



## COTISATION À VIE

### PROPOSITION ET RÉFLEXION

#### 1- OBJECTIFS

De très nombreuses associations d' alumni d'écoles d'ingénieurs, la plupart membres de la Société des Ingénieurs et Scientifiques de France (IESF), doivent faire face à une baisse du pourcentage d'adhérents (ou cotisants) sur le nombre total de membres (ingénieurs diplômés sortis de l'école), quelquefois même du nombre de cotisants, en dépit du nombre croissant de diplômés.

L'analyse de cette situation, « phénomène culturel » lié à l'évolution de notre société, révèle des causes multiples :

- Mentalités devenant de plus en plus utilitaristes : on cotise moins par « esprit de solidarité » et attachement à l'école, mais avec un vrai souci de « consommateur »
- L'Internet et les réseaux sociaux professionnels, offrant des segmentations performantes par spécialités - métiers, régions..., entrent en concurrence directe ou de substitution avec certaines prestations traditionnelles des associations
- D'autres filières de formation (apprentissage) montent en puissance, mais induisent parfois par leur mode de formation (en entreprise) un attachement moindre à « l'école » et à la « promotion »

Compte tenu du nombre d'écoles d'ingénieurs, des méthodes d'enseignement et de l'internationalisation, cette procédure a pour objet de recenser les modes de financement constatés et possible des associations d' alumni, en particulier le mode de cotisation « à vie » souvent évoqué, et de fournir les éléments d'analyse et retours d'expérience disponibles dans le but de faire partager les « bonnes pratiques » entre associations

Pour les nombreuses associations qui pratiquent la cotisation annuelle, cette situation a pour conséquence directe une baisse des recettes, elle-même engendrant la décision d'augmenter le prix de la cotisation de base, lequel devient, pour certains, non acceptable...

On entre alors dans une spirale négative dont l'issue peut être fatale.

Pour tenter de contrer cette chute des recettes, certaines associations envisagent la mise en place de la cotisation à vie (CAV), en lieu et place ou en complément de la cotisation annuelle, la cotisation à vie étant sensée assurer ad vitam aeternam des recettes stables. Or, la cotisation à vie n'est pas (seulement) un remède à la baisse des recettes, voire du nombre de cotisants. Elle fait partie d'une démarche globale compte trois phases :

- Phase préparatoire
- Phase transitoire
- Période d'accompagnement

Avant cela, rappelons que la CAV peut revêtir différentes formes :

- La CAV étendue à l'ensemble des membres, ingénieurs et élèves,
- La CAV limitée à une « catégorie » de membres,
- La CAV au choix, en complément du système de cotisation annuelle,
- Toute combinaison de ces trois formules.



## 2- PHASE PRÉPARATOIRE AU LANCEMENT DE LA COTISATION À VIE

2.1 - Avant de se lancer dans un programme de mise en place de la cotisation à vie, extrêmement complexe en dépit des idées reçues, il faut nécessairement placer cette future décision dans son contexte et se poser une première question : "Pour quelle(s) raison(s) perdons-nous chaque année des cotisants, en dépit d'un afflux annuel de jeunes diplômés ?"

Répondre à cette question, c'est déjà fournir la moitié des actions préliminaires à entreprendre :

- a) Si la désaffection touche davantage les jeunes diplômés, quelles en sont les raisons ? Méconnaissance de l'association, désintérêt dû à l'attraction exercée par les réseaux sociaux et professionnels, apports de l'association ne contrebalançant pas le prix de la cotisation (notion de "valeur"), ...
- b) Si la désaffection touche les "fidèles cotisants", ceux qui ont payé leur cotisation pendant 40 ans et qui jugent que "ça suffit", comment remédier à ce constat ?
- c) Si la tranche 35-55 ans se retire progressivement de l'association, est-ce par lassitude, est-ce à l'occasion d'une augmentation de la cotisation, ou d'un énième rappel que l'on n'accepte pas ?

Le membership d'une association d'alumni reflète **l'appartenance** à un groupe (d'ingénieurs diplômés + éventuellement les élèves de l'école) ou une communauté (le groupe décrit ci-avant + l'école), **l'adhésion** (au sens propre du terme) à des traditions, des valeurs, des comportements, un esprit de corps généralement adoptés ou appris à l'école. Toutes ces notions doivent être prolongées dans l'association et c'est donc l'un des devoirs des dirigeants de l'association que de veiller à leur entretien et à leur préservation.

Un cotisant contribue : à pérenniser la vie de son association et faire vivre le réseau des alumni.

2.2 - Le travail **d'analyse préliminaire** va donc consister à passer en revue tout ce qu'il faudrait faire pour créer ou maintenir cette adhésion ; il va donc falloir se projeter à un horizon de 2/3 ans, en positionnant l'association :

- Par tranche d'âge :
  - Une fiche IESF récente sur la "Fidélisation des jeunes promotions" fournit une panoplie très complète des actions à mener et des attitudes à avoir auprès des élèves de l'école pour avoir l'espoir de les retrouver à la sortie de l'école,
  - Les jeunes retraités peuvent être sollicités pour donner un peu de leur temps pour organiser des manifestations et des rassemblements, par promotion, par région, par métier,
  - Les 35-55 ans peuvent être intéressés à travailler un temps court (< 6 mois) dans une commission ad hoc sur un sujet déterminé (voir ce qui a été fait chez les Centraliens de Paris il y a quelques années avec le succès que l'on sait) ; c'est une occasion d'en attirer quelques-uns dans l'organisation et la structure de l'association, certains pouvant être "présidentiabiles" ...
- Vis-à-vis de l'école (cadres de direction, corps enseignant, chercheurs), gardien du temple de la personnalité, des traditions et des valeurs à préserver. Une saine coopération entre les deux entités est impérative. L'association peut par exemple :
  - Participer à la promotion de l'école dans les salons, les institutions, les cercles professionnels,
  - Etablir des liens avec les entreprises, en partenariat avec l'école et selon sa stratégie.



- Vis-à-vis des élèves et de leurs parents :
  - Pour les élèves,
  - Pour les parents, qui vont prochainement supporter le poids financier de la cotisation à vie (si bien sûr celle-ci concerne les élèves) : profiter de la moindre occasion pour les rencontrer et promouvoir l'association.
- Vis-à-vis d'autres parties prenantes identifiées comme influentes par l'association.

Ce travail d'identification des éléments de progrès est absolument nécessaire. Il permettra de lancer des actions correctives préliminaires. Sinon, la CAV, dont la mise en place est quasi irréversible, sera probablement un désastre, ne résoudra rien, pas même le problème financier.

**2.3** - Deuxième élément de cette phase préparatoire, après (ou en même temps) que l'analyse préliminaire : **la préparation du programme de mise en place soutenu par des simulations** financières portant sur 5 à 10 ans, établies dans le cadre suivant :

- Hypothèses de réussite (haute, moyenne, basse) qui doivent permettre d'estimer des seuils de viabilité,
- Facteurs de risque,
- Détermination dans le temps du point de non-retour.

Chaque hypothèse de réussite, exprimée par exemple en pourcentage de membres issus d'une catégorie donnée et adoptant la nouvelle formule, permettra de déterminer, directement ou indirectement :

- La date de mise en application de la CAV, catégorie par catégorie (exemple : ne démarrer le processus CAV ingénieurs qu'après le démarrage réussi de la CAV étudiants),
- Le montant total de la CAV, les facilités de paiement ou l'échelonnement des paiements,
- Le traitement des cotisants "anciens", ceux qui ont été fidèles pendant 40 ans ou ceux qui n'ont que trois ans de cotisation, en fonction des besoins de l'association en termes de recettes annuelles.

Ce travail de préparation est bien évidemment essentiel. Ses résultats doivent être approuvés et adoptés par tous les membres d'un Bureau ou d'un CA, et ils serviront de base, dans la plupart des associations, à une modification des statuts qui devra être votée en AGE. De plus, il faudra engager la Direction de l'école à insérer dans le dossier d'accueil des élèves un formulaire d'adhésion à l'association.

### **3- PHASE TRANSITOIRE**

Elle va certainement durer quelques années car il s'agit bien de mettre en œuvre la CAV catégorie par catégorie, le rythme et le processus ayant été au préalable déterminé durant la phase préparatoire.

Dès le début de cette phase transitoire, il faudra être très présent auprès de la première catégorie concernée par la mise en œuvre :

- Lancer une grande campagne de communication, sans fuite vers la ou les autres catégories, la cotisation "traditionnelle" restant en vigueur pour ces dernières car elles servent toujours à maintenir les recettes de l'association. Si cette première catégorie est celle des étudiants, il ne faudra pas oublier que ce sont



majoritairement leurs parents qui prendront en charge le paiement de la CAV et qu'ils devront être eux-mêmes convaincus du bien-fondé de l'adhésion (toujours au sens propre) à l'association d' alumni et de la formule retenue.

- Éditer des "Conditions générales de la CAV" définissant clairement les obligations de l'association et celles de ses membres adhérents,
- Envoyer des signaux réguliers aux nouveaux membres adhérents.

Pour ce qui concerne la "catégorie Etudiants", il est fortement recommandé, dès le début de cette phase transitoire, de concentrer les efforts de communication et de présence vers les élèves des premières années d'études plutôt que vers ceux qui quitteront l'école en fin d'année. Les nouveaux élèves pourront devenir, au fil du temps, des ambassadeurs ou des facilitateurs auprès de leurs jeunes camarades et lancer ainsi un effet "boule de neige".

Il faudra enfin mettre au point un logiciel puissant pour gérer les paiements de cotisation, en tenant compte de tous les cas envisagés à l'occasion des simulations pour :

- Les étudiants : tenir compte des redoublements, des démissions (avec éventuelle demande de remboursement), des interruptions de paiement justifiées, ...
- Les ingénieurs : tenir compte de l'historique des cotisations annuelles déjà réglées, de la régularité des paiements, de l'activité professionnelle en cours, ....

Pour chaque catégorie, on appliquera le même processus et on suivra avec attention l'évolution en se référant aux simulations.

## **4- FACTEURS DE SUCCÈS ET AVANTAGES**

### **4.1 – Facteurs de succès**

Quelques recommandations pour mettre toutes les chances de son côté :

- Un même Président pendant plusieurs années (au moins trois), ayant fait approuver en début de mandat un plan stratégique triennal et global pour l'association incluant la CAV,
- Un même Trésorier pendant plusieurs années (au moins quatre), car c'est le trésorier qui fait toutes les simulations financières préalables et qui suit l'évolution des événements réels par rapport aux simulations,
- La connivence avec la Direction de l'école,
- Une étudiante auprès du Bureau pour donner sa propre vision et détecter ainsi par anticipation les points d'incompréhension ou de blocage possibles avec étudiants ou parents d'élèves.
- L'automatisation du processus (en phase de croisière) : développements sur mesure pour gérer toutes les inscriptions (étudiants et ingénieurs), les annuités et leur cumul dans le temps.

### **4.2 – Avantages**

- Forte présence de l'association auprès des élèves afin d'assurer le réseau des alumni
- Justifier les valeurs de l'association
- Pérenniser la vie de l'association
- Inciter l'association à être présente dans l'école
- Avoir un représentant des élèves dans le Conseil d'Administration de l'association (Président du BDE)



## 5- RISQUES

- Un apport financier ne permettant pas de résoudre une situation financière,
- Un avis négatif sur les services offerts par l'association,
- Une gestion des versements s'ils transitent le service comptable de l'école,
- Faire supporter un pourcentage important du budget par les cotisations des élèves,
- Des aspects éthiques et juridiques : recours d'élèves ayant cotisé pour des prestations qui ne sont plus ou pas assurées,
- Une démarche financière lourde pour les étudiants ou les parents.

## ANNEXE : SYNTHÈSE ENQUÊTE COTISATION EN 2014