Restructuration de l'ACI s'est penché sur plusieurs problématiques de fond, qui perduraient depuis des années, et ce, à l'intérieur des très courts délais prescrits, malgré l'ampleur et la complexité des enjeux à aborder et surtout, à concilier. Les consensus obtenus au Conseil sont nés d'une volonté commune de doter l'ACI d'une structure organisationnelle et d'un mode de financement qui permettent de répondre aux besoins de nos membres. Ceci, vous l'aurez compris, constituait un défi de taille, considérant la nature, l'envergure, les caractéristiques uniques et les environnements très diversifiés dans lesquels opèrent les membres de l'ACI, issus de quelque 88 pays. Les travaux ont donné lieu à des discussions franches et vives, non seulement au sein du groupe, mais également au sein du Conseil d'administration dont le niveau de participation et l'engagement à favoriser des résultats consensuels ont été remarquables.

Les travaux du groupe se sont également réalisés dans le respect des résultats d'importantes démarches antérieures de consultation des membres et décisions stratégiques découlant d'Assemblées générales précédentes de l'ACI.

Je fais ici référence au processus de régionalisation en cours d'implantation ainsi qu'à la volonté clairement partagée des membres de pouvoir compter sur une ACI globale forte d'une expertise à valeur ajoutée mise à la disposition de ses membres tant par le bureau de Genève que les régions, les secteurs et les comités thématiques. C'est le message qui fut fortement exprimé par les membres de l'ACI lors du dernier sondage du groupe de travail sur la gouvernance de l'ACI.

Les travaux de notre groupe devaient aussi, bien évidemment, s'arrimer aux orientations maîtresses découlant de l'exercice de planification stratégique quadriennal de l'ACI. Ce processus, il faut le mentionner, a fait écho aux besoins des membres exprimés non seulement à travers leurs instances représentatives régionales et globale mais également pour la première fois, à ceux exprimés via les organisations sectorielles de l'ACI. La nouvelle vision proposée pour l'organisation interpelle et mobilise. Le mandat de notre groupe consistait donc à définir la structure et la stratégie de membership qui serviraient le mieux les intérêts individuels et collectifs des membres dans l'esprit de la vision proposée. Il exigeait aussi de revoir la formule de cotisation annuelle, de manière à assurer à l'ACI qu'elle puisse disposer de moyens suffisants pour concrétiser cette vision.

Pour nous assurer que les recommandations émanant de nos travaux puissent prendre en compte le plus possible la situation des membres, le groupe s'est commis à un processus de consultation des plus transparents et soutenus. De fait, il a rendu régulièrement compte de l'avancement de ses

travaux au Conseil qui a avalisé, d'un accord unanime, l'ensemble de ses recommandations, lesquelles avaient fait consensus au niveau du groupe de travail. De plus, au fur et à mesure de l'évolution des recommandations du groupe, des consultations des membres étaient réalisées au sein des autorités régionales et sectorielles de l'ACI, lesquelles alimentaient par la suite les discussions des membres du Conseil à l'occasion d'autres rapports d'étape.

Un appel aux membres fut également réalisé afin d'obtenir les données les plus exactes possible pour alimenter les diverses simulations allant nous permettre de trouver la formule de cotisation la plus appropriée. Enfin, tous les membres de l'ACI ont eu l'occasion de s'exprimer sur les recommandations du groupe qui leur ont été soumises plus tôt ce printemps. De toutes les consultations réalisées par l'Alliance, celle-ci a enregistré l'un des plus hauts taux de réponse historiquement obtenus, avec 76 répondants sur un total de 226 membres, s'élevant à 34 %.

Nous nous réjouissons de cette excellente participation des membres puisqu'une ACI forte doit pouvoir compter sur un membership intéressé et engagé. L'ACI, plus que jamais, vit un tournant décisif, au niveau de l'articulation de sa capacité et de son efficience d'action. Je suis à même de vous témoigner que l'Alliance est elle-même résolument engagée à fournir davantage de valeur à ses membres, à travers une organisation dont les composantes agissent en synergie et en complémentarité les unes aux autres, en mettant en commun leur forces et expertise, unies et mobilisées par leur mission de service. Le terrain a été défriché, labouré et bien ensemencé et la révision de l'offre de services à valeur ajoutée aux membres est déjà bien amorcée, grâce à de belles initiatives que j'évoquerai plus loin.

Permettez-moi maintenant de vous résumer l'essence des principales recommandations formulées dans notre rapport final, puisque vous avez déjà pris connaissance de chacune d'elle dans le document de consultation qui vous a été transmis il y a quelque temps. Je traiterai, dans l'ordre, des recommandations ayant trait à la structure organisationnelle souhaitée, de celles touchant la stratégie de membership et je vous présenterai la nouvelle formule de cotisation.

Plusieurs recommandations sont du ressort du Conseil et ont déjà été entérinées tandis que d'autres requièrent des modifications aux règles et statuts de l'organisation, nécessitant votre aval.

Au niveau de la structure organisationnelle à privilégier pour favoriser la réalisation de la mission et vision de l'ACI, nous recommandons de maintenir la structure actuelle, à savoir un bureau central, des structures régionales et sectorielles et enfin, quelques comités thématiques au nombre limité, chargés d'alimenter la réflexion stratégique des membres par rapport à des enjeux stratégiques d'actualité. Ces enjeux doivent interpeller les coopératives et être en lien avec le plan stratégique global de l'ACI.

Le renforcement de l'Alliance nécessite une action concertée de toutes les entités opérantes de l'organisation ainsi que la recherche constante de synergie entre elles. Elle fait davantage appel à un urgent besoin de convergence au sein de l'organisation entière, tant au niveau de la pensée stratégique que de l'action, plutôt qu'à une refonte majeure au niveau structurel. Notre vision abonde donc dans le sens des commentaires des membres qui se sont exprimés lors du sondage du groupe de travail sur la Gouvernance.

Compte tenu de ses moyens actuels modestes, l'ACI ne peut se permettre le luxe d'opérer de manière cloisonnée. Ainsi, il faut voir l'ACI comme une organisation unique et globale, dont l'action peut être déclinée et personnalisée selon les besoins des membres aux niveaux international, régional et sectoriel. La structure organisationnelle actuelle nous apparaît offrir toute la flexibilité et la portée requises pour répondre aux besoins spécifiques et globaux des membres. Elle a su permettre, par exemple, les aménagements souhaités par la région Européenne pour tenir compte de sa réalité unique de fonctionnement dans un marché commun gouverné par des entités politiques supranationales.

Nous recommandons aussi de favoriser un alignement entre le plan stratégique global et les plans d'action des régions et des organisations sectorielles propres à l'ACI. Cette orientation a d'ailleurs été suivie dans le cadre du nouvel exercice de planification stratégique quadriennal. Les structures régionales et sectorielles, comme le bureau central, ont dû articuler un plan d'action détaillé autour des priorités stratégiques qui furent établies de manière solidaire, en présence de toutes les composantes.

Notons que pour la première fois, un représentant des organisations sectorielles créées par l'ACI participait à l'exercice.

Cette orientation rejoint une autre recommandation de notre groupe visant à offrir aux organisations sectorielles de l'ACI une plus grande participation au sein de la structure démocratique de l'Alliance. La globalisation des marchés amène certes des problématiques globales pour les coopératives, mais

elle impose aussi, de manière grandissante, un ensemble de règles normatives internationales qui interpellent plus directement certains secteurs d'activités. Les organisations sectorielles de l'ACI, qui furent d'ailleurs les premières entités à être mises sur pied au sein de l'ACI, nous apparaissent avoir un rôle important à jouer au sein de l'organisation. Ainsi, bien qu'au niveau de la structure organisationnelle, nous proposons le statu quo, au plan de la structure démocratique, nous recommandons l'ajout de deux sièges dédiés aux représentations de ces organisations au Conseil d'administration. La limite de deux postes s'explique par la reconnaissance que les organisations sectorielles de l'ACI ne sont pas toutes de poids ou de représentativité égale, d'où l'importance de la recherche de synergies et de travail étroit d'équipe au sein de l'ACI. Elle repose aussi sur la volonté de maintenir la taille du Conseil à un niveau qui puisse favoriser son efficacité sans pour autant diminuer le nombre de postes disponibles pour assurer la représentativité des membres.

Nous recommandons aussi le retrait du droit de vote des organisations sectorielles en tant que composantes structurelles de l'ACI. Ce retrait nous apparaît largement compensé par la présence de représentants au Conseil. Ces représentants désignés par les autorités propres aux organisations sectorielles de l'ACI et qui devront être élus à l'Assemblée générale de l'ACI, pourront prendre part aux discussions stratégiques et influencer de manière encore plus directe les travaux de l'ACI. Quant au retrait de droit de vote pour les comités thématiques, sans aucunement nier l'importance de ces structures, rappelons qu'elles ont été créées à l'origine pour appuyer la réflexion globale sur un nombre limité de préoccupations, avec une fonction de conseil.

Il demeure qu'aucune modification majeure n'est suggérée pour l'heure en ce qui a trait au nombre de régions, des organisations sectorielles, des comités thématiques et autres comités. Nous recommandons plutôt que les organisations sectorielles de l'ACI, tout comme les comités thématiques actuels, rendent compte au Conseil d'administration de leur profil d'activités et présentent les résultats de l'analyse de forces et de faiblesses, menaces et opportunités et identifient des pistes de synergie pour l'ACI. Cela permettra de réaliser une meilleure lecture des actions à poser pour favoriser des arrimages pertinents avec le plan stratégique global et pour obtenir d'intéressantes synergies opérationnelles.

Comme mentionné plus tôt, nous souhaitons que le nombre des comités et groupes de travail demeure restreint. Notre recommandation préconise des comités permanents pour traiter des questions internes à l'organisation qui soient composés exclusivement de membres du Conseil d'administration et qui relèvent de ce dernier. Il s'agit du comité de vérification et de contrôle interne, du comité sur le gouvernance, du comité sur le membership et du comité sur les ressources humaines. Ces comités pourront faire appel à des expertises externes, au besoin.

Quant aux groupes de travail, au-delà des comités thématiques et de celui sur les normes comptables IAS que l'on connaît, nous recommandons la création du groupe de travail Intelligence (vigie) où des dossiers et enjeux importants tels celui de la démutualisation et d'autres identifiés dans le plan stratégique seront suivis de près et analysés. La composition de ces groupes de travail est ouverte aux membres.

Ainsi, dans un souci d'optimiser l'efficacité opérationnelle de l'ACI dans les nombreux arrimages à effectuer en regard du nouveau plan stratégique, nous recommandons que le Directeur général de l'Alliance soit responsable de la coordination des efforts globaux des entités de l'ACI et de ses instances décisionnelles au niveau de l'offre de services aux membres.

Le groupe de travail recommande aussi de s'assurer de plus de cohérence et d'un air de famille entre les règles et statuts des entités régionales, sectorielles et globale de l'ACI, ceci, dans le respect des modalités des ententes particulières existantes entre l'ACI et des entités ayant un statut juridique propre.

En dernier lieu, nous recommandons que l'ACI se penche sur la possibilité et les mérites potentiels de modifier son statut d'organisation à but non lucratif pour une charte coopérative qui respecterait sa structure et son organisation démocratique, dans la mesure où la Loi Suisse le permettrait. Bien que l'ACI n'ait pas besoin d'opérer comme une coopérative pour pouvoir représenter les intérêts de ce modèle d'entreprise, cette avenue pourrait lui permettre de faire valoir avec plus de légitimité et de conviction des bénéficiaires du modèle et faire en sorte que l'organisation soit davantage redevable de son offre de services à ses membres usagers et propriétaires. Voilà, brièvement résumées les principales recommandations du groupe de travail en ce qui a trait aux aspects structurels.

Au niveau de la stratégie de membership, permettez-moi d'insister davantage sur les recommandations maîtresses, dont sans contredit, celle de la notion de membership global unifié. En effet, il importe de bien saisir que l'ACI ne se résume pas aux services offerts par le bureau central à Genève. Elle n'équivaut pas non plus aux activités spécifiques offertes au niveau régional, ni à celles

des organisations sectorielles de l'ACI ou aux quelques comités de réflexion qui sont en soutien à ces trois composantes. L'offre de services de l'ACI, c'est la riche somme des activités complémentaires de toutes ces composantes que l'ACI s'est donnée à travers sa structure organisationnelle pour mieux soutenir ses membres dans leur recherche d'efficience dans leur propre marché et dans la promotion du modèle coopératif.

En devenant membre de l'ACI, c'est toute cette panoplie de services qui devient accessible; le membre peut se prévaloir des diverses activités et consulter les mémoires, publications et autres outils disponibles via ces diverses composantes. Voilà la notion de membership global que nous mettons de l'avant. Elle se traduit par une cotisation unique à l'ACI qui sera versée au bureau central, pour être ensuite redistribuée entre les diverses composantes selon des modalités définies par le Conseil.

Il nous apparaît que l'expérience passée du "membership à la carte" a contribué à affaiblir l'ACI, voire à la diviser sur le plan de son unité et de sa culture institutionnelle. Les diverses portes d'entrée à l'ACI avec leur système de cotisation propre constituaient un important irritant pour les membres qui souhaitaient participer à la fois aux activités des organisations sectorielles de l'ACI et à celles offertes dans leur région ou au niveau international. La recherche d'équité entre les membres devait donc guider notre démarche.

Une des conséquences de cette orientation sur les catégories de membres est la nécessaire conversion des membres des organisations sectorielles de l'ACI qui ne payaient pas de cotisation au niveau global. Ceux-ci devront dorénavant choisir de devenir membre à part entière de l'ACI ou encore de devenir membre associé pour une période maximale de 5 ans.

Ainsi, nous proposons deux catégories de membres, les membres à part entière avec droit de vote et les membres associés sans droit de vote. La catégorie des membres à part entière inclut les mêmes types d'organisation qu'actuellement, à l'exception des organisations internationales et supra-nationales de regroupement de coopératives dans un secteur d'activités donné, qui ne sont éligibles qu'au statut de membre associé sans droit de vote. Dans la catégorie "membres associés", on trouve aussi des organisations de type universitaire, de formation et des institutions de promotion semi-gouvernementales qui font la promotion de la formule coopérative sans jouer de rôle de représentation proprement dit; on trouve également de nouveaux membres ou des membres existants qui nécessitent une période de familiarisation avec l'ACI ou une période de transition avant de devenir membres de plein droit, ce qui est nouveau. Cette option pourrait bien accommoder certains membres des organisations sectorielles de l'ACI qui souhaitent une approche graduelle à leur conversion vers un plein statut de membre.

En matière d'éligibilité au membership de l'ACI, une question importante et qui ne fait pas consensus demeure à trancher, à savoir l'admissibilité des organisations mutuelles.

L'ACI compte, pour des raisons particulières, quelques rares organisations mutuelles parmi ses membres puisque dans certains pays d'Amérique Latine, aux États-Unis et en Suède, par exemple, où les lois ne permettent pas à des entreprises d'assurance de se doter d'une constitution coopérative. Toutefois, les statuts de l'Alliance ne font pas officiellement écho à cette possibilité de membership.

Étant donné que l'ICMIF, l'organisation sectorielle de l'ACI au service des coopératives et mutuelles d'assurance, est composée d'une forte majorité de mutuelles et que les deux modèles d'entreprise partagent certaines problématiques communes au niveau de la reconnaissance de la performance de leur modèle d'affaires distinctif, il importe de clarifier cette question une fois pour toute. Nous proposons la formation d'un comité de travail spécial pour formuler au Conseil des recommandations en ce sens et pour clarifier le type de relation institutionnelle à privilégier entre l'ICMIF et l'ACI, tenant compte que l'ICMIF est une entité à statut légal.

En matière d'admissibilité de nouveaux membres, nous proposons que l'ACI se dote de critères rigoureux. Au-delà d'adhérer à la déclaration officielle reconnue des sept principes coopératifs, les entreprises désireuses de devenir membres de l'ACI devront aussi se comporter de manière cohérente avec ces principes. Nous avons tous été témoins de la mauvaise presse obtenue dans quelques coins de monde autour de certaines coopératives aux pratiques commerciales douteuses. Si l'ACI veut protéger sa crédibilité, en tant que grande organisation d'envergure internationale, qui est en contact avec de hautes instances politiques et socio-économiques, elle a le devoir de se montrer vigilante et sélective dans le choix de ses adhérents.

C'est pourquoi nous recommandons aussi la formation d'un comité "membership" qui verrait à compléter les critères actuels d'éligibilité en ce sens et qui formulerait des recommandations au Conseil sur des situations particulières touchant certains membres. Ce comité aurait aussi pour rôle de proposer au Conseil une stratégie de recrutement de nouveaux membres, notamment auprès d'entreprises coopératives qui affichent de remarquables performances et qui font figure de modèles,

de manière à contribuer toujours davantage au renforcement de notre modèle d'affaires distinctif par la mise en commun d'expertise de haut niveau.

Permettez-moi sans plus tarder d'aborder maintenant le sujet de la nouvelle formule de cotisation, laquelle a suscité, vous vous en doutez, le plus d'intérêt et de commentaires chez les membres. Les statuts actuels stipulent que la formule de cotisation doit être réévaluée aux quatre ans. Or, les deux dernières tentatives de bonifier la formule actuelle remontent à 1976 et à 1989 et se sont soldées par un échec. Après des années d'efforts à la tâche, les deux groupes de travail en sont venus à la conclusion qu'il était simplement impossible de trouver une formule qui puisse rencontrer l'ensemble des critères souhaités. Cela est très révélateur de la complexité du sujet, sans parler de son importance stratégique puisque les revenus de cotisation constituent actuellement près des trois quarts des revenus totaux de l'Alliance.

Nous avons identifié deux problèmes au niveau de l'application de la formule de cotisation actuelle. D'une part, il faut bien reconnaître que l'ACI, s'est montrée peut-être un peu souple dans sa tolérance aux demandes d'un nombre croissant de ses membres pour une exonération ou un report de leur paiement de cotisation, ce qui avec le temps, a créé une situation d'iniquité qui s'accroît entre les membres. Cela a aussi créé un sentiment de mécontentement chez les membres qui honorent leurs obligations envers l'organisation, de sorte qu'au fil des ans, certains membres ont décidé de ne plus payer une pleine cotisation. En 2006, plus de la moitié des revenus de cotisation perçus provenaient des généreuses contributions de seulement 17 des 220 membres de l'ACI. Cette situation, en plus de menacer l'équilibre financier de l'ACI, ne pouvait perdurer sans entacher sérieusement sa crédibilité. Comme toute organisation, même à but non lucratif, il y a un coût réel relié aux services dispensés aux membres et qu'il faut à tout le moins autofinancer. D'où une recommandation du groupe de travail sur la nécessité d'une application rigoureuse de la nouvelle formule de cotisation et l'octroi de dérogations dans des circonstances réellement exceptionnelles qui devront, à l'avenir, être bien documentées.

Le deuxième problème était davantage lié à la formule elle-même. La formule actuelle est constituée d'un ensemble de sous-formules propres à des secteurs d'activités économiques. Elle est difficile à appliquer pour les coopératives œuvrant dans plusieurs secteurs mais tout particulièrement pour les organisations représentatives de coopératives qui doivent obtenir de leurs membres, et des membres de ceux-ci, des données financières et effectuer les calculs prescrits par les diverses sous-formules pour dégager la cotisation totale due. Il s'agit d'une charge de travail imposante qui incombe à des organisations aux ressources souvent très limitées, de sorte que plusieurs d'entre elles finissaient par limiter leur cotisation au minimum de 5 500 francs suisses fixée par les statuts. Et on ne parle pas des suivis administratifs lourds que cela imposait au bureau central. En 2006, des 145 organisations Apex multisectorielles membres, seulement 45 ont contribué plus que le minimum prescrit. Fort de ces constats, deux critères ont été retenus dans la recherche d'une toute nouvelle formule : la simplicité et l'équité.

Toutefois, nos travaux nous ont tôt amené à constater qu'il est extrêmement difficile de concilier ces deux critères, pour ne pas dire qu'ils peuvent être mutuellement exclusifs. De fait, une formule très simple ne peut prendre en compte à la fois les critères de taille, de performance économique ou de richesse. Le fait que l'ACI a un membership des plus diversifiés au niveau de la nature des organisations, de leur mode de fonctionnement, de leur raison d'être et de leur environnement socio-économique comme légal ne fait qu'amplifier la difficulté de prendre en compte ces diverses réalités en demeurant dans la simplicité.

Une formule unique basée sur un seul critère causerait préjudice à plusieurs. Et une formule qui cherche à intégrer données financières, géopolitiques et sectorielles se bute à l'absence de données fiables et emprunte inévitablement le chemin du retour à une complexité toujours source d'iniquités et d'embûches à son application comme l'ACI l'a connu dans le passé. En conséquence, l'exercice a consisté à trouver non pas la formule idéale mais plutôt, de manière réaliste, le meilleur compromis et équilibre possible entre une formule juste et simple.

Nous avons exploré au fil des mois quantité de formules. Nous avons présenté au Conseil différentes approches avant de retenir, de manière unanime, au sein du groupe de travail, comme au sein du Conseil, celle que nous vous proposons aujourd'hui. Nous avons raffiné ses variables au fur et à mesure des nombreuses simulations réalisées et des diverses validations que nous avons effectuées pour sonder sa faisabilité et le niveau d'adhésion qu'elle pourrait susciter. Ce fut un exercice complexe où des ajustements demandés pour ne pas désavantager outre mesure les membres d'une région donnée ou affiliés à des organisations sectorielles de l'ACI, résultaient en des biais importants pour d'autres. Plus que jamais, la notion de recherche d'une formule valable pour la majorité devait

être priorisée, dans un esprit de solidarité et dans un souci de résultats pour le mieux-être et le devenir de l'organisation.

La nouvelle formule proposée est issue d'un véritable travail d'équipe qui a pu miser sur les contributions de plusieurs composantes de l'ACI. De fait, le concept initial nous est venu d'une suggestion de nos collègues européens, à savoir de retenir un tarif universel de base, lequel serait pondéré en fonction du nombre de coopérateurs individuels que compte ou que représente le membre de l'ACI, incluant les membres des membres, dans le cas des organisations de représentation, tout comme c'est le cas dans la formule actuelle. Les membres constituant le principal actif d'une coopérative et la primauté de leurs besoins étant le fondement de base de leur mission, cette dimension nous est apparue indiscutablement très valable et rationnelle. Le nombre de membres constitue une donnée de base très accessible et fondamentale pour toute coopérative, habituellement plus facile à recueillir pour des organisations représentatives de coopératives que les données économiques aux définitions et applications disparates d'une économie à l'autre.

Cette variable n'implique aucune conversion de devises et ne requiert aucune compréhension fine de documents financiers. Elle est habituellement plus stable qu'une variable économique et se veut un précieux indicateur qui permet de suivre et de mesurer, au fil du temps, la force relative et la vigueur d'un mouvement coopératif.

Nous avons également retenu l'idée de nos collègues d'Asie de fixer un plafond de cotisation par pays au niveau de 275 000 francs suisses. Nous avons aussi introduit un autre facteur de pondération qui tient compte de la richesse relative du pays dans lequel le membre conduit ses activités, puisque certaines coopératives ayant un très large membership opèrent dans des économies moins fortes ou dans des pays peuplés et n'ont pas forcément les assises financières caractéristiques des grandes entreprises. Nous reconnaissons bien que cette approche ne peut pleinement prendre en compte la capacité de payer relative des membres mais la mesure de cette dimension, selon l'expérience passée, renverrait à une formule qui serait très complexe. Enfin, nous avons pris en compte certaines suggestions de nos collègues d'Amérique Latine pour des ajustements à la conception des échelles et facteurs de pondération proposés.

Simplement, la formule de cotisation annuelle proposée pour les membres de plein droit est donc constituée d'un tarif universel de base de 3 000 francs suisses, peu importe le ou les secteurs d'activité de l'organisation membre ou qu'elle ait une vocation économique ou de représentation. Un tarif de base qu'il suffit de multiplier par un facteur de pondération associé à des échelles de nombre de membres et par un autre associé aux quatre catégories de classification de la Banque Mondiale de la richesse relative des pays selon leur revenu. La formule prend soin d'éliminer toute forme de double comptabilisation des membres pour maintenir les cotisations au niveau le plus acceptable possible. Des minimums sont proposés pour chaque catégorie de cet indice de la Banque Mondiale, de manière à stabiliser les revenus de l'Alliance, à l'exception des membres provenant d'Afrique et de ceux qui opèrent dans des pays au revenu faible selon l'indice. Les différents principes directeurs proposés pour l'implantation harmonieuse de la nouvelle approche, dont notamment une nécessaire période de transition et des contributions graduées au fil des années de transition visent aussi à sécuriser le budget de fonctionnement actuel de l'ACI et fait appel à l'engagement individuel et collectif de tous les membres.

Pour terminer, un autre élément fort intéressant de la nouvelle approche est le fait que le niveau de cotisation des membres n'est calculé qu'aux quatre ans, ce cycle coïncidant avec le plan stratégique quadriennal. Une fois le niveau de cotisation calculé et communiqué au membre, ce niveau de cotisation est reconduit d'une année à l'autre du cycle donné, hormis un léger facteur d'indexation pour tenir compte de l'inflation.

Les membres sont toutefois conviés à fournir annuellement les données d'intérêt demandées sur leur organisation, de manière à ce que l'ACI puisse continuer à colliger des statistiques parlantes à l'échelle internationale sur l'excellente performance, présence et contribution des entreprises coopératives.

Enfin, nous proposons d'ajuster le système de votation de l'ACI pour l'arrimer avec la nouvelle approche de cotisation en privilégiant la taille du membership plutôt que la contribution financière du membre comme fondement principal de détermination du nombre de votes octroyés. Nous tenons toutefois à maintenir la garantie d'un minimum d'un droit de vote par membre.

Il va sans dire que l'implantation d'une nouvelle approche sera exigeante dans les premiers temps pour les membres, comme pour le personnel de l'ACI, mais la période de transition recommandée devrait permettre de pallier aux diverses situations qui se présenteront.

En conclusion, chers amis, sur la base de tous les changements ici proposés, il me semble que l'Alliance est en train de tourner une nouvelle page de sa longue et riche histoire. Une nouvelle formulation de la mission et de la vision de l'Alliance, comme organisation globale, vous est proposée. L'énoncé de mission est plus descriptif et se veut un guide dans la révision de l'offre de services à valeur ajoutée aux membres. La vision est ambitieuse, elle mobilise le leadership et elle est résolument tournée vers une logique de service.

Fortes des orientations ici proposées pour renforcer son action à travers une structure et une culture organisationnelle renforcée et renouvelée, l'ACI peut maintenant accorder toute son attention à sa prestation de services aux membres. Cela constitue de fait son plus urgent devoir et plusieurs d'entre vous, avez à juste titre souligné, que vous vouliez savoir précisément les services que vous étiez en droit de recevoir de l'ACI, en échange de votre cotisation annuelle. Vous souhaitez vous assurer d'un juste retour sur votre investissement, de bénéfices tangibles à l'intérieur de cette affiliation.

Bien que ce volet ne fasse pas partie du mandat du groupe de travail sur la Restructuration et qu'il serait approprié qu'il soit priorisé à l'agenda des prochaines étapes, il en est, reconnaissons-le, indissociable. Permettez-moi de partager avec vous quelques remarques personnelles au sujet des bénéfices à tirer de votre affiliation à l'ACI.

D'aucuns diront que l'Alliance a peut-être négligé à certaines reprises de faire valoir haut et fort ses réalisations auprès de ses membres et de maintenir un contact étroit avec ceux-ci sur une base régulière; il faut bien reconnaître qu'au cours des dernières années, la situation a bien évolué. Via son site Internet, l'ACI donne accès à une foule de nouvelles pertinentes et actuelles au sujet des plus récents développements qui affectent les coopératives aux quatre coins du monde; ses publications se sont grandement étoffées, modernisées et multipliées et offrent des versions en plusieurs langues. Elles font place à des contenus et ressources utiles pour le renforcement de notre modèle et qui peuvent rendre possibles des échanges fructueux entre les membres, au-delà des forums habituels d'assemblées générales, de séminaires offerts etc.

Il ne faut pas sous-estimer le riche réseau de contacts dont l'ACI dispose et qui est à la portée de tous ceux et celles d'entre vous qui cherchez des appuis dans vos démarches et projets de développement et qui cherchez à nouer des relations d'affaires avec d'autres entreprises coopératives. L'Alliance vous donne accès à des rapports spécialisés sur des sujets et des problématiques particulières aux coopératives. La mise sur pied d'un comité « Intelligence », recommandée par le Groupe de travail sur la Restructuration permettra une réflexion commune sur des enjeux stratégiques touchant les coopératives, tels la démutualisation. Grâce à sa participation annuelle à plus d'une centaine de conférences et séminaires tenus à l'échelle sectorielle, régionale ou internationale, l'ACI est au fait des meilleures pratiques dans une foule de dimensions touchant le fonctionnement et la gouvernance des coopératives et connaît bien les organisations qui font figure de modèles pour organiser des occasions privilégiées de partage de savoir-faire et d'expertise.

L'initiative du Global 300 est un superbe exemple du type d'appui concret et porteur de retombées que l'ACI a pu livrer à l'ensemble de ses membres; la couverture de presse obtenue à l'occasion du lancement a dépassé les espérances; le projet a su rehausser la notoriété du modèle d'affaires coopératif à l'échelle mondiale; vous avez été nombreux à vous empresser d'utiliser dans votre milieu ce puissant outil de lobby et de promotion de la performance du modèle distinctif coopératif. Voilà là une initiative à grande valeur ajoutée qu'aucune autre organisation que l'ACI n'était plus en mesure de conduire.

L'ACI a su également mobiliser le mouvement coopératif mondial autour d'une vaste campagne commune de lutte à la pauvreté proposée par le Bureau International du Travail (BIT) pour rencontrer les objectifs de développement du millénaire à cet égard. Aussi, à travers divers partenariats avec le Bureau International du Travail et plus particulièrement avec les mouvements coopératifs suédois et canadiens, l'Alliance supporte divers projets de développement coopératif en Afrique, où nous pouvons témoigner de progrès réalisés au chapitre du niveau d'activités de l'ACI.

J'aimerais aussi rappeler que grâce aux efforts acharnés de l'ACI pour l'adoption, par le Bureau International du Travail, de la recommandation #193, des changements législatifs favorables aux coopératives ont été rendus possibles dans 60 pays. CICOPA, l'organisation sectorielle de l'ACI dédiée aux intérêts des coopératives industrielles et de services, a joué un rôle de premier plan dans l'adoption de cette recommandation.

Des interventions spécifiques des représentants de l'ACI auprès des gouvernements de plusieurs pays ont aussi porté fruit.

Coopératives Europe a récemment obtenu une reconnaissance en tant qu'interlocuteur officiel pour défendre la position des coopératives au sein du groupe d'experts en droit des sociétés. Elle

coordonne aussi la défense des mouvements coopératifs de la région, suite aux virulentes attaques publicisées dans le cas des recours juridiques contre les régimes coopératifs et a initié une importante pétition.

En Amérique Latine, le rassemblement des ministres en charge des coopératives de plusieurs pays d'Amérique centrale et du sud, à l'occasion des conférences annuelles, constitue un bel exemple de travail efficace de promotion et de lobby qui bénéficie directement les membres. De très bons contacts ont été établis dans cette région avec les parlementaires, sans parler des relations avec la Banque interaméricaine de développement. Il en est de même en Asie où les conférences ministérielles sont aussi un outil privilégié et produisent de bons résultats. Une emphase particulière est aussi mise sur les activités de formation pour enseigner les rudiments d'une saine gestion et d'une bonne gouvernance, deux priorités incontournables pour les entreprises coopératives qui se doivent d'être irréprochables sur ces plans, compte tenu des valeurs humanistes et de la mission particulière qui caractérisent leur modèle d'affaires; deux priorités qui sont des gages de succès pour leur compétitivité, leur pérennité et l'obtention d'une notoriété enviable.

L'ACI s'est aussi doté d'un comité chargé d'étudier l'impact du projet de révision des normes comptables internationales dans un contexte de convergence entre deux référentiels mondiaux existant, un dossier aux enjeux stratégiques extrêmement cruciaux pour la reconnaissance des parts de coopératives comme titres de capital plutôt qu'instruments de dettes; un dossier pour lequel l'ACI entend jouer un rôle de premier plan pour protéger vos intérêts, en travaillant étroitement avec ses membres et les experts de diverses organisations représentatives des coopératives de plusieurs continents.

S'il subsistait un doute dans l'esprit de certains d'entre vous sur la pertinence d'être affilié à une organisation globale comme l'ACI, sachez qu'une telle affiliation pourrait bien n'avoir jamais été plus nécessaire et prometteuse; le contexte de mondialisation dans lequel nous opérons appelle à une uniformisation de la réglementation et de standards sans précédent à l'échelle mondiale, d'où la nécessité de pouvoir compter sur une ACI forte et de nous montrer tous solidaire envers elle. Il nous faut donner à l'ACI les moyens de nos ambitions à son endroit. Et permettez-moi ici, de faire appel à votre sens de l'équité, de l'honneur et de la solidarité, particulièrement dans le contexte d'implantation prochaine du nouveau système de cotisation. Vous comme moi sommes tous d'ardents défenseurs de la formule coopérative et de ses nobles valeurs. Mais cela ne suffit pas.

Il nous faut absolument prêcher par l'exemple, montrer le chemin et nous appliquer de manière engagée et soutenue à vivre nous-mêmes ces valeurs dans les organisations que nous dirigeons comme dans nos liens commerciaux ou d'affiliation si l'on souhaite être pris au sérieux par les autorités mêmes que l'on tente de convaincre. Pour aspirer à une réputation enviable et à un pouvoir d'influence certain qui rejaillisse dans nos communautés, comme à l'échelle mondiale, il nous faut impérativement faire preuve d'une intégrité hors pair dans nos agissements.

Or, l'heure est venue où nous sommes tous conviés à honorer notamment les troisième et septième principes coopératifs de la Déclaration sur l'identité coopérative, à savoir ceux de la participation économique et de la coopération entre coopératives, ceci, dans le contexte de notre adhésion à l'ACI. C'est en vertu de l'ampleur de notre soutien financier, de notre engagement à fournir certaines données statistiques et à partager notre savoir-faire que l'Alliance Coopérative Internationale deviendra l'organisation forte que nous souhaitons, pour, à son tour, nous procurer les bénéfices significatifs que nous attendons de notre association.

En conclusion chers amis, nous pouvons nous réjouir de ce vent de renouveau qui frappe l'ACI, et fort de votre appui, ce n'est pas dans la division mais bien dans l'union que l'ACI luttera coude à coude avec vous pour la valorisation de notre modèle unique d'entreprise aux valeurs humanistes si essentielles au mieux-être économique et social des personnes et des sociétés.

Merci de votre attention

* * *