



Les principaux documents – Partie II

Assemblée générale extraordinaire

2 juillet 2025

Manchester, Royaume-Uni

17. Plan stratégique 2026-2030

Le processus

Lors de sa réunion du conseil d'administration à Cali, en Colombie, en mars 2024, le conseil a approuvé à l'unanimité la motion visant à élaborer une stratégie actualisée pour l'ACI pour les cinq dernières années des ODD, soit la période 2026-2030. À New Delhi, le directeur général a présenté une première version de la stratégie à l'assemblée générale. Cette version était en parfaite adéquation avec les axes prioritaires de la conférence mondiale des coopératives de New Delhi : les personnes, les données, le plaidoyer, les finances et l'avenir. Lors de cette assemblée générale, il a été annoncé qu'à la suite de consultations avec les Régions, les secteurs et les groupes thématiques, et après des discussions approfondies lors de la réunion du conseil d'administration de l'ACI à Punta Cana, en République dominicaine, en avril dernier, une version finale serait présentée pour adoption à l'assemblée générale de Manchester, au Royaume-Uni, le 2 juillet 2025. Si l'assemblée générale approuve la stratégie 2026-2030 intitulée « Pratiquer, Promouvoir et Protéger », cette version étendue servira de modèle aux Régions et aux secteurs afin de leur permettre de façonner cette stratégie en parfaite harmonie avec la stratégie mondiale de l'ACI. Grâce à ces stratégies, l'ensemble de l'écosystème de l'ACI pourra entrer dans l'ère 2026-2030 comme un mouvement unique, avec une stratégie unique, faisant écho à une marque unique. De plus, nous élaborerons un résumé de communication à partir de la nouvelle stratégie, destiné au public et à un large auditoire.



APPROBATION DU PLAN STRATÉGIQUE 2026-2030

OUI	
NON	
ABSTENTION	

PRATIQUER, PROMOUVOIR, PROTÉGER:

Plan stratégique de l'ACI pour autonomiser l'avenir des
coopératives (2026–2030)

Pratiquer, Promouvoir, Protéger.

La stratégie 2026–2030 de l'ACI : Pratiquer, Promouvoir, Protéger est une feuille de route audacieuse et ambitieuse conçue pour faire progresser le mouvement coopératif afin de le rendre visible et puissant. Ce plan n'est pas seulement ambitieux, il est réalisable. Il reflète un engagement ambitieux mais réalisable, visant à renforcer les coopératives dans le monde entier, en veillant à ce qu'elles prospèrent et façonnent l'avenir des entreprises, de la société et de l'économie.

En mettant en pratique les valeurs coopératives, en promouvant le modèle coopératif et en protégeant notre identité commune, cette stratégie permet aux coopératives de croître, d'innover et de jouer un rôle de leader. C'est un plan d'action conçu pour générer des progrès mesurables tout en renforçant la résilience du mouvement dans un monde en constante évolution. Il est temps de prendre des mesures décisives pour que les coopératives soient reconnues, soutenues et positionnées comme des moteurs clés du développement durable.

Cette stratégie est le fruit d'un véritable processus collaboratif. Des représentants régionaux et sectoriels, des comités thématiques et des dirigeants de coopératives du monde entier se sont réunis pour élaborer et optimiser ce plan. Il ne s'agit pas d'une stratégie imposée du sommet mais d'une stratégie construite collectivement par et pour la communauté coopérative mondiale. Grâce à cette vision commune, nous renforçons notre mouvement et nous garantissons que les coopératives du monde entier disposent des outils, de l'influence et de la solidarité nécessaires à leur réussite.

Préface

Lettre du Président du Conseil Administration

Chers coopérateurs,

Ce document est le fruit d'un travail coordonné du Groupe de direction, piloté par notre directeur général, Jeroen Douglas, et enrichi par les contributions de dirigeants d'organisations de différents pays.

Il s'agit, en fin de compte, d'un outil qui rassemble les perspectives, les défis et les préoccupations des régions, des secteurs et des comités qui composent notre organisation.

Nous le faisons, nous l'avons fait et nous continuerons de le faire bien sûr, dans un contexte marqué par des forces, des faiblesses, des opportunités et des menaces.

Dans les pages suivantes, vous trouverez différents éléments que l'on peut classer selon ces quatre axes, mais vous trouverez surtout une proposition consensuelle sur la manière de relever les défis à moyen et à long terme auxquels nous sommes confrontés.

Le contexte dans lequel nous devons agir est extrêmement complexe. Des défis sociaux, économiques, géopolitiques et environnementaux majeurs seront à relever. Nous y sommes d'ailleurs déjà confrontés chaque jour à travers le travail de chacune de nos organisations.

Ce n'est pas un hasard si le prélude à ce plan est une nouvelle Année internationale des coopératives proclamée par les Nations Unies.

Cette organisation qui représente les États-nations du monde entier a établi, comme nous le savons, un programme composé de 17 Objectifs de développement durable à atteindre d'ici 2030.

Cependant, en tant que société humaine, nous sommes encore loin de garantir un avenir où règnent le travail décent, l'égalité des genres, l'éradication de la faim ou la protection des écosystèmes.

C'est pourquoi ce n'est pas seulement un document visant à renforcer les mécanismes de gestion interne de notre organisation : c'est aussi un outil pour accroître notre influence

auprès des pouvoirs publics de chaque pays et pour augmenter notre impact au sein de chacune de nos communautés.

Notre programme de développement durable a débuté il y a 200 ans et se poursuit aujourd'hui. Nous devons pour cela continuer à mettre en pratique nos principes, à promouvoir notre modèle socio-économique et à protéger notre identité, forgée il y a deux siècles.

Nous devons le faire à l'échelle mondiale, en reconnaissant l'Alliance Coopérative Internationale comme la Maison commune de tous les coopérateurs, mais aussi au niveau local, aux côtés des membres de chaque coopérative sur leurs territoires respectifs.

Comme nous le disons souvent, aux grands défis mondiaux nous proposons des solutions locales ancrées dans nos communautés. Ces communautés, en organisant leurs coopératives pour produire, consommer, travailler, s'éduquer, prendre soin les unes des autres, construire leur cadre de vie, épargner et investir – entre autres actions – construisent jour après jour un avenir durable.

Enfin, lorsque nous parlons de construire l'avenir, nous parlons de générer des changements à moyen et à long terme, comme le décrit ce plan. Nous parlons donc d'un voyage initié par ceux d'entre nous qui occupent actuellement des rôles de leadership international mais qui sera poursuivi – et finalement dirigé – par d'autres collègues, probablement issus de la puissante jeunesse coopérative que nous voyons aujourd'hui.

C'est pourquoi il est essentiel de dépasser nos frontières, de diffuser les propositions contenues dans ce document auprès des millions de membres de nos coopératives, d'inviter les nouvelles générations au dialogue et d'élargir l'impact de nos activités quotidiennes vers les objectifs définis dans ce document.

Je suis convaincu que nous serons à la hauteur de la tâche. Ensemble, en coopérant, comme nous l'avons toujours fait.



Ariel Guarco

Ariel Guarco

Président, Conseil d'administration de l'ACI

Préface

Lettre de la Direction de l'ACI

Un mouvement, Une stratégie, Une organisation

Le mouvement coopératif a toujours été défini par la force de son unité. Par-delà les régions, les secteurs et les cultures, nous partageons un objectif commun : bâtir un monde plus juste, plus durable et plus inclusif grâce à la coopération. À l'heure où nous menons ce , nous, dirigeants de l'ACI, réaffirmons que **nous formons un seul mouvement, avec une seule stratégie, travaillant comme une seule organisation** pour concrétiser notre vision commune.

Cette stratégie n'est pas seulement un cadre, c'est un engagement collectif. Son succès repose sur notre capacité à travailler ensemble, à coordonner nos efforts et à avancer dans la même direction. Chaque coopérative, chaque fédération et chaque partie prenante joue un rôle essentiel dans la réalisation de nos objectifs, et seule une action concertée nous permettra d'exploiter pleinement le potentiel du modèle coopératif.

En adoptant cette approche unifiée, nous renforçons notre impact à tous les niveaux : local, régional et mondial. Ensemble, nous construirons un mouvement coopératif plus résilient, plus innovant et plus influent que jamais. **Cette stratégie est la nôtre et elle ne sera efficace que si nous la mettons en œuvre collectivement.**

Le minimum est le maximum : un engagement envers la stratégie globale

Pour que le mouvement coopératif prospère nous ne pouvons pas considérer cette stratégie comme un simple menu d'options où chacun choisirait selon ses préférences. **L'engagement minimum doit être synonyme d'effort**

maximum. Chaque élément de cette stratégie est interconnecté: nos objectifs ne sont pas des initiatives isolées mais s'inscrivent dans une vision plus large et cohérente. Il s'agit d'un plan directeur **minimal** qui accorde une **autonomie maximale** aux régions et aux secteurs afin de garantir la pertinence de chaque élément de l'écosystème de l'ACI. Il ne s'agit donc pas d'une ligne directrice imposée de manière descendante mais plutôt d'un cadre mondial complet et identifiable qui stimule l'interconnectivité et l'unité tout en valorisant notre diversité et en nous permettant d'en être fiers.

Un engagement partiel ne permettra pas le changement systémique que nous recherchons. Si nous voulons véritablement transformer le monde grâce au mouvement coopératif, renforcer notre impact et atteindre nos objectifs collectifs, nous devons nous investir tous ensemble. Chaque coopérative, chaque secteur et chaque région doit s'appropriier cette stratégie dans son intégralité. C'est en nous engageant pleinement – en alignant nos efforts, en intégrant nos priorités et en menant le changement ensemble – que le mouvement coopératif atteindra son plein potentiel.

Ce n'est pas seulement une stratégie ; c'est un appel à l'action. La réussite d'un objectif dépend de la réussite de tous, et les progrès réalisés dans un domaine renforcent les progrès dans un autre. **En adoptant pleinement ce plan, nous maximisons notre impact et nous veillons à ce qu'aucune coopérative ni aucune communauté ne soit laissée pour compte.**

Une stratégie pour le mouvement, au-delà de l'organisation

Bien que cette stratégie soit élaborée et soutenue par l'Alliance coopérative internationale (ACI), il ne s'agit pas d'un plan d'affaires pour l'ACI en tant qu'organisation mais d'une stratégie pour l'ensemble du mouvement coopératif. L'ACI est garante de cette vision collective mais son succès dépend de la participation active et de l'engagement des coopératives, des fédérations, des organisations faitières et des parties prenantes de tous les secteurs et de toutes les régions.

Cette stratégie vise à renforcer et à développer le mouvement coopératif. Elle constitue un cadre pour la croissance, l'innovation et le leadership des coopératives face aux défis mondiaux. Le rôle de l'ACI est de rassembler, de faciliter et de soutenir les coopératives dans la mise en œuvre de cette stratégie **mais la responsabilité de son exécution incombe à chacun d'entre nous.**

Chaque coopérative, quels que soient sa taille, son secteur d'activité ou sa situation géographique, a un rôle à jouer pour concrétiser cette stratégie. En travaillant ensemble autour d'une vision commune, nous pouvons réaliser des progrès significatifs qui profiteront à nos membres, à nos communautés et à l'avenir du mouvement coopératif tout entier.

Stratégies régionales et sectorielles : Renforcer le mouvement de l'intérieur

Cette stratégie est conçue comme un cadre unificateur pour le mouvement coopératif intégrant le travail des organisations régionales et sectorielles tout en assurant une cohérence avec notre vision globale commune. Bien que chaque région et chaque secteur aient leurs propres défis et leurs propres opportunités, leurs stratégies ne sont pas distinctes de cette approche à l'échelle du mouvement : **elles en sont une partie intégrante.**

Les organisations régionales et sectorielles élaboreront leurs propres stratégies **au sein de cette stratégie globale du mouvement**, en veillant à ce que leurs priorités et leurs initiatives contribuent aux objectifs collectifs que nous nous sommes fixés. Cette approche permet l'adaptabilité tout en préservant la cohésion, garantissant ainsi que les coopératives du monde entier avancent dans la même direction tout en répondant à leurs besoins locaux et sectoriels spécifiques.

En intégrant les stratégies régionales et sectorielles à ce cadre global du mouvement, **nous créons un écosystème coopératif plus fort et plus interconnecté** où la réussite de chaque coopérative, de chaque région et de chaque secteur renforce

celle de l'ensemble. Le mouvement prospère lorsque nous agissons ensemble en tirant parti de notre diversité tout en restant unis par un objectif commun. **Cette stratégie nous appartient à tous et son succès repose sur notre capacité à intégrer et à harmoniser nos efforts à tous les niveaux.**

Une stratégie fondée sur des principes : Un modèle pour le mouvement

Cette stratégie n'est pas un ensemble de règles rigides, **c'est un cadre fondé sur des principes** pour le mouvement coopératif. Elle offre une orientation, une vision claire et des objectifs communs, tout en étant conçue pour s'adapter aux réalités diverses des coopératives à travers le monde.

Les coopératives **s'appuient sur des valeurs d'entraide, de démocratie, de solidarité et de prospérité partagée.** Cette stratégie reflète ces principes et offre un cadre qui guide l'action tout en permettant une certaine flexibilité dans son application. Il ne s'agit pas de conformité mais d'engagement. Il ne s'agit pas de restrictions mais d'opportunités.

En utilisant cette stratégie **comme une boussole plutôt que comme un manuel**, les coopératives, les fédérations et les organisations sectorielles peuvent tracer leur propre voie tout en restant alignées sur une vision plus large. Il s'agit d'un effort à l'échelle du mouvement : **un engagement collectif en faveur de la coopération, de l'innovation et du succès partagé.** Ensemble, nous utiliserons cette stratégie pour bâtir un mouvement coopératif plus fort, plus résilient et plus efficace.

Concernant les coopératives...

Cette année marque le 130^e anniversaire de l'ACI. Nous sommes l'Alliance Coopérative Internationale, un mouvement mondial regroupant plus de 3 millions d'entreprises coopératives dans le monde. Le mouvement coopératif est au cœur de **l'économie sociale et solidaire** ; nous le considérons d'ailleurs comme le protagoniste le plus avancé, fort d'une expérience avérée dans plus de 150 pays

et dans de nombreux secteurs de l'économie mondiale. L'ACI intègre officiellement huit de ces secteurs :

- **Agriculture** : représentée par l'Organisation internationale des coopératives agricoles (OACI).
- **Banque et finance** : représentées par l'Association internationale des banques coopératives (ICBA).
- **Coopératives de consommation** : représentées par Consumer Co-operatives Worldwide (CCW) qui regroupe les coopératives de vente au détail.
- **Pêche** : représentée par l'Organisation internationale des coopératives de pêche (ICFO).
- **Santé** : représentée par l'Organisation internationale des coopératives de santé (IHCO).
- **Logement** : représentée par Co-operative Housing International (CHI).
- **Assurances** : représentées par la Fédération internationale des coopératives et mutuelles d'assurance (ICMIF) qui regroupe les mutuelles d'assurance.
- **Coopératives industrielles et de services** : représentées par l'Organisation internationale des coopératives de production industrielle, d'artisanat et de services (CICOPA), une vaste catégorie englobant les coopératives de travail associé et les coopératives de divers secteurs de services.

Avec ces huit secteurs et nos quatre régions opérationnelles (Amériques, Afrique, Europe, Asie-Pacifique) et avec le soutien de nos cinq comités thématiques : l'égalité des genres, des jeunes, la recherche coopérative, le droit coopératif et la plateforme internationale de coopératives pour le développement, nous définissons l'écosystème actuel de l'ACI.

Cependant, le paysage coopératif s'étend bien au-delà, avec une activité économique significative dans des secteurs tels que l'éducation, le tourisme, l'énergie, les services publics, l'action sociale, les TIC et les coopératives numériques, l'économie des petits boulots, les arts et la culture, ainsi que les coopératives de travail associé au-delà de l'industrie et des services. Bien que ces secteurs ne soient pas encore formellement organisés au sein de la structure de l'ACI, cette stratégie les reconnaît comme parties intégrantes du mouvement coopératif mondial.

Les coopératives sont fondamentalement axées sur l'actionnariat des membres, l'accent mis sur les avantages sociaux, la gouvernance démocratique et la solidarité. Par conséquent, ce document élargit son champ d'application **aux organisations mutuelles** dont l'histoire est antérieure aux coopératives et qui sont des acteurs de marché prospères dans plus de 80 pays. Le mouvement coopératif cherche à construire une structure inclusive, intégrant les mutuelles et autres acteurs économiques qui adhèrent aux valeurs et aux principes fondamentaux de l'ACI. Nous regroupons des entreprises sociales, des acteurs de la société civile œuvrant dans le domaine socio-économique, des groupes d'entraide, des organisations de producteurs agricoles et de nombreux autres acteurs économiques organisés autour de l'actionnariat des membres, d'une répartition équitable de la valeur et de pratiques démocratiques. L'économie mondiale est vaste et diversifiée mais nous sommes unis par la fierté de notre résilience et de notre compétitivité coopérative qui contraste fortement avec les approches néolibérales et les ploutocraties qui leur sont associées.

Les coopératives construisent véritablement un monde meilleur. C'est pourquoi nous sommes des coopératives.

Remerciements

« Pratiquer, Promouvoir, Protéger » est un effort collaboratif rendu possible grâce au dévouement de nombreux coopérateurs et d'institutions enthousiastes. Ce document a largement bénéficié de consultations approfondies.

Je tiens à exprimer ma sincère gratitude à mes collègues de l'équipe de direction mondiale : Agnès Mathis (directrice, Coopératives Europe), Danilo Salerno (directeur, Cooperativas Las Americas) et Balu Iyer (directeur, Asie-Pacifique). Leurs perspectives régionales et leur flexibilité dans la mise à jour de notre stratégie actuelle – que ce document remplacera – ont été précieuses.

Je suis également profondément reconnaissant pour les commentaires constructifs et les échanges avec les différents acteurs du secteur. Je tiens à remercier tout particulièrement Jungsik Jung (ICAO), Bhima

Subramanyam (leader dévoué de l'ICBA), Todor Ivanov (directeur de CCW), Carlos Zarco (président de l'IHCO) et son collègue José Perez (également de l'IHCO), Blase Lambert (directeur de CHI) et Guido Schwarzendahl (également de CHI), Shaun Tarbuck (toujours un fervent soutien de l'ICMIF et moteur de www.cm50.coop), Diane Dovgan (secrétaire générale de CICOPA), ainsi que Giuseppe Guerini, président de la CECOP européenne.

Les contributions éclairées de nos comités thématiques ont également été cruciales. Nous remercions tout particulièrement Cynthia Giagnocavo, présidente du comité de recherche coopérative, pour ses nombreuses idées constructives et ses commentaires textuels ; Hagen Henry, président du comité du droit coopératif, Francisca Ottolenghi, présidente de la plateforme de développement de l'ACI et Marcelina Zjawieńska, représentante du comité des jeunes de l'ACI.

Le conseil d'administration mondial de l'ACI a mandaté l'élaboration de cette stratégie lors de ma première réunion à Cali, en Colombie, en mars dernier, afin de la lancer lors de la deuxième Année internationale des coopératives des Nations Unies (<https://2025.coop/fr/>). Je suis extrêmement reconnaissant du soutien constructif et constant de l'ensemble du conseil d'administration.

De plus, le conseil d'administration a mandaté un groupe de direction stratégique dédié pour guider ce processus. Mes sincères remerciements vont à toute cette équipe présidée par Ariel Guarco (président de l'ACI, mon partenaire des débats ultimes et professeur privilégié dans le merveilleux monde des coopératives) et composée notamment de Doug O'Brien (président-directeur général de NCBA CLUSA, l'organisme américain faîtière de l'ACI), Simona Cavazzutti (présidente de la Concopar paraguayenne), Nelson Kuria (président du conseil d'administration du groupe d'assurance kenyan CIC), Todor Ivanov (en sa qualité et représentant également Petar Stefanov, président de Cooperatives Europe et président de l'Union centrale des coopératives de Bulgarie), Savitri Singh (directrice générale adjointe de l'Union nationale des coopératives de l'Inde et représentant également Chandra Pal Yadav, président de l'ACI Asie-Pacifique et président de la coopérative indienne KRIBHCO).

Ma gratitude s'étend également à mon équipe du Bureau mondial de Bruxelles, en Belgique, qui a posé les bases de ce document au printemps 2024. Merci à tous pour votre travail acharné et les nombreuses itérations qui ont abouti à ce produit commun.

Je remercie également Rebecca Harvey, rédactrice en chef de Co-operative News, pour son soutien lors du brainstorming dès le début de ce processus. Lors de cette séance initiale et de notre atelier stratégique en février dernier, Elsa Scholte, mon amie de Solidaridad et responsable de la communication internationale, a apporté son excellence caractéristique au processus, aux personnes impliquées et au contenu lui-même. Un grand merci à vous deux.

Ce document a atteint un niveau de qualité inédit grâce à ce que Howard Brodsky appelle aimablement « mon équipe A ». Je suis profondément reconnaissant à Megan Michelakos, cofondatrice de Trebeltree, pour son travail exceptionnel de rédaction et de mise en page, ainsi que pour ses contributions judicieuses en tant que co-penseuse lors de notre atelier d'août 2024 dans les locaux de CCA Global Partners à Manchester, dans le New Hampshire. Ses nombreuses heures et journées de dévouement ont véritablement porté leurs fruits, et j'apprécie sa suggestion pour le titre, entre autres. Depuis cet atelier organisé par CCA Global, Justin Hammons, cofondateur de Principle 6 Cooperative, a été un partenaire de débat inestimable à chaque étape de l'élaboration de ce document. Notre collaboration n'a pas seulement été productive mais a également donné naissance à une amitié précieuse. Je vous suis extrêmement reconnaissant à tous les deux !

Enfin, il n'est pas exagéré de dire que sans Howard Brodsky, ce document n'aurait pas vu le jour. Figure éminente de l'histoire des coopératives mondiales et premier lauréat américain de notre Prix des Pionniers de Rochdale en 2019, Howard a fait preuve d'un leadership, d'une orientation et d'une direction essentiels du début à la fin. Il a incarné le véritable sens du Principe 6 : la coopération entre les coopératives. Je vous suis infiniment reconnaissant.



Jeroen Douglas

Jeroen Douglas
Director-General, ICA

Résumé

Une Vue d'Ensemble Mondiale

Une stratégie pour un monde en mutation

Le Plan stratégique 2026–2030 de l'ACI vise à guider le mouvement coopératif dans un contexte mondial en rapide mutation. Les coopératives évoluent dans un environnement marqué par de profondes transformations **technologiques, de gouvernance, économiques, climatiques et de structures sociales**, nécessitant une approche prospective garantissant résilience, adaptabilité et influence.

Cette stratégie s'appuie sur **la Déclaration sur l'identité coopérative**, réaffirmant le rôle du mouvement coopératif dans la résolution des grands défis mondiaux, la promotion de la démocratie économique et le renforcement de son positionnement en tant que modèle économique centré sur l'humain. Grâce à un processus consultatif, ce Plan intègre les points de vue des dirigeants régionaux, sectoriels et thématiques afin de créer une stratégie à la fois complète et concrète, garantissant l'harmonisation dans l'ensemble de l'écosystème coopératif mondial.

Cette stratégie s'inscrit dans la théorie du changement de l'ACI, proposant une approche structurée pour atteindre des résultats mesurables. Elle comprend des objectifs clairement définis à court terme (2030) et à long terme (2035) garantissant que les initiatives menées par les coopératives restent ambitieuses mais réalisables. L'accent est mis sur la promotion **d'une collaboration accrue, de l'innovation et de la viabilité financière**, renforçant ainsi l'avantage concurrentiel du modèle coopératif dans un monde en rapide évolution.



Objectifs stratégiques

Le Plan s'articule autour de cinq objectifs stratégiques visant à favoriser une plus grande participation des coopératives à l'économie mondiale et à renforcer les cinq axes de programmation représentés par l'assemblée générale de l'ACI par l'intermédiaire de ses comités thématiques : Égalité des genres, Coopération internationale au développement, Législation, Recherche et Jeunesse.

- 

1. Opportunités inclusives dans les coopératives : Élargir l'accès au leadership coopératif, à la participation économique et à la gouvernance pour tous, en mettant l'accent sur les jeunes, les femmes et les groupes sous-représentés.
- 

2. Renforcer les réseaux et la coopération coopératifs : Améliorer la collaboration entre les secteurs, les régions et les domaines thématiques coopératifs afin de bâtir un mouvement mondial plus fort et plus interconnecté.
- 

3. Sensibilisation et augmentation du nombre des adhésions : Promouvoir l'identité coopérative, accroître la reconnaissance publique et attirer de nouveaux membres par l'éducation et le plaidoyer.
- 

4. Favoriser une réglementation et une reconnaissance politique : Promouvoir des politiques et des cadres juridiques qui reconnaissent et soutiennent les coopératives en tant que modèle économique distinct et durable.
- 

5. Améliorer la compétitivité des coopératives : Fournir aux coopératives les outils de recherche, de technologie et de financement nécessaires à leur développement tout en préservant les valeurs coopératives.





Interventions stratégiques : Un cadre de mise en œuvre

Pour atteindre ces objectifs, l'ACI a élaboré cinq interventions stratégiques qui catégorisent les initiatives en domaines clés :



- **Personnes :** Renforcer le leadership, assurer une gouvernance inclusive et étendre les services coopératifs aux communautés marginalisées.



- **Données :** Exploiter la recherche spécifique aux coopératives et développer les connaissances pour éclairer la prise de décision et améliorer la transparence.



- **Plaidoyer :** Renforcer la représentation des coopératives dans l'élaboration des politiques et les cadres juridiques.



- **Finances :** Accroître les ressources financières et les opportunités d'investissement adaptées aux besoins des coopératives.



- **Futur :** Adopter une transformation numérique et une innovation durables pour garantir que les coopératives restent pertinentes et compétitives dans un paysage économique en mutation.



Principaux impacts sur les coopératives

Cette stratégie vise à générer des impacts tangibles et mesurables pour **chaque coopérative**, en veillant à ce qu'elle soit en mesure de croître et de réussir. Les résultats attendus sont les suivants :

- **Recrutement et engagement accrus des membres** – Augmentation du nombre de membres et de la participation des coopératives..
- **Renforcement des connaissances coopératives** – Amélioration de l'accès à la formation, à la recherche et aux données coopératives.
- **Adaptation aux valeurs fondamentales** – Veiller à ce que les coopératives restent en phase avec l'identité coopérative et les principes coopératifs.
- **Inspirer et conduire le changement** – Former et accompagner un large éventail de dirigeants coopératifs, notamment les

femmes, les jeunes et les groupes sous-représentés, en leur donnant les compétences nécessaires pour impulser le changement et l'innovation.

- **Évoluer avec les valeurs coopératives** – Soutenir la croissance des coopératives sans compromettre la gouvernance et les principes démocratiques.
- **Attirer davantage de jeunes et de femmes** – Accroître la diversité dans la gouvernance et la participation coopératives.
- **Prise de décisions plus éclairées** – Exploiter les données et la recherche pour favoriser une prise de décision éclairée.
- **Reconnaissance communautaire** – Renforcer la confiance du public et la crédibilité des coopératives.
- **Bénéficiaire de la confiance du public** – Améliorer la réputation des coopératives grâce à la transparence et à des pratiques commerciales éthiques.
- **Vulgariser le modèle coopératif sur et à travers divers médias** – Valoriser les coopératives dans le discours public et la représentation médiatique, y compris les réseaux sociaux, en particulier les plateformes fondées sur les valeurs de démocratie et d'ouverture.
- **Ouvrir des opportunités de croissance** – largir l'accès au financement et aux capitaux pour le développement des coopératives.
- **Faciliter la création de coopératives** – Fournir des ressources et un soutien aux nouvelles entreprises coopératives.
- **Exploiter les réseaux mondiaux** – Renforcer la coopération internationale et l'accès aux marchés pour les coopératives.
- **Construire un écosystème coopératif plus solide** – Créer un réseau mondial de coopératives résilient et interdépendant.
- **Rester compétitif grâce à la technologie** – Garantir que les coopératives restent innovantes et adaptables numériquement.
- **S'aligner sur les réseaux coopératifs** – Renforcer les liens entre les coopératives et leurs fédérations.

- **Être à l'avant-garde du développement durable** – Intégrer le développement durable aux opérations et aux modèles économiques des coopératives.
- **Soutenir un avenir plus vert** – Encourager les initiatives et pratiques environnementales menées par les coopératives.

Conclusion

Ce Plan stratégique fournit une feuille de route aux coopératives du monde entier pour prospérer dans un monde en mutation. En promouvant **la croissance inclusive, la transformation numérique durable, l'accessibilité financière et le plaidoyer politique**, l'ACI vise à renforcer le rôle du mouvement coopératif dans la construction d'une économie mondiale plus équitable, durable et résiliente.

La réussite de ce Plan repose sur une action collective, exigeant des coopératives, des parties prenantes et des décideurs politiques qu'ils unissent leurs efforts et s'engagent en faveur de cette vision commune. Ensemble, les coopératives ouvriront la voie à **un progrès économique durable et communautaire pour les générations futures.**

Contenu de ce document :

Chapitre 1 – Introduction

Chapitre 2 – Opportunité et responsabilité

Chapitre 3 – Thèmes clés de l'ACI

Chapitre 4 – À quoi ressemble le succès

Chapitre 5 – Mise en œuvre de solutions

Chapitre 6 – La théorie du changement de l'ACI

Chapitre 7 – De la stratégie à l'action

Chapitre 8 – De l'action à l'impact

Chapitre 9 – Ancrer l'action au niveau local

Chapitre 1

Strategy Evolved

Un Environnement Déterminant Dans Une Époque En Rapide Évolution

Ce document a vu le jour pendant la deuxième Année internationale des coopératives des Nations Unies. 2025 devrait être une année de profonds bouleversements mondiaux, liés aux avancées technologiques (IA) et aux mutations géopolitiques, vers un monde plus multipolaire, marqué par des tensions mondiales croissantes et des changements sociaux, ainsi que par un espace civique à la fois plus large et plus restreint. La démocratie, l'égalité et l'inclusion sont en jeu. Notre réponse est claire : les valeurs et les principes des coopératives doivent être mis en pratique, promus et protégés !

Peut-on encore imaginer un monde où tous les individus disposent des mêmes droits et des mêmes chances de développement, une société mondiale organisée de manière à garantir la paix, la liberté, l'égalité et les droits humains, où les moyens de subsistance de chacun sont assurés par un système de protection sociale mondial, où les humains vivent en harmonie avec la nature et où rien ne compromet les perspectives de vie et de développement des générations futures ?

Car si le rêve d'un monde juste et durable est troublé par quelque chose, c'est bien par les cauchemars de notre époque.

Et ces cauchemars sont nombreux. Les possibilités de progrès, voire l'existence et la survie de nombreuses

populations au Nord comme au Sud, à l'Est comme à l'Ouest, sont menacées par :

- **Une crise climatique** et une crise de la biodiversité, quasi irréversibles car des points de bascule ont été atteints.
- **Le retour des guerres**, considérées comme un instrument supposément légitime où l'on invoque le droit de se défendre contre n'importe qui. L'escalade succède à l'escalade et le déclenchement d'armes de destruction massive se rapproche.
- **L'augmentation de la pauvreté**, de la faim et des inégalités économiques.
- **L'augmentation des flux migratoires et de réfugiés.**
- **L'affaiblissement des processus et de la pensée démocratiques** ; la montée de régimes autoritaires, animés par la soif de pouvoir, l'arbitraire, la violation et le déni des droits humains.
- L'affaiblissement et **le démantèlement de l'ordre juridique international**, des institutions et des traités qui en font partie.

Ces six évolutions ne sont ni fortuites ni temporaires. Elles sont structurelles et interconnectées. Tous les indicateurs pointent dans la mauvaise direction. Nous sommes pris au piège d'une crise systémique. Cette crise systémique ne peut être résolue par des instruments purement technocratiques, tels que la géo-ingénierie, l'intelligence artificielle ou le génie génétique appliqué à l'agriculture,

2025 pourrait marquer un tournant pour l'humanité. Le mouvement coopératif peut largement contribuer à l'orientation positive que le monde pourrait prendre. Il peut montrer des voies pour sortir de la crise systémique. L'ère 2025–2030 représente pour nous une occasion en or, en tant que mouvement mondial, de concrétiser la mondialisation par la base ; une pratique coopérative éprouvée grâce à des interventions concrètes via le modèle d'entreprise coopérative et un groupe croissant de membres dévoués qui méritent une part importante dans l'économie mondiale et dans la société tout entière.

Voici les opportunités qui s'offrent à nous.

Opportunité et Responsabilité

Opportunités Émergentes Pour Le Mouvement Coopératif

Alors que nous nous appuyons sur les fondations posées en 2020, le contexte mondial a évolué, comme le décrit le chapitre 1, apportant de nouvelles opportunités tout en posant des défis en constante évolution. En adoptant les tendances positives et en s'adaptant au changement, les coopératives ont la capacité unique à diriger, innover et inspirer dans ce paysage dynamique.

1. Construire la paix en rétablissant la confiance dans la gouvernance

À une époque marquée par des guerres prolifiques liées au rétrécissement de l'espace civique, à la répression croissante des femmes et des minorités en particulier, et au scepticisme généralisé envers les institutions, les coopératives ont l'occasion de montrer l'exemple, comme elles l'ont fait durant les décennies difficiles des XIXe et XXe siècles. En privilégiant la transparence, la responsabilité et une gouvernance éthique, les coopératives peuvent rétablir la confiance au sein de leurs communautés et prôner la paix en démontrant que la gouvernance collective peut être une force positive. Grâce à la collaboration, aux pratiques inclusives et aux amitiés transfrontalières, les coopératives peuvent être des agents de paix, d'espoir, de sécurité et d'inclusion dans un monde qui a de plus en plus besoin de passerelles, et non de barrières.

2. Lutte contre le changement climatique et durabilité environnementale

L'intensification du besoin d'action climatique offre aux coopératives une occasion unique d'innover en matière de solutions durables et de promouvoir des économies résilientes et respectueuses de l'environnement. En

intégrant des pratiques respectueuses du climat et en soutenant les communautés dans leur transition, les coopératives, guidées par le 7e Principe coopératif, qui allie démocratie et développement durable, peuvent mener la transition vers une économie circulaire et un avenir plus vert et plus durable.

3. Construire une société plus équitable

Le mouvement coopératif est un modèle de justice sociale et d'équité économique, s'attaquant aux écarts croissants de richesse et d'opportunités. Nous reconnaissons que la race, l'origine ethnique, la caste, la classe sociale, l'âge, le statut matrimonial et bien d'autres facteurs influencent la vie des individus. Grâce à leur capacité à créer des économies inclusives, les coopératives peuvent contribuer à garantir à tous, et en particulier aux communautés marginalisées, des voies vers la prospérité. En défendant l'égalité grâce à des pratiques de gouvernance concrètes, en préservant le patrimoine culturel et bien plus encore, les coopératives peuvent promouvoir l'équité et élever la société tout entière.

4. Égalité des genres

Le mouvement coopératif, en tant que l'un des premiers pionniers du suffrage universel, œuvre pour un monde où les femmes sont soutenues afin de remettre en question et de transformer les conditions de pauvreté, d'exclusion et de discrimination auxquelles elles sont confrontées, pour parvenir à la justice et à l'égalité des genres. Les coopératives peuvent activement créer une génération de nouvelles dirigeantes capables de contribuer à façonner une solidarité transgénérationnelle bénéfique pour toutes les femmes et les personnes de tous genres, partout dans le monde.

5. Engagement et autonomisation des jeunes

Les coopératives ont aujourd'hui une opportunité sans précédent d'impliquer et d'autonomiser les jeunes qui constituent la prochaine génération de dirigeants coopératifs ! En créant des emplois valorisants, des formations inclusives et des opportunités de leadership, les coopératives peuvent façonner un mouvement qui trouve un écho auprès des jeunes, qui favorise l'innovation et assure la durabilité d'aujourd'hui et de demain.

6. Adopter les avancées technologiques

À l'ère de la transformation numérique rapide, la technologie, en particulier les technologies durables incluant entre autres l'analyse et les plateformes numériques, offre aux coopératives des moyens puissants pour développer considérablement leurs activités, leur gouvernance et renforcer l'engagement de leurs membres. En exploitant l'IA, l'analyse de données et les plateformes numériques de manière coordonnée, grâce à la mise en pratique du Principe 6, les coopératives peuvent collectivement étendre leur portée, stimuler l'innovation et approfondir leur impact de manière coopérative. En réduisant la fracture numérique, elles peuvent garantir l'inclusion et l'accès de tous leurs membres à l'ère numérique, aujourd'hui comme demain. En tant que front numérique décentralisé mais uni, les coopératives sont particulièrement bien placées pour démocratiser l'accès au numérique.

7. Résilience financière et stabilité communautaire

Dans un contexte d'incertitude économique, les coopératives ont une opportunité unique de proposer des solutions financières résilientes et axées sur la communauté. En offrant stabilité et sécurité, elles peuvent préserver les économies locales et soutenir les communautés en période d'incertitude, contribuant ainsi à atténuer les impacts des fluctuations économiques. Des solutions sectorielles de financement fondées sur les principes coopératifs peuvent accélérer la croissance d'un capital coopératif autonome et indépendant de toute influence, surveillance et contrôle externes injustifiés.

8. Plaidoyer pour des cadres juridiques favorables

La législation coopérative progresse dans le monde entier. Elle est perçue comme la consécration des valeurs et principes coopératifs dont l'ACI est le gardien international et garantit que les lois internationales et nationales régissant les coopératives – notamment celles relatives à la fiscalité, à la concurrence, aux marchés publics, au travail et à l'emploi, aux technologies, etc. – respectent le caractère spécifique de l'entreprise coopérative. Les coopératives sont appelées à mieux servir leurs communautés lorsque l'environnement juridique reconnaît, valorise et apprécie leurs caractéristiques distinctives.

9. Façonner l'avenir du travail dans la dignité

Alors que la technologie transforme rapidement le monde du travail, les coopératives peuvent être particulièrement bien placées pour pratiquer et défendre un travail digne, inclusif et des emplois décents. En soutenant des pratiques de travail équitables et en s'adaptant à l'évolution du marché du travail, les coopératives peuvent aider les travailleurs à traverser les transitions technologiques avec sécurité et respect, en s'appropriant les outils informatiques et en favorisant de meilleures politiques, réglementations et droits du travail elles contribuent à un avenir où le travail reste toujours digne.

10. Soutenir la sécurité alimentaire et l'agriculture durable

Face à la demande alimentaire mondiale croissante, les coopératives jouent un rôle essentiel dans la promotion de la sécurité alimentaire et dans l'intégration horizontale et/ou verticale des chaînes d'approvisionnement. En promouvant des pratiques agricoles durables, les coopératives peuvent améliorer l'accès à une alimentation nutritive tout en protégeant l'environnement et en garantissant un avenir sain pour tous.

11. Élargir l'accès aux services essentiels

Le modèle coopératif est essentiel pour assurer un accès équitable à l'éducation, à une alimentation saine, aux énergies renouvelables, à des financements abordables, aux soins de santé, au logement et aux technologies durables. En comblant les écarts d'accès à ces biens et services fondamentaux, les coopératives peuvent favoriser des communautés plus saines et mieux éduquées, ancrées dans l'ambition d'une prospérité partagée où chacun a la possibilité de s'épanouir.

Ces opportunités émergentes soulignent le potentiel et la responsabilité du mouvement coopératif, compte tenu de ses systèmes de gouvernance singuliers et de son expérience avérée à différentes périodes du XIXe au XXe siècle, pour construire des voies alternatives permettant de sortir les populations des crises systémiques de l'humanité. Les coopératives peuvent mobiliser leurs capacités pour impulser des changements positifs, s'adapter aux tendances mondiales, se préparer aux incertitudes, rester flexibles et tirer parti de nouvelles solutions pour un monde plus équitable et durable.

Chapitre 3

Thèmes clés de l'ACI

Développer Les 5 Thèmes Clés Du Programme D'action De New Delhi 2024 De L'aci

La stratégie de l'ACI soutient la croissance et le développement du mouvement coopératif à l'échelle mondiale, **faisant de chaque entreprise coopérative son principal bénéficiaire**. Un indicateur majeur : la part croissante et mesurée des coopératives dans l'économie locale et mondiale. Ainsi, la mise en pratique, la promotion et la protection de la Déclaration sur l'identité coopérative et de ses composantes, et l'autonomisation de la communauté mondiale des coopérateurs, sont au cœur de chaque aspect de la stratégie.

Tournée vers l'avenir, cette stratégie s'inspire du consensus atteint lors de la Conférence mondiale des coopératives 2024 de l'ACI qui a lancé l'Année internationale des coopératives 2025 des Nations Unies. Ce document de consensus, intitulé « Programme d'action de New Delhi pour un avenir coopératif » s'articule autour de 5 thèmes clés essentiels pour que les coopératives restent à l'avant-garde du changement mondial, stimulant l'innovation, l'égalité et la résilience dans les communautés du monde entier. Chaque thème est une pierre angulaire de la construction d'un monde meilleur pour tous.

1. Façonner un avenir juste, égalitaire et résilient

Au cœur de notre mouvement se trouve l'engagement d'accroître la part des coopératives dans l'économie mondiale grâce à une coordination internationale. Cela passe par une compétitivité accrue et une stratégie claire de croissance coopérative dans divers secteurs ainsi que par la lutte contre les inégalités et

le renforcement des communautés marginalisées dans l'économie mondiale. Nous nous concentrons sur la compréhension des besoins spécifiques des communautés locales, en particulier celles qui sont vulnérables. En soutenant ces communautés, notamment les femmes comme futures dirigeantes, nous pouvons faciliter les changements nécessaires pour construire un avenir non seulement plus résilient mais aussi plus équitable et plus juste. De plus, des changements sont nécessaires pour intégrer les jeunes et les autres groupes sous-représentés. Les coopératives ont le pouvoir de créer des impacts positifs et durables en favorisant l'inclusion économique, la justice sociale et la protection de l'environnement, garantissant ainsi que personne ne soit laissé pour compte.

2. Politiques et écosystèmes entrepreneuriaux favorables

Pour que les coopératives prospèrent et réalisent pleinement leur potentiel, elles ont besoin d'un environnement propice à leur croissance et à leur pérennité. Nous nous engageons à promouvoir le modèle d'entreprise coopérative auprès des décideurs politiques, des gouvernements, des organisations internationales et du grand public. En structurant un plaidoyer axé sur les résultats pour des politiques qui reconnaissent et valorisent le potentiel économique unique des coopératives, nous souhaitons leur donner une plus grande place au sein de la société. Nous nous efforçons notamment de mettre en avant la capacité des coopératives à répondre aux enjeux sociaux et environnementaux urgents, en mettant en avant leur rôle de vecteurs de changement positif aux niveaux local et mondial.

3. Réaffirmer l'identité coopérative

Dans un monde en rapide mutation, il est crucial de réaffirmer et d'approfondir notre compréhension de ce que signifie être une coopérative et d'être vigilant face à toute tentative d'usurpation d'identité coopérative. La connaissance et la mise en pratique de la Déclaration sur l'identité coopérative, qui nous guide depuis des décennies, doivent être approfondies pour aider les coopérateurs et les coopératives à relever efficacement les défis actuels auxquels sont confrontées les coopératives et les communautés du monde entier. Ce thème vise à garantir que notre identité reste pertinente et résonnante, tout en préservant les valeurs et les principes fondamentaux qui nous définissent. En réaffirmant notre identité coopérative, nous renforçons notre détermination à agir en tant que mouvement unifié, engagé dans la coopération, la solidarité et le souci d'autrui.

4. Cultiver un leadership engagé

L'avenir du mouvement coopératif repose sur la formation de la prochaine génération de dirigeants capables de porter nos valeurs et de mener notre mission de manière innovante. Nous nous engageons à soutenir les jeunes et les leaders à fort potentiel, en particulier les femmes, au sein et en dehors du mouvement, ainsi que les jeunes et les autres groupes sous-représentés. En développant l'ambition et en favorisant l'apprentissage tout au long de la vie, nous souhaitons doter chacun des compétences et des connaissances nécessaires pour réussir dans un monde en mutation. Un leadership engagé ne se limite pas à la réussite individuelle mais vise à cultiver une vision collective d'un avenir meilleur, inclusif, durable et porté par l'identité coopérative.

5. Garantir l'accès à des solutions financières intelligentes et durables

Les ressources financières sont essentielles au développement, à la croissance et à la pérennité des coopératives. Cependant, leur accès est souvent limité, en particulier sur les marchés de capitaux dormants. Notre objectif est de débloquer ces opportunités financières et de mettre les coopératives en contact avec les financements dont elles ont besoin pour prospérer. En perpétuant la tradition des services bancaires et financiers relationnels et en garantissant l'accès à des solutions financières intelligentes et innovantes (FinTech) qui complètent la continuité du financement coopératif local, nous pouvons aider les coopératives à accroître leur impact, à étendre leur portée et à contribuer plus efficacement à l'économie mondiale. Ce thème souligne notre engagement en faveur de l'inclusion financière et notre conviction que les coopératives peuvent et doivent disposer des outils nécessaires pour bâtir des entreprises solides et résilientes, bénéfiques pour leurs membres et leurs communautés.

Ces cinq thèmes seront réexaminés tout au long de notre Plan stratégique afin de garantir que nos efforts restent alignés sur notre mission et que nous continuons à nous concentrer sur les domaines les plus importants pour l'avenir du mouvement coopératif et la construction d'un avenir meilleur pour la planète. Alors que nous naviguons à travers les défis et les opportunités à venir, ces thèmes guideront nos actions, inspireront nos initiatives et nous aideront à construire un avenir coopératif juste, égalitaire et résilient pour tous.

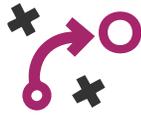
α Ω

L'Alpha et l'Omega : Notre identité et notre vision de la croissance

Au cœur du mouvement coopératif se trouve la Déclaration sur l'identité coopérative : notre définition, nos valeurs et nos principes communs qui distinguent les coopératives de tous les autres modèles économiques. Ces principes constituent l'Alpha de cette stratégie, le fondement sur lequel reposent tous nos efforts. Ils guident le fonctionnement des coopératives, leur engagement auprès de leurs membres et des communautés, et leur contribution à une économie mondiale plus juste et plus démocratique.

Notre vision va cependant au-delà du maintien de notre identité. L'Omega, l'aboutissement ultime de cette stratégie, est d'accroître la part des coopératives dans l'économie mondiale. Les coopératives doivent non seulement survivre, mais prospérer : accroître leur impact, étendre leur présence dans des secteurs clés et démontrer que le modèle coopératif est un moyen compétitif, durable et efficace de bâtir une économie qui, bien que fondée localement, a un impact à l'échelle mondiale.

En ancrant nos efforts dans l'identité coopérative tout en fixant des objectifs de croissance ambitieux, cette stratégie garantit que les coopératives ne restent pas en marge de l'économie mondiale mais en deviennent un moteur.



Chapitre 4
**À quoi
ressemble le
succès**

Objectifs Stratégiques De L'aci (2026–2030) : À Quoi Ressemble La Réussite

Les discussions intersectorielles, multithématiques et interrégionales sur l'orientation stratégique de l'ACI ont permis d'identifier **cinq objectifs stratégiques clés** qui feront avancer le mouvement coopératif. Ces objectifs se concentrent sur les domaines nécessitant des améliorations significatives, tant quantitatives que qualitatives, pour aller de **l'alpha (la raison d'être) à l'oméga (le résultat)** de la Stratégie 2026–2030 de l'ACI.

Plutôt que d'être des objectifs isolés, ces objectifs stratégiques forment un cycle continu, se renforçant et s'appuyant les uns sur les autres pour pérenniser leur impact à long terme. Le cycle commence par **la sensibilisation** qui favorise un **engagement et une participation** accrus. Ce qui, à son tour, stimule les **capacités et l'innovation**, renforçant ainsi **l'impact et l'influence** des coopératives permettant **ainsi leur expansion et leur pérennité**. Cette expansion crée de nouvelles opportunités de sensibilisation, perpétuant ainsi le cycle et assurant la croissance et la résilience continues du mouvement coopératif.

Ces objectifs, élaborés grâce aux réflexions des secteurs, des régions, des comités thématiques et du Bureau mondial de l'ACI, constituent le fondement de nos efforts collectifs. Ils sont en outre étroitement liés aux Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies, garantissant ainsi une contribution significative du mouvement coopératif au développement mondial.

Chaque objectif soutient directement des ODD spécifiques, renforçant ainsi le rôle des coopératives dans la promotion d'un progrès économique, social et environnemental durable.



1. Sensibilisation et croissance du nombre d'adhérents

Pour que les coopératives prospèrent, nous devons accroître **la notoriété et l'adhésion mondiale au modèle coopératif**, tant au sein du mouvement que du grand public. Cela implique de renforcer la reconnaissance des valeurs, des principes et des réussites des coopératives, tout en veillant à ce que les coopératives soient **le modèle d'entreprise privilégié** par ceux qui cherchent à répondre à leurs besoins et aspirations communs. Renforcer à la fois **l'engagement interne et la visibilité externe** contribuera à accroître le nombre d'adhérents aux coopératives, garantissant ainsi que davantage de personnes **choisissent la coopération comme voie vers l'autonomisation économique et sociale.**

Contribution aux ODD : l'ACI réalisera **l'ODD 4** (Éducation de qualité), **l'ODD 8** (Travail décent et croissance économique) et **l'ODD 9** (Industrie, innovation et infrastructure) en stimulant l'éducation coopérative, la création d'emplois et la croissance durable des entreprises.



2. Promouvoir des opportunités inclusives dans les coopératives

Les coopératives doivent être à l'avant-garde de la création **d'opportunités inclusives**, en veillant à ce que les personnes de tous horizons, identités et

situations puissent pleinement participer aux activités coopératives et en bénéficier. Cela implique de renforcer la diversité, l'équité et l'inclusion à tous les niveaux, de l'adhésion et du leadership à la gouvernance et à la participation économique. Une priorité essentielle de cet objectif est de promouvoir **l'égalité des genres et l'autonomisation des groupes sous-représentés, notamment les jeunes**, par le biais des coopératives. En offrant un accès équitable aux opportunités de leadership, aux ressources et à la participation économique, les coopératives peuvent être le moteur d'un progrès social et économique significatif. En améliorant **le quotient d'inclusion** du mouvement coopératif, nous garantissons que les coopératives demeurent **un modèle de prospérité partagée et de démocratie économique**.

Contribution aux ODD : l'ACI réalisera **l'ODD 4** (Éducation de qualité), **l'ODD 5** (Égalité des genres) et **l'ODD 10** (Inégalités réduites) en garantissant une éducation inclusive, un leadership équitable entre les genres et la participation économique au sein des coopératives.



3. Réglementation et reconnaissance politique favorables

Pour que les coopératives puissent pleinement réaliser leur potentiel, elles ont besoin d'un environnement politique et réglementaire favorable. Cet objectif vise à accroître **la reconnaissance des coopératives par les institutions multilatérales, les régulateurs, les décideurs politiques et la société civile**. Plaider en faveur de cadres juridiques et de politiques favorables aux coopératives permettra de garantir aux coopératives l'espace, le soutien et la légitimité

nécessaires à leur croissance et à leur compétitivité **sur un pied d'égalité.**

Contribution aux ODD : l'ACI réalisera les **ODD 4** (Éducation de qualité), **8** (Travail décent et croissance économique), **9** (Industrie, innovation et infrastructures), **11** (Villes et communautés durables), **16** (Paix, justice et institutions efficaces) et **17** (Partenariats pour la réalisation des ODD) en garantissant des cadres politiques favorisant la résilience coopérative et des pratiques économiques équitables.



4. Renforcer les réseaux coopératifs et la coopération

Un mouvement coopératif prospère repose sur des réseaux et une collaboration solides. Les coopératives doivent approfondir leur engagement aux niveaux national, régional et mondial, en renforçant leur affiliation aux réseaux coopératifs nationaux et à l'ACI. Parallèlement, elles doivent renforcer l'engagement intra-coopératif, en favorisant les partenariats et la coopération entre les secteurs, les frontières et les chaînes d'approvisionnement. En renforçant les réseaux coopératifs et la coopération, nous bâtissons un mouvement plus résilient, interconnecté et influent, capable d'apprendre les uns des autres.

Contribution aux ODD : l'ACI contribuera à la réalisation des **ODD 1** (Éliminer la pauvreté), **2** (Éradication de la faim), **12** (Consommation et production responsables) et **17** (Partenariats pour la réalisation des ODD) en développant des connaissances spécifiques et en renforçant les réseaux coopératifs qui améliorent la stabilité économique, la sécurité alimentaire et les pratiques de production responsables.



5. Améliorer la « compétitivité des coopératives »

Les coopératives ne doivent pas seulement exister, elles doivent prospérer sur le marché, protéger les communautés où elles opèrent contre tout type de choc et se démarquer comme des entreprises innovantes et compétitives, démontrant un impact positif multidimensionnel et des bénéfices pour les communautés où elles opèrent. Cela nécessite de meilleurs outils, technologies, éducation, recherche, développement du leadership et benchmarking, ainsi qu'un échange fluide des connaissances ainsi acquises, afin de garantir que les coopératives soient bien positionnées pour réussir dans un paysage économique en constante évolution. En dotant les coopératives des connaissances, des compétences et des capacités numériques nécessaires à leur compétitivité, nous garantissons que le mouvement coopératif reste fort, durable et avant-gardiste.

Contribution aux ODD : l'ACI réalisera **l'ensemble des 17 ODD** en veillant à ce que les coopératives contribuent à tous les niveaux économique, social et environnemental, créant ainsi un impact global sur le développement durable.

Ces cinq objectifs stratégiques constituent l'épine dorsale de la Stratégie 2026–2030 de l'ACI, garantissant que les coopératives soient inclusives, bien connectées, reconnues, compétitives et en croissance. Atteindre ces objectifs nécessitera l'engagement collectif des coopératives du monde entier, travaillant ensemble comme un seul mouvement, avec une seule stratégie et une seule organisation.



Chapitre 5

Mise en œuvre de solutions

Comment L'aci Apporte Des Solutions Aux Défis Mondiaux

1. Comment l'ACI contribue aux ODD

Le modèle coopératif est intrinsèquement aligné sur le principe de développement durable, **dont les Objectifs de développement durable (ODD) des Nations Unies sont une manifestation**. Cela fait des coopératives un puissant moteur de durabilité et d'équité mondiales. **La stratégie 2030 de l'ACI** s'appuie sur ces principes, garantissant que les coopératives sont :

- **Inclusives et équitables** : les coopératives offrent des opportunités économiques équitables, réduisant les inégalités d'accès à la richesse, au leadership et à l'éducation.
- **Durables et responsables** : les coopératives favorisent une consommation et une production responsables et une résilience économique à long terme, contribuant directement au développement durable.
- **Un catalyseur de changement** : par le biais du plaidoyer politique, de l'éducation, de la recherche et des réseaux coopératifs, l'ACI veille à ce que le mouvement coopératif contribue de manière significative à l'ensemble des 17 ODD.

2. Comment l'ACI renforce l'inclusion au sein du mouvement coopératif

L'ACI s'engage à promouvoir un mouvement coopératif qui reflète la diversité de ses membres et garantit des opportunités équitables pour tous. Sa stratégie 2030 privilégie le renforcement du leadership inclusif et la collaboration avec les parties prenantes pour

promouvoir les coopératives comme des entreprises centrées sur l'humain et contribuant à la construction d'économies plus inclusives. L'ACI reconnaît que l'inclusion s'étend au-delà du genre et de la jeunesse pour englober toutes les formes de diversité, notamment la race, l'origine ethnique, le handicap et le milieu socio-économique.

Actions clés pour renforcer la diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) au sein du mouvement coopératif:

- **Promouvoir un leadership inclusif :** Développer des programmes qui augmentent la représentation des groupes sous-représentés, notamment les femmes, les jeunes et les communautés marginalisées, au sein du leadership et de la gouvernance des coopératives.
- **Participation économique équitable :** Veiller à ce que les modèles de financement et d'investissement coopératifs soient accessibles et bénéfiques pour les divers membres des coopératives, en particulier pour ceux confrontés à des obstacles systémiques.
- **Éducation et formation pour tous :** Proposer des programmes d'apprentissage adaptés à des populations diverses afin de les doter des connaissances et des compétences nécessaires pour diriger, innover et contribuer aux entreprises coopératives.
- **Autonomisation des jeunes et des nouvelles générations :** Développer le mentorat, la formation au leadership et les opportunités d'entrepreneuriat spécifiquement pour les jeunes afin d'assurer la continuité intergénérationnelle et la pérennité des coopératives.

- **Plaidoyer politique pour l'équité :** Collaborer avec des organisations mondiales pour faire progresser les cadres juridiques et réglementaires qui protègent et promeuvent les principes de DEI au sein du mouvement coopératif.

La stratégie 2026-2030 de l'ACI ne se limite pas à renforcer les coopératives : elle vise à garantir leur inclusion, leur représentativité et leur accessibilité à tous. Réaliser les ODD, promouvoir la diversité, l'inclusion et l'inclusion (DEI) et donner les moyens aux générations futures exige une action collective. Les coopératives sont particulièrement bien placées pour ouvrir la voie à un monde plus juste, plus équitable et plus durable.

Ces objectifs stratégiques constituent l'épine dorsale de la mission de l'ACI : garantir l'inclusion, la connectivité, la reconnaissance, la compétitivité et la croissance des coopératives. Atteindre ces objectifs nécessitera l'engagement collectif des coopératives du monde entier, travaillant ensemble comme un seul mouvement, avec une seule stratégie et une seule organisation.

Chapitre 6

La Théorie du Changement de l'ACI

Introduction À Notre Théorie Du Changement

Travailler avec une théorie du changement nous aide à définir des pistes de transformation vers la croissance durable envisagée du secteur coopératif. L'hypothèse est que nous combinons les pistes de continuité et d'innovation, conscients que l'ACI, forte de sa riche histoire et de sa diversité sectorielle, régionale, culturelle et thématique, est une organisation unique, avec une stratégie unique et une expérience de marque unique. Une ACI disloquée est une ACI perdue : c'est pourquoi nous avons besoin d'un effort concerté.

La continuité consiste à poursuivre l'extension, l'amélioration de la qualité et le renforcement de l'efficacité de nos axes de travail actuels sur l'inclusion, l'égalité des genres, les politiques, le plaidoyer, la législation, l'éducation et l'information, la promotion du développement durable, ainsi qu'à obtenir des soutiens et une reconnaissance. L'innovation est l'ambition à long terme de regrouper des solutions logicielles commerciales avec des développeurs et des partenaires de mise en œuvre privilégiés, qui non seulement s'adressent aux membres de l'ACI, mais offrent également la possibilité de fournir des services supplémentaires aux coopératives du monde entier par leur intermédiaire. Un « cloud coopératif », portail d'adhésion sous l'égide de l'ACI, peut fournir des outils fonctionnels pour améliorer les compétences sociales, commerciales, environnementales et financières des coopératives de toutes natures, créant ainsi progressivement notre propre centre de données coopératives.

Notre théorie du changement sert de feuille de route pour atteindre les objectifs de transformation du mouvement coopératif grâce à des interventions ciblées et stratégiques. Cette approche commence par **des initiatives d'intervention** : des groupes de projets conçus pour impulser le changement dans des domaines d'intervention spécifiques. Chaque initiative est conçue pour répondre aux besoins essentiels des coopératives et s'aligner sur nos objectifs stratégiques globaux.

La théorie du changement présente ensuite les résultats attendus sur deux horizons : **les résultats à court terme (2030)** qui reflètent les impacts immédiats de nos interventions et **les résultats à long terme (2035 et au-delà)** qui définissent l'impact durable sur l'écosystème coopératif et son influence plus large.

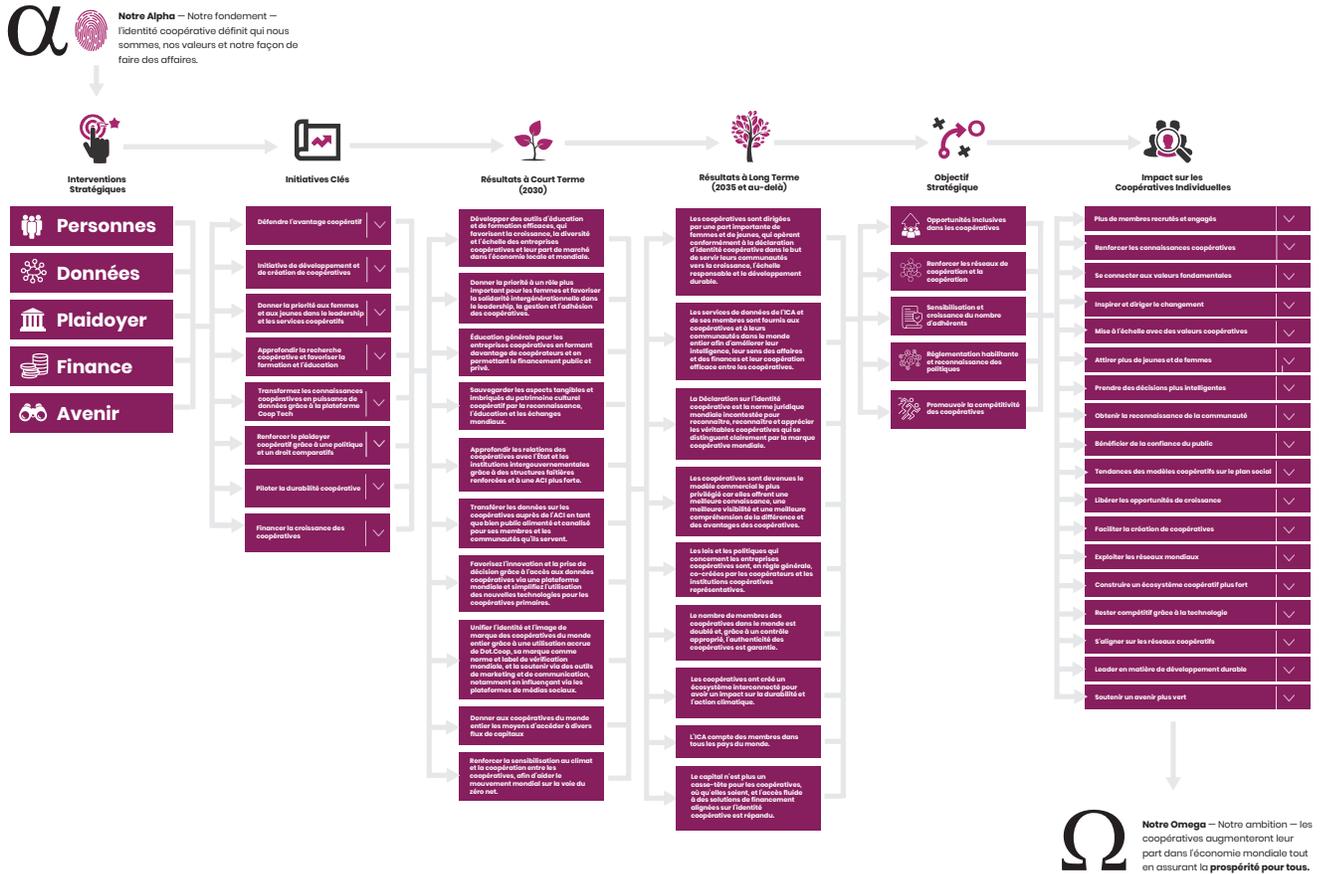
Le dernier élément de notre théorie du changement est **l'impact sur les coopératives du monde entier**. Cela garantit que chaque intervention est ancrée dans les besoins pratiques des coopératives, leur permettant ainsi de bénéficier de ces efforts.

Le graphique de la théorie du changement sur notre site web permet également aux utilisateurs d'explorer ces composantes à travers cinq thèmes clés – **politique, leadership, identité, avenir et financement** – offrant ainsi une vision claire et dynamique de la contribution de chaque initiative à notre vision stratégique.

ICA Theory of Change Structure



La Théorie du Changement de l'ACI



Les éléments:



L'identité coopérative – Le fondement de toutes les actions stratégiques et tactiques, garantissant que chaque initiative soit alignée avec les valeurs et principes coopératifs.



Interventions stratégiques – Groupes d'initiatives conçues pour impulser un changement transformateur dans des domaines ciblés répondant aux besoins clés des coopératives.



Initiatives clés – Ensembles ciblés de projets qui renforcent les objectifs d'une intervention, générant un impact mesurable au sein de l'écosystème coopératif.



Impact sur les coopératives individuelles – Le succès de ce plan stratégique se mesure à sa capacité à renforcer les coopératives individuelles – en améliorant leur durabilité, leur compétitivité et leur impact. Chaque initiative et intervention est conçue en plaçant l'entreprise coopérative au cœur du processus, afin de garantir que le plan engendre des améliorations concrètes en matière de gouvernance, d'efficacité opérationnelle et de résilience économique. L'objectif ultime est d'augmenter la part du secteur coopératif dans l'économie mondiale tout en accroissant la prospérité pour tous.



Résultats à court terme (2030) – Les impacts immédiats et concrets de nos interventions qui peuvent être atteints d'ici 2030.



Résultats à long terme (2035 et au-delà) – Les changements systémiques et durables qui façonnent l'écosystème coopératif et son influence élargie au fil du temps.



Objectifs stratégiques – Les grandes orientations qui guident et relient nos interventions et initiatives en vue du succès du mouvement coopératif.



interactif Théorie du Changement

Chapitre 7

Quand la Stratégie Rencontre l'Action

Interventions Stratégiques : Un Cadre D'action

Afin de mettre en œuvre efficacement les objectifs stratégiques de l'ACI, nos principales initiatives ont été organisées en cinq interventions stratégiques. Ces interventions constituent des thèmes généraux qui guident nos initiatives, garantissant ainsi une approche à la fois structurée et efficace. Chaque intervention fournit un cadre permettant d'aligner l'action coopérative sur notre mission plus large de renforcement du mouvement coopératif mondial.



Les cinq interventions stratégiques sont les suivantes :



Personnes : Renforcer le leadership, assurer une gouvernance inclusive et étendre les services coopératifs aux communautés marginalisées.



Données : Exploiter la recherche spécifique aux coopératives et développer les connaissances pour éclairer la prise de décision et améliorer la transparence.



Plaidoyer : Renforcer la représentation des coopératives dans l'élaboration des politiques et les cadres juridiques.



Finances : Accroître les ressources financières et les opportunités d'investissement adaptées aux besoins des coopératives.



Futur : Adopter une transformation numérique et une innovation durables pour garantir que les coopératives restent pertinentes et compétitives dans un paysage économique en mutation.

Ces interventions stratégiques proposent une approche structurée de mise en œuvre, garantissant que toutes les initiatives contribuent de manière significative à la mission de l'ACI. En adoptant ce cadre, l'ACI et ses partenaires peuvent travailler en cohésion pour obtenir des résultats concrets qui renforcent le mouvement coopératif, améliorent la participation économique et répondent aux défis mondiaux.



Initiatives Clés : Construire les fondations de la transformation coopérative

Au cœur de notre théorie du changement se trouvent les initiatives d'intervention : une série de projets stratégiques conçus pour répondre aux besoins et aux opportunités clés du mouvement coopératif. Chaque intervention est un domaine d'action ciblé, créé pour impulser un changement significatif en exploitant les atouts des coopératives, en surmontant les défis communs et en explorant de nouvelles possibilités.

Ces initiatives constituent les piliers de notre Plan d'action et fournissent aux coopératives les outils, les ressources et les cadres nécessaires pour prospérer dans un contexte mondial en constante évolution. Chaque intervention est soutenue par des partenaires clés de l'écosystème coopératif, favorisant une collaboration qui va au-delà des projets individuels et crée un effet d'entraînement positif. De l'avancement des connaissances fondées sur les données et des pratiques durables à la promotion du leadership et de la formation, chaque intervention joue un rôle distinct dans l'atteinte des résultats à court et à long terme décrits dans notre théorie du changement. Ensemble, elles jettent les bases d'un mouvement coopératif résilient, inclusif et tourné vers l'avenir, capable de relever les défis et de saisir les opportunités de notre époque.



1. Promouvoir l'initiative « Avantages coopératifs » (Futur)

Objectifs Stratégiques :

- Réseaux coopératifs et coopération
- Sensibilisation et croissance du nombre d'adhérents
- Meilleure réglementation habilitante

Cette initiative **renforce la marque coopérative et sa reconnaissance mondiale** grâce à des stratégies de communication, de branding et de narration fondées sur des données probantes. Un aspect essentiel de cette initiative est de mettre en avant le rôle des coopératives dans la promotion de l'égalité des genres et de l'autonomisation des jeunes. Les supports marketing et les campagnes de sensibilisation présenteront des témoignages de femmes et de jeunes qui dirigent et prospèrent au sein de coopératives, renforçant ainsi le modèle coopératif comme une approche entrepreneuriale inclusive et avant-gardiste.

Projets :

- Développer des supports marketing personnalisables et un kit d'identité.
- Créer une base de données d'histoires coopératives fondée sur des données probantes, ainsi qu'un plan de communication complémentaire.
- Lancer la campagne de l'Année internationale des coopératives.
- Développer le domaine .Coop.
- Réaffirmer la déclaration sur l'identité coopérative.
- Établir un label mondial de certification coopérative.

Partenaires potentiels :

- ACI
- Cooperatives and Mutuals 50 (CM50)
- Régions et organisations sectorielles de l'ACI
- Coopératives individuelles et membres



2. Développement et création de coopératives (Futur)

Objectifs Stratégiques :

- Sensibilisation et augmentation du nombre d'adhésions

Cette initiative soutient **la création de nouvelles coopératives et le développement entrepreneurial** en fournissant des ressources, du mentorat et des outils numériques. Une attention particulière sera portée au développement de coopératives dirigées par des femmes, des jeunes et d'autres groupes sous-représentés, en veillant à ce qu'elles disposent des ressources, du mentorat et du soutien nécessaires à leur réussite. Cette initiative favorisera activement la représentation des femmes et des jeunes dans l'entrepreneuriat et la gouvernance des coopératives.

Projets :

- Développer des solutions coordonnées pour créer et soutenir de nouvelles coopératives.
- Évaluer les programmes de mentorat existants.
- Explorer les mécanismes mondiaux d'investissement financier pour le développement.
- Créer un chatbot IA pour le développement coopératif.

Partenaires Potentiels :

- Incubateurs coopératifs
- Groupe de réflexion international sur l'entrepreneuriat coopératif (ICETT) : DotCoop, The Label, la Coopérative Principe 6 (P6), Coop. Exchange et CM50.coop
- Fédérations coopératives apex
- CIT, ONUDI



3. Prioriser les femmes et les jeunes dans le leadership et les services coopératifs

Objectifs Stratégiques :

- Opportunités inclusives dans les coopératives
- Compétitivité coopérative

Cette initiative **visé à garantir aux femmes et aux jeunes un accès équitable au leadership et aux services au sein du mouvement coopératif**. En favorisant le développement du leadership, le mentorat et les programmes de formation spécifiquement adaptés aux groupes sous-représentés, l'ACI vise à former la prochaine génération de dirigeants coopératifs diversifiés et inclusifs. Les services coopératifs seront également élargis afin de mieux répondre aux besoins des femmes et des jeunes, garantissant ainsi que les coopératives restent accessibles, pertinentes et inclusives.

Objectifs clés :

- **Développer le leadership des femmes et des jeunes :** Créer des voies permettant aux femmes et aux jeunes d'accéder à des postes de direction au sein des coopératives et d'y exceller.
- **Renforcer les services coopératifs pour les groupes sous-représentés :** Développer les programmes et services coopératifs qui répondent aux besoins des femmes, des jeunes et des communautés marginalisées.
- **Instaurer une culture de leadership inclusif :** Doter les coopératives des outils et des ressources nécessaires pour favoriser un leadership diversifié à tous les niveaux.
- **Promouvoir l'autonomisation économique :** Garantir un accès équitable au financement coopératif et aux opportunités de développement commercial.

Projets :

- Créer **une masterclass sur le leadership coopératif**, axée sur les femmes et les jeunes.
- Soutenir les coopératives **dans leur développement et leur expansion**, en mettant l'accent sur l'inclusion.
- Développer des **sites patrimoniaux coopératifs** afin de mettre en valeur la diversité de leur histoire et de leurs réalisations.
- Mettre en place une **plateforme d'apprentissage coopératif** offrant mentorat et développement des compétences aux dirigeants sous-représentés.

Partenaires potentiels :

- Groupe de travail de l'ACI sur le patrimoine culturel
- Comités thématiques de l'ACI
- Universités proposant des programmes d'études coopératives
- Incubateurs coopératifs

En accordant la priorité aux femmes et aux jeunes dans le leadership et les services coopératifs, cette initiative renforce la pérennité et l'inclusivité du mouvement coopératif. L'ACI reste déterminée **à autonomiser des dirigeants issus de la diversité et à favoriser l'égalité des chances au sein des coopératives du monde entier.**



4. **Approfondir la recherche coopérative et favoriser la formation et l'éducation (Personnes)**

Objectifs Stratégiques :

- Réseaux coopératifs et coopération
- Sensibilisation et croissance du nombre d'adhérents

Cette initiative **renforce l'éducation et la recherche** coopératives par le développement de programmes d'études, la préservation du patrimoine coopératif et des programmes de formation, ainsi que par une meilleure compréhension des interactions entre les coopératives et les autres acteurs, notamment extérieurs à leur propre écosystème. L'initiative stratégique veillera à ce que l'égalité des genres et l'inclusion des jeunes et des autres groupes sous-représentés soient intégrées à l'éducation coopérative. Les programmes de formation viseront à accroître la participation des femmes et des jeunes au sein des coopératives grâce à des ressources dédiées visant à lever les obstacles à leur engagement. De plus, cela guidera les efforts visant à intégrer les coopératives dans les établissements d'enseignement public.

Projets :

- Créer et diffuser des programmes d'enseignement coopératif auprès des établissements d'enseignement.
- Établir une carte mondiale du patrimoine coopératif.
- Plaidoyer pour la mise en œuvre par les gouvernements de la recommandation n°193 de l'OIT sur la promotion des coopératives de 2002 ; Créer un campus de l'ACI et un programme mondial d'échange d'étudiants et de jeunes cadres coopératifs.
- Préserver, organiser et rendre accessibles les archives de l'ACI aux niveaux mondial et régional.
- Plaidoyer pour l'inclusion.

Partenaires potentiels :

- Établissements d'enseignement supérieur et universités.
- Organisations de développement coopératif (ODC).
- Gouvernements, UNESCO et autres organisations intergouvernementales.
- Dot Coop.



5. Transformer le savoir coopératif en puissance de données grâce aux plateformes technologiques coopératives (données)

Objectifs Stratégiques :

- Réseaux coopératifs et coopération
- Sensibilisation et croissance du nombre d'adhérents
- Meilleure réglementation habilitante
- Compétitivité coopérative

Cette initiative consolide les efforts visant à exploiter le savoir coopératif, l'engagement numérique et les stratégies axées sur les données afin de bâtir un mouvement coopératif plus fort et plus interconnecté. En exploitant les **plateformes technologiques du futur**, nous intégrerons la collecte de données, la recherche et les outils de collaboration numérique afin d'améliorer l'éducation, la gouvernance, l'engagement, les politiques, la mobilisation et la prise de décision coopératives.

Projets :

- Concevoir et mettre en œuvre des protocoles de collecte de données coopératives.
- Développer des études de cas et des supports pour illustrer la réussite des coopératives.
- Cartographier les initiatives de recherche coopérative et les réglementations applicables à l'échelle mondiale.
- Consolider les connaissances, les données et la recherche coopératives dans un référentiel centralisé.
- Développer **une plateforme mondiale de ressources et de chaîne d'approvisionnement coopératives** pour connecter les coopératives.
- Numériser les meilleures pratiques en matière de gouvernance, de procédures et de politiques coopératives.

- Créer une structure de données coopérative universelle pour standardiser les rapports et la transparence.
- Faciliter **le développement de coopératives de données** afin d'améliorer la veille sectorielle.
- Lancer un **chatbot IA Coop** pour offrir un accès instantané aux données et aux ressources coopératives.

Partenaires potentiels :

- Secteurs et régions de l'ACI
- Fonds de recherche / Organismes de subventions
- CCR / Comité juridique
- ICETT / Principe 6
- Réseaux de la société civile et entités de recherche
- Fédérations sectorielles
- Coopératives de plateformes numériques
- Consortium de plateformes coopératives
- Dot Coop
- Organismes faïtiers et fédérations de l'ACI



6. Renforcer le plaidoyer coopératif grâce à une comparaison des politiques et du droit (Plaidoyer)

Objectifs Stratégiques :

- Meilleure Réglementation Habilitante

En mettant l'accent sur **l'influence politique et les cadres juridiques**, cette initiative renforce la voix du mouvement coopératif dans les sphères législative et réglementaire. En cartographiant les lois coopératives et en nouant des partenariats stratégiques, cette initiative positionne les coopératives comme leaders en matière de plaidoyer.

Les principes coopératifs, dont l'ACI est le gardien mondial depuis 1895, sont de plus en plus ancrés dans le droit international et national. Cette réalité constitue l'un des premiers exemples réussis d'« élaboration législative » par une organisation non gouvernementale, et il faut en rendre hommage aux membres et aux dirigeants de l'ACI, notamment au XXe siècle. L'inclusion de cet « ensemble de normes élaborées par les ONG » dans le texte juridique de la Recommandation n°193 de l'OIT sur la promotion des coopératives en 2002 a constitué une étape législative majeure pour les coopératives au XXIe siècle. Les rapports successifs du Secrétaire général des Nations Unies sur les coopératives ont appelé les États membres à revoir et réviser leurs lois coopératives conformément à la Déclaration sur l'identité coopérative (définition, valeurs et principes), attribuant ainsi un statut particulier aux caractéristiques uniques de l'entreprise coopérative ainsi qu'aux droits et responsabilités des coopérateurs qui doivent être protégés par la loi. L'argument selon lequel les principes coopératifs, issus de pratiques issues de différentes traditions coopératives au XIXe siècle et harmonisés dans une certaine mesure par l'ACI au cours du XXe siècle, sont devenus une source importante de droit et font partie intégrante du droit international coutumier, conformément à l'article 38.1.c du Statut de la Cour internationale de Justice, devient de plus en plus pertinent.

L'ACI et ses organisations membres ont pour responsabilité permanente non seulement de promouvoir des cadres juridiques et politiques adéquats pour les coopératives, mais aussi de veiller à ce que celles-ci respectent des cadres qui traduisent les valeurs et principes coopératifs en règles juridiques et en politiques publiques. La principale raison en est l'obligation légale qui incombe à l'ACI, en vertu de sa création par ses statuts conformes au droit du Royaume de Belgique, de veiller à ce que ses organisations membres agissent conformément à la Déclaration sur l'identité coopérative.

Axée sur l'influence politique, cette intervention vise à renforcer la voix du mouvement coopératif dans les sphères législatives et réglementaires. En cartographiant les lois pertinentes et en établissant des partenariats stratégiques, cette initiative positionne les coopératives comme porteuses de politiques de soutien, leur garantissant

Projets :

- Utiliser des solutions technologiques pour améliorer le droit coopératif.
- Établir des partenariats avec des institutions et des organes législatifs.
- Cartographier la législation environnementale relative aux coopératives.
- Créer un comité de coordination des politiques.

Partenaires potentiels :

- Comité de législation de l'ACI.
- Comité de recherche coopérative de l'ACI.
- Comité des Nations Unies pour la promotion et l'avancement des coopératives, OIT, CIJ.
- Commission européenne et DG INTPA.
- Partenaires tels que Fairtrade et la Confédération syndicale internationale.



7. Promouvoir la durabilité coopérative (Plaidoyer)

Objectifs Stratégiques :

- Opportunités inclusives dans les coopératives
- Meilleure réglementation habilitante
- Compétitivité coopérative

Cette initiative **définit, suit et mesure les contributions des coopératives aux ODD environnementaux** et promeut des pratiques commerciales durables.

Projets :

- Développer une compréhension globale des indicateurs de durabilité coopérative.
- Développer une bourse du carbone coopérative et des initiatives d'économie circulaire.
- Mesurer l'impact des coopératives sur les ODD.
- Créer une bibliothèque de bonnes pratiques pour les efforts de durabilité coopérative.
- Obtenir des engagements en matière de développement durable de la part des membres de l'ACI.

Partenaires potentiels :

- ICETT / Principe 6
- Organisations membres de l'ACI expertes en développement durable
- Partenaires mondiaux tels qu'Acorn/Rabobank et Solidaridad



8. Création et financement de la croissance coopérative (financement)

Objectifs Stratégiques :

- Sensibilisation et croissance du nombre d'adhérents.

Cette initiative élargit l'**accès des coopératives aux ressources financières grâce** à des partenariats avec des institutions financières, des fonds d'investissement éthiques et des institutions de financement du développement.

Projets :

- Établir des partenariats avec des organisations financières et des institutions de financement du développement.
- Établir l'ACI comme agent financier pour le financement des coopératives.

Partenaires potentiels :

- Association bancaire coopérative internationale (ICBA)
- Fédération internationale des coopératives et mutuelles d'assurance (ICMIF)
- Fonds pour le développement coopératif international
- Fonds mondial d'investissement coopératif
- Initiative de développement de la Banque mondiale
- Bailleurs de fonds internationaux
- Coop.Exchange et initiatives d'investissement soutenues par les coopératives



Chapitre 8
**De l'Action à
l'Impact**

Impacts Des Interventions Sur Les Coopératives

L'objectif ultime de nos efforts stratégiques est de créer des impacts significatifs et durables pour les coopératives du monde entier. Chaque intervention de notre Théorie du Changement est conçue en plaçant les coopératives au cœur de ses préoccupations, garantissant ainsi que le mouvement coopératif reste inclusif, se renforce, gagne en résilience et soit mieux armé pour relever les défis et saisir les opportunités de demain.

Par nos initiatives ciblées, nous visons à doter les coopératives des outils, des connaissances et des réseaux dont elles ont besoin pour prospérer dans un environnement mondial dynamique et en constante évolution. Ces impacts comprennent une meilleure prise de décision, une plus grande confiance du public, l'accès à des opportunités de croissance, des avancées technologiques et un meilleur alignement avec les valeurs coopératives. Ensemble, ces résultats jettent les bases qui permettront aux coopératives d'être des leaders en matière de durabilité, d'attirer les talents et de se développer sans compromettre leurs principes.

Vous trouverez ci-dessous les impacts spécifiques que nous envisageons comme résultat de nos interventions stratégiques, chacun contribuant à un écosystème coopératif mondial dynamique, durable et connecté, au bénéfice de tous les membres et de toutes les parties prenantes.

1. Recrutement et engagement accrus de membres :

Les coopératives enregistrent une augmentation du nombre de leurs adhérents car davantage de personnes

reconnaissent les avantages de la participation coopérative et de la démocratie économique.

- 2. Renforcement des connaissances coopératives :** Les coopératives ont accès à des recherches, des données et des opportunités d'apprentissage améliorées, ce qui leur permet d'acquérir les connaissances nécessaires à leur croissance et à leur innovation.
- 3. Respect des valeurs fondamentales :** Les coopératives restent ancrées dans leurs valeurs et leurs principes, garantissant ainsi l'alignement de leur identité coopérative dans leur croissance et leur fonctionnement.
- 4. Inspirer et conduire le changement :** Les dirigeants de coopératives développent les compétences nécessaires pour inspirer leurs membres et leurs communautés tout en défendant les principes et l'impact des coopératives.
- 5. Évoluer grâce aux valeurs coopératives :** Les coopératives développent et étendent leurs activités sans perdre de vue leurs principes fondamentaux, garantissant ainsi une croissance durable et axée sur la mission.
- 6. Attirer davantage de jeunes et de femmes :** Les coopératives créent des opportunités équitables et des parcours de leadership pour les jeunes et les femmes, garantissant ainsi la pérennité et la diversité du mouvement.
- 7. Prendre des décisions plus éclairées :** L'accès à des données et des recherches internationales comparables sur les coopératives permet aux coopératives de prendre des décisions stratégiques éclairées, bénéfiques pour leurs membres.
- 8. Obtenir une reconnaissance communautaire :** Les coopératives qui défendent les valeurs et les principes coopératifs bénéficient d'une plus grande reconnaissance et d'une plus grande crédibilité au sein de leurs communautés.

- 9. Bénéficiaire de la confiance du public :** Les coopératives gagnent en confiance du public grâce à la transparence, à des pratiques commerciales éthiques et à leur adhésion à la Déclaration de l'ACI sur l'identité coopérative.
- 10. Tendances du modèle coopératif sur les réseaux sociaux :** Les coopératives bénéficient d'une visibilité accrue à mesure que le modèle coopératif gagne en popularité.
- 11. Exploiter les opportunités de croissance :** Les coopératives peuvent innover et se développer grâce à l'accès à des capitaux, des outils financiers et des mécanismes d'investissement favorables aux coopératives.
- 12. Faciliter la création de coopératives :** Créer de nouvelles coopératives grâce à l'accompagnement stratégique des mouvements coopératifs locaux mais en s'inspirant des meilleures pratiques internationales, sera facile.
- 13. Exploiter les réseaux mondiaux :** Les coopératives primaires bénéficient de leur connexion à l'écosystème coopératif élargi. Elles peuvent facilement nouer des liens avec d'autres coopératives pour des échanges commerciaux, des collaborations et le partage général des meilleures pratiques.
- 14. Construire un écosystème coopératif plus solide :** Les nouvelles coopératives seront soutenues afin de créer des économies locales résilientes, fondées sur la mise en pratique authentique des principes coopératifs de l'ACI. Cela permettra de renforcer l'écosystème coopératif.
- 15. Rester compétitif grâce à la technologie :** Les coopératives tirent parti des avancées technologiques pour rester compétitives, accroître leur efficacité et renforcer l'engagement de leurs membres.

- 16. S'aligner sur les réseaux coopératifs :** Les coopératives établissent des liens plus solides avec les réseaux coopératifs nationaux et internationaux, bénéficiant de ressources partagées et d'efforts de plaidoyer.
- 17. Leaders en matière de développement durable :** Les coopératives disposent des outils et des informations nécessaires pour mesurer et réduire leur empreinte carbone et élaborer un plan de développement durable.
- 18. Soutenir un avenir plus vert :** Les coopératives collaborent pour mettre en œuvre des pratiques durables, renforçant ainsi leur rôle de leaders en matière de responsabilité environnementale.

Chapitre 9

Passer à l'Action Locale

Interprétations régionales et sectorielles

A. Introduction aux interprétations régionales et sectorielles du Plan stratégique

Alors que l'Alliance coopérative internationale (ACI) développe son plan stratégique mondial, il est essentiel de reconnaître la diversité des besoins et des priorités de nos organisations régionales et sectorielles. Si les thèmes généraux, les impacts attendus et les objectifs à long terme offrent une orientation unifiée au mouvement coopératif, les projets spécifiques et la portée des objectifs peuvent varier en fonction des contextes locaux et des défis sectoriels.

Cette section du plan stratégique invite nos organisations régionales et sectorielles à proposer leurs interprétations et leurs adaptations de la stratégie mondiale. Chaque organisation s'alignera sur la mission et les objectifs plus larges de l'ACI tout en adaptant ses efforts aux circonstances et aux opportunités spécifiques de sa région ou de son secteur. Ces versions localisées du plan stratégique resteront cohérentes avec le cadre mondial mais se concentreront sur les projets les plus pertinents et les plus impactant dans leurs domaines spécifiques.

Grâce à ces interprétations, nous garantissons que le mouvement coopératif mondial reste flexible et réactif, permettant à chaque région et à chaque secteur de contribuer significativement à nos objectifs collectifs.

La collaboration entre l'ACI et ses partenaires régionaux et sectoriels est essentielle à la réussite de la mise en œuvre de ce plan stratégique car elle permet une approche plus nuancée, respectueuse de la diversité et des atouts de notre réseau coopératif mondial. Dans les sections suivantes, chaque organisation régionale et sectorielle présentera son plan stratégique personnalisé, soulignant comment elle entend contribuer aux objectifs mondiaux tout en répondant aux besoins spécifiques de ses membres et de ses communautés. Ces interprétations démontreront la capacité du modèle coopératif à s'adapter et à prospérer dans des contextes variés, garantissant ainsi la croissance et le succès continus de notre mouvement à l'échelle mondiale.

B. Interprétation du plan stratégique de l'ACI : Guide pour les responsables sectoriels, régionaux et thématiques

Ce guide a pour objectif de vous aider, en tant que responsable sectoriel, régional ou thématique, à examiner le plan stratégique de l'ACI et à déterminer les domaines dans lesquels votre groupe peut avoir l'impact le plus significatif. Nous vous encourageons à vous concentrer sur des objectifs spécifiques en phase avec les points forts de votre groupe ou à fournir une interprétation de l'ensemble des objectifs. L'essentiel est de définir des objectifs SMART (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et Temporels) à court terme (à atteindre d'ici 2030) et à long terme (à atteindre d'ici 2035) en phase avec la vision globale tout en étant réalistes dans votre contexte.

Étapes pour développer votre interprétation

1. Examiner la stratégie mondiale de l'ACI

Commencez par examiner attentivement le plan stratégique de l'ACI. Familiarisez-vous avec les objectifs, les thèmes clés et les impacts mondiaux attendus. Cela vous donnera une base solide pour identifier les domaines dans lesquels votre groupe peut contribuer le plus efficacement.

2. Identifier les objectifs clés de votre groupe

Réfléchissez à votre secteur, région ou domaine thématique et posez-vous les questions suivantes :

- Quels objectifs de la stratégie de l'ACI correspondent à nos forces et à notre mission ?
- Où pouvons-nous avoir le plus grand impact, que ce soit au niveau régional ou sectoriel ?
- Existe-t-il des défis ou des opportunités spécifiques à notre groupe qui pourraient s'aligner sur certains objectifs mondiaux ?

Vous pouvez choisir de vous concentrer sur un sous-ensemble d'objectifs dans lesquels votre groupe peut exceller ou vous pouvez fournir une interprétation pour tous les objectifs si elle correspond à vos capacités.

3. Fixez des objectifs réalistes (à court et à long terme)

À la suite de votre évaluation, fixez des objectifs à court terme (5 ans, d'ici 2030) et à long terme (10 ans, d'ici 2035) pour votre groupe. Assurez-vous que vos objectifs sont SMART :

- **Spécifiques** : définissez clairement ce que vous souhaitez accomplir.

- **Mesurables** : établissez des critères concrets pour suivre les progrès et mesurer la réussite.
- **Atteignables** : assurez-vous que l'objectif est réaliste compte tenu de vos ressources et de vos contraintes.
- **Pertinents** : assurez-vous que l'objectif est en adéquation avec la stratégie globale de l'ACI et le contexte de votre groupe.
- **Temporels** : fixez un échéancier précis pour la réalisation de l'objectif.

4. Alignement avec la stratégie globale de l'ACI

Assurez-vous que les objectifs que vous fixez contribuent à la mission globale de l'ACI. Les efforts de votre groupe doivent s'aligner sur les principaux impacts mondiaux identifiés par l'ACI, tels que l'augmentation de la participation des coopératives, la promotion de la durabilité et l'élargissement de l'accès des coopératives aux ressources financières.

5. Collaborer et recueillir des contributions

Impliquer votre équipe et vos parties prenantes dans le processus de définition des objectifs. Leurs points de vue peuvent contribuer à garantir que les objectifs sont non seulement alignés sur la stratégie globale, mais aussi pratiques et pertinents pour votre contexte.

Étape 4 : Alignement avec la stratégie mondiale de l'ACI

Comment les objectifs de votre groupe s'alignent-ils avec la stratégie mondiale de l'ACI ?
 (Prenez en compte des impacts tels que la participation, la durabilité, l'accès au financement, etc.)

Domaine d'impact de l'ACI	Comment votre objectif y contribuera-t-il ?

Étape 5 : Ressources et soutien nécessaires

De quelles ressources ou de quel soutien aurez-vous besoin pour atteindre ces objectifs ?
 (par exemple : partenariats, financement, expertise, etc.)

Numéro de l'objectif de l'ACI	Ressources nécessaires	Qui peut fournir le soutien

Pratiquer, Promouvoir et Protéger : Le plan stratégique de l'ACI pour autonomiser l'avenir des coopératives (2026–2030)

Le mouvement coopératif se trouve à un moment charnière. Alors que les défis mondiaux redéfinissent les économies et les sociétés, les coopératives doivent non seulement s'adapter, mais aussi montrer la voie. La Théorie du Changement de l'ACI offre une feuille de route stratégique pour permettre aux coopératives de se renforcer, d'élargir leur influence et de façonner une économie mondiale plus équitable.

Au cœur de cette stratégie se trouvent notre Alpha et notre Oméga – notre fondement et notre ambition. Notre Alpha, c'est la Déclaration sur l'Identité Coopérative, qui définit qui nous sommes et comment nous faisons des affaires. Mais l'identité doit se traduire en action. Notre Oméga, c'est un avenir où les coopératives représentent une part beaucoup plus importante de l'économie mondiale tout en assurant la prospérité pour tous. La coopération doit passer d'alternative à essentielle – évoluer du principe vers le pouvoir.

Une Théorie du Changement trace le chemin logique entre la vision et l'impact. Elle identifie les interventions stratégiques qui créent les conditions du succès, les initiatives clés qui transforment ces interventions en actions, et les résultats à court et long terme qui permettent de mesurer les progrès. D'ici 2030, notre priorité est de renforcer les coopératives, d'influencer les politiques publiques et d'accroître la visibilité du mouvement. D'ici 2035 et au-delà, notre objectif est une transformation systémique – où les coopératives ne sont pas seulement des actrices de l'économie, mais des leaders dans la construction d'un monde plus juste et plus durable.

Dans le cadre de cette stratégie, l'ACI a fait évoluer ses quatre piliers initiaux – Participation, Durabilité, Identité et Cadres Juridiques – en cinq

Interventions Stratégiques qui répondent plus directement aux défis et opportunités à venir. Les personnes sont au cœur du leadership, de l'engagement et de la formation coopérative, en dotant les membres des connaissances et des compétences nécessaires à leur réussite. Les données renforcent la visibilité et le plaidoyer, en permettant aux coopératives de mesurer et de communiquer leur impact. Le plaidoyer garantit des politiques et des cadres réglementaires favorables à la réussite des coopératives, en les positionnant comme une force centrale de l'économie mondiale. Le financement apporte aux coopératives le capital, les outils financiers et les structures d'investissement nécessaires pour se développer et rester compétitives dans un monde en constante évolution. La préparation au futur permet aux coopératives d'être prêtes à innover, à intégrer la durabilité et à anticiper les tendances économiques émergentes.

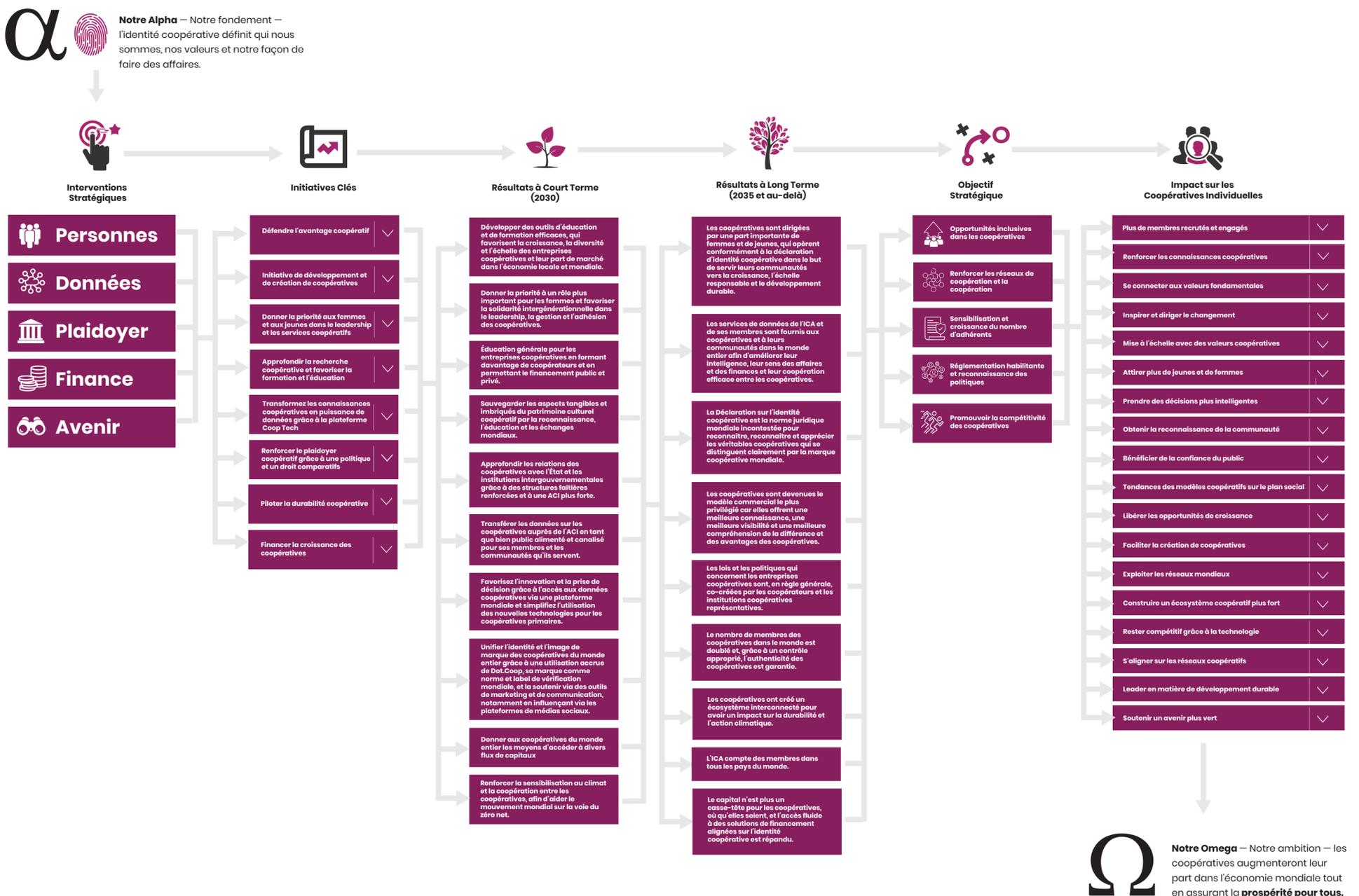
Ces interventions ne sont pas isolées – elles se renforcent mutuellement. Les données alimentent le plaidoyer, le financement permet la croissance future, les personnes favorisent l'engagement, et le plaidoyer crée les conditions favorables à l'expansion de l'impact coopératif. Ensemble, elles garantissent que les coopératives soient non seulement résilientes, mais aussi bien positionnées pour rivaliser, se développer et redéfinir l'avenir des affaires.

L'ACI ne se contente pas de soutenir les coopératives – elle agit en tant qu'agent de transformation. En alignant notre Alpha – qui nous sommes – avec notre Oméga – où nous devons aller – nous faisons en sorte que les coopératives ne se contentent pas de survivre, mais deviennent une force dominante dans la construction d'une économie mondiale plus juste et plus durable.

Ensemble, nous allons pratiquer, promouvoir et protéger la coopération – pour propulser une nouvelle ère de réussite coopérative.

Les éléments:

- L'identité coopérative** – Le fondement de toutes les actions stratégiques et tactiques, garantissant que chaque initiative soit alignée avec les valeurs et principes coopératifs.
- Interventions stratégiques** – Groupes d'initiatives conçues pour impulser un changement transformateur dans des domaines ciblés répondant aux besoins clés des coopératives.
- Initiatives clés** – Ensembles ciblés de projets qui renforcent les objectifs d'une intervention, générant un impact mesurable au sein de l'écosystème coopératif.
- Impact sur les coopératives individuelles** – Le succès de ce plan stratégique se mesure à sa capacité à renforcer les coopératives individuelles – en améliorant leur durabilité, leur compétitivité et leur impact. Chaque initiative et intervention est conçue en plaçant l'entreprise coopérative au cœur du processus, afin de garantir que le plan engendre des améliorations concrètes en matière de gouvernance, d'efficacité opérationnelle et de résilience économique. L'objectif ultime est d'augmenter la part du secteur coopératif dans l'économie mondiale tout en accroissant la prospérité pour tous.
- Résultats à court terme (2030)** – Les impacts immédiats et concrets de nos interventions qui peuvent être atteints d'ici 2030.
- Résultats à long terme (2035 et au-delà)** – Les changements systémiques et durables qui façonnent l'écosystème coopératif et son influence élargie au fil du temps.
- Objectifs stratégiques** – Les grandes orientations qui guident et relient nos interventions et initiatives en vue du succès du mouvement coopératif.





**Alliance
Coopérative
Internationale**

International Cooperative Alliance - AISBL

Avenue Milcamps 105
1030 Brussels - Belgium

Tel: +32 2 743 10 30

ica@ica.coop
www.ica.coop