

ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE

PLAN D'ACTION POUR UNE DÉCENNIE DES COOPÉRATIVES

JANVIER 2013



PLAN D'ACTION POUR UNE DÉCENNIE DES COOPÉRATIVES

Ce document a été écrit par Cliff Mills et Will Davies, Centre for Mutual and Employee-owned Business, Université d'Oxford, sous la direction du **Groupe de travail Planification** de l'Alliance Coopérative Internationale.

LES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL PLANIFICATION SONT :

Dame Pauline Green

*Présidente du Groupe et Présidente de
l'Alliance Coopérative Internationale*

Mark Craig

Co-operative Group (Royaume-Uni)

Zhang Wangshu

*All China Federation of Supply and
Marketing Co-operatives (Chine)*

Stéphane Bertrand

Desjardins (Canada)

Nelson Kuria

CIC Insurance Group (Kenya)



CLIFF MILLS

Cliff Mills est un praticien du droit et de la gouvernance des coopératives, des mutuelles et des associations de membres individuels. Il a rédigé les statuts d'un certain nombre de grandes coopératives de vente au particulier au Royaume-Uni et a beaucoup travaillé à l'élaboration de nouveaux modèles de coopératives et de mutuelles pour les services publics. Il a joué un rôle significatif dans le développement du droit des coopératives au Royaume-Uni.

Il est Principal associé de recherche de l'Oxford Centre for Mutual and Employee-owned Business et de Mutuo. Il est également conseil auprès de Capsticks Solicitors LLP et Cobbetts LLP.

DR WILL DAVIES

Will est engagé dans la recherche en sociologie économique, plus précisément, en théories de la propriété, histoire et mise en œuvre des politiques néolibérales, et le rôle des experts en économie dans la vie publique. Goldsmiths, Université de Londres, lui a décerné son doctorat en sociologie en 2009. Il était auparavant chargé de recherche à l'Institute for Science Innovation & Society, Université d'Oxford.

Il est l'auteur d'un certain nombre de rapports politiques sur le mutualisme, dont *Reinventing the Firm* (Demos, 2009), *Bringing Mutualism Back into Business* (Policy Network, 2010) et *All of Our Business* (Association des salariés propriétaires, 2012.) Il participe régulièrement aux débats politiques et dans la presse sur la propriété et le mutualisme, et a écrit pour le Financial Times (FT), le New Statesman, Prospect, la BBC et la New Left Review.

Will a été Directeur académique du Centre for Mutual and Employee-owned Business jusqu'en septembre 2012. Dr Ruth Yeoman occupe actuellement cette fonction et a aidé à la réalisation de ce Plan d'action pour une décennie des coopératives.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	01
OBJET DE CE DOCUMENT	03
SYNTHÈSE DE LA STRATÉGIE DU PLAN D'ACTION	04
CHAPITRE 1 Participation	07
CHAPITRE 2 Durabilité	13
CHAPITRE 3 Identité	19
CHAPITRE 4 Cadre juridique favorable	25
CHAPITRE 5 Capital	31
CONCLUSION	35
RÉFÉRENCES	39
DÉCLARATION SUR L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE	41

INTRODUCTION



En 2009, l'Assemblée générale des Nations Unies proclamait 2012 Année internationale des coopératives.¹

Au cours du second semestre 2012, après cinq années de turbulences financières, les économies plus développées dans le monde demeurent plongées dans une crise dont l'issue reste imperceptible. Par ailleurs, les obstacles à la poursuite des Objectifs du Millénaire pour le développement des économies en développement se multiplient. Dans bon nombre de nations, les gouvernements se désengagent, réduisent leurs dépenses sociales et publiques, fragilisant ainsi les citoyens en proie à l'agitation économique. Dans d'autres nations, l'inégalité se creuse sous l'effet du changement du pouvoir économique dont les répercussions sociales sont loin d'être anodines. S'il semble se profiler un glissement de la puissance mondiale de l'occident vers l'orient, les modalités d'une réforme des institutions politiques pour faire face à la montée des troubles sociaux, à la stagnation économique et à l'insécurité du devenir restent peu claires.

Dans ce climat d'incertitude et de souffrances, les coopératives peuvent être porteuses d'espoir et éclairer les orientations des citoyens dans le monde. Parmi les différents modèles d'entreprise, les coopératives présentent la singularité d'un contrôle démocratique de leurs ressources

2012 - ANNÉE INTERNATIONALE DES COOPÉRATIVES

« Les coopératives rappellent à la communauté internationale qu'il est possible d'allier la viabilité économique à la responsabilité sociale. »
Ban Ki-moon, Secrétaire général des Nations-Unies.

Les Objectifs des Nations Unies pour l'Année internationale des coopératives sont :

- mieux sensibiliser le public aux coopératives ainsi qu'à leur contribution au développement socioéconomique et à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement ;
- promouvoir la création et la croissance des coopératives ;
- encourager les gouvernements et les organes de contrôle à mettre en place des politiques, lois et règlements propices à la création et à la croissance des coopératives.

économiques. Le modèle coopératif est un mode d'entreprendre efficient et efficace qui prend en considération un plus large éventail

une sécurité qui s'inscrit dans la continuité ; elles sont durables, soutenables et marquées au sceau de la réussite.

« L'argumentation en faveur des coopératives a rarement été aussi convaincante »

des besoins humains, des horizons temporels et des valeurs dans la prise de décisions. La démarche fonctionne à une échelle plus réduite et plus large. Le secteur coopératif est mondial et emploie des millions de personnes de par le monde. Les coopératives développent la participation individuelle, peuvent promouvoir la confiance en soi et la résilience, et peuvent créer du capital social. Les institutions coopératives tissent

Le secteur coopératif a rendez-vous avec l'histoire. Alors que les institutions politiques de nombreuses nations se battent pour conserver le cap dans un monde en mutation rapide, il est essentiel que les citoyens soient multiplicateurs de ressources, de forces d'entreprendre et de coopérer pour relever les défis sociaux et environnementaux incontournables de la communauté mondiale. L'argumentation en faveur des coopératives a rarement été aussi convaincante qu'en 2012. Cependant, sans action concertée, ce sera le constat d'échec dans quelques années.

A l'horizon de 2020, la pauvreté se sera aggravée, les jeunes auront reculé et le réchauffement de la planète frappera de plus en plus souvent notre quotidien. En 2020, nous devons pouvoir tourner le regard vers 2012 et estimer que cette année a été celle d'un virage pour l'idée coopérative et sa contribution à la sécurité, au bien-être et au bonheur des populations.

- Les coopératives comptent 1 milliard de membres dans le monde.
Worldwatch Institute, publication Vital Signs, 22/2/2012
- En Inde, les besoins de consommation de 67% des ménages en milieu rural sont satisfaits par des coopératives.
Les coopératives pour un développement rural axé sur les personnes, OIT, 2011
- 40 % des ménages africains adhèrent à une coopérative.
- Les 300 plus grandes coopératives affichent un chiffre d'affaires annuel de 1,6 trillion \$ en 2008.
Global 300 Report 2010: The World's Major Co-operatives and Mutual Businesses, Genève, 2010

OBJET DE CE DOCUMENT

Ce document, sous forme de Plan d'action, a été soumis à la considération de l'Assemblée générale de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) à Manchester, en octobre 2012. Après discussion (dont se fait l'écho cette version révisée), le Plan d'action a été approuvé par cette même Assemblée générale. Cette version en est donc la version finale.

L'intention de l'Assemblée générale est que l'Année internationale des coopératives, proclamée par les Nations Unies, marque le début d'une vaste campagne mondiale qui doit valoriser le mode d'entreprendre des coopératives. L'objectif ambitieux de ce Plan d'action – la « Vision 2020 » – est de convertir la forme entrepreneuriale de la coopérative à l'horizon 2020 en :

- chef de file reconnu de la durabilité économique, sociale et environnementale ;
- modèle privilégié des populations ;
- forme d'entreprise qui connaît la croissance la plus rapide.

Cette Vision 2020 entend se bâtir sur les acquis de l'Année internationale des coopératives et la résilience dont a fait montre le mouvement coopératif depuis le grand effondrement financier. La



« l'Année internationale des coopératives a mis le secteur sous les feux de la rampe »

poursuite de la stratégie ébauchée dans ce Plan d'action a pour finalité d'ancrer cette force de conviction que les coopératives seront les premières au rendez-vous de la croissance au cours de cette Décennie des coopératives 2011 – 2020.

L'Année internationale des coopératives a mis le secteur sous les feux de la rampe. Elle a aiguisé ce sens d'une finalité partagée, illustrée par une large palette d'activités et de célébrations au fil de l'Année internationale, par de nombreuses conférences, par des sommets organisés dans le monde entier au cours desquels ont convergé les déclarations² sur les résultats attendus et par une large adoption du logo de l'Année internationale 2012 par les coopératives du monde entier. Le profil des coopératives a pris du relief, au-delà du périmètre du secteur, dans la société civile et parmi les organisations gouvernementales et intergouvernementales.

Ce sont des réalisations significatives qui doivent être perçues dans le contexte des tendances émergentes qui s'imposent et pourraient configurer notre politique, nos sociétés et nos économies dans un avenir prévisible.³ Pour n'en baliser que quelques-unes parmi les plus importantes dans notre monde, épinglons :

- la dégradation de l'environnement et l'épuisement

des ressources,

- l'instabilité du secteur financier,
- le creusement des inégalités,
- une fracture de plus en plus profonde de la gouvernance mondiale,
- une marginalisation apparente de la jeune génération,
- l'érosion de la confiance dans les organisations politiques et économiques.

Les coopératives soulagent déjà significativement le lourd fardeau des problèmes planétaires mais, un accompagnement plus adéquat, une meilleure compréhension et reconnaissance leur permettront d'en faire plus. Nous croyons donc que les grandes priorités sont actuellement de sensibiliser un plus grand nombre de personnes à la forme de l'entreprise coopérative, de mettre à la disposition les outils et le soutien nécessaires à la création, au financement et au développement de coopératives durables et de lever les entraves sur cette voie.

La finalité de ce document est donc d'élaborer une proposition de Plan d'action pour une décennie des coopératives et une orientation claire pour les années à venir. Le défi est lancé à l'ACI, à ses organisations nationales, ses groupes sectoriels, ses coopératives et membres individuels qui auront à le mettre en œuvre.

SYNTHÈSE DE LA STRATÉGIE DU PLAN D'ACTION

Le point de départ de cette stratégie, qui entend donner aux coopératives un avenir à l'échelle du monde, est cette puissante revendication que les coopératives veulent faire entendre au monde extérieur: notre mode d'entreprendre est meilleur et porteur d'un équilibre plus sûr que celui qui est en train d'échouer. Cette revendication, elles se proposent de la réaliser :

- en engageant les personnes à **participer**⁴ parce qu'elles détiennent la propriété de leurs coopératives ; les coopératives valorisent, en effet, l'implication des coopérateurs, leur productivité, leur utilité et leur pertinence dans le monde contemporain ; l'objectif est de promouvoir, de pousser d'un cran, la participation des membres et la gouvernance démocratique ;
- en se distinguant d'autres formes d'entreprise par un modèle entrepreneurial qui engendre une **durabilité** économique, sociale et environnementale plus importante ;
- en étant un modèle d'entreprise qui positionne les personnes au cœur de la prise de décision économique et donne un sens plus affiné d'une meilleure équité des règles du jeu dans l'économie mondiale.

Les chapitres 1 (Participation) et 2 (Durabilité) déclinent les raisons qui président à ce meilleur mode d'entreprendre. Dans le chapitre 3, se construit une proposition de coopération pour le monde d'aujourd'hui : ce que signifie être une coopérative et ce qu'en sont les caractéristiques intrinsèques ou son « cœur de métier irréductible ».

- C'est par le prisme de l'**Identité** de la coopérative, définie par les valeurs et principes clés de la coopération, qu'elle doit être communiquée dans un message fort et différenciateur pour assurer que sa perception

et compréhension soient universelles, à la portée de tout un chacun, du décideur politique au grand public. Ainsi donc la finalité est-elle de construire le message coopératif et d'en garantir l'Identité.

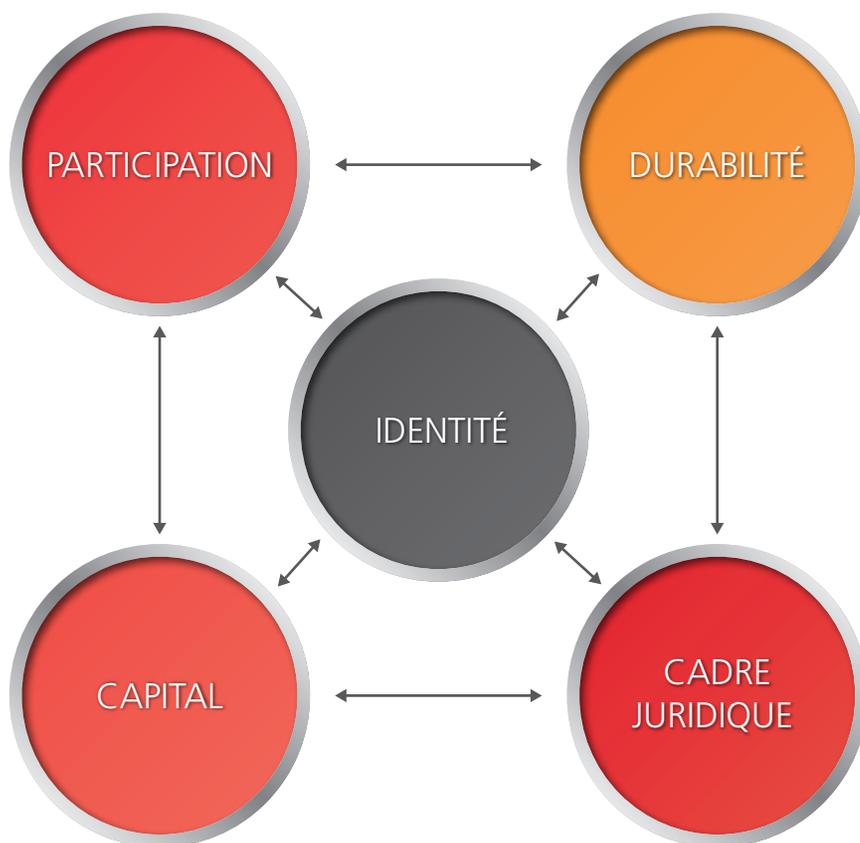
Après avoir déterminé sans ambages cette valeur intrinsèque et indéfectible du modèle coopératif, cette Identité et proposition différenciatrices, les chapitres 4 et 5 sont consacrés à ce qui facilite ou entrave les coopératives.

- Les coopératives s'inscrivent dans un **cadre juridique**. Ce cadre juridique joue un rôle critique pour la viabilité et

l'existence des coopératives. Ce Plan d'action encourage la recherche de cadres juridiques qui soient propices à la croissance des coopératives.

- Les coopératives ont besoin de voies d'accès au **capital** pour se créer, grandir et s'épanouir. La finalité est d'assurer la fiabilité d'un capital aux coopératives sans pour autant sacrifier leur contrôle par les coopérateurs.

Ce sont les cinq thématiques de la stratégie du Plan d'action. Elles sont en corrélation étroite, voire se chevauchent, et peuvent s'illustrer comme suit :







Pour poursuivre la Vision 2020, la stratégie de ce Plan d'action se concentre donc sur 5 grandes dimensions thématiques en corrélation étroite entre elles et formule, pour chacune d'entre elles, des stratégies de mise en œuvre. Voici la déclinaison de l'agenda pour l'ACI, ses membres et le secteur des coopératives en général :

1. Promouvoir et enrichir la **participation** des membres et la gouvernance
2. Positionner les coopératives en bâtisseurs de **durabilité**
3. Construire le message de la coopération et les garants de l'**Identité** coopérative
4. Assurer des **cadres juridiques** propices à la croissance des coopératives
5. Garantir un **capital** fiable aux coopératives tout en sauvegardant le contrôle des membres.

Chacune de ces thématiques représente un axe prioritaire pour l'ACI, ses membres et, plus largement, le secteur coopératif. Chaque chapitre de ce document se conclut par certaines possibilités et indications d'actions qui pourraient jalonner la poursuite de ces objectifs. Il est du ressort de l'ACI et de son Groupe de travail Planification, des membres de l'ACI, de ses régions et réseaux de décider des actions à réaliser pour mettre en œuvre cette stratégie, en évaluer régulièrement les avancées et l'incidence sur différents éléments de nature sociale, environnementale et économique. En coopérant, en travaillant donc ensemble sur ces dimensions thématiques, la communauté des coopératives se met aux commandes de la poursuite de sa Vision 2020.

Suite à l'Année internationale des coopératives, ce Plan d'action devrait doter l'ACI et ses membres d'axes prioritaires clairs qui guideront les activités à venir et étayeront ses objectifs ambitieux.

1. PARTICIPATION



« PROMOUVOIR ET ENRICHIR LA PARTICIPATION DES MEMBRES ET LA GOUVERNANCE »

La participation démocratique des membres est la qualité la mieux connue du mode d'entreprendre des coopératives et un élément essentiel qui distingue l'entreprise coopérative des entreprises détenues par leurs actionnaires.

Les membres, les coopérateurs, ont individuellement un rôle à jouer dans la coopérative. Il va au-delà de la relation économique de base entre client, travailleur ou producteur. Ensemble, les coopérateurs sont propriétaires de leur coopérative, et par des modalités démocratiques, ils participent à sa gouvernance. Ils disposent d'un droit individuel à l'information, à la consultation et à la représentation. Pour faire court, dans ce Plan d'action, nous utilisons le terme « participation » pour désigner cet ensemble de droits.

Donner aux consommateurs et travailleurs un droit de consultation au sein des organisations semble engendrer des formes

d'entreprise plus intelligentes et plus responsables.⁵ Les coopératives de consommation et de crédit réduisent la pauvreté et contribuent positivement à la promotion des aptitudes, à l'éducation et à l'égalité hommes-femmes.⁶ Un engagement plus profond des travailleurs et une meilleure efficacité dans la prise de décision s'inscrivent dans la logique du coopérateur – membre et travailleur – car les différentes structures démocratiques promues par les coopératives permettent une participation individuelle qui a une influence réelle au sein de l'entreprise grâce à la légitimation démocratique de l'autorité. La tradition coopérative de la participation démocratique sur le lieu de travail permet

aux personnes de développer leurs aptitudes et d'étoffer leur confiance dans la participation au sein des communautés et sociétés.⁷ Les coopératives sont des lieux d'apprentissage de modalités de participation à la prise de décision démocratique et, à ce titre, elles sont génératrices d'un bien public qui va au-delà de leur impératif économique. Par conséquent, la participation démocratique dans les coopératives est le garant de meilleures décisions entrepreneuriales et de communautés plus fortes.

LES SEPT PRINCIPES COOPERATIFS⁸ - EN VIGUEUR

L'entreprise coopérative

On peut y adhérer et la quitter

Tu seras entendu

Tu contrôles le capital

Ensemble, nous sommes autonomes

Tu peux te développer

La réussite sera plus facilement au rendez-vous si tu coopères avec d'autres qui savent comment coopérer

Tu peux être utile à ta communauté sans mettre pour autant en péril ton succès

Le coopérateur

Je peux identifier un intérêt commun avec les autres lorsque je m'ouvre à leurs besoins et lorsque mon comportement les invite à coopérer avec moi.

Mes propos ayant la même valeur que ceux des autres, j'écoute et je communique ouvertement et honnêtement.

Je suis de près ce que nous essayons de faire ensemble et c'est bien ce qui guide mes décisions.

J'aide les autres à s'aider et eux m'aident dans le même cheminement pour maîtriser ensemble notre devenir.

J'aime apprendre des autres coopérateurs et des autres, en général, pour développer un comportement plus coopératif.

Je recherche des possibilités de coopération avec d'autres dans de nouveaux environnements.

Je suis conscient de mon appartenance à un système plus large que je m'engage à améliorer au mieux de mes capacités.

MON AVANTAGE – NOTRE AVANTAGE

Les pionniers sociaux, qui nous ont précédés dans la création de coopératives au fil des siècles, avaient une vision claire : la perception que la coopération des personnes permettait de répondre aux besoins individuels et collectifs de biens, de services ou de travail. La participation était pour eux un moyen pour parvenir à une fin et non une fin en soi. Leur engagement était motivé par la satisfaction de leurs besoins ; il s'inscrivait dans la démarche de création de coopératives, mais aussi d'une meilleure performance de celles-ci.

Le monde contemporain de la consommation dans les économies développées est bien différent de celui qu'ont connu les pionniers de la coopération. La donne a été profondément modifiée par le développement des systèmes de transport moderne, la mise en concurrence d'une multiplicité de fournisseurs et, plus récemment, le renforcement de la puissance d'internet. Une culture de la consommation a envahi notre champ. Elle a éliminé le besoin d'initiatives d'entraide et nous a rendus personnellement plus apathiques, suffisants, autosatisfaits ou plus simplement paresseux. Elle décourage la participation civique et encourage, a contrario, la poursuite du plaisir et de la satisfaction personnelle.

La crise financière mondiale et l'incapacité des économies développées et de leurs institutions à satisfaire les besoins de leurs citoyens ont façonné un paysage radicalement nouveau. Le creusement des inégalités, l'effondrement de la confiance dans les institutions commerciales, gouvernementales, voire religieuses,

le repli sur soi et la promotion de l'assistanat semblent de plus en plus absurdes. L'analyse des grandes tendances mondiales épingle parmi les trois premières « l'habilitation

des personnes qui contribue à forger un sens d'appartenance à une unique communauté humaine ». ⁹



VECTEURS DE CHANGEMENT

- L'émergence de la classe moyenne dans un monde qui dispose de très nombreux réseaux pour communiquer fomentera une volonté de plus en plus affirmée d'être consultée.
- La prise de conscience de plus en plus grande que les revendications et les préoccupations de personnes de nombreux pays différents convergent, expriment des aspirations partagées et des griefs transversaux, est de plus en plus éloignée de l'incapacité des gouvernements à fournir des biens publics, notamment pour rehausser la qualité de la vie. Un manque est bel et bien en germe.
- Une pression accrue de la société civile, qui entend participer directement à la vie politique au fil de l'évolution de ses connaissances, alors que des attentes de plus en plus nombreuses demeurent insatisfaites, peut générer des tensions, de la révolte et des conflits. Les mouvements de jeunes de 2011, dont sera probablement issue en grande partie l'élite de 2030, sont conscients des problèmes auxquels est confrontée la démocratie représentative.

Le contexte est actuellement bien différent. Le désenchantement et désengagement des jeunes sont palpables lorsqu'ils se sensibilisent aux institutions et systèmes dont ils héritent et aux défis économiques qui les attendent dans un avenir immédiat (le diplômé sans avenir¹⁰). Du mouvement des indignés dans les villes espagnoles au mouvement d'occupation « Occupy » dans le monde entier, on observe ce qu'un philosophe américain a qualifié d'« éveil démocratique ».¹¹

Dans ce contexte, la participation – notamment une plus large participation démocratique – devient une fin en soi, une manière de contrer l'accumulation du pouvoir dans les mains d'une petite élite et de remettre en cause les

organisation plus horizontale et plus transparente.

Les coopératives n'ont pas besoin d'abandonner la définition du coopérateur disposant de sa voix délibérative mais si elles ne demeurent pas ouvertes aux nouvelles possibilités de participation et d'engagement, si elles ne sont pas prêtes à innover, elles pourraient passer à côté de cette chance d'inspirer et d'engager une nouvelle génération de membres. Par ailleurs, elles risquent de se profiler comme lentes, moins alertes que les nouveaux mouvements nés de réseaux tels que « Occupy » et d'autres entreprises commerciales qui ont recours à l'interactivité dans leurs relations avec le client et le consommateur.

autres qui en sont éloignées. Dans ces organisations, les usagers, les travailleurs et d'autres coopèrent pour dégager une plus grande efficacité entrepreneuriale. La participation et la collaboration qui impliquent ces groupes et d'autres groupes importants dans des secteurs précis (le personnel soignant, les parents, les résidents locaux, les groupes locaux spécialisés) offrent une plateforme d'exploitation de mécanismes plus flexibles et plus efficaces aux entreprises, qui ancre l'idée de la coproduction dans la conception même de l'organisation et leur confère un avantage compétitif sur les entreprises traditionnelles qui misent sur l'intérêt personnel.¹³

« la participation redevient un des atouts majeurs du secteur des coopératives »

anciens modes des générations antérieures qui semblent voués à l'échec. La participation permet aux personnes d'acquérir un certain niveau d'influence sur ce qui affecte leurs vies. Ce besoin de participation démocratique s'exprime dans un très large éventail d'institutions dont les personnes se sentent actuellement exclues et qui semblent bien pêcher par manque de véritable responsabilisation, de reddition de comptes. Dans cette optique, la participation redevient un des atouts majeurs du secteur des coopératives.

Les possibilités de participation et les attentes, notamment des jeunes, à l'égard de la participation ont changé radicalement au cours des dernières années.¹² Des formes de mise en réseau et d'association moins contraignantes ont vu le jour dans le cadre desquelles la ligne de démarcation entre « membre » et « non-membre » est plus estompée, plus indistincte. La révolution numérique, les médias sociaux et la montée de la gouvernance post-bureaucratique sont vecteurs d'une

La fonction de la participation dans une coopérative évolue dans certaines économies avec l'émergence de nouveaux types d'organisation coopérative, notamment dans des services publics tels que la santé et les soins à la personne ; dans le secteur des nouvelles technologies, notamment des énergies renouvelables et

La participation de la base a également un rôle important à jouer dans le cadre de l'ACI. Par ailleurs, une des facettes du glissement des plaques tectoniques du pouvoir au niveau gouvernemental est l'importance croissante de véritables hubs de la nouvelle gouvernance qu'illustre bien le G20. A l'heure où les plus graves problèmes du monde exigent des solutions communes, les institutions multilatérales gagnent en importance. L'ACI est une de ces institutions. Elle doit son existence – ainsi que sa légitimité et autorité – à sa base, au milliard de personnes engagées dans ses coopératives, de par le monde, et à leur participation à des

« une des facettes du glissement des plaques tectoniques du pouvoir au niveau gouvernemental est l'importance croissante de véritables hubs de la nouvelle gouvernance qu'illustre bien le G20 »

d'autres technologies vertes ; dans les applications créatives de la technologie mobile, de l'ordinateur portable et de la connexion Wi-Fi ; et dans la mise à la disposition de services financiers à des coopératives agricoles et

organisations nationales. Alimenter la participation au niveau de la base renforce donc la légitimité et l'autorité tant des coopératives primaires, en première ligne, que de leurs instances représentatives telles que l'ACI.

L'OBJECTIF

L'objectif est de promouvoir la participation des coopérateurs et la gouvernance en donnant la priorité à des aspects concrets de la participation :

- La priorité est accordée plus précisément et plus directement aux jeunes adultes et aux jeunes en général, à l'exploration de mécanismes de tissage et de maintien de leurs relations et à la réflexion sur la possibilité, voire la nécessité, d'adapter les mécanismes traditionnels de participation et d'engagement. Le secteur coopératif se doit d'être un lieu d'accueil des jeunes, qui les invite sincèrement à prendre part et à aider à façonner l'avenir. Ils devraient être impliqués dans la planification de la mise en œuvre de ce Plan d'action. Les questions qui se posent dans ce contexte sont nombreuses. Les jeunes générations développent-elles leurs propres mécanismes de coopération dont le secteur de la coopération bien établi peut tirer des enseignements, voire les adopter ? Les coopératives prévoient-elles les points d'accès les plus adéquats pour les jeunes ? Prennent-elles l'engagement de créer un espace ou une plateforme qui leur soit consacrée, leur permettant ainsi de façonner leur devenir ? Utilisent-elles le bon discours ?

- Aiguillonner l'innovation dans la participation et l'engagement démocratique et identifier, diffuser et maintenir les meilleures pratiques sont des tâches à promouvoir en matière de communication, de prise de décision, de rencontre (physique et virtuelle) et d'ouverture, et des voies à explorer pour encourager, retenir et construire la participation en offrant des avantages et incitants aux coopérateurs.
- Le soutien à toutes les coopératives dans l'adoption de stratégies de développement de leurs adhérents et l'élaboration de rapports annuels qui en

rendent compte ne peuvent être négligés dans cette optique. Parce qu'il entend servir de grandes communautés très plurielles, le secteur coopératif a intérêt à maintenir certaines normes de représentativité de ses membres, ce qui lui permettra de se défendre – le cas échéant – s'il devait être taxé d'exclusif et, parallèlement, de s'engager proactivement dans la réalisation de son ambition, celle de satisfaire des besoins humains et de construire son entreprise. Les bonnes pratiques qui tendent à promouvoir les membres coopérateurs ne se réduisent pas à une simple mise en cohérence avec le 5^{ème} principe coopératif (éducation, formation et information) et le 7^{ème} (engagement envers la communauté), et les coopératives devraient faire valoir leur excellence en la matière, se différencier des autres formes d'organisation.

« C'est un but important et légitime que se propose ainsi de poursuivre l'ACI »

- L'exploration des paramètres de l'adhésion traditionnelle et de modalités d'autres formes innovantes et traditionnelles de participation (tels que des commentaires, des conversations et débats, des engagements sur les médias sociaux) tissent et pourraient tisser des interfaces avec les coopérateurs, et permettre de déterminer la pertinence ou non de différents niveaux de participation (par exemple, coopérateurs, accompagnateurs, sympathisants) dans ce contexte.

- Les coopératives doivent devenir la première force innovante en matière d'organisation du travail, notamment de coproduction et de pratiques de gestion des ressources humaines. Grâce aux avantages de la participation du coopérateur, membre et travailleur, dans la prise de décision et le partage des informations au sein de sa coopérative, elle peut et doit relever le gant de la pression compétitive qu'exercent les entreprises privées qui sont aux mains de leur actionnariat.
- Bien qu'étant l'objet d'une initiative séparée, mais en lien avec la thématique du capital abordée ci-après, l'analyse d'une forme plus limitée de participation des investisseurs mérite réflexion. Il faudra cependant veiller à ce qu'elle n'ébranle pas, voire ne porte pas préjudice à la nature même de la coopérative.

C'est un but important et légitime que se propose ainsi de poursuivre l'ACI, et c'est un pan majeur de son rôle. Les coopératives ont pour priorité de rencontrer les besoins des personnes qu'elles entendent servir et de gérer leur entreprise. Par contre, le rôle des instances nationales et de l'ACI est d'entreprendre des activités qui accompagneront les coopératives à long terme. Elles devraient ainsi aider à bâtir des coopératives durables, qui engrangeront des succès, qui alimenteront, enrichiront les coopérateurs dans la gestion de leurs entreprises coopératives au quotidien.

COMMENT RÉALISER CET OBJECTIF ?

Les conclusions en déclinent l'explication : la responsabilité de la planification de la mise en œuvre est un travail collectif du secteur coopératif. Pour donner cependant une indication de certaines des idées qui ont déjà fait surface dans le débat au sein de l'ACI et pour susciter la discussion, sans pour autant imposer ou dicter des contraintes, voici quelques idées :

POSSIBILITÉS OU INDICATIONS D' ACTIONS

- trouver de nouvelles voies de « **rassemblement** » de coopérateurs au sein du secteur des coopératives pour créer un réseau mieux connecté de coopérateurs ;
- recueillir et compiler des informations sur des **meilleures pratiques** : identifier et partager les meilleures idées, notamment sur des axes tels que l'équilibre des âges et l'équilibre hommes-femmes ; détecter les tendances négatives ou préjudiciables, en aidant à révéler au grand jour les mauvaises pratiques et à développer les outils et techniques pour les améliorer ;
- recueillir et compiler des informations qui illustrent concrètement le lien positif entre les meilleures pratiques et une **performance élevée** mesurée à l'aune d'un large éventail d'indicateurs, notamment, par exemple, le succès financier, l'engagement du personnel, l'engagement social et la durabilité environnementale ;
- monter un projet de travail avec de jeunes adultes et d'autres jeunes, d'une part, et l'industrie des **médias sociaux**, d'autre part, qui explore la motivation des jeunes générations à l'égard des activités de coopération et leurs affinités, les modalités de changement des communications et le tissage des relations tant en ligne que hors ligne, sans faire l'économie des pratiques qui se sont développées dans les mouvements plus récents ;
- recueillir les preuves de modèles et pratiques actuels de participation de **membres qui financent les coopératives sans en être des usagers** (cf. ci-après) ;
- engager les **300 plus grandes coopératives mondiales** à renforcer la visibilité de leur succès et impact en tant que coopératives, et amplifier la voix des coopératives en créant, par exemple, une Table ronde de leurs dirigeants.

« amplifier la voix des coopératives en créant, par exemple, une Table ronde de leurs dirigeants »

- faire l'examen et questionner les pratiques actuelles de **démocratie coopérative** en regroupant les preuves de pratiques innovantes, en encourageant des mises à l'essai de démarches alternatives, en compilant des données ;



2. DURABILITÉ



« POSITIONNER LES COOPÉRATIVES EN BÂTISSEURS DE LA DURABILITÉ »

Les modèles d'entreprises détenues par leur actionnariat vivent une crise de non-durabilité économique, sociale et environnementale. La crise financière est une illustration homérique des périls qu'engendre une valeur trop importante accordée aux gains à court terme aux dépens de la viabilité à plus long terme. Au cours des trois dernières décennies, le modèle dominant du capitalisme a approfondi les inégalités, qui se sont traduites par des niveaux moindres de « capital social » et de bien-être.¹⁴ La recherche de la valeur pour l'actionnaire, qui anime la société anonyme, sacrifie trop souvent la durabilité environnementale comme l'illustre bien la marée noire provoquée par BP dans le Golfe du Mexique (cf. encadré ci-dessous).

Ces crises sont la conséquence d'un modèle d'entreprise qui valorise plus le retour financier que les besoins humains, un modèle qui tend à privatiser ses gains et à socialiser ses pertes. Comme l'affirme le gourou de la Harvard Business School, Michael Porter, l'avenir appartient aux entreprises qui investissent dans des « valeurs collectives », c'est-à-dire qui rendent correctement compte de leur incidence sur les clients, l'environnement, les travailleurs et le futur.¹⁵

« La durabilité au sens général est la capacité de soutenir, de maintenir ou de s'inscrire dans la durée. Depuis les années 1980, la durabilité humaine est associée à l'intégration des dimensions environnementales, économiques et sociales en vue d'une gestion mondiale et responsable des ressources. »¹⁶ Les coopératives se sont toujours proposé de permettre

aux personnes d'accéder aux biens et services sans être exploitées. Les échanges commerciaux s'effectuent en fonction d'un ensemble de valeurs qui se fondent sur ce que nous qualifierions aujourd'hui de durabilité. En mettant au cœur de leurs préoccupations les besoins humains, les coopératives répondent aux crises actuelles de durabilité et offrent une forme différenciée de « valeur collective ». En termes plus simples, une coopérative est une poursuite collective de la durabilité. Les coopératives tendent à « optimiser » les résultats d'une large palette de parties prenantes sans vouloir à tout prix « maximiser » les bénéfices d'une seule partie prenante, quelle qu'elle soit. Construire la durabilité économique, sociale et environnementale devrait donc être une des motivations et justifications générales de la croissance du secteur coopératif. Une réponse



est ainsi donnée à la question de la nécessité et de l'avantage des coopératives en cette période de l'histoire. C'est tout simple, les coopératives sont *plus efficaces* que les entreprises détenues par leurs actionnaires lorsque l'efficacité est mesurée à l'aune d'un éventail plus large des coûts et bénéfices (actuels et à venir).

L'ACI se doit d'être le chef de file de l'ébauche d'une vision de l'économie coopérative, qui valorise les résultats à long terme et redistribue les coûts/bénéfices. Elle doit, dans le même temps, puiser dans l'expertise et les meilleures pratiques développées hors du secteur coopératif pour articuler et mesurer les formes de valeur que produisent les coopératives pour la société et que sous-produit spectaculairement le modèle dominant du capitalisme.

Les onze travailleurs qui ont perdu la vie lors de la rupture du puits et les 4,9 millions de barils de pétrole qui se sont déversés dans le Golfe s'estompent dans nos mémoires. Le dommage environnemental à court terme a été moins catastrophique qu'on aurait pu le craindre mais l'impact à long terme sur la chaîne alimentaire de la vie marine du Golfe est encore inconnu. Les rapports publiés l'année dernière et les livres qui sont sortis à l'occasion du premier anniversaire de la catastrophe constituent une mine de données qui révèle l'ampleur de l'imprudence et de l'irresponsabilité de l'industrie du pétrole et du gaz comparables à celles des banques, qualifiées de trop importantes que pour commettre la moindre erreur et qui ont, cependant, engendré la crise financière de 2008. La catastrophe de BP a mis en lumière les mêmes problèmes – une réglementation gouvernementale laxiste, le tout au profit quels qu'en soient les risques, la servilité de la presse -, tout ce qui a provoqué la fonte financière. Les grandes banques et les grandes entreprises pétrolières ont plus en commun que leur taille.

"What happened at Macondo Well", New York Review of Books, le 29 septembre 2011

L'OBJECTIF

Bien qu'il y ait certaines exceptions locales, actuellement, le terme « durabilité » n'est pas universellement indissociable de celui de « coopérative ». C'est ce qu'il faut modifier à l'horizon de 2020. En d'autres termes, il faut à cet horizon avoir positionné les coopératives en bâtisseurs de durabilité. Le secteur coopératif doit convaincre de l'enracinement de la durabilité dans la nature intrinsèque des coopératives, et de leur contribution positive et tridimensionnelle à la durabilité :

- **La dimension économique :** La diversité des formes de propriété contribue à une stabilisation plus significative du secteur financier dans son ensemble et les preuves en sont légion.¹⁷ L'entreprise détenue par ses actionnaires a été le terreau par excellence de cette crise financière. Ses dirigeants ont agi dans leur intérêt propre et dans celui d'un très petit nombre de parties prenantes. En dehors du périmètre même du secteur des services financiers, on a craint de plus en plus que la promotion de la « valeur de l'actionnaire » ne sape à long terme le potentiel productif des entreprises.¹⁸

Les coopératives sont porteuses d'un certain nombre de messages économiques positifs qu'elles peuvent partager. C'est la « valeur de la partie prenante » et non de « l'actionnaire » qu'elles poursuivent, diminuant ainsi intrinsèquement leur exposition aux risques. De bonnes preuves semblent étayer la contribution des coopératives de crédit à une meilleure stabilité et durabilité financière.¹⁹

En deuxième lieu, en mettant les nécessités et utilités humaines au cœur de sa finalité organisationnelle, plutôt que les bénéfiques, les coopératives n'ont pas connu les revers du court

terme qui ont ébranlé toutes les entreprises financières et non-financières. Autrement dit, elles n'ont pas souffert du problème de la « financiarisation » qui a pesé sur le capitalisme au fil des vingt dernières années dont l'indicateur clé de la qualification de bonne entreprise était pourtant bien sa performance financière. La nature et la forme de leur propriété les rendent moins susceptibles de réduire la qualité de leurs produits ou services, sacrifiée par d'autres sur l'autel des bénéfiques. Elles enrichissent ainsi leur diversité et écologisent globalement leurs formes d'entreprise. Elles élargissent le choix des modalités entrepreneuriales.²⁰ Dans les économies en développement, elles jouent un rôle direct et indirect dans tout le développement économique, et soutiennent l'introduction de nouvelles technologies (cf. encadré ci-dessous).

- **La dimension sociale :** Parmi les externalités négatives du capitalisme contemporain dont la solution est souvent renvoyée vers l'État, il y a tous les problèmes sociaux engendrés par l'individualisme et l'inégalité. Certains provoquent tout naturellement des souffrances humaines inutiles, que mesurent de plus en plus les enquêtes sur le bien-être et les spécialistes en économie du bonheur. D'autres ont un coût financier pour les gouvernements, comme en attestent les problèmes de santé et les délits. L'étude du « capital social » laisse apparaître que les sociétés qui ont une vie associative très développée se portent mieux économiquement, présentent des niveaux de confiance et de participation démocratique plus élevés.²¹

« Nous en sommes venus à une situation dans laquelle la propriété et le contrôle des banques sont confiés à des agents qui, s'ils représentent quelques miettes du bilan, n'en fonctionnent pas moins avec des incitants porteurs d'une prise de risque bien peu optimale sur le plan social. »
Andy Haldane, Directeur général de la stabilité financière, Bank of England, <http://www.lrb.co.uk/v34/n04/andrew-haldane/the-doom-loop>

Les coopératives révèlent une tendance à résister aux crises au fil de l'histoire. C'est un constat dans la crise actuelle au cours de laquelle tant les banques coopératives que les coopératives de crédit ont bien résisté à la crise bancaire. Par exemple, la Rabobank connaît une envolée de 42 % de son marché en 2008 alors que les dépôts dans ses institutions membres augmentent de 20 %. Le nombre d'adhérents aux coopératives de crédit a également été en hausse en 2008 et 2009.
J. Birchall & L. Ketilson, Resilience of the Co-operative Business Model in Times of Crisis, OIT, 2009

Canada : 1 Canadien sur 3 est membre d'une coopérative de crédit.
The Globe and Mail, 15/5/2012

Les coopératives de crédit ont engrangé une part plus importante du marché des dépôts des particuliers et des prêts hypothécaires qui représentaient respectivement 16 % et 19 % en 2010.
Moody's Investors Service Global Banking Report 123026, avril 2010

Au premier trimestre 2012, Desjardins occupait la 16ème position des 7.500 établissements financiers de dépôts en Amérique du Nord et la deuxième place en ratio de capital de première catégorie qui s'élève à 16,0 %.

Rapport financier du premier trimestre 2012 du Groupe Desjardins



Les coopératives apportent une contribution doublement positive. La première est de fournir des services sociaux aux personnes dans le besoin. Les « coopératives sociales » dont il est ici question, ont une portée qui varie en fonction des pays mais elles constituent un phénomène très répandu dans certaines nations telles que l'Italie et le Japon.²² Les coopératives ne sont pas de simples opérateurs sur le marché. Elles assurent des services qui, en leur absence, iraient aux assurances privées ou à l'Etat. Lorsqu'elles fournissent ces services, elles peuvent prétendre à une aide fiscale de la part des Etats pour les soutenir dans leurs prestations. La seconde contribution est que leurs membres et associations sont des biens en soi, par leur nature même, en opérant en tant que ressources importantes, ils permettent aux sociétés et aux économies de promouvoir leur prospérité.

Les coopératives enrichissent également le « capital social » national bien au-delà de la contribution des entreprises détenues par leur actionariat, et les Nations Unies le reconnaissent. Elles demandent instamment aux gouvernements d'encourager et de faciliter « la création et le

On estime à 250 millions le nombre d'agriculteurs qui, dans les nations en développement, adhèrent à une coopérative.
Rapport sur le développement dans le monde 2008 : l'agriculture au service du développement – Banque mondiale, 2007

Au Kenya, les coopératives emploient 300.000 personnes et créent 2 millions d'emplois indirects grâce au financement et aux opportunités qu'elles génèrent.
How women fare in East African co-operatives : the case of Kenya, Tanzania and Uganda, OIT, 2012

Une étude de l'Université de Stanford a mis en lumière que les nouvelles technologies peuvent améliorer la durabilité agricole dans les pays en développement mais uniquement s'il y a engagement des agriculteurs locaux ainsi que des réseaux sociaux et économiques dont ils dépendent. Une étude sur les agriculteurs dans la vallée de Yaqui, Mexique, révèle que les agriculteurs ont plus de chance d'obtenir des informations sur la mise en œuvre de nouvelles technologies auprès de leur coopérative locale de crédit qu'auprès de scientifiques. Les chercheurs estiment que les efforts consentis pour introduire de nouvelles technologies plus durables dans l'agriculture doivent compter sur des institutions participatives telles que des coopératives.
Université de Stanford, 2011 : <http://news.stanford.edu/news/2011/june/understanding-farmer-networks-060211.html>

pauvreté ou appartenant à des groupes vulnérabilisés de s'engager volontairement dans la création et le développement de coopératives ».²³ Il s'agit d'une intervention cruciale pour les nations en développement et d'un facteur qui les valorise aux yeux des gouvernements et des décideurs

- **La dimension environnementale :** Les preuves d'un meilleur respect de l'environnement par le mode opératoire des coopératives s'accumulent. Les raisons en sont diverses. En premier lieu, en tant qu'organisations participatives, les coopératives permettent l'expression démocratique des inquiétudes des coopérateurs pour l'environnement, sans la moindre nécessité d'un calcul du retour sur investissement. En second lieu, lorsque les coopératives regroupent plusieurs parties prenantes, la capacité pour l'entreprise de faire supporter les externalités environnementales négatives (c'est-à-dire les déchets et la pollution) par d'autres parties prenantes bien précises s'amenuise.²⁴

« les coopératives enrichissent également le « capital social » national bien au-delà de la contribution des entreprises détenues par leur actionariat »

développement de coopératives, de prendre notamment des mesures qui permettent aux personnes vivant dans la

politiques, leur permettant de faire bien mieux que les entreprises rivales commerciales, une démarche qui est comprise et appréciée.

Le Développement International Desjardins (DID) travaille avec l'Agence canadienne de développement international et est chef de file de la microfinance. Ce fonds compte 8,8 millions de membres et clients dans le monde entier et dispose d'un portefeuille global de prêts de 2,5 milliards de dollars canadiens. Parmi les projets les plus récents, figurent le financement de la reconstruction de Haïti, un prêt de 11 millions de dollars canadiens accordé au Panama fin décembre 2011 qui doit aider 1.700 entrepreneurs et un prêt de 7 millions de dollars canadiens pour la Zambie où ce fonds Desjardins couvre 35 % du marché de la microfinance.
<http://www.did.qc.ca/en/our-partners/performance-report>

Une étude sur les coopératives au Sri Lanka et en Tanzanie souligne que la grande majorité des coopératives réduit la pauvreté. Elle contribue également à des dimensions qui ne génèrent pas de revenus financiers en tant que tels, comme le développement des aptitudes, l'éducation et l'égalité hommes-femmes.
Birchall & Simmons, Co-operatives and poverty reduction: evidence from Sri Lanka and Tanzania, Co-operative College, 2009

En Chine, les coopératives assurent 91 % du microcrédit.
Global to Local

Les coopératives de crédit offrent un système alternatif de transfert de fonds qui diminue le coût des virements effectués de pays développés à des familles vivant dans des pays en développement. C'est un système particulièrement important en Amérique latine.
ILO Sustainable Enterprise Programme: Resilience of the co-operative business model in times of crisis, OIT, p. 26



Le nombre des coopératives d'énergie éolienne est en augmentation. Le modèle consiste à faire financer par les communautés locales des parcs éoliens, permettant de réduire à long terme les coûts de l'énergie. Il est populaire dans les pays scandinaves et s'est propagé au cours des dix dernières années : par exemple, en Frise du Nord, Allemagne, 90 % des 60 parcs éoliens appartiennent à des communautés locales ; National Wind, une entreprise fondée à Minneapolis en 2003, a développé de grands projets communautaires d'énergie éolienne dont la capacité totale est de plus de 4.000 mégawatts ; son ambition est de revitaliser les économies rurales en encourageant les investissements dans les énergies domestiques renouvelables.

L'ambition de positionner les coopératives en bâtisseurs de durabilité ne peut faire fi d'une bonne compréhension par le grand public de la durabilité entrepreneuriale des entreprises coopératives. Au sein des entreprises, les tensions sont constantes entre les intérêts économiques, sociaux et environnementaux mais grâce à leur

volonté de satisfaire les besoins de simples citoyens, les coopératives tendent à faire converger ces intérêts, et cette convergence est garante d'une meilleure durabilité de l'organisation.

Enfin, l'objectif en question ne peut perdre de vue l'ambition qu'ont les coopératives d'infléchir l'ordre géopolitique mondial, grâce

à l'intervention de l'ACI dans un domaine vital, théâtre de luttes entre gouvernements lorsqu'il s'agit d'adopter ou de respecter des engagements.

COMMENT RÉALISER CET OBJECTIF ?

Cette stratégie doit s'articuler autour d'un effort concerté de recueil et publication de données pertinentes sur les coopératives. Notamment :

POSSIBILITÉS OU INDICATIONS D' ACTIONS

• **Innovations en comptabilité :**

Le secteur coopératif doit présider à sa destinée. Bon nombre d'initiatives existent déjà par lesquelles les entreprises, les entreprises sociales et les organisations d'aide sont encouragées à faire état, par exemple, d'un triple bilan comptable pour justifier leur performance non-financière, d'une fiche d'évaluation équilibrée, d'un retour social sur investissement, d'un rapport d'incidence sociale, de la mesure du bien-être.²⁵ Certaines essaient de convertir ces différents résultats en termes monétaires comme ceux du retour social sur investissement alors que les gouvernements essaient de calculer les coûts de la dégradation de l'environnement. D'aucuns (par exemple, le triple bilan comptable) se limitent à établir un parallèle entre les différentes formes en concurrence.

De nombreuses formes comptables sont développées par des collaborateurs d'entreprises du secteur non-marchand pour enrichir leurs pratiques de production de rapports. Elles vont au-delà d'une vision strictement financière. Les coopératives ont beaucoup à gagner en s'appropriant ces pratiques qui leur permettront de mettre en lumière leur incidence positive. S'il est vrai qu'il existe des tentatives de mise au point d'instruments de mesure de la performance propres aux coopératives, une élaboration plus en profondeur est nécessaire.²⁶

Le recours au bilan social est important pour vérifier les allégations concernant la performance. Les coopératives doivent être les aiguillons du développement de principes et

normes applicables à ces bilans, à l'instar du développement (et de la maîtrise) des principes et normes de comptabilité et d'audit financier par les entreprises détenues par leur actionnariat.

• **Études de cas :** La diversité des formes et objectifs des coopératives est insuffisamment reconnue. Les études de cas et témoignages qui révèlent les contributions des coopératives à l'éducation, aux communautés, à la santé et à d'autres finalités publiques sont importantes et nécessaires. Les coopératives de distribution d'énergie contribuent dans une large mesure à l'acheminement vers des économies à faible intensité de carbone. Encore faut-il enregistrer, étudier et donner l'éclairage nécessaire à cette contribution.

• **Compilation de preuves :** Pour faire valoir auprès des décideurs publics ce qu'elles apportent à la durabilité, une analyse économique des « externalités positives » des coopératives serait d'une grande aide. Il existe un certain nombre de techniques (qualifiées « d'évaluation des contingences ») qui se proposent de cerner la valeur de biens non-marchands tels que la santé et un environnement propre. Une réflexion pourrait s'engager à l'ACI sur l'éventualité de la création d'une

banque de données virtuelle.²⁷

• **Plaidoyer public :** Le message sur les coopératives ne peut plus se limiter au seul discours du contrôle démocratique du coopérateur. Il doit être élargi et faire inlassablement référence à la durabilité pour susciter l'intérêt des décideurs, d'un public plus large et des jeunes.

• **Technologie :** Le secteur coopératif devrait se profiler en maître du développement et de l'utilisation de technologies et de systèmes sociaux porteurs d'avantages précis pour l'être humain et non préjudiciable pour l'écosystème.

• **Pratiques de gestion :** Le secteur coopératif doit faire plus pour développer et promouvoir des pratiques de gestion différenciées, qui reflètent les valeurs démocratiques et l'horizon à plus long terme de son modèle d'entreprise, et qui en exploitera pleinement l'avantage potentiel.

• **Renforcer et intégrer le réseau des entreprises coopératives :** Le secteur coopératif devrait identifier et éliminer les obstacles à l'intercoopération, intégrer des systèmes d'achats publics, en appliquant le principe de la subsidiarité.

« Les coopératives de distribution d'énergie contribuent dans une large mesure à l'acheminement vers des économies à faible intensité de carbone »

3. IDENTITÉ

coop
FORUM



« CONSTRUIRE LE MESSAGE DE LA COOPÉRATION ET LES GARANTS DE L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE »

Dans un monde qui souffre d'un déficit de représentation démocratique et d'une vision à trop court terme, les coopératives font montre de modalités différentes d'opérer qui sont meilleures, dont elles ne se proposent pas d'en bénéficier elles-mêmes mais d'en faire bénéficier le monde. Cependant, pour diffuser cet inestimable message, les modalités de définition et de différenciation des coopératives doivent être clarifiées. Il est important pour le secteur coopératif de se créer un sens profond d'une Identité collective, d'une part, et de projeter un message identifiable de la coopération ou une « enseigne » qui la différencie des autres formes d'entreprendre, d'autre part.

Le marché de l'entreprise « sociale » ou « éthique » est très couru. La « responsabilité sociale de l'entreprise » et l'« entreprise sociale » sont deux exemples de modalités de renouvellement de l'image ou de l'appellation de modèles d'entreprises privées à des fins qui dépassent le tout-au-profit. Ladite « entreprise éthique » et d'autres entreprises plus authentiques utilisent déjà le discours et le message des coopératives. Comment, dans ce contexte, différencier les coopératives ? Comment remettent-elles en question et dépassent-elles les entreprises détenues par leur actionnariat ?

Un grand avantage dont jouissent les coopératives est de disposer de Principes. Les coopératives ne sont pas différentes qu'en apparence, grâce à une retouche de leur image, mais elles le sont en profondeur. Leurs valeurs contraignantes de participation et de durabilité ne sont pas un simple complément au modèle de l'entreprise conventionnelle mais elles structurent leur propriété, leur gouvernance, leur gestion et leur évaluation. Sous le regard de plus en plus cynique que posent les consommateurs sur les marques qui se veulent éthiques et écologisantes, les coopératives affichent une authenticité à laquelle ne peut prétendre aucun autre modèle d'entreprise éthique.

Ceux qui sont engagés dans la coopération peuvent prétendre à l'impossibilité de remettre en cause les éléments constitutifs



d'une coopérative en brandissant pour toute réponse la Déclaration de l'ACI sur l'Identité coopérative. Cependant, la portée de la mise en œuvre des Principes coopératifs est très variable selon les juridictions et les régimes juridiques en vigueur. Ils sont donc nombreux à estimer que les Principes coopératifs n'offrent pas une explication, voire définition, ou clarté suffisante. Parmi eux, figurent les *régulateurs et décideurs politiques*, dont certains sont en quête de modalités qui leur permettraient de distinguer la coopérative « authentique » de celle qui ne l'est pas. Leur souci est que puissent être contournées les réglementations sur les coopératives pour s'assurer de leurs avantages sur le marché et éviter la

transparence ou la concurrence.

Parmi le grand nombre de personnes qui s'interrogent, figure également un *public plus large de coopérateurs potentiels et de jeunes*, qui peuvent être attirés par un secteur éthique et participatif. Son message semble cependant parfois se diluer dans un champ très encombré et ne pas utiliser le discours à faire entendre. Un secteur, qui est dans son fondement même une source ouverte, est perçu comme semeur de trouble sur le marché. Étant indépendant de l'establishment, il doit apprendre à communiquer énergiquement ce qui le différencie aux personnes qui pourraient se sentir instinctivement attirées par lui.

L'OBJECTIF

L'objectif est de construire le message de la coopération et les garants de l'Identité coopérative, de son autorité économique morale et un statut de « meilleure entreprise ». Il est important de distinguer entre « Identité » et « message ». Globalement, l' « Identité » c'est la signification qu'ont les coopératives pour leur secteur et leurs coopérateurs, la manière dont ce secteur se perçoit lorsqu'il se regarde dans le miroir, alors que le « message » ce sont les modalités de communication et de projection de l'Identité des coopératives vers le monde extérieur grâce à l'éducation, l'information, la commercialisation, les logos et d'autres formes d'engagement envers des non-coopérateurs.



Le terme le plus couramment utilisé pour désigner le message est « enseigne ou marque » et au sein du secteur des coopératives, l'enseigne coopérative doit se construire. Cependant, le terme « enseigne » n'est guère enthousiasmant dans ce contexte compte tenu de son association avec des droits de propriété intellectuelle privée qui en interdisent l'usage sauf si le détenteur de ces droits est rémunéré à cette fin. Plus populairement, le terme « enseigne » renvoie plutôt à cette image superficielle qui en fait l'attrait pour le consommateur. Aucun des deux ne présente la moindre cohérence avec le secteur coopératif, avec sa foi inébranlable dans des valeurs plus durables et sa volonté d'encourager un recours

plus large à l'idée coopérative qui est disponible gratuitement pour ceux qui souhaitent en respecter les principes.

Ceci dit, le secteur coopératif s'intéresse légitimement à la protection de l'intégrité du terme « coopérative », à éviter qu'il en soit fait un usage abusif. Cette capacité de protection varie selon les juridictions et aux fins que nous nous proposons, la priorité première est de projeter un message adéquat de ce qui est qualifié de « coopérative » à un monde qui en ignore très largement la signification. Dans le prolongement des deux chapitres précédents, par le message coopératif, ce Plan d'action entend faire valoir tant la dimension de la participation que de la durabilité.

L'Année internationale des coopératives, proclamée par les Nations-Unies, et son logo révèle à quel point le potentiel d'un message unique, non fragmenté, peut être positif pour le secteur coopératif et peut être relayé dans de nombreuses sphères. Le nom de domaine .coop est également une opportunité de différenciation.

Les coopératives ont besoin d'un message articulé de manière plus cohérente pour aiguïser la sensibilisation des personnes au choix qui leur est proposé : celui d'une coopérative ou celui d'une entreprise détenue par ses actionnaires, et donc privée.

...stäck och välkommen åter



Tack

Vi vill säga ett stort tack till alla som har hjälpt oss under denna svåra tid. Vi är stolta över att ha er som kunder och vi hoppas att vi kan fortsätta erika tillsammans i framtiden.

Med vänliga hälsningar
Köptjänst och Kundservice
Kopparbergsgatan 10
141 34 Jönköping
030 33 33 33
www.foka.se

FOKA

**KÖPTJÄNST
UTINGRÄNSER**

COOP
FÖRENINGEN

Välkommen till VISOGEN

Välkommen till VISOGEN, Sveriges största ekologiska livsmedelsbutik. Här hittar du ekologiska råvaror och färdiglagade maträtter som är goda och hälsosamma. VISOGEN är en del av Coop och vi arbetar för att erbjuda hög kvalitet och bra service till alla våra kunder.

VISOGEN är en del av Coop och vi arbetar för att erbjuda hög kvalitet och bra service till alla våra kunder.

VISOGEN

141 34 Jönköping
030 33 33 33
www.visogen.se

COMMENT RÉALISER CET OBJECTIF ?

POSSIBILITÉS OU INDICATIONS D' ACTIONS

- Loin de nous l'idée d'ébranler la Déclaration sur l'Identité coopérative, c'est plutôt la célébrer que nous souhaitons. Cependant, les Principes coopératifs (déclinés dans la Déclaration sur l'Identité coopérative) pourraient très utilement être accompagnés de Lignes directrices, qui aideraient à les traduire en cadres réglementaires (cf. le quatrième axe thématique développé ci-dessous). À cette fin, doit être établi le cœur de métier irréductible – par exemple, les conditions minimales d'un « contrôle par les coopérateurs » prévu dans le 2^{ème} Principe coopératif. En l'absence de telles orientations, il est difficile, voire impossible, pour les régulateurs de disposer d'une base d'acceptation ou de rejet d'une proposition de constitution. Par ailleurs, l'ACI aurait une base claire sur laquelle s'appuyer pour la réalisation de son travail auprès des instances nationales et de leurs gouvernements lorsque se posent des problèmes de respect ou non de ce qui constitue l'essence irréductible de la coopérative.
- Les coopératives doivent réfléchir à leur mode de perception par les **jeunes**, de projection et de communication avec eux. Susciter un intérêt et un engagement positif qui s'inscrivent dans la durée ne peut se réaliser que par une compréhension du changement qui est intervenu dans les modalités de communication et de tissage de relations entre ces jeunes, avec l'avènement de nouvelles technologies et de médias sociaux. Les relations humaines sont au cœur même de la coopérative. Les jeunes doivent aider à en configurer l'Identité et les messages.



- Les coopératives doivent aussi réfléchir à la perception qu'en ont plus largement les non-coopérateurs et les communautés d'experts. La popularité grandissante de termes tels que « entreprise sociale », « responsabilité sociale de l'entreprise », « travailleurs-coopérateurs », « innovation sociale » ne fait qu'alimenter la confusion qui règne autour de la véritable différenciation de la coopérative. Les coopératives sont souvent perçues comme n'étant pas suffisamment distinctes pour être l'objet d'un traitement singulier, notamment en matière de réglementation. Le **message** doit donc inclure la notion de gestion s'il est appelé à servir des intérêts à plus long terme des coopératives. Dans le prolongement de l'élaboration de Lignes directrices et dans l'optique de la projection de leur message, les coopératives devraient se doter d'une phraséologie adéquate.
- Les noms de domaine **.coop** pourraient être réservés à ceux qui respectent les conditions qui constituent l'essence même et irréductible de la coopérative. Si tout cela peut prendre du temps, au terme de la démarche, devrait émerger une preuve plus tangible de ce qui qualifie la « coopérative ». L'avantage en serait la transversalité, le dépassement des frontières qui déterminent le périmètre des juridictions. L'ACI pourrait se servir de cette base pour approcher les gouvernements des États dont les législations empêchent le respect de ce cœur de métier irréductible. Ils se verraient refuser l'accès au .coop perdant ainsi un avantage compétitif pour leurs économies.
- L'Identité est par ailleurs importante pour le porte-parole international de la coopération dans le débat politique mondial. Cette Identité devrait partiellement s'exprimer par l'adoption par les coopératives

« l'ampleur de l'adoption du logo de l'AIC 2012 par les entreprises coopératives a démontré le pouvoir que peut avoir l'identification à des valeurs collectives, partagées bien au-delà des frontières nationales »

du monde entier de principes communs. Cette adoption, adhésion devrait se révéler par un signe visible. L'ampleur de l'adoption du logo de l'AIC 2012 par les entreprises coopératives a démontré le pouvoir que peut avoir l'identification à des valeurs collectives, partagées bien au-delà des frontières nationales. Outre l'utilisation éventuelle du .coop, il conviendrait donc de s'attarder sur l'élaboration d'un **symbole commun** qui connaîtrait le même engouement que l'adoption du logo de l'AIC 2012.

- L'apprentissage des idées et traditions des coopératives doit figurer dans tous les programmes scolaires. **L'éducation aux coopératives** est la meilleure manière de construire une compréhension de l'Identité et des messages de la coopération par le plus grand nombre de personnes.

- Les programmes de formation sont nécessaires à l'explication de l'Identité coopérative aux futurs dirigeants du secteur. Ils doivent cependant s'inscrire dans le cadre d'une promotion beaucoup plus large de l'Identité coopérative dans **les écoles d'économie et les instances professionnelles**. La recherche et le développement de théories, de connaissances et d'idées devraient être promus et étoffés grâce à une coopération entre les dirigeants, les praticiens et le monde académique.
- Il est important **d'observer, d'assurer un suivi de l'accueil que réserve le public** aux messages des coopératives grâce à des études de marché et à la réflexion de groupes de discussion dans les différents pays.
- **La solidarité entre coopératives** doit se renforcer en encourageant les plus grandes coopératives à consacrer une part de leurs bénéfices au développement de nouvelles coopératives et de coopératives de plus petite taille.
- Comme en faisaient état les deux chapitres précédents, ce Plan d'action propose qu'au fil des années à venir, **le couple participation et durabilité soit la carte d'Identité des coopératives**. La reconnaissance de la sécurité financière des coopératives de services financiers et de la contribution des coopératives à la sécurité mondiale en font partie intégrante.
- La création d'une **Liste du patrimoine mondial des coopératives** pourrait valoriser la visibilité de l'incidence qu'ont eue les coopératives sur l'histoire moderne.



4. CADRES JURIDIQUES



« ASSURER DES CADRES JURIDIQUES PROPICES À LA CROISSANCE DES COOPÉRATIVES »

Si les raisons qui président à la plus-value des coopératives pour les intérêts du monde à long terme sont étayées par des arguments convaincants et si le public comprend mieux ce qu'est une coopérative, les ingrédients de la croissance seront logiquement réunis. Mais la probabilité de l'avènement de cette croissance, voire sa seule possibilité d'exister, dépend de l'élimination des entraves sur la voie de cette croissance. Une de ces entraves peut être présente dans différentes juridictions dès la naissance de la coopérative et elles sont en général établies dans le droit national.

Mais au-delà, l'idée de la coopérative, forme marginale d'entreprise, n'est pas rare. C'est à cette incapacité de comprendre précisément le fonctionnement des coopératives ou encore les bénéfices qu'elles engendrent que nous devons cette vision (qu'alimente l'absence généralisée du monde de la coopération dans les programmes d'éducation et de formation de ceux qui rejoignent ensuite le monde de l'entreprise). Ces facteurs contribuent à la conception d'infrastructures financières, juridiques et réglementaires essentiellement pour la plus grande majorité des entreprises, qui sont détenues par leur actionariat. À de nombreux égards, elles ne conviennent pas aux coopératives. Peu de pays ont une bonne législation pour les coopératives.

L'importance pour les coopératives de résister à toute tendance au mimétisme avec les entreprises détenues par leur actionariat dans leurs pratiques opérationnelles, de gestion et de gouvernance mérite d'être soulignée. Ces pratiques ne reflètent pas la différenciation des coopératives. L'option peut sembler facile lorsque l'environnement a été pensé pour des

entreprises détenues par leurs actionnaires mais si les coopératives ne résistent pas et ne se battent pas pour obtenir la reconnaissance et le traitement qui leur convient, elles risquent bien de perdre, dans cet isomorphisme, leur différenciation et leurs avantages commerciaux. Les gestionnaires doivent être soutenus et encouragés sur cette voie de la résistance.

La Déclaration finale de la Conférence qui s'est tenue récemment à Venise²⁸ réclame un « cadre réglementaire et des politiques d'accompagnement qui soient mises en cohérence avec la forme de l'entreprise coopérative et qui en favorisent le développement ». Cette revendication non négligeable a son pedigree, la Résolution 56/114 des Nations Unies²⁹ qui demande instamment aux gouvernements (entre autres) d'encourager et de faciliter la création de coopératives, et de prendre les mesures appropriées pour créer un environnement favorable et propice à leur développement. La Recommandation 193 de l'OIT³⁰ en constitue également un texte fondateur.



ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL - OIT

Dans sa Recommandation de 2002 sur la Promotion des coopératives (Recommandation 193 de l'OIT), l'Organisation Internationale du Travail recommande (notamment) :

- l'adoption par les gouvernements d'une politique de soutien et d'un cadre juridique cohérent avec la nature et la fonction des coopératives, fondés sur les valeurs et principes coopératifs ;
- l'adoption de mesures de promotion du potentiel des coopératives dans tous les pays, indépendamment de leur niveau de développement, pour une série d'objectifs dont la création d'activités génératrices de revenus et d'emplois, le développement des capacités des ressources humaines et la connaissance de la coopération, le développement du potentiel des entreprises, l'augmentation de l'épargne et de l'investissement, et l'amélioration du bien-être social et économique ;
- la promotion des coopératives comme l'un des piliers du développement économique et social national et international ;
- la facilitation par les gouvernements de l'accès des coopératives aux services d'aide, aux investissements financiers et au crédit.



L'OBJECTIF

Ce cadre réglementaire ou juridique optimal pour les coopératives ne peut être unique. La législation sur l'enregistrement des coopératives et le traitement qui leur est réservé en comparaison à d'autres formes juridiques relève des juridictions nationales qui ont leurs spécificités et c'est dans ce contexte qu'il convient de les analyser. L'identification d'améliorations précises et les pressions à exercer à cette fin se réaliseront donc au niveau national mais en s'appuyant sur les recommandations de l'ONU. Nous pouvons cependant nous réjouir et mettre en lumière certains environnements nationaux d'enregistrement et de cadres réglementaires de bonne facture, et les organisations nationales peuvent, avec l'aide de l'ACI, s'engager à promouvoir le changement de cadres moins heureux.

Outre l'évaluation des qualités respectives des mesures d'enregistrement prévues par les différentes juridictions, le rôle de l'ACI est également de démontrer la valeur sociale et la durabilité des coopératives (cf. Durabilité ci-dessus) qui renforcera l'argumentation en faveur de réformes gouvernementales pour soutenir les coopératives, notamment en période de crise financière, alors que de nombreux Etats sont en quête de nouvelles formes de sécurité sociale et de prestations publiques. Une argumentation persuasive sur *la meilleure efficacité* des coopératives en regard des entreprises détenues par leurs actionnaires peut être développée en soulignant la « valeur sociale » dont elles se portent garantes et leur contribution significative au bien public.

Cette argumentation servira de base à l'examen des modalités actuelles d'application des lois nationales aux coopératives, dans de nombreux domaines, et à l'évaluation de la justification d'un traitement différent des coopératives à l'aune de leur contribution au bien public national. À titre d'illustration, mentionnons la différence du régime fiscal³³ des coopératives, ou les dispositions légales qui régissent la concurrence, les lois antitrust, une différence qui peut s'étendre aux dispositions réglementaires sur la levée de capitaux et la passation de marchés publics avec les gouvernements.

L'importance de cette dimension ne peut être ignorée car actuellement, ce serait plutôt un préjudice que subiraient les coopératives. Par exemple, les lois antitrust et les dispositions

légales sur la concurrence ont été progressivement introduites dans de nombreuses juridictions en vue, essentiellement, d'empêcher les entreprises privées, dont les bénéficiaires le sont également, d'exploiter une position dominante ou de monopole au détriment de l'intérêt de la communauté en contrôlant l'accès aux biens et services. La question de l'adéquation de telles lois aux coopératives, mises en place par

des communautés *pour assurer leur propre accès* à des biens et services, mérite un examen particulier. Un autre exemple est celui des législations qui régissent les passations de marchés publics et qui s'appliquent à l'externalisation de services publics. Elles sont destinées à promouvoir une concurrence ouverte et transparente, mais devraient prendre en considération tous les facteurs pertinents.



COMMENT RÉALISER CET OBJECTIF ?

POSSIBILITÉS OU INDICATIONS D' ACTIONS

- **Une aide peut être mise à la disposition des conservateurs de registres et régulateurs par :**
 - la création d'un Réseau international de registres et régulateurs³⁴,
 - l'élaboration d'orientations sur les modalités d'application des principes.
- **Une aide peut être mise à la disposition des parlementaires, législateurs et décideurs politiques nationaux** par la réalisation d'une étude comparative des modalités d'application des lois dans les différentes juridictions :
 - par exemple, en 2009, l'ACI-Amériques a publié un document qui propose une version révisée d'un cadre juridique commun pour les pays latino-américains dont la première mouture datait de 1988³⁵; il ne s'agit pas d'un modèle à transposer en l'état mais d'orientations sur les aspects clés de la législation sur les coopératives qui s'inspire de la jurisprudence, d'études académiques et du droit comparé ;
 - une autre illustration est la création d'un Groupe d'étude sur le droit régissant les coopératives en Europe, qui examinera les Principes qui sous-tendent les lois sur les coopératives en Europe dans le cadre de son premier Plan d'action de recherche³⁶ ; sa finalité est de réaliser une recherche comparative sur les législations qui régissent les coopératives en Europe, d'en promouvoir la sensibilisation et compréhension par le monde juridique, académique et gouvernemental au niveau national, européen et international ; plusieurs recherches seront menées à bien dans ce cadre après l'élaboration d'un protocole.
- La coopérative devrait figurer à l'agenda des **institutions mondiales de développement**, telles que la Banque mondiale et ses différents organismes politiques, comme le G8 et le G20.
- La capacité de répondre aux possibilités qu'offrent certains **événements et changements politiques** mondiaux et régionaux devrait être promue.
- **La publication de preuves** des avantages sociaux et publics des coopératives pourrait être envisagée. Une littérature devrait être élaborée pour étayer les arguments qui militent en faveur d'un traitement adéquat des coopératives dans le droit des différentes juridictions et aux différentes étapes du développement économique.
- Comme évoqué dans le chapitre sur l'Identité, il est nécessaire **d'établir un « cœur de métier irréductible »** de ce que signifie être une coopérative. C'est une base dont l'importance est incontestable pour assurer un régime légal différent aux coopératives. Il est en effet nécessaire qu'un lien solide soit établi entre les preuves des avantages sociaux et publics, d'une part, et les critères minimaux pour jouir de ce régime spécial réservé aux coopératives, d'autre part. Ce sera indispensable, notamment lorsqu'un régime fiscal ou réglementaire différent leur sera octroyé en vue d'éviter toute utilisation frauduleuse de ce droit. C'est un thème difficile, comme le souligne un document publié récemment par Antonio Fici.³⁷
- Un mécanisme ou un outil devrait être mis au point pour **évaluer les cadres juridiques nationaux** et la mesure dans laquelle ils habilent et soutiennent les coopératives. Un classement des juridictions pourrait être imaginé pour mettre en lumière les meilleures et les moins bonnes, les moins performantes, et pouvoir ainsi s'engager dans un plaidoyer politique qui reposerait sur des éléments étayés de preuves.

« une littérature devrait être élaborée pour étayer les arguments qui militent en faveur d'un traitement adéquat des coopératives »

- Une banque de données sur les coopératives devrait également être compilée pour en mesurer et démontrer l'impact, et faciliter le transfert de connaissances.

5. CAPITAL



« GARANTIR LA FIABILITÉ DU CAPITAL AUX COOPÉRATIVES ET SA MAÎTRISE PAR LES COOPÉRATEURS »

Les entreprises ne peuvent fonctionner sans capital et les coopératives ne peuvent y déroger. Si elles peuvent emprunter (capital de prêt) et satisfaire aux exigences de fonds de roulement, elles doivent pouvoir financer leur entreprise à long terme et, à cette fin, ont généralement besoin d'une forme de capital risque à long terme ou d'absorption des pertes. Le capital des coopératives provient généralement de leurs coopérateurs qui en détiennent des parts ou il est alimenté par des bénéfices non répartis (réserves).³⁸ Par définition, ces bénéfices non répartis prennent du temps à accumuler et ne sont donc pas disponibles au démarrage de l'entreprise. Historiquement, les coopératives ont été financées par les dépôts d'argent des coopérateurs avant que les banques ne proposent de répondre à ce besoin. Les coopérateurs laissaient leur épargne à la coopérative et pouvaient l'en retirer si et lorsqu'ils en avaient besoin.

Ces parts de coopérateurs ne suffisent plus à alimenter le capital nécessaire. Les nombreuses institutions financières et services financiers disponibles ont éliminé ce besoin de déposer son argent dans une coopérative pour le mettre en sécurité. Un capital, qui peut être retiré au gré des besoins, n'offre pas une stabilité suffisante au financement d'une entreprise. Dans bon nombre de juridictions, les coopératives sont donc ainsi confrontées à un problème d'accès au capital.³⁹

Les entreprises détenues par leurs actionnaires lèvent des capitaux auprès de personnes en quête d'un retour financier qui peut prendre la forme de dividendes ou de détention d'une part croissante du capital de l'entreprise pendant une certaine période, voire les deux. Lesdits « fonds propres » traditionnels présentent ces avantages. Le principe sur lequel ils reposent est le droit du détenteur d'actions à une part proportionnelle de la valeur du capital sous-jacent de l'entreprise et des bénéfices répartis sous forme de dividendes.

Le capital des coopératives est éloigné de ces deux principes.⁴⁰ En premier lieu, tout coopérateur n'a droit à recevoir de l'entreprise que le montant d'argent qu'il/elle y a déposé ou les parts qu'il/elle a souscrites. Le droit à une part issue d'une valeur sous-jacente n'existe pas. En second lieu, si les coopératives peuvent grever le capital d'intérêts, aux termes

« Nous avons besoin d'un capital socialement constructif et non destructif, stabilisant et non déstabilisant. Nous avons besoin d'un capital contenu, limité et contrôlé, orienté vers la satisfaction des besoins de l'homme et non sa cupidité. Le capital des coopératives est constructif, stabilisant et limité. Le monde a besoin de faire grandir cette capitalisation et de trouver des voies pour que l'épargne privilégie une capitalisation coopérative aux dépens d'investissements. »
Webb et al., Co-operative Capital: What it is and Why our World Needs it, 2010

du 3^{ème} Principe coopératif, les coopérateurs « ne bénéficient que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion ». S'il y a répartition des excédents ou bénéfices aux coopérateurs, elle est fonction du volume de transactions des coopérateurs avec la coopérative.

En regard des actions d'une entreprise, le capital des coopératives n'offre pas aux investisseurs un rendement économique comparable. Il ne présente donc pas le même attrait économique et est peu intéressant pour les investisseurs.

Mais ce que les coopératives ont à offrir à la société, plus largement parlant (sans se limiter à des investisseurs en quête de bénéfices propres), présente un atout majeur par rapport aux entreprises détenues par leurs actionnaires, pour les raisons énoncées ci-dessus. Comment réconcilier les deux ?



L'OBJECTIF

Il est facile de complexifier, techniciser, voire entourer de mystère, une telle quête. Il ne s'agit cependant pas d'une quête du Graal mais essentiellement de faire coïncider le besoin du citoyen de conserver en lieu sûr l'argent dont il n'a pas besoin immédiatement mais dont il aura besoin, et le besoin de capital que l'entreprise a pour se développer et satisfaire nos besoins en constante évolution.

L'histoire des quelque 150 dernières années est marquée par cette conversion des personnes en investisseurs. « Investir » signifie généralement placer de l'argent pour en tirer le meilleur rendement. C'est l'expression consacrée qui s'applique à l'argent investi en actions d'entreprises. La plupart des personnes dans les économies développées se sont converties en investisseurs, de leur plein gré ou non, par le truchement de leur épargne-pension ou d'autres produits financiers, tels que des assurances construites sur ce modèle d'entreprises détenues par leurs actionnaires. Maximiser le rendement de l'épargne est devenu la norme et nous y avons développé une forme de dépendance. Ce modèle est cependant en train d'essuyer de graves revers.

Le changement du mode opératoire des entreprises, la constitution d'autres entreprises, comme des coopératives, qui misent plus sur le long terme pour satisfaire les besoins humains, ne suffira pas à trouver un modèle couronné de succès. Encore faudra-t-il changer les comportements. Nous devons tous cesser de nous comporter en investisseurs en quête du rendement le plus élevé. Si nous voulons un monde meilleur, sans doute devons-nous placer nos fonds dans des entreprises plus susceptibles de construire ce monde meilleur. Si nous investissons en actions, elles ne pourront le réaliser.

Si les preuves éclatantes d'une *amorçe en cours* d'une autre utilisation de l'argent n'existaient déjà, l'idéalisme de cette proposition pourrait sembler sans espoir. Mais les attitudes à l'égard de la richesse, de l'argent et de son placement se modifient radicalement. Du « Giving Pledge » (La Promesse de don) de Bill Gates

et de 30 autres milliardaires américains - s'engageant à verser au moins 50 % de leur fortune à des associations caritatives - aux réactions de personnes plus simples au tsunami de 2004, au tremblement de terre et tsunami au Japon en 2011 et aux victimes d'autres catastrophes ; de l'indignation exprimée dans les pages financières de grands journaux vis-à-vis du comportement et de la rémunération de certains banquiers à la campagne *Move Your Money*⁴¹, et au mouvement *Occupy*, force est de constater que nous vivons une période de changements profonds, notamment des attitudes et motivations populaires.

Les instruments du capital doivent s'adapter aux attitudes et motivations de notre époque. Le but est donc d'offrir une proposition crédible pour l'avenir de la coopération, que les personnes puissent reconnaître, comprendre et faire leur (cf. chapitre 3 ci-dessous), et ensuite, leur fournir le mécanisme adéquat d'utilisation de leurs fonds pour assurer cet avenir. Il s'agit donc bien d'une proposition financière qui soit assortie d'un rendement mais sans détruire l'Identité coopérative, une proposition qui permette aux personnes de récupérer leur mise de fonds lorsqu'elles en ont besoin. Un élargissement de l'accès au capital au-delà du périmètre des coopérateurs traditionnels doit également être exploré, sans cependant compromettre sa maîtrise par les coopérateurs.

C'est dans ce contexte que des instruments financiers adéquats de financement des coopératives par les populations sont essentiels. Si l'exploration de ce périmètre par d'autres entreprises est déjà fort développé, le monde de la coopération n'y a pas consacré le

même temps et la même énergie. L'ancienne part récupérable a, de nos jours, une portée limitée. Des instruments qui facilitent le placement et le retrait d'argent dans les coopératives sont nécessaires pour :

- garantir une base stable à l'entreprise coopérative ;
- assurer une « récupération » adéquate de sa mise de fonds par son prestataire, dans un marché où la prise de participation n'est pas le mécanisme véritablement approprié ; et
- ne pas ébranler ou saper la nature coopérative de l'entité, notamment son contrôle par les coopérateurs et l'engagement à l'égard de l'Identité coopérative.



COMMENT RÉALISER CET OBJECTIF ?

POSSIBILITÉS OU INDICATIONS D' ACTIONS

- promouvoir et encourager plus généralement le **financement** des coopératives par leurs coopérateurs ;
- assurer que les coopératives aient une **proposition claire** à soumettre à leur bailleurs de fonds ;
- promouvoir les **échanges d'idées et d'expériences** entre juridictions sur le capital et les instruments financiers ;
- développer un **instrument financier** générique moderne qui soit qualifié de capital-risque mais réponde aux besoins des entreprises coopératives et de leurs bailleurs de fonds ;
- développer un **éventail de variantes** au modèle générique qui s'adaptent aux différentes tailles des coopératives et des secteurs ;
- identifier des institutions qui **mutualisent ou servent d'intermédiaires** à des entreprises (petites et grandes) qui ont besoin de capital ;
- recourir au **Fonds mondial des coopératives pour le développement** pour accompagner la création de nouveaux instruments financiers ;
- entreprendre des **recherches sur les changements dans les attitudes et motivations** du financement et de nouveaux instruments financiers ;
- examiner les risques et opportunités du recours à une filialisation d'entreprises, ou d'autres **formes de structuration du groupe**, et créer des groupes ou clusters de coopératives pour répondre au besoin d'accumulation de capital ;
- créer un **modèle de capital coopératif qui soit source d'inspiration**, comme a pu l'être le modèle du capital emprunté et générateur de plus-value ;
- créer un **indice** propre au monde de la coopération pour en mesurer la croissance et la performance ;
- plaider pour des **normes comptables** qui reconnaissent les qualités uniques du modèle coopératif ;
- accélérer les **échanges commerciaux entre coopératives** grâce à des ententes et la mutualisation de structures de services.



CONCLUSION



LA VISION 2020 : LE PLAN D'ACTION POUR UNE DÉCENNIE DES COOPÉRATIVES AFFICHE UNE AMBITION SANS COMPLEXE

Lorsque les premiers pionniers ont mis en application leurs nouvelles idées, elles ont pallié à l'incapacité des entreprises détenues par leur actionariat de satisfaire des besoins des populations.

De nos jours, le besoin de telles idées est universel. C'est l'incapacité de la communauté mondiale qui est pointée, son entrepreneuriat traditionnel qui privilégie les bénéfiques et la croissance à la durabilité, et l'intérêt privé de quelques-uns à l'intérêt public de tous.

Les idées de la coopération fonctionnent mais sont méconnues. C'est la raison pour laquelle ce Plan d'action est un plan ambitieux de clarification et de diffusion du message de la coopération à une communauté mondiale qui ne peut imaginer actuellement ce qu'elle est capable de réaliser.

C'est cependant aussi un plan ambitieux qui entend doter les personnes des moyens de réaliser les possibilités que leur souffle leur imagination, d'un plan qui habilite toutes les personnes – femmes et hommes, jeunes et personnes plus âgées – à franchir les obstacles qui pourraient entraver la réalisation de ce qu'elles savent être possibles.

L'Année internationale des coopératives a été un catalyseur pour les coopératives et ceux qui adhèrent aux idées de la coopération. Elle s'est convertie en plateforme de lancement d'une décennie des coopératives. Tant l'heure que la situation exigent un plan ambitieux, et c'est la raison pour laquelle l'ACI adopte un Plan d'action aussi audacieux.

Ce document ne peut être porté par la seule ACI. Elle a indéniablement son rôle à jouer et a bien l'intention de relever les défis ainsi posés. Cependant, pour assurer un sens et une efficacité à ce Plan d'action, il doit être porté et approuvé par les instances nationales, les entreprises

individuelles et par les convaincus du mode d'entreprendre coopératif. Les coopératives doivent conduire ce cheminement en coopérant entre elles.

Dorénavant, nous avons tous un rôle à jouer dans la réalisation de cette Vision 2020.



L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE



L'Alliance Coopérative Internationale (ACI) est une organisation non-gouvernementale, indépendante, constituée en 1895 pour unir, représenter et servir les coopératives du monde entier. Elle en est le porte-parole mondial et un forum de partage de connaissances, d'expertise et d'action concertée pour et sur les coopératives.

Les membres de l'ACI sont des organisations internationales et nationales de coopératives de tous les secteurs de l'économie, dont le secteur agricole, le secteur bancaire, le secteur de la consommation, de la pêche, de la santé, du logement, de l'assurance et du travail associé. Les membres de l'ACI sont établis dans cent pays et représentent un milliard de personnes dans le monde. Cent millions de personnes travaillent pour une coopérative.



KELLOGG COLLEGE

THE CENTRE FOR MUTUAL AND EMPLOYEE-OWNED BUSINESS

Le Centre est situé à Kellogg, une des plus Grandes Écoles internationales de l'Université d'Oxford. Il accompagne le travail d'apprentissage tout au long de la vie de l'Université en offrant des possibilités de formation continue et de développement professionnel à des étudiants adultes et qui se consacrent aux études à temps partiel.

Les décideurs politiques, le monde académique et les citoyens, plus généralement, affichent un intérêt grandissant pour l'approche participative, l'engagement des parties prenantes dans les entreprises coopératives et mutuelles. Les changements majeurs intervenus dans l'économie mondiale et britannique ont revalorisé l'importance des secteurs de la coopération et des mutuelles, rehaussant les normes de l'éthique de l'entreprise, de sa responsabilité à l'égard de la communauté et de ses stratégies durables à long terme. Ce nouvel environnement est une occasion sans précédent de conduire la réflexion, de la doter d'une base empirique, fondée sur une recherche et une analyse d'envergure mondiale, validée par un programme rigoureux de réflexion sur les besoins du secteur en termes de performance.

Les principales activités de l'Oxford Centre for Mutual and Employee-owned Business sont donc la recherche et le développement professionnel grâce à des cours personnalisés, de courte durée, et des programmes pédagogiques axés essentiellement sur les besoins des entreprises des secteurs des coopératives et des

mutuelles. Animé par son engagement à l'égard du savoir appliqué et de sa diffusion, le Centre organise des conférences, des séminaires et invite des conférenciers. Il promeut la mise en réseaux et en partenariats tant en son sein qu'en dehors. Les finalités du Centre sont de:

- mettre à la disposition des recherches sur la performance des secteurs des coopératives et des mutuelles,
- offrir un programme que se calque au plus près sur les besoins des entreprises concernées et le développement de leurs dirigeants d'aujourd'hui et de demain,
- encourager le débat et proposer une nouvelle réflexion sur la coopération et la mutualité,
- coopérer avec les experts des secteurs des coopératives et des mutuelles en vue de promouvoir une mise en réseau mondiale du monde académique, des praticiens et des décideurs politiques.



RÉFÉRENCES

- 1 *Résolution A/RES/64/136.*
- 2 Parmi celles-ci, figurent celle de la Conférence Euricse à Venise (<http://euricse.eu/en/news/venice-2012-final-declaration>), la Déclaration Dunsany pour les coopératives rurales (http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/corp_partnership/docs/Dunsany_Declaration_for_Rural_Co-operative_Development_FINAL.pdf), la Résolution de l'Association internationale des coopératives bancaires (<http://2012.coop/en/media/library/member-publication/resolution-international-co-operative-banking-association-2012>), la Déclaration du Sommet international des coopératives à Québec (<http://www.2012intlsummit.coop/site/communication/declaration/en>), la Déclaration d'Imaginons 2012, le Congrès international sur l'économie des coopératives (<http://www.imagine2012.coop/wp-content/themes/twentyten/document/Declaration-Imagine2012%20ICA.pdf>) et la Déclaration du Forum international des coopératives de santé (<http://ihco.coop/2012/10/13/quebec-ihcf-2012-declaration/>).
- 3 Cf. ESPAS, *Global Trends 2030 : Citizens in an Interconnected and Polycentric World*, 2011, http://www.iss.europa.eu/uploads/media/ESPAS_report_01.pdf.
- 4 Cf. l'explication donnée au chapitre 3 ci-dessous, dans lequel le terme « participer » est un raccourci de cette démarche coopérative unique par laquelle les personnes **détiennent** leur coopérative et participent à sa gouvernance démocratique.
- 5 Cook, J., S. Deakin, J. Michie et D. Nash, *Trust Rewards: realising the mutual advantage*, Mutuo, London, 2003 ; J. Michie et C. Oughton, *Employee Participation and Ownership Rights*, Journal of Corporate Law Studies, Vol. 2, No. 1, pp. 143-159, 2002 ; J. Michie et C. Oughton, HRM, *Employee Share Ownership and Corporate Performance, Research & Practice in HRM*, Vol. 11, Issue 1, pp. 15-36, 2003 ; J. Michie et M. Sheehan, *No Innovation without Representation? An analysis of participation, representation, R&D and innovation, Economic Analysis*, Vol. 2, No. 2, pp. 85-97, 1999 ; et J. Michie et M. Sheehan, *Business Strategy, Human Resources, Labour Market Flexibility, and Competitive Advantage, International Journal of Human Resource Management*, Vol. 16, No. 3, pp. 448-468, 2005 ; *International Joint Project on Co-operative Democracy, Making Democracy Meaningful: Participatory Democracy in Co-operatives*, Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, 1995 ; Kurimoto, A., *Changing Patterns of Member Participation*, Consumer Co-operative Institute of Japan (ed.), *Consumer Co-ops in Japan: Challenges and Prospects in Transitional Stage*, Consumer Co-operative Institute of Japan, Tokyo, 2010.
- 6 J. Birchall & R. Simmons, *Co-operatives and poverty reduction: evidence from Sri Lanka and Tanzania*, 2009.
- 7 C. Pateman, *Participation and Democratic Theory*, Cambridge, Cambridge University Press, 1970.
- 8 Co-operatives UK: The UK's Co-operative Economy, 2011, http://www.uk.coop/sites/default/files/docs/the_co-operative_economy_2011.pdf.
- 9 ESPAS, *Global Trends 2030: Citizens in an Interconnected and Polycentric World*, 2011, http://www.iss.europa.eu/uploads/media/ESPAS_report_01.pdf.
- 10 Paul Mason, *Why it's kicking off everywhere: the new global revolutions*, 2012.
- 11 Cornel West, philosophe, universitaire et militant, http://www.democracynow.org/blog/2011/9/29/cornel_west_on_occupy_wall_street_its_the_makings_of_a_us_autumn_responding_to_the_arab_spring.
- 12 R. Murray (2010) *Co-operation in the Age of Google*, <http://www.uk.coop/ageofgoogle>, 2010 ; P. Skinner, *Open Co-operation: Towards a Blueprint for a Co-operative Decade*, 2012.
- 13 V.A. Pestoff, *Beyond the Market and State: Social Enterprises and Civil Democracy in a Welfare Society*, Aldershot, UK & Brookfield, NJ: Ashgate, 1998.
- 14 R. Wilkinson & K. P. Pickett, *The Spirit Level*, 2010, London & NY : Penguin.
- 15 M. Porter & M. Kramer, *Creating Shared Value*, Harvard Business Review, janvier-février 2011.
- 16 Début de la définition donnée par Wikipedia sur <http://en.wikipedia.org/wiki/Sustainability>.
- 17 J. Michie, *Promoting Corporate Diversity in the Financial Services Sector*, Policy Studies, Vol. 32, Issue 4, pp. 309-23, 2011.
- 18 W. Lazonick & M. O'Sullivan, *Maximizing shareholder value: a new ideology for corporate governance*, Economy & Society, Vol. 29, n° 1, pp. 13-35, 2000.
- 19 Cf. H. Hesse & M. Chihak (2007) *Co-operative Banks and Financial Stability*, IMF <http://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2007/wp0702.pdf> ; G. Ferri (2012) *Credit Co-operatives: Challenges and opportunities in the new global scenario*. Document de travail d'EURICSE n° 032/12, <http://euricse.eu/en/node/2044>, 2012.
- 20 Ownership Commission, *Stewardship, Diversity & Plurality*, 2012, http://ownershipcomm.org/files/ownership_commission_2012.pdf.
- 21 R. Putnam, *Bowling Alone*, London & NY : Simon & Schuster, 2000.
- 22 Pour les exemples italiens, cf. www.euricse.eu. Pour les exemples japonais, cf. V.A. Pestoff, *A Democratic Architecture for the Welfare State*, chapitre 7, Routledge, 2008 ; A. Kurimoto, *Co-operation in Health and Social Care: Its Role in Building Communities*, 2003 ; Mark Lyons et Samiul Hasan (Eds.), *Social Capital in Asian Sustainable Development Management*, Nova Science Publishers Inc, New York.
- 23 Résolution 56/114 des NU adoptée en décembre 2011, http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/56/114.

- 24 Département Coopératives de l'OIT, Sustainable Energy Cooperatives (Plan d'action), Genève, 2012.
- 25 Pour en faire l'examen, cf. G. Mulgan, *Measuring Social Value*, 2010 ; Stanford Social Innovation Review, *New Philanthropy Capital Principles into Practice: How charities and social enterprises communicate impact*, 2012.
- 26 Cf. par exemple, L. Saisset et al., *A Co-operative Performance Measurement Proposal*, Document de travail, Moisa, 2011-3.
- 27 J. Quarter et al., *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*, Prentice Hall, 2007; M.J. Bouchard, M.J. (ed.), *The Worth of Social Economy: An International Perspective*, Brussels: Peter Lang, 2009.
- 28 J. Quarter et al., *What Counts: Social Accounting for Nonprofits and Cooperatives*, London: Sigel, 2007; M.J. Bouchard, M.J. (ed.), *The Worth of Social Economy: An International Perspective*, Brussels: Peter Lang, 2009.
- 29 Résolution adoptée par l'Assemblée générale le 19 décembre 2001 sur *Les coopératives dans le développement social*, A/RES/56/114, suite au rapport du Secrétaire général sur *Les coopératives dans le développement social*, distribuée en mai 2001.
- 30 L'OIT a ensuite publié une version révisée des *Lignes directrices pour la législation sur les coopératives*, Hagen Henry, 2^{ème} édition révisée de 2005, http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094045/lang--en/index.htm.
- 31 C'est également la base de la Résolution 56/114 des NU qui demande instamment aux gouvernements et autres autorités compétentes d'utiliser et de développer « tout le potentiel et la contribution des coopératives à la réalisation des objectifs de développement social, notamment l'élimination de la pauvreté, la création du plein emploi, d'un emploi productif et la valorisation de l'intégration sociale ».
- 32 L'argument a été récemment utilisé dans le contexte britannique par la Ownership Commission, *Plurality, Stewardship & Engagement*, 2012.
- 33 L'affaire qui a opposé le gouvernement norvégien à la Commission européenne, dans laquelle le gouvernement norvégien a fait valoir avec succès la compatibilité entre l'aide aux coopératives et la législation européenne sur les aides d'Etat, est un précédent pour expliquer aux régulateurs les avantages des coopératives.
- 34 Comparable aux Réseaux de la concurrence qui rassemble des régulateurs chargés de la réglementation antitrust.
- 35 ACI Amériques, Loi-cadre pour les coopératives en Amérique latine, 2009, http://www.aciamericas.coop/IMG/pdf/Libro_Marco_Leyes.pdf.
- 36 EURICSE, Document de travail N. 024/12, Nouveau groupe d'étude sur les législations qui régissent les coopératives en Europe : Plan d'action sur les principes, <http://www.euricse.eu/en/node/1963>.
- 37 EURICSE, Document de travail N.023/12, L'Identité coopérative et le droit, Antonio Fici, <http://www.euricse.eu/en/node/1962>.
- 38 Le financement est également assuré par des institutions coopératives de financement, dont des banques coopératives.
- 39 Cf., par exemple, le NCBA, *National Cooperative Investment Capital Fund Information Memorandum For Pre-Fund Working Capital*, 2011.
- 40 Webb et al., *Co-operative Capital: What it is and Why our World Needs it*, 2010, http://euricse.eu/sites/euricse.eu/files/db_uploads/documents/1281102442_n626.pdf.
- 41 10 millions de comptes bancaires ont quitté les grandes banques américaines depuis 2010, suite à la campagne *Move Your Money*. Les coopératives de crédit aux Etats-Unis en ont récupéré un nombre considérable, au point que 30% de ce marché est actuellement aux mains de ces coopératives de crédit (une augmentation de 89 millions en 2008 à 94 millions actuellement). csmonitor.co, *Co-operative businesses provide a new-old model for job growth* 02/04/2012, <http://www.csmonitor.com/World/Making-a-difference/Change-Agent/2012/0402/Cooperative-businesses-provide-a-new-old-model-for-job-growth>.

PHOTOS

Couverture et pages 1 et 21 : Coop Italia

Pages 3, 14 : Co-operative Group, Royaume-Uni

Pages 5, 19, 22 : Coop Sweden, Suède

Page 12 : IFFCO (Indian Farmers' Fertiliser Co-operative): Phulpur, Uttar Pradesh, Inde

Page 16 : Midlands Co-operative, Royaume-Uni

Page 20 : Eroski, Espagne

Pages 23, 27, 33, 34 : Coop Nederland

Page 31 : Desjardins, Canada

Pages 9 et 35 : Mondragón Corporation, Espagne (@ Lydle Nesvadba pour CECOP – CICOPA Europe)

DÉCLARATION SUR L'IDENTITÉ COOPÉRATIVE

DÉFINITION

Une coopérative est une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement.

VALEURS

Les valeurs fondamentales des coopératives sont l'autonomie, la responsabilité, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Dans la tradition de leurs fondateurs, les membres des coopératives croient en des valeurs éthiques d'honnêteté, de tolérance, de responsabilité sociale et d'altruisme.

PRINCIPES

Les principes coopératifs sont des lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.

1. ADHÉSION VOLONTAIRE ET OUVERTE À TOUS

Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat, ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et désireuses d'accepter les responsabilités inhérentes à leur qualité de membres, sans discrimination liée au sexe, à l'origine sociale, à la race ou à une appartenance politique ou religieuse.

2. CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE EXERCÉ PAR LES MEMBRES

Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'élaboration des politiques et à la prise de décisions. Les hommes ou femmes élus comme représentants sont responsables devant les membres de l'organisation. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux (un membre, une voix). Les coopératives d'autres niveaux sont également organisées de manière démocratique.

3. PARTICIPATION ÉCONOMIQUE DES MEMBRES

Les membres contribuent équitablement et contrôlent démocratiquement le capital de leur coopérative. En principe, au moins une partie de ce capital est la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres répartissent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants: développement de leur coopérative, éventuellement par la constitution de réserves dont une partie au moins devra être indivisible; ristournes aux membres en fonction de leur volume de transactions et soutien à d'autres activités approuvées par les membres.

4. AUTONOMIE ET INDÉPENDANCE

Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements ou la recherche de capitaux à partir de sources externes, doit s'effectuer de manière à préserver le contrôle démocratique de l'organisation par ses membres et à maintenir son autonomie coopérative.

5. EDUCATION, FORMATION ET INFORMATION

Les coopératives fournissent à leurs membres, représentants élus, dirigeants et employés la formation requise pour pouvoir contribuer efficacement au développement de leurs coopératives. Elles informent le grand public, et notamment les jeunes et les leaders d'opinion, de la nature et des avantages de la coopération.

6. COOPÉRATION ENTRE COOPÉRATIVES

Les coopératives offrent les meilleurs services à leurs membres et renforcent le mouvement coopératif en travaillant ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.

7. ENGAGEMENT ENVERS LA COMMUNAUTÉ

Les coopératives travaillent au développement durable de leurs communautés conformément aux politiques approuvées par leurs membres.