

Les cahiers du développement coopératif

Sommaire

■ Préface	2
■ GOUVERNANCE COOPÉRATIVE ET DÉVELOPPEMENT AGRICOLE	
■ Préambule	3
■ Introduction	4
■ Taille et bonne gouvernance des coopératives : ce que dit le droit	9
■ Enjeux de gouvernance coopérative : est-ce une question de taille ?	12
■ La Révision des coopératives agricoles	17
■ Spécificités de la gouvernance des groupes coopératifs	20
■ Légitimité démocratique dans la gouvernance des groupes coopératifs	27
■ Impact des coopérations de proximité dans la gouvernance des Cuma	36
■ L'apprentissage des décideurs, un moteur pour la gouvernance de la coopérative	40
■ Arbitrages dans l'affectation du résultat : convergence des intérêts individuels et collectifs	43
■ Les modalités de partage de la valeur créée en coopératives viniholes en Occitanie	48
■ Règles d'affectation du résultat, expression de la spécificité coopérative	51
■ Conclusion. Au service des adhérents et de l'économie des territoires	54

Préface



© D.R.

Patrick Bernasconi
Président du Conseil économique,
social et environnemental

Il est de bon ton d'évoquer la « bonne gouvernance » notamment en cette période sociale quelque peu troublée que traverse notre pays.

La complexité grandissante de notre économie, l'ouverture des marchés planétaires avec le e-commerce, le retour sur investissement à court terme exigé par les financiers nous amènent à nous interroger sur notre modèle économique. Parallèlement des fractures territoriales qui s'accroissent, l'accès à la formation et à l'emploi qui devient plus difficile et nos compatriotes qui désespèrent d'un avenir meilleur pour leurs enfants, nous interrogent sur notre modèle social.

J'ai observé les représentants des coopératives membres du Conseil économique, social et environnemental institution que je préside ; je me suis déplacé sur le terrain à la rencontre de dirigeants et salariés de coopératives ; j'y ai découvert une gouvernance d'entreprise qui mérite d'être connue.

Il me plaît de m'arrêter sur quelques caractéristiques qui me font dire que les coopératives agricoles sont des entreprises résolument modernes :

- . les coopératives agricoles créent du lien social dans les territoires car elles sont créatrices d'activité à la faveur d'entreprises innovantes ; elles sont également créatrices d'emplois non-délocalisables qui permettent un développement important de nos territoires ruraux ;

- . les coopératives accompagnent les agriculteurs dans les transitions économiques sociales et environnementales qui sont toujours complexes à appréhender : le regard extérieur, le conseil avisé de structures efficaces sont les vecteurs de progrès pour affronter des transitions très nombreuses aujourd'hui ;

- . les coopératives inscrivent leur action dans le long terme car ce sont des sociétés de personnes et non de capitaux et le partage de la valeur et la mobilisation des réserves se font de surcroît dans un objectif de préparation de l'avenir ;

- . enfin les coopératives sont un élément essentiel de notre économie car elles représentent 2 400 entreprises et 190 000 salariés : des chiffres trop méconnus...

En ces temps qui courent, on parle beaucoup de nouvelle expression de la démocratie pour plus de participation des citoyens. Et si les coopératives avaient inventé cette entreprise plus citoyenne, plus respectueuse de ses parties prenantes, plus ancrée dans nos territoires : on aurait probablement intérêt à s'en inspirer. ●

GOVERNANCE COOPÉRATIVE ET DÉVELOPPEMENT AGRICOLE

Préambule

Entendue comme la façon dont des agriculteurs s'organisent démocratiquement pour piloter ensemble un projet économique commun, la gouvernance coopérative participe ainsi au développement agricole.

Rappelons que "le développement agricole a pour mission de contribuer à l'adaptation permanente de l'agriculture et du secteur de la transformation des produits agricoles aux évolutions scientifiques, technologiques, économiques et sociales dans le cadre des objectifs de développement durable, de qualité des produits, de protection de l'environnement, d'aménagement du territoire et de maintien de l'emploi en milieu rural" (code rural, article L820-1). Cette "adaptation permanente" se traduit par l'accompagnement de projets, le conseil aux pratiques, le soutien aux initiatives... Elle repose surtout et nécessairement sur la coordination des acteurs et l'action collective. La première orientation stratégique du PNDAR (Programme national de développement agricole et rural) qui vise à « augmenter l'autonomie et améliorer la compétitivité des agriculteurs » précise d'ailleurs que cette « conquête de l'autonomie passe aussi par la construction d'une position plus forte, individuelle et surtout collective dans la chaîne de valeur ».

Ainsi, le développement agricole ne peut pas être seulement le résultat de la simple addition de démarches individuelles, fussent-elles remarquables, il est très souvent le produit de concertation et d'actions collectives au sein d'un territoire ou d'une filière. En cela, il pose la question de savoir comment aujourd'hui les agriculteurs construisent, décident et coordonnent ensemble leurs actions, et aussi quelles pratiques économiques et démocratiques cela suppose pour les coopératives.

Cette quatrième édition des Cahiers du développement coopératif propose différentes analyses qui questionnent les pratiques de gouvernance des coopératives, en faisant écho aux travaux conduits par Coop de France et la FNCuma dans le cadre de leur programme de développement agricole et rural. •

Introduction

Maryline Filippi

Professeure d'économie

Université de Bordeaux - Bordeaux

Sciences Agro

Chercheuse associée INRA

AgroParisTech



© D.R.

CULTIVER LE PROJET INSCRIT DANS LA FINALITÉ DES COOPÉRATIVES

Conformément aux principes originels énoncés par les Pionniers de Rochdale (1844), une coopérative est une entreprise dont la finalité est d'améliorer durablement le revenu des associés par la valorisation de leurs productions et la diminution de leurs charges d'intrants ou de matériel. Elle ne maximise pas la rentabilité des capitaux investis par les adhérents. Elle noue des engagements réciproques et durables avec eux. Comme toute entreprise coopérative, la société coopérative agricole est une société à capital variable qui permet de gérer l'arrivée tout comme le retrait des membres¹. Mais ce même capital social peut également être réduit par suite du retrait de certains membres. La société coopérative agricole est en effet une société de personnes : une société privilégiant l'*intuitu personae* (article 1832 du code civil) et qui se crée en raison de la confiance et de la volonté des associés de construire un projet commun.

La société coopérative agricole est définie par les articles L. 521-1 et suivants du code rural et de la pêche maritime (CRPM, ci-après dénommé code rural) comme une société juridiquement spécifique. Particularité française, la circonscription territoriale est fixée statutairement en fonction de la localisation des associés. Les coopératives restent, en raison de leur statut juridique, non opéables et non délocalisables, tout au moins pour les activités logées dans la coopérative.

En conséquence, une coopérative se distingue d'une entreprise capitaliste de droit commercial par sa finalité. Pour une coopérative, l'objectif principal est d'améliorer le revenu de l'adhérent et non de maximiser la rentabilité des capitaux investis par les associés. Pour une entreprise capitaliste, la finalité réside essentiellement dans la valorisation des capitaux de ses détenteurs. Et c'est de cette acception que l'on peut com-

¹ Le conseil d'administration est, en effet, habilité de plein droit à recueillir les souscriptions de parts sociales de nouveaux associés ou déjà inscrits. Ce même capital social peut également être réduit par suite du retrait de membres.

prendre la proposition de la loi Pacte d'inscrire la mission de l'entreprise dans sa raison sociale, réconciliant l'entreprise avec ses parties prenantes, internes ou externes. Cultiver le projet coopératif traduit ainsi la volonté de répondre aux attentes des associés comme à celles des salariés, mais aussi de garantir la cohésion d'ensemble dans une démarche de responsabilité sociétale et de relever les grands défis des objectifs de développement

durable (changement climatique, sécurité alimentaire...). Si la gouvernance d'entreprise incarne «le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs» (définition ISO 26000, 2010), la gouvernance coopérative concerne l'exercice de ces dispositions par ses associés, à la fois «propriétaires» ou plus justement usufruitiers, bénéficiaires et utilisateurs².

LE BLUES DES ADHÉRENTS DE COOPÉRATIVES

L'originalité du modèle coopératif, tient, on le sait, dans son principe démocratique, «une personne = une voix». Le **grand débat coopératif agricole** de 2018 recueillant l'avis de près de 4761 personnes (associés, élus, salariés) souligne que les associés sont 82 % à recommander à un jeune d'adhérer et que 70 % se déclarent proches de leur coopérative (dont 36 % très proches). À travers le sentiment que «sa voix compte», ils expriment le besoin d'une meilleure valorisation économique (incluant le conseil, l'accompagnement, la sécurité économique en cas de crise). Mais le **débat** renseigne aussi sur la perception des salariés dont 90 % recommandent à un jeune d'adhérer et 81 % se déclarent proches de leur coopérative.

Si l'attachement des associés est plus fort chez les + de 55 ans, pour les 25-34 ans, il s'établit à seulement 61 %. L'insuffisante rémunération des associés serait alors invoquée pour expliquer un certain délitement de leurs relations avec leur coopérative, ne satisfaisant pas aux principes coopératifs initiaux, *raison d'être* de l'entreprise.

La justification économique traditionnelle de l'émergence des coopératives repose sur les défaillances du marché liées en particulier à l'atomicité des acteurs et aux asymétries informationnelles entre les parties. La compréhension des modes d'organisation des producteurs pour structurer l'approvisionnement ou la distribution nécessite une compréhension fine des modalités d'échange entre les acteurs en amont ou en aval de l'activité agricole. La stratégie économique de l'entreprise coopérative l'emporterait-elle

sur la relation à l'adhérent, au territoire et/ou au social par-delà même la taille de l'entreprise ou son développement à l'international ?

Par essence, les adhérents sont rémunérés en fonction du volume des opérations réalisées avec la coopérative en raison :

- (1) de la double qualité de l'associé-coopérateur (client et/ou fournisseur et associé) ;
- (2) de l'engagement statutaire d'activité ;
- (3) du capital variable souscrit proportionnellement aux engagements d'activités.

La coopérative s'organise afin de rétablir un certain **équilibre dans les relations contractuelles entre l'amont et l'aval**, et cherche à contrer les déséquilibres au sein des filières agricoles et agroalimentaires. Cela nécessite d'investir. Comment les associés gèrent-ils la tension entre leurs intérêts à court terme, privilégiant une rémunération légitime immédiate, et leurs intérêts à long terme, consistant à se dessaisir d'une partie des bénéfices pour la réinvestir dans des outils de production ? Autrement dit entre rémunération de court terme et pérennité à long terme ?

Les tensions inévitables entre les principes coopératifs originels et les adaptations de ces entreprises aux contraintes concurrentielles de marchés de plus en plus internationalisés, conduisent leurs associés à s'interroger sur le devenir de ce modèle, sur la satisfaction d'une juste rémunération, sur les limites du pragmatisme des coopératives ou encore sur les solutions à mettre en œuvre pour concilier modèle et entreprise.

² Ainsi, la gouvernance est une question essentielle pour les coopératives parce qu'elle traite du contrôle de l'entreprise par l'utilisateur également propriétaire et bénéficiaire.

METTRE EN COHÉRENCE GOUVERNANCE D'ENTREPRISE ET COMPÉTITIVITÉ DES FILIÈRES-TERRITOIRES

Le problème de fond demeure celui de la création et du partage de la valeur avec les associés, il s'agit de créer plus de valeur ajoutée pour une meilleure rémunération des producteurs. Que signifie le juste prix³, le prix rémunérateur? Doit-il systématiquement être au-dessus du prix du marché, comme signe de l'engagement coopératif, ou au prix du marché? Doit-il d'ailleurs se résumer au seul prix, quand le service à l'adhérent peut inclure le conseil, l'aide à l'innovation, la solidarité...? Que signifie entreprendre en coopérative? Reprocher à la coopérative son adaptation aux conditions du marché, c'est oublier le succès certain des associés pour améliorer leur mise en marché en construisant des entreprises compétitives capables de valoriser des productions localement ou à l'international. L'ancrage territorial des coopératives est donc non seulement une création de valeur par la différenciation des produits mais aussi le liant des relations entre associés et coopératives pour faire sens et animer la vie coopérative.

Les évolutions des groupes coopératifs sont le reflet d'une adaptation aux pressions concurrentielles (marchés et filières) et aux contraintes réglementaires incluant les évolutions de la politique agricole commune. Elles se sont exercées à des moments différents et ont conduit à des réactions et des réorganisations spécifiques selon les secteurs, les conditions régionales ou les particularités des productions dominant leur cœur de métier. La croissance des Cuma et leur diversification reflètent aussi, à un niveau plus modeste, les effets de ces pressions. Le développement de la polyvalence introduit lui aussi une complexité organisationnelle supplémentaire. Ainsi, il s'agit de gérer différents métiers et cycles économiques des produits au sein de la coopérative. Le mouvement de filialisation est consubstantiel à l'organisation de la valorisation des activités des associés. Lorsque la gestion des activités avec les associés, comme l'agrofourmure, la collecte de produits voire la première transformation, relève des prérogatives de la coopérative, elle doit en conséquence être réalisée au sein de celle-ci. Mais lorsque le développement d'activités a trait à la valorisation des produc-

tions des adhérents, via les mises en marché ou les transformations, alors les coopératives ont recours à la filialisation. Pour autant, cette dernière peut suivre différentes modalités. Pour certains groupes, l'investissement dans des filiales, la participation minoritaire ou la cession d'activités, sont liés au positionnement sur les métiers décidé par l'entreprise. Or, le développement des groupes a été rapide et majeur suite aux lois de 1991 et 1992. Le périmètre coopératif regroupant les entreprises de droit coopératif et celles sous contrôle coopératif s'est révélé dense voire touffu (Filippi *et al.*, 2006). Dès lors, l'organisation sous forme de groupe coopératif français complexe aurait-elle entraîné un basculement d'une solution économique à un problème de gouvernance? Dilue-t-elle le modèle coopératif? Et si non, comment piloter?

Conduire un projet collectif repose sur des choix d'organisation de l'entreprise incluant ses partenariats industriels et financiers. La gouvernance d'un groupe coopératif soulève la question de la gestion de la prise de décision et de la délégation en son sein. Deux questionnements se dessinent: d'une part la question de l'hétérogénéité des membres et de leur représentativité dans les organes de pilotage (conseil d'administration, conseil de surveillance) et d'autre part, le dessaisissement du contrôle du propriétaire au profit des salariés (le management). Cette perte de contrôle est liée à l'accroissement des compétences nécessaires pour piloter les groupes complexes mais également dans les petites coopératives ou les Cuma n'ayant pas de directeur et qui investissent de plus en plus des secteurs d'activités exigeants en se professionnalisant. Elle est également renforcée lors de la gestion de risques comme le passager clandestin, le désengagement dans les apports, l'hétérogénéité ou les conflits d'intérêts entre filières. Plus les coopératives s'agrandissent, se diversifient, s'internationalisent, plus l'exercice de leur contrôle par les associés devient ardu. Mais soulever la question de ce que doit être une coopérative est aussi pertinent pour les groupes que pour les entreprises de taille plus modeste.

³ Le juste prix est une notion coopérative qui figurait déjà dans la déclaration de Rochdale.

RÉ-ENCHANTER LE LIEN ENTRE ASSOCIÉS ET COOPÉRATIVE

Force est de constater que l'entreprise coopérative s'inscrit pleinement dans les réflexions et propositions actuelles autour d'une conception de l'entreprise plus responsable (« société à objet social étendu » (Segrestin *et al.*, 2015), « entreprise d'intérêt collectif » de Notat et Sénard (2018)). La loi Pacte propose d'inscrire la mission dans le code civil afin de réconcilier dimension économique et dimensions sociale et environnementale.

La loi d'Économie sociale et solidaire (ESS)⁴ de 2014 avait contribué à renforcer les bonnes pratiques en matière de gouvernance : renforcer les compétences des administrateurs à travers des formations dès la première année ; améliorer la transparence de l'information avec l'attribution des missions des administrateurs en assemblée générale comme la diffusion de leur grille d'indemnisation ; intégrer le rapport des filiales dans le rapport aux associés et appliquer la Révision à toutes les coopératives (loi de 1947, articles 25-1 et suivants).

Pour sa part, la loi EGalim⁵ dans son article 11 prévoit des ordonnances. Ces dernières pourraient venir modifier le modèle des coopératives, astreindre leurs dirigeants à plus de transparence, exiger de nouvelles règles dans les conditions de rémunération et de

sortie des associés coopérateurs. Elles pourraient renforcer la loi ESS de 2014 comme la loi d'avenir du -sur l'obligation de publication des comptes des filiales dans le rapport aux associés.

Néanmoins et jusqu'à ce jour, les coopératives demeurent des entreprises en propriété collective de leurs associés. Cette particularité reposant sur un engagement réciproque et solidaire est à la source de la différenciation entre une coopérative et une entreprise de droit commercial. Raviver, revivifier, ré-enchanter le lien entre un associé et sa coopérative nécessite de rappeler que l'engagement de l'associé est volontaire et non un acte de soumission, lié à l'acceptation d'une prise de responsabilité vis-à-vis d'un outil collectif destiné à être transgénérationnel. Ce contrat d'engagement explicite les droits et les devoirs réciproques.

Faire grandir le projet coopératif est de la responsabilité de tous dans une coopérative, les associés, les administrateurs, les managers, mais aussi, les salariés et les autres parties prenantes sur les territoires et dans les filières. Définir sa mission, réinventer son projet coopératif, se donner les moyens de le réaliser, relève d'un défi quotidien, animé par une vision de moyen et long terme.

⁴ Loi d'économie sociale et solidaire n° 2014-856 du 31 juillet 2014.

⁵ Loi n° 2018-938 du 30 octobre 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous.

MISE EN DÉBAT ET ENSEIGNEMENTS ISSUS DES OPÉRATIONS DES PROGRAMMES DE DÉVELOPPEMENT DE COOP DE FRANCE ET DE LA FNCUMA FINANCÉS PAR LE CASDAR

Ce Cahier est le fruit de réflexions liées aux observations faites dans le cadre des actions des programmes de développement de Coop de France et de la FNCuma financées par le CASDAR et impliquant les agriculteurs, leurs coopératives et les organismes de conseil (Coop de France et FNCuma et leurs déclinaisons nationales et régionales). La richesse des expériences engagées a permis d'identifier un certain nombre de questions posées aux organisations et impactant leur gouvernance. L'intérêt pour les thématiques soulevées a été si dense qu'il a conduit à proposer la rédaction de deux Cahiers. Le *Cahier du développement coopératif* dans son numéro 5 traitera des questions d'innovation et de responsabilité sociale.

Ce présent numéro se compose d'articles, illustrés par des témoignages, des exemples ou encore de faits et chiffres, en provenance des coopératives et des Cuma. Il éclaire ce qui est mis en œuvre afin de garantir l'autonomie et le pouvoir de décision de l'associé dans le collectif. Il se confronte ainsi à trois « questions qui fâchent ». D'une part, si dérive de gouvernance il y a, la taille a-t-elle une incidence sur l'appréciation de cette gouvernance ? D'autre part, la gouvernance des groupes poserait-elle un problème insoluble pour les entreprises coopératives ? Enfin, ce numéro interroge la relation entre la coopérative et l'adhérent à travers l'enjeu de l'arbitrage court et long terme décliné autour de l'affectation du résultat, de la mise en réserve ou encore du guide de gouvernance. •

Pour aller plus loin

Filippi M., Frey O., Triboulet P., Vivensang J., 2006. *Bilan des lois de 1991 et de 1992 et gouvernance des groupes coopératifs*, Rapport final, étude pour le ministère de l'Agriculture et de la Pêche, n° 03 B6 0401-A, décembre, 109 p. et Annexes, 79p. URL : http://www.agriculture.gouv.fr/spip/ressources.publicationsofficielles.etudes_r65.html

Notat N., Senard J.D., 2018, *L'entreprise, objet d'intérêt collectif*, Rapport pour le ministère de la Transition écologique.

Segrestin B., K. Levillain, S. Vernac et A. Hatchuel (Eds.), 2015, *La Société à Objet Social Étendu : un nouveau statut pour l'entreprise*, Presses des Mines.

2018 : ANNÉE DU GRAND DÉBAT COOPÉRATIF

Le GRAND DÉBAT COOPÉRATIF s'est déployé tout au long de l'année 2018 pour ouvrir un dialogue avec les acteurs des coopératives (élus, dirigeants, agriculteurs-coopérateurs et salariés) et recueillir leurs perceptions et leurs propositions face aux transitions du secteur (politiques, économiques, écologiques...). 4761 élus, coopérateurs ou salariés se sont exprimés grâce à dix réunions régionales et un site Internet de vote et de sondage.

Parmi les résultats de ce dispositif, notons un fort attachement au modèle : 70 % des répondants se déclarent proches de leur coopérative (36 % très proches) ; 82 % des coopérateurs et 90 % des salariés recommandent à un jeune d'adhérer.

77 % des adhérents considèrent que le modèle coopératif répond aux défis de demain. Sachant que 7 sur 10 déclarent qu'ils feront évoluer leurs méthodes de production dans les 5 années à venir, « l'accompagnement des coopérateurs dans des démarches de changement de système » est la proposition qui a obtenu le plus fort taux de votes positifs parmi différentes propositions sur le rôle de la coopérative.

La gouvernance est une question centrale. « Avoir le sentiment que sa voix compte » est le premier facteur explicatif du sentiment de proximité. Or, un répondant sur trois affirme que sa voix n'est pas assez entendue, ce qui invite chaque coopérative à réfléchir au dialogue de proximité qu'elle met

en place et au partage du projet coopératif. La vitalité coopérative, deuxième thématique qui a suscité le plus de réactions, met en lumière l'équilibre délicat entre le respect des valeurs fondamentales et les nécessaires adaptations à un monde en mutation. Deux sujets ont retenu plus particulièrement l'attention des participants : la formation des élus et leur renouvellement, qui doit permettre de faire une place plus grande aux femmes et aux jeunes.

Voir plus de résultats du GRAND DÉBAT COOPÉRATIF : <https://www.lacooperationagricole.coop/fr/le-grand-debat-cooperatif-les-chiffres>



Taille et bonne gouvernance des coopératives : ce que dit le droit

Marine Nossereau

Directrice des affaires juridiques et fiscales, Coop de France, docteur en droit

Si le droit fixe un certain nombre de règles dans le fonctionnement des coopératives et leur gouvernance, ce cadre laisse néanmoins une large place à l'initiative des acteurs pour piloter leur organisation. Charge à eux de faire vivre le projet et de trouver les bons équilibres permettant la mise en œuvre d'une « bonne » gouvernance.

Le 15 janvier 2019, au Sénat, s'est déroulé un débat sur la gouvernance des grands groupes coopératifs agricoles. On ne peut être plus clair sur le fait que la question de la taille des coopératives, et plus encore la taille des groupes qu'elles ont constitués, interroge.

Qu'en dit le droit ? Existe-t-il une recette de la gouvernance idéale ? Or, le droit propose en cette matière plus qu'il ne dispose. Qu'en penser ? Probablement que la liberté laissée aux opérateurs a pour but dans le cadre d'un système démocratique organisé de leur lais-

ser inventer la gouvernance qui leur correspond.

Bien sûr, le cadre juridique existe. Pour que le système fonctionne démocratiquement, il faut que le pouvoir souverain (l'assemblée générale) désigne ses dirigeants et que ceux-ci puissent contrôler le management de la coopérative. Le droit ne prévoit pas plus d'organes de gouvernance, ce qui ne les empêche pas de décider de se doter de comités ou autres cénacles pour approfondir certains sujets ou pour s'assurer d'un bon niveau de concertation.

L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

Concernant le pouvoir souverain de l'assemblée générale, la coopérative réunit par principe tous ses coopérateurs en assemblée, au moins une fois par an, pour approuver les

comptes, donner le quitus aux administrateurs, renouveler le conseil d'administration, voter l'affectation du résultat. Chaque associé coopérateur détient un droit de vote éga-

litaire dans cette assemblée générale (une personne une voix, qu'elle détienne beaucoup ou peu de capital, le capital étant souscrit en fonction du volume d'activité effectué avec la coopérative). Une certaine pondération des voix en fonction de l'activité, limitée par la loi pour ne pas perdre le caractère

démocratique particulier (personne ne pouvant détenir plus de 5 % des voix), permet de donner un peu plus de poids aux opérateurs travaillant plus avec la coopérative. En pratique, cette option n'est que peu levée par les coopératives.

LES ASSEMBLÉES DE SECTION

Lorsque la coopérative s'étend sur un territoire important et veut décentraliser sa démocratie, elle peut opter pour la création de sections, zones territoriales dont les coopérateurs se réunissent en assemblées de section pour désigner les délégués, qui seuls iront voter à l'assemblée générale dite alors plénière. Cette option a été créée pour que l'éloignement géographique ne dissuade pas les coopérateurs de venir à l'assemblée générale. La plupart des groupes coopératifs repose désormais sur une coopérative organisée en sections. Cette organisation offre un moyen d'organiser des débats de manière décentralisée, de rapprocher les idées de l'ensemble des coopérateurs. La discussion porte sur le même ordre du jour que celui de l'AG plénière et ainsi l'AG de section offre un cadre de proximité pour pouvoir discuter de tous les points relevant de l'AG (stratégie, rapport annuel, comptes, affectation de

l'excédent, etc.). Il est beaucoup plus aisé de poser des questions à une AG de section qu'à une AG plénière. Malheureusement, les coopérateurs ne se saisissent pas toujours de cette opportunité parce qu'ils ont le sentiment d'éloignement du pouvoir de décision dans la mesure où seuls leurs délégués iront en plénière. Les coopératives doivent faire vivre les sections au-delà des obligations légales (qui fixent une AG de section par an), pour animer localement le territoire sur tous les sujets importants de la coopérative. Pour ce faire, on peut décider que les délégués de section aient un rôle de représentation permanente de la section. Beaucoup de coopératives organisent une représentation équilibrée des régions au conseil d'administration ou conseil de surveillance afin de conserver ce lien entre les adhérents et les instances de gouvernance.

LA GESTION DE LA COOPÉRATIVE

Concernant la gestion de la coopérative, le code rural envisage deux organisations différentes : d'une part, le conseil d'administration (système moniste), qui gère collégalement la coopérative et d'autre part le conseil de surveillance et le directoire (système dualiste), ce dernier gérant la coopérative sous le contrôle du premier. La gouvernance avec un conseil d'administration est un système de gestion collégiale directe de la coopérative par les élus et elle implique une responsabilité légale très importante des élus qui définissent la stratégie de la coopérative. La gouvernance dualiste permet de déléguer à des salariés la gestion, tout en conservant un pouvoir de contrôle fort, notamment de la stratégie, qui est décidée par le directoire. Si dans le

second cas, le pouvoir démocratique semble plus éloigné de la gestion, cette impression doit être relativisée car en réalité toutes les coopératives d'un peu d'importance, et en tout cas tous les groupes coopératifs organisés avec un système moniste, ont nommé un directeur chargé de l'exécution de la stratégie. Ce directeur, qui n'est pas un organe de gouvernance rendu obligatoire par la loi (il est prévu que le CA puisse nommer un directeur mais ce n'est pas obligatoire), remplit alors plus ou moins le rôle du directoire, mais de manière non collégiale.

L'enjeu du choix entre les deux systèmes tient ainsi essentiellement à l'ampleur de la responsabilité des élus et à la collégialité du directoire. Le système moniste néces-

site un partage de la stratégie en amont de sa mise en œuvre par la direction. Dans le système dualiste, le contrôle du conseil de surveillance se fait *a posteriori*, sur la base des résultats obtenus grâce à la stratégie décidée par le directoire. En France, dans les coopératives comme dans les sociétés anonymes, le système moniste est le plus répandu, tandis que dans les pays d'Europe du Nord, le système dualiste, qui offre un cadre idoine pour la représentation des salariés, est le modèle dominant.

À l'intérieur de chacun de ces schémas de gouvernance, la coopérative est soumise à peu d'obligations : composition du bureau, régularité minimale de réunion, fonctionnement démocratique et collégial. Là encore,

le droit est moins disant, ce qui permet aux coopératives d'adapter les règles de représentation et de discussion en fonction de leur territoire, et aussi de leur histoire.

L'Alliance coopérative internationale, au terme d'une étude sur la gouvernance des groupes coopératifs de grande taille, a montré que, quelle que soit l'organisation retenue, la gouvernance coopérative se distinguait de la gouvernance des autres sociétés en étant centrée sur la satisfaction des besoins de l'activité de l'adhérent. Pour que cette gouvernance soit assurée de rester toujours centrée sur les besoins des adhérents, il faut qu'elle mette en place des processus qui entretiennent la proximité du lien entre la coopérative et ses associés coopérateurs.

CONCLUSION

Pour conclure, il semble important de conserver à l'esprit que la gouvernance coopérative n'est pas un ensemble de règles juridiques à connaître, et dont la bonne application dispense d'une réflexion sur le mode d'organisation et d'exercice du pouvoir dans

les coopératives. L'équilibre entre le pouvoir de direction, d'administration et de contrôle doit être un équilibre non pas statique, juridiquement figé, mais un équilibre dynamique, caractérisé par l'échange des énergies qui toutes concourent à la bonne gouvernance. •

Enjeux de gouvernance coopérative: est-ce une question de taille?

Étienne Lacombe
Réviseur agréé par l'ANR

L'examen régulier des dispositifs de gouvernance dans les coopératives soumises à la Révision renseigne sur les pratiques de gouvernance, sujet important quelle que soit la taille de l'entreprise, qu'il serait vain de vouloir normer: il est préférable d'adopter une démarche de progrès continu adaptée aux besoins de l'entreprise.

La bonne gouvernance serait-elle l'apanage des «petites» coopératives uniquement? L'accroissement de la taille des coopératives entraînerait-il systématiquement une détérioration de la qualité de leur gouvernance? L'actualité intervenue à l'occasion des débats sur la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable, dite loi EGalim, nous a fourni des exemples qui peuvent interroger sur ce sujet. Que peut nous apprendre sur ce thème la Révision coopérative¹, qui intervient dans toutes les coopératives, de toute taille?

Les audits de Révision nous apprennent tout d'abord que la question est pertinente: nous trouverons en effet aisément dans les travaux des réviseurs des exemples de coopératives de taille importante chez qui le sentiment d'appartenance ou de proximité avec les adhérents est très présent, et les principes coopératifs bien vivants. À l'inverse, nous pourrions trouver des exemples de coopératives de plus petite taille,

pour lesquelles le caractère coopératif est sujet à interrogation de la part des adhérents, voire des administrateurs. À titre d'exemple, dans certaines coopératives de petite taille, le président assume les fonctions de direction, car l'entreprise n'a pas les ressources suffisantes pour recruter un directeur. Ce modèle est souvent cité en exemple comme une dérive par rapport aux principes coopératifs, avec l'apparition d'une fonction de président-directeur-général. Ce mode de fonctionnement est pourtant tout à fait compatible avec les principes coopératifs... Les réviseurs, au contact quotidien des coopératives, ont tous rencontré des «dérives» en matière de fonctionnement coopératif et ils savent que ces dernières interviennent dans les coopératives de grande taille comme dans celles de petite taille. Et en l'occurrence, la petite taille n'est en rien un vaccin contre les dérives coopératives...

Traiter la question posée revient en premier lieu à tenter de définir la notion de gouvernance et

¹ Les obligations en matière de confidentialité dans la réalisation des audits de Révision ne nous permettront pas de citer des exemples nominatifs de coopératives.

de « bonne gouvernance ». Ce qui est éminemment complexe, car la gouvernance comporte des notions de conformité du fonctionnement coopératif (respect des statuts), mais également de respect des principes, ce qui est beaucoup plus difficile à objectiver. Par exemple, la perception par les adhérents du caractère démocratique du fonctionnement relève souvent plus d'un sentiment de respect et d'écoute de leurs attentes et besoins que d'un fonctionnement conforme des AG, des élections ou du conseil d'administration. En outre, la notion de bonne gouvernance est une notion évolutive dans la vie d'une entreprise : les difficultés économiques d'une entreprise peuvent être l'occasion pour les adhérents de remettre en cause la gouvernance de la coopérative, jugée jusqu'alors irréprochable. Ces deux notions (les principes, et l'évolution dans le temps) nous amèneront à être très prudents par rapport à des approches normatives de la gouvernance : la gouvernance d'une entreprise peut en effet difficilement s'analyser en termes de conformité, et ne peut se résumer à un ensemble de normes ou de bonnes pratiques à mettre en œuvre. La gouvernance se rapporte davantage à des notions telle la résilience, dont la réalité se mesure à l'épreuve du temps et des difficultés. Dans notre développement, nous retiendrons le modèle d'analyse de la gouvernance coopérative décrit par les équipes de SupAgro

Montpellier (Louis-Antoine Saisset), qui propose d'analyser la gouvernance des coopératives suivant trois axes, ou « trois piliers » que sont :

- le bon fonctionnement des instances,
- la qualité des relations avec les parties prenantes (au premier rang desquelles les adhérents),
- et l'existence d'un projet clair et partagé.

La qualité de la gouvernance proviendrait donc de la performance sur ces 3 piliers. Ces travaux ont montré que la performance sur les 3 piliers avait un lien direct avec la performance économique des entreprises, ce qui donne aux dirigeants des coopératives que sont les administrateurs, des raisons supplémentaires de se préoccuper de la gouvernance de leur coopérative. Ce modèle « des 3 piliers » est utilisé dans les audits de Révision pour qualifier la gouvernance dans les coopératives, et il rencontre une écoute intéressée de la part des administrateurs lors des séances de restitution des travaux des réviseurs dans les conseils d'administration.

En s'appuyant sur la pratique des réviseurs et selon cette modélisation, essayons de donner quelques exemples des avantages et des points de difficulté que présentent respectivement les coopératives type TPE/PME et celles de taille plus importante.

un diagnostic de leur situation, puis de viser en priorité le renforcement de leurs points forts avant de se focaliser sur leurs points à améliorer. La Révision coopérative peut être une occasion à saisir par les administrateurs pour réaliser ce diagnostic.

Cette analyse objective ne peut pas faire oublier que dans le paysage médiatique et politique actuel, une opposition existe entre « petites » et « grandes » coopératives, y compris dans les rangs des adhérents des coopératives... Cette opposition ne relève pas d'après nous de problématiques de gouvernance liées à la taille, mais plutôt d'une évolution de la relation aux « dirigeants » et d'une modification des formes d'engagement et d'action collective. •

On retire des deux tableaux page suivante que les coopératives, quelle que soit leur taille, sont confrontées à des enjeux différents en matière de gouvernance. Il est assez logique à cet égard que les points forts de l'une des catégories constituent les points à améliorer de l'autre. Des principes d'action communs existent, reposant sur la transparence, qui nourrit la confiance, et l'écoute des adhérents, mais au-delà de ça, les points sur lesquels elles ont à travailler pour améliorer leur gouvernance seront donc spécifiques et éloignent définitivement toute velléité normative en la matière. À l'image des principes de base en matière de développement de compétences, on ne saura que trop conseiller aux coopératives de réaliser

ATOUTS ET LIMITES DES PRATIQUES DE GOUVERNANCE DANS LES COOPÉRATIVES DE TYPE TPE-PME

Coopératives de type TPE-PME

Les atouts	Les limites
<p>Fonctionnement des instances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilité pour les adhérents de contacter les administrateurs et l'encadrement • Plus grande facilité (théorique) pour réunir tous les adhérents • Simplicité de l'entreprise qui facilite l'impression de transparence. 	<ul style="list-style-type: none"> • Moyens mobilisables limités pour organiser les instances (indemnités, suivi juridique, outils informatiques) • Difficultés pour les administrateurs à libérer du temps, ce qui fait reposer le fonctionnement des instances sur un nombre limité de personnes • Difficultés à capter les compétences et à avoir des salariés au niveau des exigences des adhérents • Difficultés à surmonter les changements de personnes clé (président, directeur).
<p>Relations avec les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proximité avec les adhérents et les acteurs locaux du territoire. • Légitimité pour s'impliquer dans des démarches territoriales locales 	<ul style="list-style-type: none"> • Manque de moyens pour l'écoute des adhérents et l'animation coopérative • Difficultés à animer le réseau des parties prenantes de la coopérative et à construire des projets.
<p>Un projet clair et défini :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'appartenance basé sur une proximité physique et géographique • Proximité avec les administrateurs permettant (en théorie) de participer directement aux décisions. 	<ul style="list-style-type: none"> • Difficultés à donner des perspectives à long terme aux adhérents • Difficultés à mobiliser des ressources pour construire et formaliser le projet de l'entreprise.

Coopératives de grande taille

Les atouts	Les limites
<p>Fonctionnement des instances :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existence de ressources pour organiser et faire fonctionner les instances (réunions, PV, reporting) • Capacité à mettre des moyens en œuvre pour la formation des administrateurs, le recours à de l'expertise extérieure • Capacité à capter les compétences et à avoir des salariés au niveau des exigences des adhérents • Organisation élue et encadrement résistant aux changements de personnes 	<ul style="list-style-type: none"> • Risque de mise en place d'une technostucture qui n'a plus la « culture de l'adhérent » • Risque de déséquilibre entre les administrateurs et l'encadrement, parfois recruté à l'extérieur et sans expérience coopérative. • Complexité de l'entreprise qui peut nuire à l'impression de transparence.
<p>Relations avec les parties prenantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place de moyens dédiés et organisés pour l'écoute et l'animation coopérative, pour la formation des adhérents, des salariés • Capacité à mettre en place des moyens dédiés aux actions locales, aux partenariats innovants 	<ul style="list-style-type: none"> • Sentiment d'éloignement de la coopérative du fait de l'éloignement géographique • Moins de disponibilité des administrateurs et de l'encadrement pour les rencontres avec les adhérents • Moindre légitimité pour s'impliquer dans des démarches territoriales locales
<p>Un projet clair et défini :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à donner des perspectives à long terme aux adhérents (investissements, filières...) • Capacité à mobiliser des ressources pour construire et formaliser le projet de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Un projet comportant une dimension industrielle, export, marchés, peut donner aux adhérents l'impression d'être éloigné de leurs préoccupations quotidiennes.

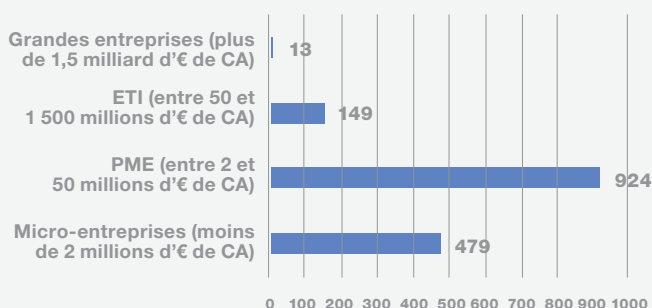
REPÈRES SUR LA TAILLE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

L'observatoire économique du HCCA nous renseigne sur la question de la taille des coopératives et permet de relativiser l'importance de ce sujet.

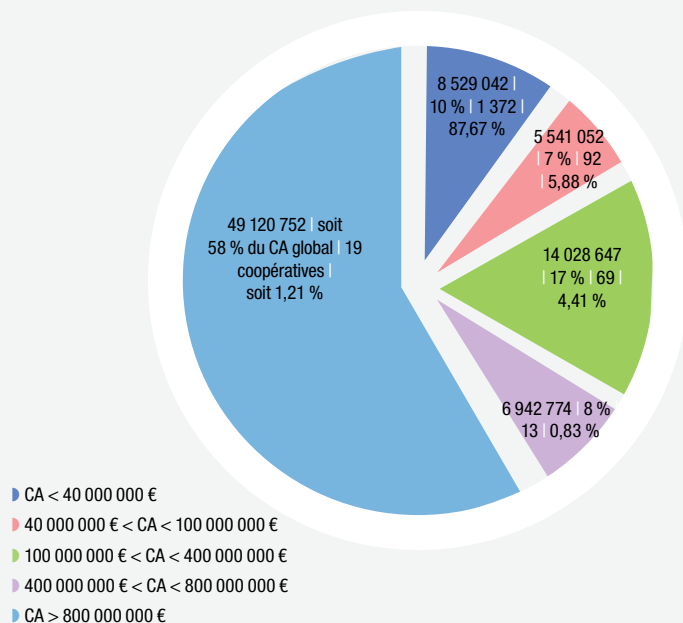
On dénombre 2014 coopératives et unions de coopératives et les statistiques présentées reposent sur les dossiers annuels de contrôle

de 1 565 coopératives représentant 99 % du chiffre d'affaires total des coopératives et unions soit 84,2 milliards d'euros (chiffres 2017).

Répartition des coopératives et de leurs unions en fonction du chiffre d'affaires (en nombre d'entreprises)



Analyse par tranche en chiffre d'affaires en K€ 2017



Ce graphique ainsi que celui sur l'analyse par tranche de chiffre d'affaires en k€ permet de dresser le constat suivant : en nombre d'entreprises, les groupes représentent un nombre très limité de coopératives ou d'unions. Ils ont toutefois un rôle économique prépondérant et de ce fait sont particulièrement bien identifiés

dans le paysage agricole et agroalimentaire. Pour autant ces chiffres doivent être relativisés : le chiffre d'affaires cumulé des 20 plus importantes coopératives françaises représente près de 50 milliards d'euros (60 % du CA total). À titre de comparaison, le chiffre d'affaires cumulé des 20 plus importantes coopératives

européennes représente 128 milliards d'euros. Parmi ces 20 entreprises européennes on dénombre 6 groupes coopératifs agricoles et agroalimentaires français, le plus important d'entre eux arrivant en 9^e position. •

Source : observatoire économique du HCCA

Concernant les Cuma, la FNCuma édite tous les deux ans les chiffres clés du secteur. On en dénombre en France métropolitaine 11740 pour 202000 adhérents, soit 23 adhérents en moyenne par Cuma.

L'économie des Cuma se représente de la manière suivante :

- 254 000 matériels en Cuma
- 4 700 salariés en Cuma
- 452 millions d'euros d'investissement
- 624 millions d'euros de chiffre d'affaires
- 60 000 euros de chiffre d'affaires moyen des Cuma

Source : Chiffres clefs, FNCuma, 2019

UN BAROMÈTRE ANNUEL, POUR ÊTRE EN PHASE AVEC LES ATTENTES DES ADHÉRENTS

Comment être réactif et répondre aux attentes des adhérents, en dehors des temps dédiés statutairement ? C'est la question à laquelle Coop de France Métiers du lait a cherché à répondre en organisant la mise en place d'un baromètre. Une enquête téléphonique auprès de coopérateurs issus d'un éventail représentatif de coopératives a été réalisée courant mars 2018 et sera relancée chaque année pour constater les évolutions.

Trois axes de questions ont révélé des chiffres encourageants et des pistes d'amélioration :

- **L'attachement au système coopératif**, à son ancrage dans les

territoires et sa capacité à défendre les intérêts des éleveurs laitiers :

- 67 % des éleveurs laitiers interrogés sont personnellement attachés au système coopératif et 58 % considèrent qu'il est le plus adapté pour défendre leurs intérêts
- 73 % d'entre eux considèrent que, en France, les coopératives laitières sont des acteurs majeurs dans la vie des territoires ;

- **La satisfaction vis-à-vis de leur laiterie :**

- le relationnel avec la coopérative est jugé satisfaisant par 64 % des coopérateurs ;
- 54 % sont également satisfaits de l'accompagnement technique ;
- 59 % des moins de 45 ans jugent satisfaisant l'accompagnement

pour aider les jeunes éleveurs à s'installer

- **La vie démocratique et des échanges au sein de la coopérative :**

- 45 % des éleveurs interrogés assistent régulièrement aux assemblées générales et 25 % participent toujours aux réunions de producteurs auxquelles ils sont conviés ;
- 58 % considèrent qu'il est facile d'exprimer son point de vue auprès de la laiterie ;
- enfin, 55 % pensent qu'ils sont bien représentés par les administrateurs, proportion qui passe à 65 % pour ceux qui sont présents aux assemblées générales et aux réunions de producteurs. •

Aurélie Charrier, Coop de France Métiers du lait

La Révision des coopératives agricoles

Stéphane Neck
Directeur délégué de l'Association
Nationale de Révision

La Révision est un outil de contrôle et de progrès des pratiques de gouvernance et du fonctionnement coopératif. Un corps de Réviseurs, agréés par l'Association Nationale de Révision (ANR), intervient ainsi en appui des conseils d'administration des coopératives et constitue un des piliers de l'action du Haut Conseil de la coopération agricole (HCCA).

DÉFINITION

La Révision des coopératives agricoles et des unions est un audit légal « destiné à vérifier la conformité de leur organisation et de leur fonctionnement aux principes et aux règles

de la coopération et à l'intérêt des adhérents, ainsi qu'aux règles coopératives spécifiques qui leur sont applicables et, le cas échéant, à leur proposer des mesures correctives ».

ORGANE DE PROGRÈS ET DE CONTRÔLE

Exercée par les réviseurs des Fédérations de coopératives agricoles, la Révision n'existe que par la volonté des entreprises coopératives agricoles de se doter, dès 1967 avec l'implication des pouvoirs publics, d'un outil pérenne et collectif pour contribuer à leur progrès économique et social. Dès 2007, le HCCA a souhaité renforcer la Révision « dite Coopertise® », comme outil au service de la coopérative, axé sur l'application du statut, sur les valeurs et sur la gouvernance.

La loi Économie Sociale et Solidaire du 31 juillet 2014 a étendu la Révision à l'ensemble des coopératives quel que soit le secteur d'activité. Elle a également harmonisé la définition de la Révision en reprenant celle du code rural et en y ajoutant l'intérêt des adhérents.

La Révision est un des piliers de l'action du HCCA. Elle est conçue pour vérifier le respect des principes coopératifs dans l'intérêt des adhérents dans tous les aspects de l'activité de la coopérative, de la collecte à la transformation et jusqu'à la commercialisation.

L'objectif et la mission assignés à la Révision consistent à fournir aux dirigeants de la coopérative, à ses adhérents ainsi qu'à leur organe de tutelle qu'est le Haut Conseil de la coopération agricole (HCCA), l'assurance que le fonctionnement de la coopérative et de sa gouvernance, en particulier dans ses relations avec les associés coopérateurs et avec les partenaires de son environnement, prend en compte, respecte et applique les valeurs fondamentales de la coopération. Le système mis en place par le législateur caractérise ainsi une double nature de la

Révision. D'une part, un appui à la gouvernance et à la conformité du fonctionnement coopératif, au service des membres de la coopérative : la Révision permet à la coopérative d'avoir un réel diagnostic de son fonctionnement qui, présenté au conseil d'administration, facilitera, si besoin, la mise en place d'une démarche de progrès. D'autre part, elle constitue un outil de contrôle pour le HCCA et les pouvoirs publics, voire un levier de sanction qui peut aller jusqu'au retrait d'agrément en cas de dysfonctionnements graves, avérés et non corrigés.

INTERVENTIONS DE LA RÉVISION

Une mission de Révision quinquennale dénommée « Coopertise® » intervient dans toutes les coopératives agricoles et leurs unions dans les cas suivants :

- lorsqu'elles ont levé l'option TNA (Tiers Non Associés) dans leurs statuts ;
- lorsqu'elles dépassent deux des trois seuils suivants (sur deux exercices consécutifs) :
 - 50 associés en moyenne,
 - 2 000 000 € hors taxes de chiffre d'affaires,
 - 1 000 000 € de total du bilan ;
- au terme de 3 exercices déficitaires consécutifs ;
- lorsque les pertes d'un exercice s'élèvent à la moitié au moins du montant le plus élevé atteint par le capital social de la coopérative ;

- de droit lorsqu'elle est demandée par :
 - le dixième au moins des associés,
 - un tiers des administrateurs ou, selon le cas, des membres du conseil de surveillance,
 - le Haut Conseil de la coopération agricole,
 - le ministre chargé de l'Économie sociale et solidaire ou le ministre chargé de l'Agriculture.

Des missions de Révision interviendront en outre lors de toute étape de la vie et de la structuration de l'entreprise : création de coopératives agricoles ou d'unions, dans le cadre d'un dépôt de demande d'agrément au HCCA (attestation de conformité) ; fusion, scission entre coopératives et/ou unions ; revalorisation du capital social ; réévaluation de bilan.

LA MISSION PRINCIPALE DITE « COOPERTISE® »

La mission dite « Coopertise® » :

- est un audit conçu exclusivement par la Révision pour les coopératives agricoles ;
- est un outil de vérification et donc de respect des normes légales, juridiques, fiscales de la coopérative. Il est la vigie de ses finalités et de ses valeurs spécifiques ;
- constitue une méthode normalisée privilégiant un dialogue constructif entre les responsables de la coopérative et les réviseurs ;
- consiste en un diagnostic conduit par des réviseurs agréés par l'Association Nationale de Révision, formant un corps de spécialistes de la coopération agricole.

Coopertise® est donc un audit conçu pour sécuriser la coopérative. Outre les points que

tout audit est censé vérifier, seul Coopertise® couvre aussi les points très spécifiques que d'autres n'ont pas la capacité de traiter. C'est ainsi que, dans ce cadre, les fédérations agréées pour la Révision, autour de l'ANR, ont construit un outil d'enquête auprès des administrateurs visant à apporter des réponses et des éléments de comparaison sur les questions de gouvernance. L'intérêt principal est de situer la coopérative auditée par rapport à son environnement, et d'attirer l'attention du conseil d'administration sur les spécificités, les points forts ou à améliorer en la matière.

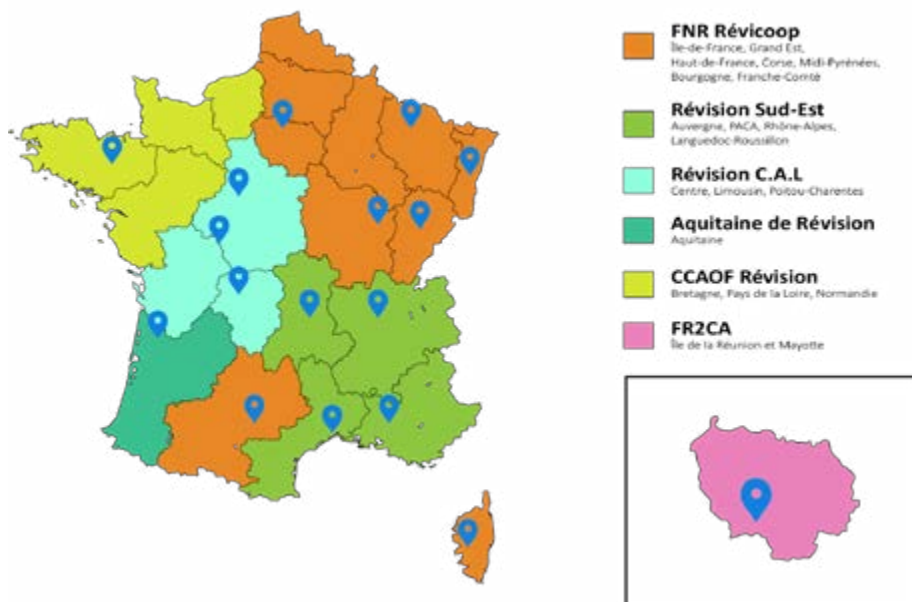
L'ORGANISATION DE LA RÉVISION

Six fédérations agréées pour la Révision et réparties sur l'ensemble du territoire, assurent des missions de Révision au sein des coopératives agricoles, unions et Cuma. Elles s'appuient sur des réviseurs agréés par l'Association Nationale de Révision (ANR) et leurs équipes. L'ANR, est l'organe de tutelle

des Fédérations agréées pour la Révision, en charge du contrôle et de l'animation de la Révision.

On dénombre ainsi sur le territoire, plus d'une centaine de personnes dans les différentes organisations dédiées à la Révision.

Carte des Fédérations agréées pour la Révision



LE HCCA

Le HCCA : créé par l'article 58 de la loi d'orientation agricole n° 2006-11 du 5 janvier 2006, le Haut Conseil de la coopération agricole (HCCA) est un établissement d'utilité publique doté de la personnalité morale. Les sociétés coopératives agricoles et leurs unions sont tenues d'adhérer au HCCA et de lui verser une cotisation obligatoire chaque année. La loi a doté le HCCA des missions suivantes :

- contribuer à la définition et à la mise en œuvre des politiques publiques en matière de coopération agricole ;

- veiller à l'adaptation des politiques agricoles, en conciliant efficacité économique et développement territorial ;
- garantir le respect des textes et des règles de la coopération agricole ;
- délivrer et retirer l'agrément des coopératives ;
- assurer le suivi de l'évolution économique et financière du secteur coopératif ;
- définir les principes et élaborer les normes de la Révision.

Le HCCA rend chaque année un rapport sur son activité au gouvernement.

Le HCCA comprend un comité directeur et trois sections : juridique, économique et Révision. Sur proposition de la section Révision, le comité directeur du HCCA élabore, approuve et publie les normes de la Révision. La section Révision du HCCA propose des orientations de la politique de Révision dans les coopératives agricoles et leurs unions, en lien avec l'ANR. Elle est constituée de représentants du comité directeur du HCCA, d'élus de coopératives, de personnalités qualifiées du HCCA, d'experts et de réviseurs agréés par l'ANR. •

Pour en savoir plus sur les normes de la Révision:

[https://www.hcca.coop/SitePages/Normes%20d'applications%20de%20R%C3%A9vision%20Coop%C3%A9rative%20Agricole%20\(NARCA\).aspx](https://www.hcca.coop/SitePages/Normes%20d'applications%20de%20R%C3%A9vision%20Coop%C3%A9rative%20Agricole%20(NARCA).aspx)

Spécificités de la gouvernance des groupes coopératifs

Étienne Lacombe
Réviseur agréé par l'ANR

Les entreprises coopératives organisées en groupe, avec des filiales, sont des dispositifs parfois complexes qui présentent des spécificités en matière de gouvernance. Les administrateurs doivent partager un large domaine de compétences et de décision avec les équipes de direction. Animer la vie coopérative, mettre en place des instances de gouvernance spécifiques, assurer la formation des administrateurs... sont autant de thématiques abordées au cours de la mission de Révision.

Certaines entreprises sont organisées en groupe coopératif, de taille importante (500 M€ de CA à plus de 5 Md€), constitué d'une maison mère (la coopérative) et de filiales de droit commercial. Intervenant sur les marchés européens, le groupe est parfois aussi présent à l'international, par l'intermédiaire de filiales, de bureaux commerciaux ou de partenariats. Quelles sont les spécificités, les particularités à appréhender en matière de gouvernance par les administrateurs et l'encadrement du fait de la dimension de groupe? Quelles pistes de progrès peut-on identifier pour améliorer la gouvernance des groupes coopératifs? La Révision coopérative nous éclaire sur ces aspects.

Listons quelques spécificités des groupes coopératifs, susceptibles d'affecter leur gouvernance :

Au niveau des activités : les groupes coopératifs réalisent des croissances verticales, en allant chercher la valeur ajoutée plus loin que la coopérative dans la chaîne de valeur, ou dans des activités support ou connexes : 1^{re}, 2^e ou 3^e transformation, commercialisation, marketing, recherche-développement, innovation, logistique, informatique, etc. Ils peuvent également étendre leur champ d'activité de façon horizontale, par de la croissance interne ou externe, des rachats de concurrents, ou des partenariats, qui vont amener le groupe à produire dans des régions différentes de la région d'origine,

voire à l'étranger. Pour l'adhérent, dont la coopérative est le « prolongement de l'exploitation », les activités du groupe peuvent de ce fait paraître éloignées de sa propre activité, et « l'intérêt des adhérents » dans ces investissements ou ces activités n'est pas toujours facilement lisible... Dans une petite coopérative, les activités sont en général directement liées à celles des adhérents : commercialisation de la production, cession d'approvisionnement ou de service aux adhérents. Dans les groupes coopératifs, les activités peuvent être plus éloignées, et les administrateurs et l'encadrement doivent en permanence être en mesure de justifier les investissements et les développements au regard de « l'intérêt des adhérents ».

Au niveau des ressources humaines : les groupes coopératifs organisent leurs activités en mettant en place des organigrammes complexes, le plus souvent matriciels, composés de directions opérationnelles et fonctionnelles, avec des comités exécutifs, des comités stratégiques, des *business units*, des directions de la performance... La façon de construire cette organisation oriente la gestion des activités, les prises de décisions, et la capacité d'exercer le contrôle. À cet égard, dans un groupe coopératif, la construction de l'organigramme est une question éminemment stratégique, et comme telle, elle doit être parfaitement maîtrisée par les administrateurs. Citons par exemple : quelle place pour les directions opérationnelles dans les instances de direction ? Quel coût des directions fonctionnelles, des « frais de groupe » ? Quel impact des changements

d'organigramme sur la lecture pluriannuelle des comptes ? Quel rôle des managers dans les filiales ? Quelle politique de rémunération de l'encadrement ? Dans les coopératives de petite taille ou de taille intermédiaire dotées d'un directeur, la construction de l'organigramme est du domaine réservé de ce dernier. Dans les groupes, c'est une question stratégique, qui doit être partagée entre les administrateurs et l'encadrement.

Au niveau des finances : les groupes coopératifs font appel à des montages financiers complexes, pour le financement des activités du groupe, les projets de croissance, les partenariats : pool bancaire assortis de covenants, LBO, dette mezzanine, *joint-venture*, etc.¹. La dimension de groupe entraîne par ailleurs la consolidation des comptes, qui fait appel à des techniques comptables et financières spécifiques. Les mécanismes mis en œuvre peuvent avoir des conséquences majeures en termes de gestion : le financement par LBO, ou le respect des covenants bancaires, peuvent par exemple fortement influencer les choix en matière de provision, ou de classement de postes de produits ou charges en exploitation ou en exceptionnel. Les administrateurs prennent l'entière responsabilité de ces choix de gestion au moment de l'arrêt des comptes. Ils doivent ainsi parfaitement maîtriser leurs tenants et aboutissants.

Nous pourrions trouver aisément d'autres spécificités des groupes coopératifs. Ces 3 exemples permettent de dresser les constats développés dans la suite de cet article.

sions plus large que les coopératives de petite taille ou de taille intermédiaire dotées d'un directeur. Dans ces dernières en effet, les fonctions sont plus fortement séparées, entre « opérationnel » et « politique » alors que dans les groupes, certains aspects considérés comme opérationnels acquièrent une dimension stratégique, du fait de leur influence potentielle sur les décisions de gestion. Les administrateurs des groupes doivent ainsi investir

¹ Pool bancaire : regroupement des banques finançant la coopérative, dans le but d'optimiser les lignes de crédit.

Covenants : conditions imposées par le pool bancaire pour accéder aux lignes de crédit dans les conditions définies : atteinte d'objectifs sur des indicateurs de performance financière.

LBO : *leverage by out* : mode de financement consistant à financer le rachat d'une entreprise par emprunt, et en partie par ses bénéfices futurs.

Dette mezzanine : dette la plus risquée, dont le remboursement est conditionné au remboursement de la dette principale, dite sénior. Emprunt risqué permettant d'accroître l'effet de levier dans les achats par emprunt.

Joint-venture (ou « coentreprise ») : entreprise fondée sur la coopération d'au moins 2 entreprises indépendantes, afin de réaliser un projet commun.

DANS LES GROUPES, LES ADMINISTRATEURS DOIVENT PARTAGER UN DOMAINE DE COMPÉTENCES ET DE DÉCISIONS PLUS LARGES

Dans le partage des rôles spécifiques aux entreprises coopératives, si on exclut le cas des coopératives sans directeur, il est d'usage de considérer que le politique revient aux administrateurs, l'opérationnel aux équipes de direction, et que le stratégique est un domaine partagé. Or les trois cas évoqués ci-dessus montrent que les administrateurs des groupes coopératifs doivent partager avec l'encadrement **un domaine de compétences et de déci-**

des domaines de compétences qui sont traditionnellement délégués aux managers : organisation de l'entreprise, des ressources humaines, rémunérations, finances, etc. Du fait de la largeur du domaine partagé, le profil des managers et la qualité des échanges avec les administrateurs auront

plus d'importance. Cela accroît donc encore la nécessité de relations fluides et transparentes entre élus et encadrement, reposant sur les échanges, la pédagogie, la confiance, le respect, le partage de valeurs et la poursuite d'une finalité commune.

LA GOUVERNANCE DES GROUPES COOPÉRATIFS DOIT INTÉGRER UNE DYNAMIQUE AMBITIEUSE D'ANIMATION COOPÉRATIVE.

Dans les groupes, le périmètre large des activités, la complexité des problématiques abordées, la dimension long terme des investissements, les partenariats stratégiques, la veille, l'innovation, la communication peuvent paraître, aux yeux des adhérents, éloignés de leurs préoccupations quotidiennes que sont la valorisation de leur production, l'optimisation de leurs coûts de production ou encore l'accès à des services adaptés. Les groupes coopératifs doivent donc être très actifs en matière d'animation coopérative, pour partager les décisions stratégiques avec les adhérents tout en étant à l'écoute de leurs problématiques. Les administrateurs ne doivent pas se contenter d'une politique de communication descendante et d'une animation peu dynamique de commissions ou réunions de secteur. Ils ne peuvent non

plus se désoler du manque d'implication des adhérents au niveau local, ou déléguer cette animation à quelques administrateurs et à des cadres de 3^e niveau. L'animation coopérative doit être intégrée dans les objectifs stratégiques du groupe, et les administrateurs et l'encadrement de 1^{er} plan doivent y être pleinement impliqués. À titre d'exemple, nous avons pu observer qu'à l'occasion de la fin des quotas laitiers en 2015, la mise en place des nouveaux modes de paiement du lait ou de gestion des volumes s'est passée de façon plus apaisée dans les groupes qui disposaient depuis longtemps d'une animation coopérative de qualité : les adhérents avaient eu l'occasion de suivre depuis longtemps l'évolution du contexte réglementaire, connaissaient les échéances, et ont participé à la définition des nouveaux dispositifs.

LES ADMINISTRATEURS DES GROUPES SONT SOUMIS À UNE TENSION PERMANENTE.

Ils doivent répondre à des impératifs économiques complexes, avec des enjeux financiers et une responsabilité (juridique et morale) importants, imposant des réactions de plus en plus rapides. Dans le même temps, il est nécessaire qu'ils restent proches du terrain car ils tirent leur légitimité du vote des adhérents. Et bien sûr, ils ont leur propre exploitation à gérer. En plus de la veille constante, il leur faut en permanence être en capacité d'expliquer, d'argumenter, alors qu'ils sont « dans le feu de l'action ». À cela s'ajoute l'astreinte morale des principaux élus, qui est permanente, et l'équilibre à trouver par chacun pour faire accepter ses absences à ses conjoints ou associés. Dans cette situation de « grand écart permanent », ils reçoivent de la part de leurs mandants des réactions qui ne sont pas toujours explicites : beaucoup

d'adhérents observent, acquiescent mais sans rien dire, puis vaquent à leurs affaires personnelles... Restent les commentateurs, qui ont une place largement surestimée, et qui tournent en boucle sur Internet ou les médias, faute d'avoir une résistance physique à leurs propos comme cela existait au comptoir du café... Sachant que ce n'est pas l'argent qui motive les administrateurs, la base de données ANR le montre clairement, quels sont les ressorts quotidiens de leur implication ? Ne sont-ils pas davantage soutenus par leurs directions générales que par les adhérents ?... Les entretiens conduits au cours des audits de Révision Coopertise® regorgent de témoignages édifiants en la matière.

RECOMMANDATIONS

À l'issue de ces constats, nous pouvons formuler des pistes de réflexion pour les groupes coopératifs, sur les thèmes suivants :

Animer la vie coopérative

À l'heure de la démocratie participative, de la recherche de proximité et de sens, de l'avènement des « entreprises à missions », les groupes coopératifs devraient être à la pointe de l'innovation en matière de dispositifs d'animation coopérative. Qu'en est-il aujourd'hui dans nos groupes coopératifs ? Cette dimension est-elle réellement intégrée dans les objectifs politiques et stratégiques, avec une implication des élus de premier plan et des directions générales ? Quelle est

la place réelle de l'adhérent de base dans le dispositif ?

Former les administrateurs

Les administrateurs des groupes coopératifs doivent disposer de compétences spécifiques. Ce thème ressort systématiquement dans les colloques ou travaux sur le thème de la gouvernance. Nous ferons deux remarques à ce sujet : d'une part, les offres de formation pour les administrateurs des groupes doivent être enrichies, pour être adaptées aux contraintes de disponibilités des administrateurs : *e-learning*, accompagnement personnalisé, etc. ; d'autre part, la réflexion sur la formation doit intégrer la formation continue que représentent les échanges permanents avec l'encadrement.

LA FORMATION DES ÉLUS, UN ENJEU POUR LES RÉSEAUX COOP DE FRANCE

La nécessité de formation des élus dans les organisations coopératives est un leitmotiv depuis de nombreuses années. Il est vrai que les enjeux multiples et complexes auxquels elles sont confrontées rendent nécessaire de renforcer en permanence les compétences des élus qui les pilotent. La loi d'Avenir agricole de 2014 a d'ailleurs fixé des exigences en la matière.

Les réseaux coopératifs Coop de France déploient ainsi des dispositifs de formation des décideurs, pour répondre aux entreprises qui souhaitent former leurs administrateurs. Différents cycles existent sur le territoire et sur le plan national et sont généralement articulés autour de trois grands axes : la connaissance de l'environnement socio-économique, le fonctionnement coopératif et le rôle de l'élu, ainsi que la

communication et le renforcement du leadership. Ces formations d'une dizaine à une trentaine de jours s'échelonnent sur un à trois ans. Nous pouvons ainsi citer : Sénèque, la formation co-construite avec l'ESSEC au niveau national, les cycles Rochdale (Ouest), Phileas (Auvergne-Rhône-Alpes), Décideurs économiques en Nouvelle Aquitaine ou en Occitanie... Certains de ces cycles existent depuis plus de 25 ans et ont évolué en fonction des besoins et de l'actualité. Le réseau propose également des réponses spécifiques aux besoins propres à chaque coopérative (Palès - formations sur mesure sur tout le territoire - ou formations courtes propres à chaque coopérative).

Plus récemment, Services Coop de France a déployé, avec l'appui d'Agreenium, des formations en ligne dont le MOOC de la coopération

agricole qui ouvrira sa 4^e session en mars 2019.

Pour renforcer la professionnalisation de cette offre, Coop de France a créé l'Institut de la coopération agricole qui fédère l'ensemble de ces dispositifs et traduit la volonté politique de la coopération dans le domaine de la formation des élus. Garant de la qualité des offres de formation, il a pour but de favoriser la dynamique de partenariat entre tous les opérateurs de formation de la coopération agricole et avec leurs intervenants extérieurs. •

MOBILISER ET FAVORISER LA MONTÉE EN COMPÉTENCES



© D.R.

Sébastien Chevalier
Président de la commission vie coopérative d'Agrial

AGRIAL

Groupe coopératif agricole et agroalimentaire
13 000 adhérents
22 000 salariés
5,5 milliards d'€ de CA en 2017

En juin 2015, notre conseil d'administration a lancé une réflexion pour élaborer sa stratégie à 10 ans : « Horizon 2025 », dont un des axes prioritaires vise à « renforcer et moderniser notre projet coopératif ».

Notre coopérative est riche d'un nombre important d'élus, 600 au total, à l'interface entre les 13 000 adhérents du groupe et les 35 membres du conseil d'administration. 600 élus, c'est une personne pour une vingtaine d'adhérents : une chance pour diffuser les informations, partager les projets, recueillir les propositions du terrain... L'idée est ainsi venue de faire de ces élus les ambassadeurs de la coopérative auprès des adhérents.

Mais ça ne se décrète pas ! Différentes actions sont mises en place pour les mobiliser. Par exemple, nous organisons des « journées des élus » pour leur permettre des échanges directs avec les membres du conseil d'administration. Cela permet aux administrateurs présents d'aller au fond des choses sur des dossiers de différentes natures,

un projet en préparation, un sujet d'actualité... Ces réunions peuvent être organisées en amont des assemblées de section pour en préparer le déroulement. Elles favorisent aussi la convivialité et les échanges entre élus représentant les régions et métiers de la coopérative, qui ont peu d'autres occasions de se rencontrer. Un autre point sur lequel nous travaillons beaucoup : la formation des élus, avec une logique de montée en compétences à travers un véritable plan de formation assis sur trois dispositifs déployés en interne : accueil et découverte de la coopérative ; réflexion sur le rôle de l' élu et la gouvernance (20 sessions et 235 participants en 2018) ; préparation à la fonction d'administrateur (cycle de 10 jours lancé en 2019). Pour les membres du conseil d'administration, le suivi de cycles organisés au niveau régional (Rochdale) et national (Sénèque) permet de favoriser la prise de recul et la mise en réseau d'administrateurs de différentes coopératives. •

Recruter les managers

L'existence d'un large domaine de compétences partagé, la nécessité d'échanges permanents et fluides entre l'encadrement et les administrateurs aux commandes, les modes de décision à caractère collégial, la confrontation permanente des vues et l'exigence de pédagogie nécessitent des profils très spécifiques pour l'encadrement dans les groupes coopératifs. Les bons exemples et les échecs

sont faciles à identifier dans ce domaine. Les élus sont parfois démunis dans les processus de recrutement, ou de séparation. Ne faudrait-il pas développer des outils spécifiques d'aide au recrutement, à l'intégration et à l'évaluation des cadres de direction, à destination des élus : partenariats avec des cabinets spécialisés, outils communs, procédures d'intégration, formation, expertise pour l'évaluation, etc.

COOPÉRATIVES LAITIÈRES : UNE CHARTE COMME SUPPORT DE RÉFLEXION À LA GOUVERNANCE

En 2012, la Fédération nationale des coopératives laitières (FNCL – devenue Coop de France Métiers du Lait en janvier 2019), a mené une réflexion sur la gouvernance des coopératives laitières dans la perspective de la fin des quotas laitiers au 1^{er} avril 2015. Celle-ci a abouti à la rédaction de la charte portant sur les engagements mutuels entre les coopératives et leurs associés coopérateurs.

La FNCL, par le biais de la charte, a formulé à destination des coopératives laitières les recommandations suivantes :

- réaffirmer les missions du conseil d'administration et rendre attractif la mission d'administrateur ;
- choisir une approche claire et détaillée de la rémunération globale de l'associé coopérateur ;
- présenter d'une manière claire et responsable les comptes aux associés ;
- créer des groupes de travail au sein des coopératives pour mettre en place des règles relatives aux volumes collectés par rapport aux débouchés économiques de la coopérative ;
- mettre en valeur le capital social, en expliquer les principes et les modalités ;
- adopter des règles claires et visibles de transmission de capital social

entre le cédant, le repreneur et la coopérative ;

- engager une démarche d'information sur les principes et valeurs des coopératives auprès des associés coopérateurs.

Pour rappel, entre 1984 et 2015, les volumes de lait produits par les exploitants étaient encadrés au niveau communautaire, et les prix, dans une moindre mesure, discutés en interprofession. Cette réglementation avait, dans les faits, dépourvu les conseils d'administration d'une partie de leurs compétences.

Après la fin des quotas en 2015, la charte a été réadaptée en ce qui concerne la recommandation sur les volumes, de façon à prendre davantage en compte les projets des associés-coopérateurs, ainsi que la recommandation relative au capital social, remplacée par une incitation à mettre en place une procédure d'accueil des nouveaux adhérents, qui semblait davantage pertinente. Ce dispositif fut présenté aux différentes coopératives du réseau dont une majeure partie fut signataire, s'engageant donc à s'inspirer de ces recommandations dans la relation coopérative-associés coopérateurs.

Fort de cette expérience, la réflexion a été poursuivie : une nouvelle version

de la charte a été travaillée et un dispositif d'accompagnement créé. Ce dispositif repose sur deux outils. Le premier outil s'adresse directement au conseil d'administration de chaque coopérative et se déroule en plusieurs étapes : une autoévaluation du fonctionnement de la coopérative par chacun des administrateurs, qui aboutit à la lecture des résultats mettant en avant les points faibles et les points forts, au choix par le conseil du ou des axes à travailler et à la mise en place d'un outil de suivi. Le second outil est un audit externe à mi-étape dans le temps des révisions coopératives qui intervient tous les cinq ans et s'attarde sur le respect des règles de fonctionnement du conseil d'administration ainsi que sur les informations transmises par la coopérative à ses associés coopérateurs. Si ce dernier n'a pas fait l'objet d'un consensus pour le moment, l'autoévaluation ainsi que les outils de suivis sont en cours d'ajustement et un nouveau service d'accompagnement des recommandations de la charte des engagements mutuels auprès des coopératives laitières membres de Coop de France Métiers du lait devrait être annoncé lors des Journées laitières d'avril 2019. •

Aurélié Charrier, Coop de France Métiers du lait

Mettre en place des instances spécifiques de gouvernance dans les groupes

Afin d'appréhender efficacement les thématiques partagées avec l'encadrement, les conseils d'administration doivent se doter

d'instances d'analyse et d'aide à la décision : comités d'audit, comité des rémunérations et d'éthique, comité stratégique. La délégation confiée par le conseil à ces instances, leurs modalités de fonctionnement et de reporting doivent être clairement définies. Le rôle

du bureau, son fonctionnement collégial et fluide, l'organisation de ses relations avec le comité de direction doivent également l'être aussi : au-delà du binôme président-directeur, les ressorts d'un bon fonctionnement du couple bureau-comité de direction mériteraient d'être approfondis. Dans les groupes qui fonctionnent bien, le travail en commun entre élus et cadres est un atout important : la complémentarité des approches entre personnes de profil différent est en effet un atout dans les prises de décision et le pilotage des moments difficiles. Pour que cela fonctionne, il faut du respect, de la clarté, et de la pédagogie, pour se comprendre entre personnes avec des éléments de langage différents.

Clarifier le statut des administrateurs des groupes

Compte tenu de la charge morale, des responsabilités, de l'étendue du domaine partagé avec l'encadrement, il paraît nécessaire de travailler sur la responsabilité juridique, les modalités d'indemnisation, le statut des administrateurs. Des dispositifs innovants d'assurances, ou de retraite complémentaire existent par exemple, qui semblent très pertinents. À l'image du syndicat des directeurs de coopératives (DIRCA), ne faudrait-il pas créer l'équivalent pour les administrateurs de groupe ?

Ces différentes pistes orientent les réflexions vers une « professionnalisation » des élus des groupes coopératifs, à l'image de ce que nous pouvons observer dans les coopératives d'Europe du Nord. Si le besoin semble s'en faire sentir, il ne faut pas négliger le risque de divergence avec la base, qui est réel. •

Légitimité démocratique dans la gouvernance des groupes coopératifs

Chantal Chomel
Co-rapporteuse du groupe IFA
Janvier 2019

POURQUOI S'INTERROGER SUR LA GOUVERNANCE DES GROUPES COOPÉRATIFS AGRICOLES ?

L'IFA (Institut français des administrateurs) a publié un rapport sur la gouvernance des groupes coopératifs et mutualistes. Un travail riche d'enseignements mettant en avant un certain nombre de préconisations visant à incarner, dans les filiales, le caractère coopératif de la mère : primauté du sociétariat, représentativité du conseil ou encore représentation des salariés en tant qu'administrateurs au sein des conseils...

L'activité économique des coopératives agricoles se développe notamment au sein de groupes et de façon croissante. Parfois, la coopérative-mère, tête de groupe, n'est plus nécessairement l'acteur économique dominant de l'ensemble.

Le nombre, tout autant que les champs d'activité économique des filiales, parfois issues d'opérations de croissance externe, conjugués à la complexité de l'organisation juridico-financière et économique, brouille la lisibilité du modèle coopératif. Ce manque de lisibilité est notamment fortement ressenti par les sociétaires, appelés associés coopérateurs dans les coopératives agricoles, mais aussi par les administrateurs, voire même les salariés, tous pouvant exprimer le sentiment de ne plus être entendus ou pris en compte.

Ces difficultés ont été en partie appréhendées par le législateur qui, lors des récentes modifications législatives, a tenté de remédier à l'asymétrie d'informations en créant des obligations d'informations détaillées sur l'activité des filiales.

Le HCCA, quant à lui, a été conduit à prendre position sur la question des groupes coopératifs dont une des filiales exerce le même métier que la coopérative-mère et, le cas échéant, lui fait concurrence, générant des conflits d'intérêts particulièrement mal perçus sur le terrain par les adhérents et portant atteinte au caractère coopératif de l'ensemble et au-delà à la crédibilité du modèle. Il est intéressant de constater que la vision « groupe coopératif » a bien été construite sous l'angle économique, de façon très

pragmatique le plus souvent, que les filiales soient le lieu de transformation des produits collectés par la coopérative ou des instruments de diversification. En revanche, sa dimension coopérative et les conséquences qu'il y a lieu d'en tirer sont restées dans un flou révélateur de l'impensé de la nature et des conséquences de la construction d'un groupe coopératif sur son ADN.

C'est dans ce contexte que l'IFA (Institut français des administrateurs) a réuni un groupe de travail sur la gouvernance des groupes coopératifs et mutualistes sous la présidence d'Étienne Pflimlin¹ qui a donné lieu à un rapport publié en septembre 2018 intitulé «Principes et bonnes pratiques d'une gouvernance originale et efficiente». Ce rapport est destiné à tous les groupes coopératifs et mutualistes quel que soit leur secteur d'activité et présente vingt-cinq recommandations. Les analyses relatives à la caractérisation des risques tout comme les recommandations qui figurent dans ce document en sont

issues. Que l'IFA en soit chaleureusement remerciée.

Parmi les enjeux prioritaires de la gouvernance des groupes, on peut en retenir trois : la nécessité d'organiser une protection du cœur historique de la coopérative, une transparence tant de l'information en temps réel que de la participation des adhérents aux fruits et aux risques de l'ensemble du groupe. Or souvent cette transparence sur l'un ou l'autre des éléments fait défaut et crée une suspicion chez les adhérents.

Les bonnes pratiques qui sont proposées sont des points d'appui pour répondre à ces enjeux, *même* si au cœur de la gouvernance et des meilleures pratiques possibles demeurent les personnes, leur autonomie de jugement et de décision qui constituent la pierre angulaire de la gouvernance et les moyens, notamment en formation, information complète, sincère et véritable, temps et donc moyens de se libérer, qui leur sont donnés pour exercer ces missions.

¹ Président d'honneur du Crédit Mutuel

COMMENT CARACTÉRISER LES GROUPES COOPÉRATIFS ET IDENTIFIER LES RISQUES QU'ILS RENCONTRENT ?

Si les groupes – coopératifs ou non – sont appréhendés par la fiscalité, la comptabilité, ou encore le droit social, il n'en existe aucune définition juridique. Les groupes coopératifs peuvent revêtir des formes très différentes selon leur objet, leurs finalités et leur stratégie. Ce peut être une union de coopératives porteuse d'installations communes comme des silos ; une union de coopératives qui collecte et commercialise, voire transforme toute la production des coopératives membres ; une coopérative polyvalente et ses filiales... Il en découle que les situations et les problèmes à résoudre sont bien différents selon les cas, ce qui impacte de façon conséquente l'organisation de la gouvernance.

De même que le droit des sociétés ne définit pas le groupe coopératif, il ne définit pas non plus son organisation et ses modalités de gouvernance. La loi d'avenir pour l'agriculture et l'alimentation de 2014 a bien renforcé les obligations de reporting sur

l'activité des filiales auprès des associés coopérateurs des coopératives mères, mais sans introduire de dispositions légales ou réglementaires sur l'organisation de la gouvernance des groupes.

La toute récente loi du 30 octobre 2018 «pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous» parue au JO du 1^{er} novembre, dans son article 11, renvoie à une ordonnance le soin d'édicter des mesures sur le «renforcement de la lisibilité et la transparence des informations contenues dans les documents transmis aux associés coopérateurs, [...] notamment le règlement intérieur, le rapport annuel et le document unique récapitulatif» d'une part, et «d'améliorer la lisibilité et la transparence par les associés coopérateurs des modalités de détermination du prix et de la répartition des résultats de la coopérative² au travers de l'élaboration de documents appropriés» d'autre part.

² Souligné par nous, car ce n'est pas le groupe coopératif qui est visé.

Deux enseignements peuvent déjà être tirés de ces dispositions :

- la gouvernance ne se limite pas à un meilleur fonctionnement du conseil d'administration mais inclut la participation des adhérents de la coopérative-mère,

- la qualité du reporting est perçue comme centrale et comme le meilleur outil pour mettre les associés coopérateurs en mesure d'exercer un véritable contrôle sur les actions de leurs dirigeants.

LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE GROUPES COOPÉRATIFS AGRICOLES

Définir des catégories de groupes coopératifs est un exercice un peu difficile tant sont nombreux et divers les cas de figure et les situations. La proposition qui est ici faite est destinée à donner une grille de lecture, forcément simplificatrice et réductrice, permettant de donner des *guides lines* sur les types de situation identifiés, constituant des grands modèles. Nous distinguerons les groupes « collégiaux » et les groupes « actionnariaux ».

LES GROUPES « COLLÉGIAUX » avec deux cas de figure et, entre les deux, toute une gamme de situations intermédiaires, parfois en forme de transitions vers des évolutions futures :

- les unions de services, union de gestion d'un outil comme un silo par exemple. En ce cas la filiale commune a une caractéristique de « filiale outil » ou filiale de moyens. Les enjeux de gouvernance sont moins complexes car la stratégie des coopératives membres reste pilotée par celles-ci ;
- les unions dites intégrantes avec transfert quasi total des activités des coopératives membres vers l'union : ce mode d'organisation vise à mutualiser les moyens de collecte, stockage ou transformation et à n'avoir qu'un acteur sur les marchés. Le pilotage stratégique s'exerce au niveau de l'union et non plus au sein des coopératives de base, ce qui peut susciter un sentiment d'éloignement des adhérents sur

les décisions stratégiques et requiert donc une gouvernance adéquate.

Dans ces deux cas, la pondération des voix en assemblée générale est possible sur option adoptée dans les statuts et peut donner lieu à une prépondérance de l'une des coopératives membres selon l'option choisie et le nombre de coopératives membres de l'union.

LES GROUPES « ACTIONNARIAUX », à une ou plusieurs coopératives : dans les filiales de droit commercial, la règle « une action-une voix » prévaut. Ces filiales sont des outils de développement industriel, de conquête de nouveaux marchés et elles sont un des éléments de mise en œuvre de la stratégie de la coopérative.

Hormis dans le cas des unions de services, chacun de ces « types » de groupe coopératif, donne lieu à une « hybridation » du modèle coopératif initial. Le transfert d'activités conduit parfois à réduire la coopérative à un centre de collecte des produits mais sans moyens, on a parfois utilisé le terme de « coopérative-boîte aux lettres ». Par ailleurs, la présence et l'activité de sociétés commerciales classiques dont les finalités et le mode de fonctionnement diffèrent des coopératives, génèrent des questions spécifiques qui ont nécessairement un impact sur la coopérative de base et ses sociétaires et par là-même sur la gouvernance³.

³ Cf « Hybridation du modèle d'affaires et gouvernance : l'arrivée des actionnaires dans le groupe Crédit Agricole ». Alexandre Pourchet- Sommet international des coopératives – Québec 2016

LES DIFFICULTÉS POTENTIELLES D'UN GROUPE COOPÉRATIF

Lorsque, dans un groupe coopératif, une partie importante de la valeur ajoutée est réalisée au sein des filiales, les principes coopératifs peuvent être bousculés : le principe « une personne-une voix » est respecté

dans la coopérative mère, mais le pouvoir économique se trouve de fait dans les filiales soumises aux règles du droit commercial et donc à un vote au prorata du capital détenu.

Le recours fréquent à des holdings financières pour y mettre les participations détenues dans les filiales, a pour effet de créer un écran supplémentaire, complexifier les attendus de la gouvernance et brouiller un peu plus la lisibilité du groupe aux yeux des adhérents. La pratique, très répandue, de loger l'équipe dirigeante du groupe dans la holding et non dans la coopérative mère, pour des raisons sociales, économiques, voire financières, est également un facteur qui rend le dispositif plus opaque.

Il en résulte différents types de risques :

Les risques de conflits d'intérêts et de divergences de stratégies

Notamment dans le cas où la filiale exerce le même métier que la coopérative-mère. Par définition les coopérateurs ont une double qualité : à la fois utilisateurs ou bénéficiaires des services de la coopérative mais aussi associés de celle-ci. Ils sont donc soumis à des intérêts multiples mais en aucun cas ces intérêts individuels ou multiples ne peuvent entrer en opposition avec les décisions à prendre au titre du collectif. Dit autrement, les intérêts individuels ou personnels ne peuvent entrer en concurrence avec la mission collective de la coopérative. C'est un des aspects délicats de la gouvernance, qui repose sur la constitution d'une autonomie de jugement de l'administrateur : être à même de prendre en compte à la fois l'intérêt collectif des adhérents et du groupe coopératif au-delà de ses propres intérêts. Ce point est vrai au sein d'une coopérative mais devient encore plus délicat dans le cas d'un groupe coopératif avec de multiples filiales et donc une multiplicité potentielle des divergences d'intérêts.

D'autre part, l'intérêt de la filiale peut diverger de celui de la coopérative et cela est d'autant plus probable que leurs modèles économiques diffèrent : stratégies divergentes, recherche de rentabilité plus poussée dans une des entités, politique de distribution de résultat différente, conquête d'adhérents de la coopérative-mère. On peut même parler

parfois de cannibalisation de la coopérative-mère par la ou les filiales.

Dans le cas de filiales de droit commercial exerçant le même métier que la coopérative, l'exclusivisme et la territorialité inhérents aux coopératives agricoles ne leur étant pas applicables, elles peuvent se livrer librement au jeu de la concurrence y compris vis-à-vis des adhérents de la coopérative-mère. Ce point a d'ailleurs fait l'objet d'une recommandation du HCCA⁴.

Les risques mal maîtrisés

La coopérative peut avoir mal évalué ou anticipé les risques économiques de l'activité d'une ou plusieurs de ses filiales. Différents éléments peuvent se conjuguer et relèvent de problématiques générales à toutes les entreprises quel que soit leur statut : méconnaissance du marché, mauvaise analyse du positionnement de certains produits, fonctionnement opérationnel défaillant, stratégie financière mal maîtrisée. L'internationalisation des activités, qui n'est pas, du fait de leur histoire, quelque chose de naturel pour les coopératives, élève le niveau de risque. Si cette activité consiste à exporter plus de produits français, elle sera bien perçue. En revanche, si elle consiste à implanter ou acquérir dans des pays tiers, en Europe ou ailleurs, des filiales en vue d'accroître sa présence sur l'ensemble des marchés, le pilotage de cette stratégie devient un enjeu crucial pour la gouvernance du groupe et requiert une maîtrise des risques de natures différentes : économiques, financiers, techniques, sociaux, etc.

Les risques économiques

Les résultats déficitaires d'une filiale sont consolidés dans le groupe coopératif et peuvent, s'ils sont importants, impacter son équilibre économique. Sans aller jusqu'au soutien abusif, pratique sanctionnée pénalement, ce point est néanmoins crucial. Si c'est la coopérative-mère qui ne dégage pas de résultat propre, les tensions avec la filiale peuvent également être importantes : la coopérative peut d'une part être dans

⁴ Avis du 4 mai 2016 disponible sur le site du HCCA www.hcca.coop

l'incapacité de jouer pleinement son rôle d'actionnaire et, si elle est majoritaire dans la filiale, être tentée d'organiser une politique de remontée importante de dividendes au mépris des intérêts de la filiale en termes de fonds propres et de développement.

Les risques juridiques

Le non-respect de l'autonomie juridique et de décision des filiales est un risque élevé, pouvant parfois aller jusqu'à la direction de fait.

Les risques de réputation et d'image.

Actuellement accentués par l'existence des réseaux sociaux, ils ne sont pas à négliger et sont de natures multiples dans le secteur agroalimentaire (problèmes sanitaires, fraude alimentaire, bien-être des animaux...). S'y ajoutent, dans le cas des groupes coopératifs, les dysfonctionnements coopératifs réels ou supposés.

RECOMMANDATIONS POUR INCARNER LE CARACTÈRE COOPÉRATIF DE LA MÈRE DANS LES FILIALES

L'hybridation constituée au sein des groupes coopératifs conduit à envisager concrètement, au-delà du choix d'une forme de gouvernance – moniste ou dualiste⁵ – l'articulation entre le caractère coopératif de la mère et les conséquences qu'il est souhaitable d'en tirer pour la gouvernance des filiales. La légitime autonomie de ces dernières pour développer leur stratégie doit-elle connaître des limites au regard du caractère coopératif de la mère et de quelle manière celles-ci se construisent et sous quel contrôle?

Dans le cadre des recommandations de l'IFA ou d'un avis du HCCA, les préconisations sur la gouvernance des groupes coopératifs sont des remèdes comportementaux, et non des dispositions légales. Toutes les évolutions ne requièrent pas nécessairement de modifications législatives et peuvent en effet se régler par la mise en œuvre de bonnes pratiques. Le choix de fond, à privilégier, est celui d'une gouvernance des filiales avec une présence des élus de la coopérative à leur tête : incarnation de la légitimité démocratique, ce mode d'organisation suppose un débat à mener au sein de chaque groupe coopératif, bien que le code rural n'impose rien en la matière.

La primauté du sociétariat

Il convient tout d'abord de rappeler la primauté du sociétariat et de ce que cela implique. Le risque de dilution de l'*affectio societatis* et de l'éloignement du sociétariat, induit par la taille et la complexité croissantes des groupes, ne doit pas être sous-estimé. Il n'est pas insurmontable à condition de

mettre en œuvre les moyens et les modalités appropriés en quantité et en qualité. Il importe au premier chef de favoriser la participation des sociétaires et de diversifier les moyens, y compris le digital, pour leur permettre d'exercer activement cette participation. Celle-ci peut passer par la mise en place d'instances de concertation, de commissions, de rencontres, de groupes de travail, de débats, hors assemblée générale. Le groupe devrait aussi impliquer des relais locaux, comme les conseils de région, et améliorer le fonctionnement électif pour renforcer la diversité et la parité, ou tout au moins une représentation des femmes et autre catégorie de sociétaires, reflétant leur proportion dans le sociétariat.

Les groupes devraient également organiser des possibilités d'expression démocratique sur les grandes décisions, hors assemblée générale annuelle. De même l'information et la transparence sur les activités globales du groupe et des filiales doit être une priorité.

La définition des stratégies et le rôle du conseil d'administration de la coopérative-mère

Le conseil d'administration de la tête de groupe doit exercer son rôle stratégique de contrôle et de maîtrise des risques à tous les niveaux, y compris celui des filiales. La stratégie du groupe doit intégrer à la fois le respect du collectif, des stratégies individuelles des filiales et inclure la RSE. La cohérence des différentes stratégies doit être assurée. Une fois par an, le conseil d'administration de

⁵ Le régime moniste se caractérise par un conseil d'administration, avec président et directeur, tandis que le régime dualiste suppose un directoire et un conseil de surveillance.

la coopérative-mère doit prévoir un débat sur le fonctionnement des filiales et des relations intra-groupe.

Un comité du conseil dédié aux filiales peut réunir les éléments en vue de ce débat. Les règles qui en ressortent doivent être explicitées dans un document de type règlement intérieur engageant les administrateurs. Ce document doit être mis à la disposition de tous les adhérents.

La position du HCCA sur les conflits d'intérêts entre la coopérative et ses filiales

S'agissant des conflits d'intérêts entre coopératives et filiales exerçant le même métier, sujet récurrent de conflits dans les coopératives agricoles, on ne peut que conseiller de se reporter à l'avis du 4 mai 2016 du HCCA dont les recommandations sont toujours d'actualité et reposent sur les deux points suivants :

1. respect du statut coopératif et option préférentielle pour la coopération entre coopératives : la création ou le rachat de filiale de négoce, plutôt que le choix de regroupements entre coopératives, sont des décisions stratégiques qui comme telles doivent être examinées et prises avec soin au sein du conseil d'administration et faire l'objet d'un débat avec les associés coopérateurs ;
2. l'adhérent doit rester au cœur du dispositif : celui-ci doit avoir accès à toutes les offres de la filiale et celles-ci sont au minimum égales, voire supérieures à celles proposées aux clients de la filiale.

Enfin, pour donner une cohérence aux dimensions coopérative et économique du groupe, le HCCA recommande que, dans un groupe coopératif, quel que soit le nombre de ses filiales, l'activité « négoce » n'excède pas au total 35 % du chiffre d'affaires de la branche collecte-apvisionnement, dérogation TNA (tiers non associés) de 20 % non comprise.

La représentativité du conseil

Le conseil doit être représentatif de la diversité sociologique et géographique de ses sociétaires, mais aussi organiser son renouvelle-

ment et tendre vers la parité ou tout au moins une représentation cohérente des sociétaires femmes. Le conseil doit aussi représenter une diversité de compétences nécessaires à l'exercice du contrôle des filiales. Il doit définir une politique claire et transparente des indemnités compensatrices de temps passé, et ceci est d'autant plus nécessaire que des jetons de présence peuvent être versés au sein des filiales. Le montant global des indemnités et jetons de présence perçus devrait être exposé dans le rapport annuel.

La formalisation des relations au sein du groupe

• Présence des élus dans les filiales

Le conseil de la coopérative-mère définit la structure juridique et financière de chaque filiale et la composition de ses organes de direction. Il est recommandé que la présidence de chaque filiale soit détenue par un membre du bureau ou du conseil de la coopérative qui doit avoir accès à une formation sur la gouvernance du groupe et le métier et les caractéristiques de la filiale. C'est en effet en étant doté des connaissances et compétences nécessaires que l'administrateur-agriculteur est le mieux à même d'exercer sa capacité d'appréciation personnelle des situations et des décisions stratégiques à prendre.

Une charte de gouvernance et d'éthique du groupe rappelle les principes et modalités de fonctionnement des instances du groupe. Une cartographie de la gouvernance et des mandats détenus est établie et mise à jour en tant que de besoin.

• Comités spécialisés du conseil d'un groupe

Lorsque le groupe coopératif atteint une certaine taille, il peut être nécessaire et utile de faciliter et sécuriser les travaux du conseil par la mise en place de comités spécialisés, notamment un comité d'audit des comptes englobant les filiales principales. Ces comités sont composés d'administrateurs et rendent compte au conseil. On peut aussi prévoir un comité des rémunérations et des nomi-

nations qui renforce la transparence et le partage des responsabilités. On constate que ces comités fédèrent davantage les élus qui acquièrent des habitudes de travail régulier en groupes restreints.

Le reporting

Le bon fonctionnement d'une gouvernance de groupe repose sur un reporting régulier par les administrateurs siégeant dans les filiales de leur activité et de la situation des dites filiales. Le rapport de Révision est un bon outil pour appréhender le fonctionnement coopératif du groupe et doit donner aux dirigeants une vision extérieure et globale de ce fonctionnement. Le rapport de groupe, quant à lui, doit identifier les attentes et questions des adhérents sur son fonctionnement. Si des écarts stratégiques sont identifiés, il doit préconiser des actions correctrices, y compris sur les engagements dans la RSE.

La représentation des salariés en tant qu'administrateurs au sein des conseils

Les salariés participent à la valeur ajoutée de l'entreprise et en constituent une partie prenante essentielle. Leur représentation en tant qu'administrateurs doit être facilitée. La représentation syndicale ou un vingtième des salariés électeurs parmi les salariés de l'entreprise, doit pouvoir présenter à l'élection deux membres titulaires et deux membres suppléants. Les administrateurs titulaires désignés par les syndicats disposent des mêmes compétences et des mêmes droits et devoirs que les autres. Toutefois il leur est recommandé d'exercer un retrait lorsque les travaux du conseil portent sur les questions pour lesquelles l'entreprise et les syndicats ont des intérêts divergents : négociation et dénonciation de conventions collectives par exemple.

CONCLUSION

Les contraintes légales de la gouvernance des groupes coopératifs agricoles sont relativement souples. C'est une liberté que ceux-ci doivent s'approprier pour mettre en place et structurer une gouvernance et un fonctionnement de celle-ci qui leur convienne tout en répondant aux enjeux énoncés dans l'introduction. Il ne s'agit pas de ne rien faire, mais au contraire de décider ce qui est le mieux pour chaque groupe coopératif en s'inspirant des bonnes pratiques proposées dans ce document ou créées et mises en œuvre par d'autres.

C'est à ces conditions que les groupes coopératifs pourront pleinement acquérir leur légitimité coopérative.

Pour autant, il ne faut pas se voiler la face : les exigences nouvelles qui pèsent sur les administrateurs de groupes coopératifs, en termes de profil, de disponibilité, d'implication, de formation modifient un peu la vision traditionnelle des attendus de la mission d'administrateur. Or, de façon symétrique, les exploitations s'agrandissent et requièrent plus d'implication des exploitants. Les

groupes coopératifs seront donc conduits à organiser leur gouvernance en prenant en compte ces données nouvelles et notamment en dégagant les moyens nécessaires en termes d'indemnisation pour les administrateurs concernés. •

GUIDE DE GOUVERNANCE DE COOP DE FRANCE

La loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous dite « loi EGalim » a donné lieu à de nombreux débats sur la gouvernance des sociétés coopératives agricoles et leurs unions ainsi que sur les relations avec leurs adhérents.

Ce mode de gouvernance, qui se différencie des autres types de sociétés, doit en effet permettre aux entreprises coopératives de mettre en œuvre les valeurs et principes qui les régissent. Il se caractérise par une gestion collective, assurée par des adhérents, élus par leurs pairs. Dans ce contexte, conscientes de leur responsabilité individuelle et collective, les entreprises de la coopération agricole ont souhaité se doter d'un guide proposant les

bonnes pratiques de gouvernance, pour la plupart déjà éprouvées, voire souhaitées au regard des attentes exprimées, notamment par le Grand débat coopératif.

Ce guide, conçu comme un outil de progrès et destiné à être enrichi au fil du temps, propose un certain nombre de recommandations visant à faire réfléchir les coopératives sur le fonctionnement de leur conseil d'administration et l'animation de leurs assemblées générales. Il doit également leur permettre de s'interroger sur certaines thématiques telles que la formation des administrateurs, le renouvellement des générations, la mise en place de comités spécialisés, la représentation des salariés ou des femmes dans leurs organes de gestion. •



DES CUMA DE CUMA POUR INNOVER

Source : Les Cuma « innov » départementales : spécificités, modes d'organisation, structurations sur le territoire, FNCuma, 2015.

L'innovation existe à plusieurs niveaux dans le réseau Cuma : au niveau des Cuma locales, mais également au niveau de Cuma construites à des échelles de territoires plus vastes (souvent départementales). En effet, une Cuma locale n'a pas toujours l'assise suffisante pour se lancer dans une activité nouvelle requérant des matériels spécifiques (retourneur d'andains, déchiqueteuses à bois, presses à huile...), coûteux, utilisés quelques jours par an, et utilisables par un grand nombre d'agriculteurs. Pour ces raisons, des Cuma dites "départementales" ont été mises en place (il en existe près de 100 aujourd'hui) : ces Cuma se substituent aux Cuma locales pour investir dans un nouveau matériel et le mettre à disposition de Cuma locales. Organisée comme une « Cuma de Cuma », ces coopératives permettent une mutualisation à une échelle élargie. Les adhérents sont soit des Cuma locales (qui mettent ensuite les matériels à disposition de leurs propres adhérents), soit des agriculteurs individuels en direct, soit les deux. Par construction, ces Cuma touchent donc un grand nombre d'agriculteurs (plusieurs centaines) comparativement à la moyenne des Cuma (23 adhérents) et exigent une planification de chantiers spécifiques (parce qu'ils

sont tournants, de territoire en territoire) concertée avec les Cuma locales.

Historiquement, plusieurs vagues de création et de développement de ces Cuma de second niveau ont existé : le drainage dans les années 1970, le compostage à la fin des années 1990, les presses à huile puis le bois énergie dans les années 2000. Souvent, elles résultent de la rencontre entre un besoin repéré sur le terrain, une initiative portée par un petit groupe d'agriculteurs novateurs, l'appui déterminant de la fédération de Cuma, et des financements publics dédiés à l'innovation.

Ainsi, ces coopératives se distinguent assez nettement des Cuma locales, tant par leur périmètre d'action que par leur nombre d'adhérents. La gouvernance y est par conséquent différente : le lien de proximité entre l'adhérent et la Cuma est re-questionné, les responsabilités se concentrent sur un petit groupe d'adhérents en lien souvent étroit avec la fédération des Cuma, et le principe de subsidiarité avec les Cuma locales demeure le guide de la conduite du projet coopératif. •

Impact des coopérations de proximité dans la gouvernance des Cuma

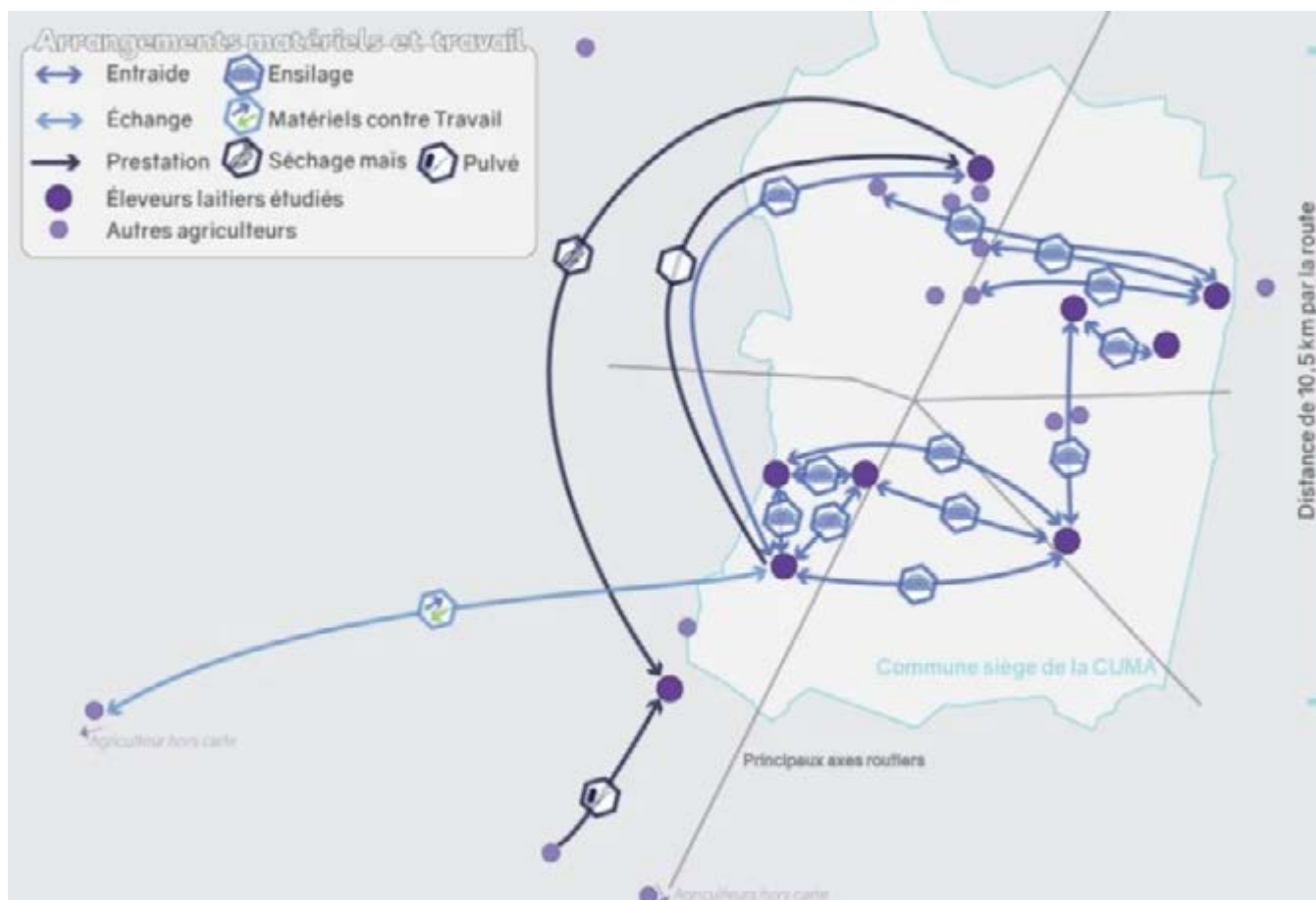
Franck Thomas
FNCuma

La coopération de production entre agriculteurs évolue pour prendre de nouvelles formes, aussi bien formelles qu'informelles. Cette évolution questionne la façon de comprendre le fonctionnement et la gouvernance des Cuma. Elle appelle une reconnaissance nouvelle de l'agriculture de groupe, à la fois par les réseaux de développement et les pouvoirs publics.

Un salarié partagé entre quelques exploitations, des chantiers de récolte conduits en Cuma, quelques matériels gérés en copropriété, des techniques innovantes testées à quelques-uns... : entre les exploitations d'un même territoire, il existe une multitude de relations, formelles, mais aussi informelles, presque invisibles. Si on essaie de les dessiner sur une carte, apparaît un dense tissu de relations locales. Faites l'exercice ! Positionnez une exploitation sur une carte communale, et faites un trait entre cette ferme et chaque voisin avec qui l'exploitation partage un télescopique, une remorque ou un tracteur... Dessinez aussi les liens vers les agriculteurs avec lesquels se fait la moisson, entre lesquels est partagé un salarié. Et répétez l'exercice avec toutes les exploitations du territoire : se dessine une vraie

toile d'araignée, un réseau de coopérations locales !

Ce travail, Véronique Lucas l'a conduit sur six territoires, en enquêtant au total 34 exploitations engagées dans des groupes Cuma, dans le cadre de ses travaux de thèse en sociologie conduits à la fédération nationale des Cuma. Ses cartographies témoignent qu'aujourd'hui – lorsqu'on cherche à décrire l'évolution de l'organisation d'une exploitation – se dessine un ensemble de ramifications, plus ou moins formelles, vers les exploitations voisines, vers la Cuma, vers un groupement d'employeurs, un GIE, une SARL... Comme si chaque exploitation était le « nœud » invisible d'un dense réseau local de relations entre agriculteurs, pour produire, travailler ensemble et partager les bonnes (et mauvaises) expériences pour avancer !



Ainsi, les agriculteurs mettent en place une série d'interactions sur mesure avec leurs collègues adaptées à leurs besoins particuliers : la sociologue parlera ici d'« *arrangements de proximité* ». Cela va du simple coup de main régulier à son voisin à la banque de travail ou d'entraide, permettant de comptabiliser les prestations de travail, de ressources ou de matériel, entre agriculteurs ou à l'échelle d'un groupe. Ces arrangements concernent aussi les ressources productives (échanges paille-fumier, achat de fourrages...). Ces relations enchevêtrées, multilatérales et à géométrie variable montrent que la coopération locale de production dépasse le seul périmètre des Cuma, même si ces dernières restent un des lieux d'émergence de ces arrangements, aux côtés d'autres lieux importants comme les groupes de développement (Ceta, Civam, Geda...).

Ainsi, la coopération autour de l'acte de production agricole est toujours bien présente,

mais se reconfigure, sous divers formats. Même si ce phénomène est statistiquement mal renseigné (notamment parce qu'il ne peut pas être saisi par les grilles de lecture centrées sur la seule exploitation agricole), il est bien réel et détermine concrètement, par les réflexions et échanges qui le caractérisent, la capacité pour un agriculteur à s'engager dans des évolutions de pratiques, à se lancer dans des projets d'innovation, ou même à passer le cap de telle ou telle situation de crise.

REPENSER L'ACTION COOPÉRATIVE AVEC LES FONCTIONNEMENTS EN RÉSEAUX

Ce constat doit nous conduire à ne plus pouvoir appréhender les dynamiques collectives d'une Cuma dans le seul périmètre Cuma : la vitalité du projet Cuma est aussi liée à celle des réflexions partagées au sein d'un groupe de développement voisin, à la capacité à mobiliser les services d'un groupement d'employeurs... Le groupe « Cuma » doit alors se comprendre comme un des réseaux, parmi d'autres, dans lesquels s'engagent les agriculteurs pour conduire leurs projets et stratégies d'évolution de pratiques et de systèmes.

Par conséquent, s'intéresser aux règles qui régissent les fonctionnements dits « en réseau » permet de mieux comprendre comment la gouvernance de ces dynamiques collectives est interpellée :

- les décisions se prennent dans différents espaces de concertation (pas de centralité de la décision) et selon des modalités non hiérarchiques,
- l'engagement dans un fonctionnement en réseau tient d'abord et avant tout à la volonté de la personne de s'impliquer concrètement dans la réalisation de l'action collective,
- la construction des fonctionnements en réseau n'est pas pensée globalement par ses acteurs. Elle résulte d'une accumulation de micro-organisations, efficaces, mais dont la conscience de l'ensemble n'est pas forcément partagée.

Ces reconfigurations de l'action collective locale entre agriculteurs posent une série de questions au développement coopératif :

- Comment re-valoriser l'engagement coopératif, normé par les statuts juridiques, quand les fonctionnements en réseaux s'apparentent à des fonctionnements de plus en plus « à la carte »,
- Plus fondamentalement, en quoi ces multiples relations locales interdépendantes (re)créent-elles (ou non) de l'autonomie pour chaque agriculteur,
- Et, pour les organismes de conseil, comment accompagner et conseiller les porteurs de ces dynamiques collectives aux frontières pas toujours bien déterminées, issues d'interactions multiples ?

Pour répondre à ces questions de développement, deux leviers d'actions sont à activer :

- d'une part, la collaboration inter-réseaux : puisque les dynamiques collectives sont – au niveau local – décloisonnées, les réseaux de développement devront forcément organiser leurs collaborations pour les encourager et les accompagner. Tel est le sens des partenariats nationaux entre différents réseaux engagés dans l'action collective et l'agriculture de groupe comme la FNCuma, Coop de France ou encore Trame et Civam.
- d'autre part, la reconnaissance par les pouvoirs publics de cette reconfiguration de l'action collective en agriculture : nos travaux montrent combien les interactions qui traduisent aujourd'hui les coopérations entre agriculteurs voisins restent méconnues, voire invisibles ou incomprises pour une partie d'entre elles. Les pouvoirs publics jouent sur ce point un rôle essentiel pour concevoir des dispositifs qui non seulement reconnaissent, mais soutiennent ces organisations. En effet, la portée d'une définition de l'agriculture de groupe dans le code rural réside dans la capacité à définir un nouvel objet de politiques publiques. À l'instar de la définition de l'agroécologie introduite dans le code rural, ou de la définition de l'économie sociale et solidaire (loi n° 2014-856 du 31 juillet 2014), une définition de l'agriculture de groupe légitimerait un nouveau périmètre de l'action publique (sans que le corollaire de cette définition soit la création de nouvelles structures juridiques). Une telle définition serait alors un nouveau levier pour – par exemple - davantage faire bénéficier les démarches de coopération à la production entre agriculteurs des aides du deuxième pilier de la future politique agricole commune. Elle permettrait également de faciliter la qualification des démarches collectives dans certains dispositifs comme les GIEE, ou encore de mettre en place un appareil statistique qui renseigne enfin cette dimension. •

DÉFINIR L'AGRICULTURE DE GROUPE

Au terme du débat parlementaire de la loi EGalim l'agriculture de groupe était définie comme suit :

Article 21

I. – [...] l'agriculture de groupe est définie par des collectifs composés d'une majorité d'agriculteurs, lesquels ont pour vocation la mise en commun de façon continue et structurée de connaissances ainsi que de ressources humaines et matérielles.

II. – Ces collectifs sont des personnes morales qui poursuivent un but d'utilité sociale ou d'intérêt général. Ils s'appuient sur une

gouvernance démocratique, collégiale et contractuelle, fondée sur un droit égal de vote pour chacun des cocontractants.

III. – De façon complémentaire à l'action des chambres consulaires, ils sont au service de la triple performance économique, sociale et environnementale de l'agriculture, notamment par une maîtrise des charges de production et par l'optimisation de l'organisation du travail. Ils sont des acteurs de

l'innovation et contribuent à l'effort de recherche et de développement.

IV. – Partenaires des acteurs publics et privés des territoires ruraux et périurbains, ces collectifs concourent par leur savoir-faire à la réussite de la transition agroécologique, alimentaire et énergétique. L'agriculture de groupe est facteur d'intégration pour les nouveaux entrepreneurs du monde rural et favorise le renouvellement des générations d'actifs agricoles.

L'article ci-dessus repris a été censuré par le Conseil Constitutionnel pour des questions de procédure : l'agriculture de groupe n'est donc, à ce jour, pas définie par le code rural. •

L'apprentissage des décideurs, un moteur pour la gouvernance de la coopérative

Valeria Ceccaldi
Ingénieur de Recherche à l'INRA
Occitanie Montpellier

CONCEVOIR SON PROPRE APPRENTISSAGE

Dans la question de la formation, une étude scientifique menée au sein d'une cave coopérative vitivinicole du Gard (Occitanie), a révélé que l'apprentissage des décideurs (président et vice-président), était un levier innovant pour la gouvernance de la coopérative.

En effet, Schumpeter (père de l'innovation) disait que « Le chef en tant que tel ne trouve

ni ne crée les nouvelles possibilités. Elles sont toujours présentes, formant un riche amas de connaissances constitué par les gens au cours de leur travail professionnel habituel, elles sont souvent aussi connues au loin... La fonction de chef consiste à leur donner vie, à les réaliser, à les exécuter. »

Pour engager l'idée de Schumpeter, la première des choses à faire, par tout décideur de coopérative, est de concevoir son propre apprentissage, c'est-à-dire qu'il doit être capable de combiner sa réflexion avec le(s) projet(s) à mener.

Pour cela, il doit faire sienne, l'idée suivante : « Il faut prévoir, se projeter dans le futur, ce qui conduit à des apprentissages par expérimentation. » Le décideur considérera alors ses activités quotidiennes comme des expérimentations, qu'il lui faudra analyser, en mettant à chaque fois en exergue les effets et les causes des résultats obtenus (ceux

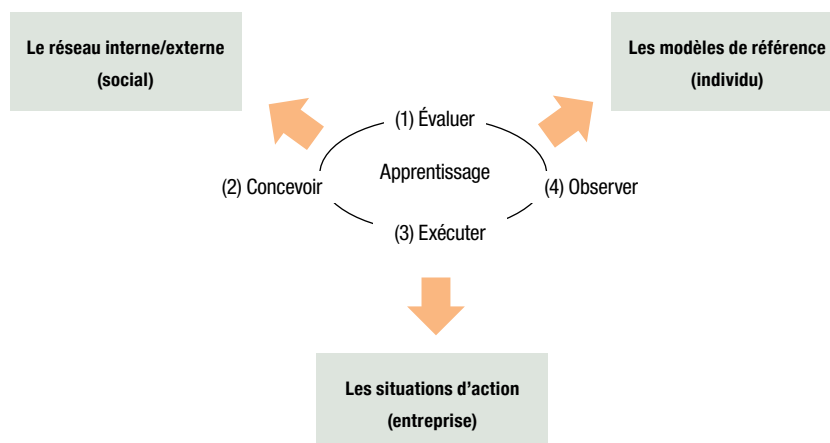
acceptables et ceux moins appréciables). C'est à cette seule condition que se constituera son expérience et qu'il trouvera les solutions correctrices adéquates aux différents problèmes rencontrés.

ACCUMULER SANS CESSER DES CONNAISSANCES

Il faut également savoir que son apprentissage sera le fruit de la combinaison de son expérience passée et de celle en cours; mais aussi, de l'accumulation de ses nouvelles connaissances, de la considération de ses passions et de ses émotions. Il dépendra aussi de ses prédispositions personnelles à

se former (il ne faut pas oublier que certains individus profitent davantage de leurs capacités que d'autres...). Apprendre, c'est aussi mettre à jour, régulièrement, ses acquis. Chaque nouvelle rencontre sera alors une opportunité qui permettra, à chaque décideur, de rester dans une dynamique de formation.

Figure n° 1 : Le processus d'apprentissage individuel du décideur



DYNAMISER UN SYSTÈME À VOCATION OPÉRATIONNEL

Pour faire vivre ce processus d'apprentissage personnel, dans le temps, le décideur devra faire appel : à ses réseaux internes et externes, à son vécu en tant qu'individu et à la bonne connaissance de son environnement professionnel. Ainsi, tout en apprenant, mais cette fois de façon consciente, sur lui-même, sur les autres, sur la situation et sur

l'entreprise; il enclenchera, tout naturellement, les quatre étapes du procédé :

1) l'évaluation, 2) la conception, 3) l'exécution et 4) l'observation (cf. la figure n° 1, supra); ce qui lui permettra de renouveler, régulièrement, ses informations et de participer activement à l'évolution de la Coopérative dont il a la charge. Par ce moyen, il restera opérationnel en toutes circonstances.

MOBILISER DES MÉTHODES DE FORMATION EXISTANTES

Pour conduire, avec succès, le déroulement de cet apprentissage, le décideur de coopé-

rative dispose de cinq méthodes déjà reconnues :

Tableau n° 1 : Les cinq méthodes majeures de l'apprentissage

Nature de l'apprentissage	Par association	Par mise en situation	Par instruction	Par imitation ou observation	Coactif
Définition	Mise en relation de valeurs, de conduites, d'éléments selon la perception du décideur	Formalisation <i>in situ</i> des techniques de travail	Formation professionnelle classique	Observation et sélection des bonnes pratiques via les réseaux professionnels	Formation entre décideurs
Méthode	Constater l'échec ou la réussite à chaque réalisation (= méthode par essais-erreurs)	Intégration de normes, labels (= sources de formalisation des techniques)	Accompagnement personnalisé sur une problématique identifiée	Adapter les bonnes pratiques au projet en cours, partager l'information nouvellement acquise	Échanger l'expérience et les savoir-faire entre décideurs d'horizons divers

(Source : Weil-Barais, 1993)

CONFRONTER TOUJOURS SES IDÉES ET SES RÉFLEXIONS AVEC D'AUTRES

Le décideur peut mobiliser tout ou partie de ces cinq méthodes, tout dépendra de son tempérament, de ses objectifs stratégiques, du type de problème ou de projet qu'il souhaite développer pour la coopérative. Mais quel que soit le corpus qu'il composera, son apprentissage ne sera effectif que s'il constitue puis dynamise, par lui-même, ses propres réseaux relationnels, de conseils ou de dialogues. Ce sont ces derniers qui l'aideront à compenser ses lacunes, à acquérir

de nouvelles connaissances techniques ou commerciales, à accéder aux savoir-faire existants ou encore à confectionner de nouveaux scénarii, pour lui-même et l'entreprise coopérative. Le décideur ne peut poursuivre, seul, son développement personnel, c'est pourquoi son apprentissage résidera essentiellement dans sa confrontation à d'autres décideurs, à d'autres meneurs d'entreprises, sans oublier les centres de recherche ou les consultants.

CONCLUSION

Une dernière chose intéressante à connaître sur ce processus d'apprentissage individuel : une fois qu'il est activé par le décideur, le même système peut s'enclencher auprès des autres acteurs de la coopérative. Eux aussi, se retrouveront alors à apprendre sur leur propre fonctionnement, sur leurs rôles respectifs et sur leurs nécessaires implications.

Ce déploiement ainsi engagé provoquera le transfert de l'apprentissage du décideur à celui, en fait, de la coopérative dans son ensemble ; et ce sera une véritable aubaine, car de cette façon ce nouveau dispositif favorisera le renouvellement des idées, des projets et de leurs moyens de réalisation. •

Arbitrages dans l'affectation du résultat: convergence des intérêts individuels et collectifs

Étienne Lacombe
Réviseur agréé par l'ANR

L'analyse du résultat d'une coopérative agricole est complexe et ne saurait être calquée sur celle d'une entreprise classique. Il convient avant tout d'examiner le niveau de prix payé aux producteurs en amont de la clôture des comptes. L'affectation du résultat renseigne sur la politique de la coopérative et la prise en compte des enjeux individuels et collectifs, à court et long termes.

Le statut coopératif se distingue des autres formes d'entreprises, par la double qualité des associés coopérateurs :

- associés de l'entreprise, ils sont les garants de la pérennité de l'entreprise sur le moyen et long terme ;
- coopérateurs, ils sont les bénéficiaires et utilisateurs des services de l'entreprise, et à cet égard, intéressés par la performance court terme des services apportés par l'entreprise. Cette dualité s'exprime à tous moments de la vie de l'entreprise, et de façon particulièrement accrue au moment des décisions sur l'affectation du résultat.

Dans les coopératives, les comptes sont arrêtés par le conseil d'administration. L'arrêté des comptes est l'occasion de réaliser les arbitrages de fin d'exercice, qui

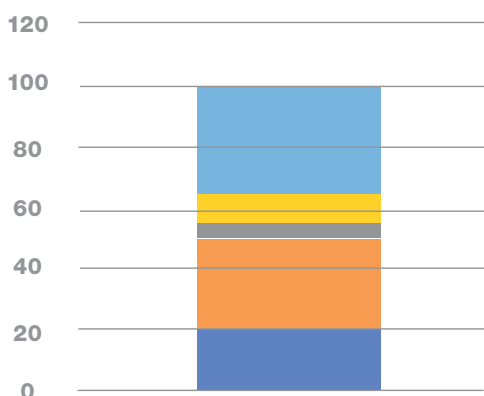
peuvent se traduire par le versement d'un complément de prix ou d'une remise aux producteurs. Les arbitrages de fin d'année comporteront également, le cas échéant, un retour aux salariés par le biais des dispositifs d'intéressement ou de participation. Le niveau de ce retour éventuel aux producteurs et aux salariés diminuera d'autant le résultat de l'exercice.

Lors de l'arrêté des comptes, le conseil d'administration proposera une modalité d'affectation du résultat, qui sera proposée à l'approbation des associés lors de l'assemblée générale. Le résultat sera réparti en 3 parties :

- **Les réserves obligatoires:** réserve légale (10 % du résultat des opérations réalisées avec les associés coopérateurs),

Exemple d'affectation du résultat

Affectation du résultat



- Réserves libres
- Provisions pour parfaire les intérêts aux parts sociales ou ristournes
- Intérêts aux parts
- Ristournes versées
- Réserves obligatoires

résultat des opérations tiers porté obligatoirement en réserve, réserve pour compenser les parts sociales remboursées. Certaines autres catégories de résultat ou produits seront portées obligatoirement en réserves : résultat exceptionnel, subventions provenant d'organismes publics.

- **Les retours aux associés :** ristournes calculées au prorata des opérations réalisées au cours de l'exercice, intérêts aux parts sociales (plafonnés à la moyenne sur les derniers exercices du taux de rendement des obligations +2 %), provision pour ristournes ou pour parfaire l'intérêt aux parts sociales (retour éventuel décalé sur les exercices suivants).
- **Les réserves libres :** le solde du résultat est placé en réserves libres ou « autres réserves », qui viennent consolider les fonds propres de l'entreprise.

Lors de l'assemblée générale, les associés votent, selon le principe « 1 personne-1 voix », chacune des résolutions d'affectation, à la majorité, dans les conditions habituelles de quorum des assemblées générales. Les associés peuvent donc approuver ou rejeter chacune des résolutions, par exemple s'ils estiment que les taux de ristournes sont trop ou pas assez élevés.

Pour chacune de ces décisions, en conseil d'administration ou en assemblée générale, les associés doivent faire des arbitrages entre intérêts individuels / collectifs, court terme / long terme :

- Lors du conseil d'administration qui décide d'un éventuel complément de prix, les administrateurs devront arbitrer le niveau de complément de prix à reverser, en se référant souvent au prix de marché et au résultat d'exploitation de la filière concernée. C'est l'occasion d'un double arbitrage, entre complément de prix / résultat de l'exercice et entre complément de prix sur une filière ou espèce / autres filières ou espèces.
- Lors des décisions d'affectation du résultat, les administrateurs en conseil et les associés en assemblée générale devront arbitrer entre ce qui sera reversé aux

associés, individuellement par filière avec plus ou moins de mutualisation entre filières (ristournes), immédiatement ou de façon décalée (provision pour ristournes ou intérêts aux parts), et ce qui sera conservé en fonds propres dans la coopérative (réserves).

Certains commentateurs tireront des conclusions hâtives, en analysant les modalités d'affectation, sur le fait que les coopératives qui redistribuent aux adhérents privilégient davantage l'intérêt des adhérents par rapport à celles qui mettent en réserve. Nous ferons à ce sujet les remarques suivantes :

- cela peut paraître une évidence, mais une coopérative qui a des fonds propres conséquents, qui est performante, et qui rémunère bien ses adhérents aura plus de facilités à réaliser des arbitrages entre court et long terme et intérêts individuels et collectifs ;
- l'analyse des montants redistribués et mis en réserves doit comporter impérativement l'analyse des niveaux de rémunération ou de prix de cession intégrant les compléments de prix et remises avant résultat, et la comparaison avec les prix de marché. Certaines coopératives ont en effet pour habitude de privilégier les compléments de prix avant résultat, se situant systématiquement au-dessus des prix de marché, et de ne pas pratiquer d'affectation du résultat en ristourne ;
- les arbitrages dans ce domaine sont très spécifiques à chaque coopérative : les besoins en fonds propres sont très variables d'une coopérative à une autre, en fonction de ses projets, des outils industriels à financer, de son degré d'indépendance financière et de ses relations avec ses partenaires financiers. À cet égard, l'affectation du résultat en réserves, pour consolider les fonds propres, est parfois une décision qui privilégie l'intérêt des adhérents, sur le moyen et long terme, assurant la solidité financière de leur entreprise et la capacité à bien rémunérer les adhérents dans les années futures. Nous rappellerons à ce sujet les études

réalisées, qui concluent systématiquement à la faiblesse des fonds propres des coopératives en comparaison avec les entreprises commerciales équivalentes ;

- les arbitrages réalisés par les coopératives doivent intégrer la capacité à s'adapter au contexte qui évolue : une coopérative doit pouvoir mettre en réserves une année, et tout distribuer l'année suivante si le contexte économique l'exige. Cette souplesse sera d'autant plus facile pour les entreprises qui disposent de fonds propres conséquents ;
- les arbitrages entre redistribution aux adhérents et mise en réserves se feront

d'autant plus facilement que la coopérative aura mis en place un dispositif d'animation coopérative permettant les échanges avec les adhérents sur l'explication du contexte des marchés, des débouchés, des projets industriels à financer.

Ces arbitrages se feront également plus facilement si la coopérative a conduit une réflexion ayant débouché sur l'adoption de règles ou de procédures fixant un cadre pour la décision : par exemple, un plan pluriannuel de confortement des fonds propres dans le cadre d'un projet stratégique, ou la mise en place de règles claires de mutualisation

TÉMOIGNAGE

CRÉER DE LA VALEUR AUJOURD'HUI POUR DEMAIN



© D.R.

Patrice Drillet
Président de la Cooperl

LA COOPERL

2 700 adhérents

7 000 salariés

Porcs produits : 5 600 000

Tonnage aliments : 1 300 000

CA : 2,2 milliards d'€

Toute entreprise doit composer avec son environnement économique et la Cooperl n'échappe pas à la règle. Or aujourd'hui le marché du porc est très compliqué : dumping social, environnemental, baisse de la consommation des viandes, forte progression de la production dans les pays concurrents... Nous ne savons plus être compétitifs sur les marchés 1er prix et devons travailler sur la montée en gamme en réponse aux attentes des consommateurs. Différentes démarches différenciantes, avec des cahiers des charges précis, nous permettent de bénéficier de plus-value par rapport au prix de base. Celle-ci est répercutée au producteur au moment de ses ventes, en faisant en sorte qu'elle soit proportionnée à ses engagements (investissements, surcroît de travail...). 80 % de la valeur que nous créons est ainsi distribuée « au fil de l'eau » et bénéficie immédiatement au producteur.

La coopérative, c'est un outil collectif économique qui s'inscrit dans la durée. Elle doit respecter les règles économiques de base : faire du résultat en est une. En fonction du contexte et des besoins, nous nous fixons des objectifs. Chaque semaine, avec deux collègues administrateurs, nous avons accès aux résultats et savons « où va le bateau ».

À la clôture des comptes, nous répartissons le résultat de la manière suivante : 1/3 est affecté en ristournes, versées en numéraire ou capitalisées si l'adhérent n'est pas à jour de son capital social, et conforte les exploitations en place ; 1/3 est distribué aux salariés car l'efficacité des filières passe aussi par leur travail ; 1/3 est mis en réserve pour conforter les fonds propres de la coopérative et permettre les investissements futurs.

Dans un contexte difficile, ce travail nous permet d'entretenir un bon climat de confiance dans l'entreprise. •

(exemple en fruits et légumes : quel degré de mutualisation entre espèces, entre qualités?), ou des règles de répartition de l'excédent entre adhérents, salariés, réserves. Cette analyse montre tout l'intérêt d'observer la situation de chaque coopérative de façon spécifique et de façon pluriannuelle. La Révision coopérative, intervenant tous

les cinq ans, ou à l'occasion de situations particulières (fusion, trois exercices déficitaires...) est une opportunité offerte aux administrateurs pour conduire une réflexion sur les règles et le cadre de décision permettant de procéder à ces arbitrages de façon optimale et apaisée. •

TÉMOIGNAGE

MUTUALISER LE RISQUE PRIX AU TRAVERS D'UNE POLITIQUE D'AFFECTATION DU RÉSULTAT



© D.R.

Gabriel Benard
Président d'AGYLIN

AGYLIN

Coopérative linière (76)

354 adhérents pour 6 550 ha de lin

81 salariés

CA : 31 millions d'euros

Fonds propres : 10 millions d'euros
dont 3,3 en capital social

Résultat : 360 k€

Les objectifs d'AGYLIN sont clairs : assurer de façon équitable la meilleure recette pour les adhérents, sur les court, moyen et long termes. Le marché du lin est un marché spéculatif et cyclique, ce qui induit de fortes variations de prix. Un enjeu majeur de notre politique de résultat est donc d'avoir les moyens de notre politique commerciale et d'assurer la pérennité de la coopérative.

Quand les cours descendent trop bas, nous devons pouvoir prendre la décision de stocker la production plutôt que de la vendre, tout en continuant à payer les producteurs en fonction de leurs livraisons et à un prix raisonnable, supérieur aux cours du moment. Cela n'est possible que si nous avons suffisamment de fonds propres pour financer l'opération et négocier une ligne de trésorerie auprès de la banque.

Pour cela, nous nous sommes fixé un niveau de résultat et de fonds propres assurant une stabilité au niveau de la coopérative et pour ses adhérents, alors même que le marché fluctue. Nous utilisons différents leviers. Le point le plus nouveau est sans doute l'affectation de la quasi-totalité du résultat à des

parts sociales d'épargne (PSE). Elles constituent des quasi-fonds propres pour la coopérative. Ces parts sont nominatives, et l'adhérent se voit attribuer des PSE qu'il récupérera à son départ de la coopérative. Pour assurer la transmission du dispositif d'une génération à l'autre et l'équilibre entre sorties et entrées, nous avons pour objectif d'actionner le dispositif chaque année et donc d'assurer un niveau de résultat le permettant.

L'adhérent perçoit ainsi une rémunération immédiate pour ses apports tout en participant à l'effort collectif de sécurisation du dispositif en laissant une part de la richesse créée au sein de la coopérative.

La rémunération des adhérents est calculée en fonction des quantités et qualités produites par chacun, déduction faite des coûts de transformation. Nous mutualisons simplement le risque de fluctuation de prix pour une qualité donnée sur la campagne de commercialisation. La clef de répartition des PSE est la même que celle appliquée pour la redistribution des plus-values sur ventes de fibres en stock.

Le respect de l'équité entre producteurs est essentiel. •

L'AFFECTATION DU RÉSULTAT EN 2017

L'examen statistique de l'affectation du résultat décidé par les adhérents en assemblée générale est un exercice qui peut être trompeur si on ne prend pas garde d'avoir à l'esprit que le conseil d'administration a la possibilité de prendre la décision, en amont de la clôture des comptes, de verser des compléments de prix et ainsi de rémunérer les adhérents au-delà du prix initialement fixé. Une fois cette précaution prise, il est néanmoins intéressant d'avoir

une image de ce qui se passe sur un échantillon de coopératives dont les éléments sont exploitables à partir des informations recueillies par l'intermédiaire du HCCA et de la Révision.

Ainsi, sur l'année 2017, en prenant en compte 1 234 coopératives, dont le résultat permet de distribuer des ristournes ou des intérêts aux parts à leurs adhérents, et qui représentent 97 % du chiffre d'affaires global

de la coopération, on constate que près de la moitié d'entre elles, représentant 40 % du chiffre d'affaires global de la coopération, ont versé des ristournes et/ou des intérêts aux parts pour des montants correspondant au total à près de la moitié du résultat distribuable. Cette distribution se fait prioritairement sous forme de ristournes (en moyenne trois fois plus de ristournes que d'intérêts aux parts). •

BONNES PRATIQUES DE GESTION EN CUMA

En Cuma, le résultat économique résulte des choix de tarification des matériels, équilibrés entre « prix du service rendu à l'agriculteur » et « pérennité de la coopérative ».

La Cuma cherche à fournir à ses sociétaires des services de mise à disposition de matériels au « juste prix ». Elle n'a pas pour objectif de dégager des excédents pour rémunérer du capital. Toutefois, les excédents ne sont pas interdits en coopérative : ils sont l'instrument d'une politique de pérennité et de développement de l'entreprise. Les excédents qui ne sont pas distribués aux sociétaires viennent en effet consolider les fonds propres de la Cuma et donc sa capacité d'autofinancement et son fonds de roulement.

• **Le résultat de la Cuma est la conséquence des choix de tarification** : il résulte de la construction du prix du service. Ces choix faits sur chaque matériel se traduisent par un résultat consolidé. La perte ou l'excédent est alors mutualisé, y compris si certains matériels sont déficitaires

et d'autres excédentaires. Des choix de gestion qui conduiraient à un déficit systématique ou programmé constitueraient des fautes de gestion.

• **Le prix du service est impacté par les nouvelles modalités d'affectation des subventions publiques d'investissement** permises par l'adoption de l'article 14 de la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable (EGalim). L'article L.523-7 du code rural indique désormais que, sur décision du conseil d'administration, et dans la limite de 50 % de leur montant, ces subventions peuvent être classées comme produits au compte de résultat. Afin de garantir une stabilité financière des Cuma, la FNCuma recommande que cette décision de passage par le compte de résultat, par le conseil

d'administration de la Cuma, soit réalisée sous réserve d'une bonne santé financière, appréciée à chaque nouveau versement de subvention, au regard d'une autonomie financière suffisante (capitaux propres / passif supérieur à 30 %). •

Source : Guide de bonnes pratiques de gestion, FNCuma, 2016 (actualisation 2018).



Les modalités de partage de la valeur créée en coopératives vinicoles en Occitanie

Louis-Antoine Saisset
Maître de conférences à Montpellier
SupAgro

¹ Terme financier anglo-saxon, correspondant à la dernière ligne du compte de résultat sur laquelle est présenté le résultat (bénéfice ou perte).

RÉMUNÉRER AU MIEUX LES ADHÉRENTS

Si l'on examine les comptes sociaux des coopératives vinicoles en Occitanie, on se rend vite compte que le résultat de fin d'exercice est souvent minime, voire égal à 0, si bien qu'un analyste financier « pur jus », habitué au secteur capitalistique, en perdrait sa *bottom line*¹ et classerait ces

entreprises comme non profitables et non compétitives... Et pourtant, les entreprises coopératives du secteur vin sont d'une grande longévité, ayant, pour une écrasante majorité d'entre elles, entre 60 et 100 ans d'existence!

La mondialisation et la course à la taille n'ont pas changé leurs pratiques. Lorsque l'on interroge un président ou un directeur sur la finalité de sa coopérative, la réponse est inlassablement la même : « le but de notre coopérative n'est pas de faire du résultat, mais de rémunérer au mieux les adhérents. C'est là notre objectif premier. » (Saisset, 2014) En analysant les procès-verbaux d'Assemblée Générale (AG) et en assistant à certaines d'entre elles, on s'aperçoit que les ristournes de fin d'exercice et les intérêts aux parts sont, la plupart du temps, inexistantes,

le résultat, si minime soit-il, étant affecté en réserves. En fait, ce qui compte en coopérative vinicole n'est pas le résultat net, mais la « masse distribuable », c'est-à-dire la différence entre l'ensemble des produits et les charges de fonctionnement, y compris les dotations aux amortissements et provisions. Ces dernières constituent donc la quasi-totalité de l'autofinancement de la coopérative, au sens purement financier (capacité d'autofinancement - intérêts aux parts et ristournes).

Dans la filière vin, la vision de la coopérative en tant que prolongement de l'exploitation est particulièrement ancrée dans les mentalités, sans doute liée en bonne partie à la notion de proximité et de terroir. Ainsi, les modalités de répartition de la valeur créée penchent quasi exclusivement du côté de la rémunération directe des adhérents, correspondant à la maximisation d'une charge et à

la construction de la valeur ajoutée au fil de l'eau (décisions du ressort du conseil d'administration en matière de prix d'acompte et de complément de prix ou solde), et non du côté de la répartition d'un résultat significativement excédentaire, correspondant à un partage de la valeur *a posteriori* (décision du ressort de l'AG).

MESURER L'ARBITRAGE COURT TERME/LONG TERME

Dans ce cadre, l'arbitrage court terme (création de valeur en amont, pour les vignerons coopérateurs) / long terme (création de valeur en aval, pour la coopérative au sens large) existe bien, mais il se fait de manière invisible et quotidienne. Cet arbitrage, véritable « dilemme coopératif » (Saisset et Rivière-Giordano, 2015), résulte d'un savant équilibre, parfois fragile et propre à chaque cave coopérative, entre intérêt individuel et intérêt collectif. Pour le quantifier et mesurer son impact, on peut proposer deux indica-

teurs originaux, tirés de nos travaux (Saisset, 2014) :

- d'une part, la « Valeur Ajoutée brute » (VA brute), incluant la rémunération des adhérents (VA + rémunération des adhérents), et sa clé de répartition ;
 - d'autre part, le ratio Capacité d'Autofinancement (CAF)/Rémunération des adhérents.
- Lors de notre étude sur 87 coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon (Saisset, 2014), nous avons pu observer les évolutions suivantes :

Évolution d'indicateurs originaux permettant de rendre compte de l'arbitrage individuel/collectif dans les coopératives.

	2005/ 2006	2006 /2007	2007/ 2008	2008/ 2009	2009/ 2010	2010/ 2011
VA brute (% CA)	70,0 %	76,6 %	84,5 %	70,7 %	70,9 %	75,9 %
% VA brute adhérents	68,1 %	69,0 %	68,2 %	73,4 %	72,3 %	67,0 %
% VA brute autres parties prenantes	31,9 %	31,0 %	31,8 %	26,6 %	27,3 %	33,0 %
CAF/Rémunération adhérents (%)	12,3 %	7,4 %	6,0 %	6,0 %	9,3 %	5,8 %

On voit ici que la valeur ajoutée créée pour l'ensemble des parties prenantes (VA brute), y compris les adhérents, représente en moyenne plus de 70 % du chiffre d'affaires (CA), ce qui est considérable et bien plus représentatif du fonctionnement économique et financier d'une coopérative viticole, que ce qui prévaudrait si l'on considérait la valeur ajoutée *stricto sensu*. De plus, sur la période analysée, 70 % de la valeur ajoutée brute créée revient aux

vignerons coopérateurs, contre 30 % aux autres parties prenantes (salariés, banquiers, État, coopérative). Ceci converge avec les témoignages recueillis auprès des dirigeants. Venant conforter cette observation, on peut souligner enfin que le ratio CAF/Rémunération des adhérents est limité en valeur, tendant même à décroître au plus fort de la crise viticole passée (2005 à 2008) : cela montre la prééminence de la création de valeur pour les adhérents, celle

au profit de la coopérative – à savoir l'auto-financement (voir aussi plus haut) - se résument très souvent au montant des dotations aux amortissements, le résultat net étant très faible. Ce sont donc les coopératives qui investissent déjà de manière significative (dotations aux amortissements impor-

tantes) qui ont les plus grandes capacités à développer un projet stratégique ambitieux. Les autres sources de financement qui permettent aux coopératives viticoles d'assurer leur pérennité résident dans les soutiens publics (aides aux investissements) et l'endettement bancaire. •

Pour en savoir plus

Saïssset, L.-A. (2014). « Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives viticoles du Languedoc-Roussillon. » Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Montpellier SupAgro. <https://prodinra.inra.fr/?locale=es>»<https://prodinra.inra.fr/?locale=es#!ConsultNotice:280472>

Voir aussi *Cahiers du Développement Coopératif* n° 1, p 22-31 <https://www.lacooperationagricole.coop/fr/les-cahiers-du-developpement>

Saïssset, L.-A. et Riviere-Giordano, G. (2015). « Agricultural cooperatives performance measurement dilemma: Wine cooperatives case in Languedoc-Roussillon. » Communication présentée à la Conférence de l'Alliance Coopérative Internationale : L'avenir du modèle coopératif, créativité, innovation et recherche, Paris. <https://prodinra.inra.fr/?locale=es>»<https://prodinra.inra.fr/?locale=es#!ConsultNotice:325124>

Règles d'affectation du résultat, expression de la spécificité coopérative

Marine Nossereau

Directrice des affaires juridiques et fiscales, Coop de France, docteur en droit

En privilégiant le développement des exploitations de leurs membres plutôt que la rentabilité du capital social, les coopératives échappent aux standards du modèle capitaliste dominant dans le monde. Ceci peut expliquer la difficulté à comprendre et évaluer les effets qu'elles produisent. L'examen des règles spécifiques d'affectation du résultat permet d'éclairer ce débat.

Depuis juillet 2017, avec le lancement des États généraux de l'Alimentation, le gouvernement cherche à « relancer la création de valeur et en assurer l'équitable répartition ». Dans le cadre des ordonnances d'application de la loi EGalim, le gouvernement voudrait aujourd'hui soumettre les coopératives agricoles à un contrôle de l'interdiction du prix abusivement bas à l'encontre de leurs associés coopérateurs, comme si le droit commercial, avec le contrôle du prix de vente, protégeait mieux les coopérateurs que la rémunération coopérative. Or, en coopérative, le prix des apports, qui n'est pas un prix de vente, résulte d'abord de la façon dont la coopérative a pu valoriser les produits, après transformation.

De même, il est demandé aux coopératives de justifier de manière plus transparente leurs choix en matière d'affectation du résultat, en faisant un focus sur les remontées des dividendes des filiales. Si on ne peut que soutenir le fait que les coopératives agricoles doivent fournir une information juste, compréhensible, complète, de sorte que les associés soient des associés éclairés, on peut également s'alerter sur le fait que l'associé est placé ainsi dans une position d'actionnaire de filiale capitaliste. Pourquoi y a-t-il donc tant de malentendus sur le système coopératif ?

UN SYSTÈME A-CAPITALISTE AYANT DES RÈGLES D'AFFECTATION DU RÉSULTAT PARTICULIÈRES

La question mérite qu'on s'y arrête, en revenant aux fondamentaux juridiques. Tout d'abord, l'objectif premier d'une coopérative ou union de coopératives agricoles n'est pas la rentabilité du capital social dans un but lucratif, mais bien le développement des exploitations de leurs membres grâce à leurs apports et à son fonctionnement basé sur le principe d'efficacité collective.

Il en résulte que les coopératives agricoles connaissent des règles d'affectation du résultat particulières, garantissant l'équité entre leurs membres. Le résultat après dotation des réserves est partagé à proportion de l'activité avec la coopérative (ristourne coo-

pérative) et il est voté en assemblée générale. Dans la tradition coopérative, l'équité passe essentiellement par là. Les apports sont rémunérés en fonction de la valorisation qui a été possible. Ainsi, le raisonnement ne se fait pas à partir d'un « prix juste », mais à partir d'un résultat. Il faut donc bien sûr que ce résultat soit bon pour permettre le développement des exploitations, ce qui est l'objet même de la coopérative mais, à défaut, la mutualisation est le principe qui permet de minimiser l'impact individuellement subi.

PARTAGE ÉQUITABLE DE LA VALEUR

La question du partage équitable de la valeur créée par la coopérative passe également par le fait de garantir de manière équitable à tous les coopérateurs l'accès aux débouchés. Ce « retour sur investissement » n'est pas quantifiable, mais il ne doit pas être négligé car il est essentiel. L'accès aux débouchés n'est, dans les groupes agroalimentaires coopératifs, rendu possible que par des investissements importants, finançant notamment des outils de transformation des matières premières et les réseaux commerciaux permettant d'écouler les produits transformés parfois sous des marques commerciales

de grande notoriété. Cela permet de capter la valeur, qui se crée globalement plus au niveau de la transformation qu'au niveau du négoce des matières brutes. Cela permet surtout aux agriculteurs français de s'assurer que leur coopérative développe des produits correspondant au marché à partir de leurs productions, ce qu'une société commerciale qu'ils ne contrôlent pas ne leur garantit pas.

DÉVELOPPEMENT DES EXPLOITATIONS ET PÉRENNITÉ DE L'ENTREPRISE

Pour financer ces investissements, et de manière générale pour garantir leur pérennité sur le marché, les coopératives, quand elles dégagent des excédents, doivent constituer des réserves, qui sont impartageables, ce qui signifie qu'elles ne peuvent être réparties entre les coopérateurs. Au-delà des réserves légales, que l'on retrouve dans d'autres formes sociales, « les excédents de la coopérative sont prioritairement mis en réserve pour assurer son développement et celui de ses membres ». Ainsi, compte tenu de leur sociétariat, leur caractère a-capitaliste et leur but non lucratif, les coopératives par principe n'ont pas à présenter une rentabilité financière dans un autre but que le dévelop-

pement des exploitations et la pérennité de l'entreprise.

Bien évidemment, afin que le capital social ne représente pas une perte pour les coopérateurs, sa rémunération a été permise, bien que limitée. L'équité dans la rémunération de ce capital passe essentiellement par le fait que le capital étant souscrit en fonction du volume d'activité réalisé avec la coopérative, sa rémunération est, comme celle des apports, liée à l'activité (à l'exception de la rémunération des associés non-coopérateurs mais qui reste cantonnée).

SOLIDARITÉ INTERGÉNÉRATIONNELLE VERSUS FINANCIARISATION DE LA COOPÉRATIVE

Concernant le point précis du capital social des coopératives, il convient de rappeler que les nouveaux associés coopérateurs qui entrent dans la coopérative acquièrent les parts à leur valeur nominale. Concrètement, ils ne financent pas, avec le capital social, la coopérative à sa valeur actuelle et ils bénéficient pleinement des investissements financés avant eux. Ainsi, si la génération précédente a garanti, grâce à la constitution de réserves et au financement d'investissements importants, des débouchés à la production de la génération actuelle, celle-ci a le devoir d'assurer aux générations suivantes qu'elles trouveront le même accès au marché, financé aujourd'hui en prévoyant, dans l'affectation des résultats, d'affecter une part à la pérennité des débouchés. C'est pour cela également qu'à la fin de l'activité, les parts sociales leur sont remboursées à la valeur nominale.

Il s'agit bien d'un « capitalisme lent » qui s'accommode mal de la tendance actuelle d'assimiler les associés coopérateurs à des actionnaires qui exigent un retour sur investissement immédiat. Les groupes coopératifs, dont les coopératives ont financé le développement à l'aval, logés dans des filiales commerciales sont confrontés à des demandes de dividendes dans la plus pure tradition capitaliste. Le risque est la financiarisation de la coopérative et sa gestion financière au détriment de son objectif premier qui est de trouver des débouchés à la production de ses associés coopérateurs.

La question de l'équité doit être envisagée dans sa perspective de long terme : la coopérative d'aujourd'hui doit créer de la valeur grâce aux investissements d'hier, cette valeur doit permettre de rémunérer équitablement les producteurs d'aujourd'hui et de demain. C'est la dimension intergénérationnelle des coopératives, qui va au-delà de la tradition et qui explique aujourd'hui la résilience des groupes coopératifs sur les marchés sur lesquels elles opèrent.

Dans cette perspective, le partage de la valeur doit être compris comme le partage de la valeur créée sur la production apportée, et non pas le partage de la valeur de l'entreprise. En coopérative, l'impartageabilité des réserves et les règles de dévolution en cas de liquidation, sont là pour nous rappeler que les associés coopérateurs ne sont pas des actionnaires propriétaires de leur coopérative au sens du droit commun car ils n'en ont pas toutes les prérogatives (*usus, fructus, abusus*), et qu'il serait plus juste de dire qu'ils n'en sont qu'usufruitiers.

CONCLUSION

La banalisation du statut coopératif et la perte de culture de la société actuelle sur les valeurs coopératives entraînent une assimilation de l'associé coopérateur à un « actionnaire-fournisseur », parfois même dans l'esprit des coopérateurs. Or, autant il n'y a pas d'antagonisme entre l'associé coopérateur et sa coopérative, autant il peut y avoir un conflit d'intérêts entre « l'action-

naire-fournisseur » et la coopérative. Seule la revigoration des principes coopératifs permettra aux associés coopérateurs et aux coopératives d'éviter le conflit d'intérêts, ressenti d'autant plus durement que l'agriculture subit une crise majeure et que le revenu des agriculteurs est insuffisant. •

AU SERVICE DES ADHÉRENTS ET DE L'ÉCONOMIE DES TERRITOIRES

Conclusion



© D.R.

Dominique Chargé
Président de Coop de France



© D.R.

Luc Vermeulen
Président de la FNCuma

En mettant en débat la question des pratiques de gouvernance coopérative, cette nouvelle édition des *Cahiers du développement coopératif* produits par Coop de France et la FNCuma témoigne de l'importance de ce sujet pour nos familles coopératives. L'actualité nous y invite. Surtout et d'abord, notre conviction est que les enjeux économiques, sociaux et environnementaux, à la fois locaux et mondiaux, nécessitent plus que jamais des pratiques coopératives favorisant un développement agricole durable.

Nous connaissons les interrogations actuellement renvoyées aux coopératives. L'organisation du GRAND DÉBAT COOPÉRATIF par Coop de France les a mises en lumière. Ces sujets, nous y travaillons depuis longtemps à Coop de France, car ils constituent des défis pour nos entreprises. La publication du *Guide de gouvernance*, la 4^e édition de notre *Guide de l'administrateur* à paraître prochainement, la rédaction de ce 4^e numéro des *Cahiers du développement coopératif* ou encore l'implication de nos réseaux dans la formation des élus sont autant d'exemples de notre action au quotidien. De la même façon, la FNCuma travaille à mieux comprendre et accompagner les nouvelles formes de mutualisation et de coopération de production entre agriculteurs. Toutes ces initiatives rappellent la façon dont les agriculteurs peuvent aujourd'hui exercer leur responsabilité pour piloter les projets d'entreprises au profit du développement de l'activité de leurs membres et de l'économie des territoires.

Nous mesurons la diversité des pratiques au sein même du mouvement coopératif. N'illustre-t-elle pas la nécessité de s'adapter à des contextes particuliers pour accompagner les transitions de nos territoires et de nos filières au travers de l'action collective des agriculteurs ? N'est-elle pas le résultat de l'exercice démocratique propre à chaque groupe d'individus ? Chaque

démocratie coopérative a sa part d'initiative pour trouver ses propres solutions, dans un cadre juridique donné. Et c'est heureux.

Comment valoriser davantage encore la contribution à la fois singulière et essentielle des coopératives au développement agricole ? Ces Cahiers sont une invitation à s'interroger sur cette question au travers de différentes contributions d'acteurs qui tous œuvrent pour le développement agricole. Tous sont amenés à s'interroger sur les fondamentaux de la prise de décision coopérative ainsi que sur la création de valeur et son partage équitable, entre membres, au bénéfice du collectif, maintenant et pour l'avenir. Quelle que soit leur taille, qu'elles soient devenues de véritables groupes leaders sur leur marché ou qu'elles se soient développées à l'échelle d'un petit territoire, les coopératives sont toutes confrontées à ces questions et à y apporter des réponses non standardisées qui alimentent la vitalité coopérative.

Nous invitons chacun à s'emparer de ces débats. Et rendez-vous pour la lecture du prochain numéro qui sera centré sur gouvernance coopérative et innovation ! •

Ce document, élaboré par les équipes de Coop de France et de la FNCuma, a bénéficié des recommandations du comité scientifique d'évaluation commun à ces deux structures. Présidé par Benoît Lesaffre (CGAAER), il étudie particulièrement nos actions de développement financées par le CASDAR.

Le comité éditorial est composé de Maryline Filippi, Université de Bordeaux-BSA, Damien Rousselière, Agrocampus Ouest, Hervé Bossuat, ministère de l'Agriculture, et Louis Antoine Saïssset, Montpellier SupAgro.

Vos contacts si vous souhaitez proposer des articles :

Françoise Ledos à Coop de France fledos@coopdefrance.coop

et Franck Thomas à la FNCuma franck.thomas@cuma.fr



La responsabilité du ministère en charge de l'Agriculture ne saurait être engagée.



43, rue Sedaine - CS 91115 - 75538 Paris Cedex 11
Tél. 01 44 17 57 00 - Fax. 01 48 06 52 08

www.lacooperationagricole.coop

www.cuma.fr



www.lacooperationagricole.coop

facebook.com/lacooperationagricole

twitter.com/lacoopagricole