

**Gouvernance
des entreprises
coopératives
agricoles**

**LE GUIDE
DES BONNES
PRATIQUES**

© Haut Conseil de la Coopération Agricole, 2021

ISBN : 978-2-9576429-1-5

Sommaire

Avant-propos du Ministre de l’Agriculture et de l’Alimentation.....	5
Le mot du Président.....	7
À propos des principes coopératifs et de la gouvernance.....	11
Introduction.....	19
1. Le pouvoir souverain: les associés coopérateurs.....	21
2. Le pouvoir d’orientation, de décision et de surveillance: le conseil d’administration.....	32
3. La clé d’équilibre de la gouvernance: le binôme président / directeur.....	60
4. Les femmes et les hommes au cœur de la gouvernance.....	64
5. Grille des indicateurs – Auto-évaluation et évaluation.....	76
Les annexes.....	83

Avant-propos du Ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation

L'année qui vient de s'écouler a été une année particulière au cours de laquelle les coopératives agricoles françaises ont su répondre présent face au défi de l'approvisionnement de tous les Français en période de crise sanitaire. Elles ont une nouvelle fois démontré qu'elles constituaient un atout précieux pour la France dans la défense de notre souveraineté alimentaire.

| 5

La coopération agricole est essentielle dans la structuration des filières et des territoires: 3 agriculteurs sur 4 sont membres d'une coopérative; la coopération agricole est le premier employeur des territoires ruraux; et 74 % des sièges sociaux de coopératives se situent en zones rurales. Elle est de plus le producteur principal dans la grande majorité des filières (céréales, fruits et légumes, sucre, porc...). Les coopératives ont un rôle majeur à jouer dans la création et la répartition de la valeur au bénéfice des producteurs.

À la suite des États généraux de l'Alimentation et dans un objectif de renforcement du modèle coopératif, le gouvernement a pris au travers de l'ordonnance du 24 avril 2019 relative à la coopération agricole, un ensemble de mesures qui s'appliquent aujourd'hui au sein des coopératives. Ces dispositions ont pour objectif de conforter le rôle exemplaire de la coopération agricole et de garantir la meilleure information des associés coopérateurs pour éclairer leurs prises de décision. Elles doivent permettre aux associés coopérateurs de disposer d'une information claire et simple sur la rémunération de

leurs apports et sur le versement de dividendes. Grâce à une information renforcée sur leur rémunération globale mais également sur la gouvernance de leur coopérative, il s'agit de garantir aux associés coopérateurs la possibilité de jouer pleinement leur rôle dans les décisions qui régissent la vie économique de leur coopérative. L'ordonnance vise également à clarifier les conditions de sortie de la coopérative qui doivent être transparentes et proportionnées dans le respect du droit coopératif.

L'ordonnance renforce en parallèle le rôle du Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA) en tant que garant du respect du droit coopératif grâce à une capacité à sanctionner élargie et plus proportionnée. En particulier, le HCCA dispose de la possibilité de diligenter un contrôle complémentaire, notamment en cas de demande par plus de 20 % des associés coopérateurs d'une coopérative. En outre, les sanctions qui peuvent être émises par le HCCA sont dorénavant graduées.

6 |

Pour accompagner les coopératives dans la mise en œuvre des dispositions de l'ordonnance et émettre des recommandations permettant à chaque coopérative de se situer dans ses pratiques de gouvernance, le HCCA s'est vu confier la mission de rédiger un guide des bonnes pratiques de gouvernance. Je veux saluer le HCCA qui s'est emparé pleinement de cette mission en associant les fédérations de révision, la Fédération nationale des Cuma et les représentants de La Coopération Agricole pour élaborer ce guide.

Je suis convaincu que ce guide des bonnes pratiques de gouvernance participera à renforcer la confiance des agriculteurs dans le modèle coopératif, à améliorer la répartition de la valeur en faveur des producteurs, et à faire en sorte que les coopératives restent des acteurs clés pour la souveraineté alimentaire de notre pays.

Julien DENORMANDIE
Ministre de l'Agriculture et de l'Alimentation

Le mot du Président

Dans l’imaginaire collectif, les coopératives agricoles sont parfois perçues comme des structures archaïques, d’un autre temps, éloignées des logiques ultra-libérales du monde actuel. Peu nombreux sont ceux qui mesurent le poids réel du monde coopératif dans la production agricole et agroalimentaire. D’autres lui reprochent son manque d’agilité et un souci d’équité qui – pour vertueux qu’il soit – l’empêcherait de s’adapter à un environnement en mutation permanente. Par leur fonctionnement collectif et leur ancrage territorial, les coopératives agricoles perdraient toute capacité concurrentielle face à une mondialisation croissante des activités économiques. Bien des idées reçues, en somme, entourent cette forme atypique de l’entreprise...

Il y a plusieurs années, le philosophe et économiste Alain Etchegoyen¹ avait souhaité mieux comprendre le fonctionnement du monde coopératif. À l’issue d’une journée de visites et de discussions, et à rebours de tous les clichés en vogue, il avait affirmé avoir rencontré, non pas le passé mais la modernité même de ce que devait être l’entreprise: un capitalisme à visage humain, soucieux des femmes et des hommes qui y travaillent; un capitalisme inscrit dans l’espace et le temps long. Dès lors cet humaniste n’avait cessé de vanter les qualités du modèle coopératif et la fidélité des sociétaires !

¹ Alain Etchegoyen (1951-2007), agrégé de philosophie, a été nommé commissaire au plan en 2003. Il est l’auteur d’une vingtaine de livres, essais et romans.

Si l'on considère toujours notre imaginaire, l'agriculture souffre d'une même vision passéiste. Une activité réduite à peau de chagrin, des agriculteurs épuisés et isolés, une économie sous perfusion de subventions... Là aussi, qui perçoit encore le rôle nourricier de l'agriculture ? Qui mesure sa formidable capacité d'innovation ? Qui comprend à quel point, pour une nation, l'indépendance alimentaire est un élément essentiel de sa souveraineté ?

Or c'est là que les coopératives apportent une réponse d'une grande actualité. Par le lien fort qu'elles établissent avec les associés coopérateurs, elles assurent une formidable maîtrise de la production agricole. En impliquant de nombreuses parties prenantes dans leurs orientations stratégiques, elles contribuent à structurer les territoires ruraux et participent à la construction de filières agroalimentaires performantes.

8 | La gouvernance très spécifique des coopératives agricoles est la clé de voûte de cet écosystème. Elle permet de s'inscrire dans une approche à long terme des grands enjeux stratégiques, de veiller à la compétitivité économique tout en assurant un renouvellement constant des générations. Au service du projet collectif, elle résulte, comme nous le savons, d'un subtil équilibre entre le pouvoir souverain des associés coopérateurs, le pouvoir d'orientation, de décision et de surveillance du conseil d'administration et le pouvoir exécutif de l'équipe opérationnelle.

C'est le rôle du Haut Conseil de la Coopération Agricole – au-delà des agréments qu'il délivre et du contrôle de l'application du droit coopératif – d'accompagner coopérateurs, administrateurs et cadres dirigeants vers une gouvernance toujours plus harmonieuse et efficace. Ce guide en est l'expression. Il a pour ambition d'identifier des leviers de progrès à mettre en œuvre au fil du temps. Il se veut d'abord pratique, pour donner à chacun des points de repère concrets. Il s'inscrit dans la continuité des travaux sur la gouvernance déjà réalisés par La Coopération Agricole. Il permettra de renforcer chaque année, au travers de l'observatoire de la gouvernance, une approche consolidée des pratiques de gouvernance des coopératives, donnant à chacune l'opportunité de se situer par rapport aux autres.

Dans son bilan annuel, le HCCA mentionnera les progrès constatés dans la mise en œuvre de ces **BONNES PRATIQUES** de gouvernance. Le guide, quant à lui, sera régulièrement complété et enrichi.

Vous en souhaitant bonne lecture,

Daniel CHÉRON
Président du HCCA

Un guide élaboré par le Haut Conseil de la Coopération Agricole

Créé par la loi d'orientation agricole de janvier 2006, le Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA), établissement d'utilité publique doté de la personnalité morale, s'est vu confier par le législateur des missions antérieurement dévolues au ministère de l'Agriculture. La loi issue des États généraux de l'Alimentation (la loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable de 2018) a prévu de « recentrer les missions du HCCA sur la mise en œuvre du droit coopératif et le contrôle de son respect et d'adapter les règles relatives à sa gouvernance et à sa composition ».

Les missions attribuées au HCCA sont définies dans l'article L. 528-1 du code rural et de la pêche maritime (annexe 1). Il est notamment chargé de :

- contribuer à la définition et à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques en matière de coopération agricole ;
- garantir le respect des textes, règles et principes de la coopération agricole et exercer un rôle permanent d'étude et de proposition dans les domaines juridique et fiscal ;
- assurer le suivi de l'évolution économique et financière du secteur coopératif ;
- délivrer et retirer l'agrément des coopératives agricoles ;
- définir les principes et d'élaborer, d'approuver et de publier les normes de la Révision, ainsi que de suivre et de contrôler sa mise en œuvre ;

- élaborer un guide sur les bonnes pratiques de gouvernance des coopératives agricoles et de leurs unions.

Le HCCA est administré par un comité directeur composé de 12 membres, 7 membres élus par les coopératives agricoles et leurs unions et 5 personnalités qualifiées, désignées en raison de leur compétence par le ministre chargé de l'Agriculture (annexe 1).

Les membres disposent d'une connaissance approfondie du secteur et pour certains d'entre eux d'une expérience opérationnelle au sein de coopératives.

L'élaboration de ce guide est donc le fruit de multiples analyses et situations vécues au sein d'organisations très diverses par leur taille ou leur activité.

À propos des principes coopératifs et de la gouvernance

Ce guide de gouvernance est destiné à l'ensemble des entreprises coopératives agricoles et tout particulièrement à leurs dirigeants : les membres du conseil d'administration et les équipes de direction ou les membres du conseil de surveillance et du directoire, selon le mode de gouvernance adopté par la coopérative². Le secteur compte aujourd'hui plus de 13 000 entreprises coopératives agricoles (dont 2 000 coopératives agricoles et leurs unions et 11 000 Cuma) pour un chiffre d'affaires global d'environ 85 milliards d'euros et près de 200 000 salariés.

Trois quarts des agriculteurs adhèrent à une coopérative agricole, ce qui montre l'importance de la coopération agricole, pilier de l'économie agricole et agroalimentaire française.

Ce guide de gouvernance se veut être pratique et accessible à l'ensemble des acteurs et des parties prenantes de la coopération agricole. Son objet est de donner des repères et des outils afin que les conseils d'administration et les équipes de direction trouvent des voies d'amélioration dans leur gouvernance, dans le respect des principes et des spécificités de la coopération agricole.

² La notion de conseil de surveillance et de directoire fait l'objet d'un chapitre spécifique. Elle n'est pas systématiquement rappelée dans ce guide mais les recommandations du HCCA concernent bien entendu les deux modes de gouvernance.

Ce guide sera mis à jour chaque année. Il intégrera une synthèse de sa mise en œuvre dans les sociétés coopératives qui établissent des comptes consolidés.

Les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique et déterminent leur gouvernance.

Les principes coopératifs s'appuient en premier sur la définition que le code rural, dans son article L. 521-1, donne de la coopérative agricole. L'article précise que «les coopératives agricoles ont pour objet l'utilisation en commun par des agriculteurs de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité».

12| Les principes de l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) (annexe 2) trouvent leurs déclinaisons concrètes dans le cadre juridique de la coopération agricole française, les recommandations émises par La Coopération Agricole et son réseau ainsi que par l'autorité de tutelle qu'est le Haut Conseil de la Coopération Agricole.

Que faut-il en retenir? D'abord que les coopératives existent pour répondre aux besoins de leurs associés coopérateurs. La détention de parts sociales correspond à l'engagement d'activité de l'associé coopérateur – engagement qui donne accès aux biens et services fournis par la coopérative. En complément des parts sociales, une partie des excédents réalisés par la coopérative peut être mise en réserves. Ces réserves sont «impartageables», elles restent la propriété commune de la coopérative. Elles ne sont pas récupérables par l'associé, même lors de son départ où ses parts lui sont remboursées à leur valeur nominale. Elles permettent d'assurer le développement et la pérennité de la coopérative qui devient ainsi un outil transgénérationnel.

Par exception, le capital peut être rémunéré de façon limitée. En cas de liquidation, l'actif net ne peut être partagé entre les associés coopérateurs. Par la mise en réserve d'une partie des excédents, les

associés acceptent de ne jamais devenir propriétaires individuellement de ces excédents.

Les coopératives agricoles ont un objet précis et ne peuvent servir que leurs associés (sauf acceptation des tiers non associés, dans la limite de 20 % de leurs activités exprimées en chiffre d'affaires).

Le fait d'être associé coopérateur est un acte volontaire qui implique des droits et des obligations envers la coopérative. Citons l'apport en capital, l'exercice démocratique d'un droit de vote, la participation aux réunions, l'utilisation des services de la coopérative et le cas échéant la contribution aux pertes.

La promotion de la démocratie au sein des coopératives est une tâche permanente et essentielle. Si le principe démocratique est simple à énoncer, la gestion démocratique d'une coopérative peut s'avérer complexe en pratique.

Le pouvoir démocratique est un principe clé du modèle coopératif. Il s'inscrit, au cœur de sa gouvernance.

| 13

Dans les coopératives agricoles, sauf exception très rare, la règle de vote est «une personne – une voix». La pondération des voix, toujours limitée, est admise, sur décision de l'assemblée générale extraordinaire dès lors qu'elle ne remet pas en cause le collectif.

La démocratie ne se résume pas aux votes en assemblées générales. Elle résulte du fait que la coopérative est gérée par des associés coopérateurs élus en assemblée générale. Elle repose également sur une séparation des pouvoirs entre les organes qui fixent les règles et les organes exécutifs. L'équilibre de ces pouvoirs de contrôle et d'exécution, doit *in fine* être contrôlé par les associés coopérateurs. Il est important que ces derniers disposent d'une information claire, appropriée et complète.

Les associés restent détenteurs en dernier ressort du contrôle de leur coopérative. C'est le pouvoir souverain de l'assemblée générale qui s'exerce démocratiquement. Les associés votent les orientations stratégiques de leur coopérative et participent à l'élection de leurs représentants.

La gouvernance se caractérise par l'organisation et le fonctionnement des instances de décision propres à chaque entreprise.

Connaître l'histoire d'une coopérative est souvent déterminant pour comprendre sa gouvernance. Cette dernière, en effet, se construit au fil du temps. Elle requiert un dialogue permanent entre trois pouvoirs qui interagissent étroitement :

- **le pouvoir souverain** détenu par les associés coopérateurs qui contribuent et valident le projet coopératif en assurant la continuité de la coopérative, la poursuite de ses missions et en légitimant le pouvoir des administrateurs élus ;
- **le pouvoir d'orientation, de décision et de surveillance** exercé par les administrateurs qui déterminent et contrôlent la mise en œuvre de la stratégie issue du projet coopératif ;
- **le pouvoir exécutif** confié aux dirigeants salariés qui proposent et pilotent les plans d'actions stratégiques et opérationnels pour la réalisation du projet coopératif.

14|

L'organisation de la gouvernance peut prendre différentes formes : un conseil d'administration et un directeur, dans la plupart des coopératives, ou un conseil de surveillance et un directoire.

Le fonctionnement dépend aussi de nombreux facteurs comme par exemple la nature des activités, l'étendue du territoire, l'implication dans l'aval ou le développement à l'international.

Quelles que soient les spécificités de l'organisation et du fonctionnement, la gouvernance a pour mission première de défendre l'intérêt social de l'entreprise (la coopérative ou le groupe coopératif), ce dernier recouvrant de manière combinée les intérêts de la (les) personne(s) morale(s), des associés coopérateurs, des salariés et des autres parties prenantes (acteurs du territoire, partenaires, clients, fournisseurs...).

Dans le processus décisionnel, la prise en compte de l'intérêt social est essentielle. Ce dernier peut être considéré comme une sorte de boussole pour les dirigeants. Il permet de se poser les questions essentielles dans toute décision à prendre, qu'elle soit de court, moyen ou long terme :

- la décision favorise-t-elle ou met-elle en risque la pérennité de l'entreprise ?
- sert-elle l'intérêt des associés ?
- contribue-t-elle au projet d'entreprise ?
- crée-t-elle de la valeur pour les parties prenantes, en particulier pour les salariés et les acteurs du territoire et/ou des filières ?

Dans une coopérative agricole, les membres agriculteurs ont une double qualité : ils sont à la fois « associés », c'est-à-dire détenteurs du capital social, et « coopérateurs », c'est-à-dire apporteurs de produits agricoles, acheteurs de produits et/ou utilisateurs de services de la coopérative. Le statut d'associé coopérateur rend donc l'intérêt social de la coopérative plus complexe à appréhender, chaque décision étant prise dans l'intérêt de l'associé coopérateur en sa double qualité. Dans une société commerciale, l'arbitrage de l'intérêt des actionnaires et celui des fournisseurs, ou des clients de l'entreprise, sont clairement différents puisque les intérêts divergent par nature. Plus la société commerciale achète à des prix bas aux fournisseurs, plus elle vend cher aux clients, plus elle dégage de marge, qui sera *in fine* distribuée à l'actionnaire. En coopérative, la gouvernance doit en permanence éviter ce conflit d'intérêts. Du fait du caractère indissociable de la double qualité, l'intérêt de l'associé ne peut se réaliser au détriment de celui du coopérateur.

Récemment, la loi Pacte est venue enrichir le concept d'intérêt social. Dans son article 1833, le code civil affirme désormais que « la société est gérée dans son intérêt social en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Il ajoute dans son article 1835 que « les statuts peuvent préciser une

raison d'être, constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité».

En insistant sur la fonction sociétale de l'entreprise (sa raison d'être) et l'importance d'une stabilité de son actionnariat, la loi Pacte permet aujourd'hui de souligner les vertus du modèle coopératif. Dans une coopérative, la gouvernance doit chercher en permanence le bon équilibre entre la stratégie à court terme et celle à plus long terme ainsi que le juste retour de la valeur créée pour les associés coopérateurs, paramètre important de la confiance et de la stabilité du sociétariat. Elle doit aussi prendre en compte les aspects sociaux et environnementaux de ses activités ainsi que les enjeux du territoire.

16 | La vision stratégique de la coopérative constitue le cap à suivre pour formaliser et animer un système de gouvernance cohérent, mobilisateur et respectueux des intérêts des associés coopérateurs et des parties prenantes.

La gouvernance d'une coopérative s'appuie sur des textes, des procédures, des pratiques, des habitudes, une culture d'entreprise, le tout structurant le processus de décision.

Au carrefour de l'expression du pouvoir souverain et du pouvoir exécutif, la position du conseil d'administration est centrale au sein de la gouvernance. Il doit agir dans l'intérêt social de l'entreprise, qui, dans le cas d'une coopérative, est double : intérêt de la coopérative en tant qu'entreprise (sa pérennité, son développement) et de ses membres (la performance, la durabilité des exploitations agricoles). Il vérifie que les conditions sont réunies pour que l'équipe de direction (les dirigeants salariés) puisse mettre en œuvre la stratégie arrêtée par le conseil d'administration, conformément aux missions et au projet de la coopérative. Il rend compte à l'assemblée générale et, le cas échéant, aux assemblées de section, de la gestion des instances dirigeantes (rapport aux associés).

Le binôme formé par le président et le directeur est la clef de voûte de cette gouvernance. Il est l'épicentre de la complémentarité et du travail en commun des deux acteurs majeurs dans une coopérative : les associés coopérateurs élus et les salariés. Il est au point d'équilibre de la gouvernance coopérative.

En outre, le conseil d'administration et l'équipe de direction peuvent s'appuyer sur des instances spécifiques pour éclairer leurs décisions et guider leurs actions : comités techniques, groupes de travail, commissions, réunions filiales. Ces instances spécifiques peuvent comprendre des membres issus de différentes parties prenantes.

C'est une spécificité forte du monde coopératif : la recherche du profit n'est pas la finalité. La réalisation d'excédents est pensée comme un levier pour développer le projet coopératif, renforcer la résilience face aux aléas, augmenter la capacité de se saisir des opportunités ; en d'autres termes, pour conforter la pérennité de la structure coopérative et celle des exploitations agricoles.

| 17

La culture et les valeurs de la coopérative sont les socles de référence du système de gouvernance. Elles se matérialisent dans des comportements concrets au service des objectifs de l'organisation : collégialité, solidarité, équité, partage, dialogues réguliers, confiance, formation, reporting.

Chaque coopérative ou groupe coopératif est libre d'adapter l'organisation de sa gouvernance pour servir au mieux son projet.

Mais dans tous les cas, il importe de veiller au bon équilibre entre les trois pouvoirs : le pouvoir souverain, le pouvoir d'orientation, de décision et de surveillance, et le pouvoir exécutif.

Imaginons une gouvernance dominée par des associés coopérateurs, elle pourrait conduire à une gestion centrée sur la satisfaction des besoins immédiats, sans projection à long terme, et à une démotivation du conseil d'administration et de l'encadrement.

À l'inverse, une domination managériale pourrait imposer une stratégie en décalage avec les attentes des associés coopérateurs.

Une mauvaise répartition des pouvoirs entre le conseil d'administration et l'équipe dirigeante peut entraîner une dérive dans les choix stratégiques.

Seule une gouvernance équilibrée, respectant les trois pouvoirs permet d'assurer à long terme un bon fonctionnement de la coopérative et de garantir sa pérennité. Cet équilibre repose avant tout sur le respect des responsabilités de chacun et sur la bonne interaction entre les différents pouvoirs.

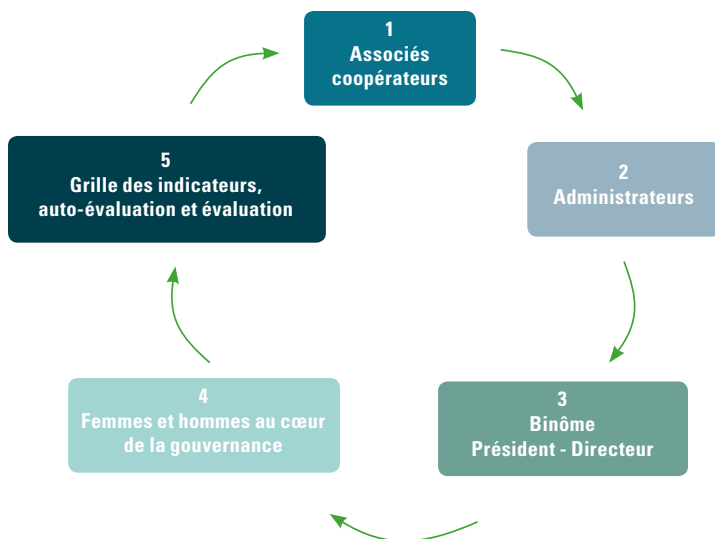
Introduction

Ce guide de gouvernance a été conçu pour caractériser les spécificités de la gouvernance des entreprises coopératives agricoles et en analyser les bonnes pratiques. Il formule des recommandations et définit des repères (critères, références, indicateurs). Il élabore enfin la méthodologie d'un suivi dans la mise en œuvre : auto-évaluations, rapports de révision, observatoire de la gouvernance.

L'équilibre entre les trois pouvoirs étant la clef d'une bonne gouvernance dans une entreprise coopérative agricole, le guide reprend en détail les spécificités de chacun des pouvoirs et décrit les bonnes pratiques qui permettent d'assurer au mieux cet équilibre.

| 19

ORGANISATION DU GUIDE DE GOUVERNANCE POUR LES ENTREPRISES COOPÉRATIVES AGRICOLES



[RETOUR AU SOMMAIRE](#)

Dans un chapitre spécifique, il souligne le rôle déterminant des femmes et des hommes dans le bon fonctionnement de la gouvernance et décrit les leviers possibles pour renforcer encore l'équilibre des pouvoirs. D'un côté, les associés coopérateurs et les administrateurs, de l'autre, les parties prenantes au projet coopératif, tout particulièrement les salariés : ce sont bien les piliers d'une gouvernance performante. La création de valeur et sa bonne répartition – objectif de toute organisation coopérative agricole – en dépendent.

1 Le pouvoir souverain : ■ les associés coopérateurs

- 1.1. Rendre l'assemblée générale attractive 24
- 1.2. Promouvoir le rôle des délégués dans les assemblées
de sections territoriales 27
- 1.3. Animer le territoire pour améliorer
la participation des associés coopérateurs
à la vie de la coopérative 29

Les associés coopérateurs sont détenteurs de parts sociales dont le montant est déterminé par le niveau d'activité de chacun avec sa coopérative. Le capital d'une coopérative agricole est donc variable. Chacun doit souscrire du capital selon des critères de souscription définis dans les statuts. Lors de son retrait, le remboursement du capital social de l'associé s'effectuera à la valeur nominale. Dans une coopérative il n'y a pas d'action à but lucratif ni d'enrichissement personnel. En revanche, l'associé coopérateur peut être appelé à participer aux pertes éventuelles, dans la limite de deux fois son capital social.

Autre particularité, les associés coopérateurs sont détenteurs de parts sociales sans avoir un réel droit de propriété sur leur coopérative. On entre et on sort de la coopérative avec un capital social à la valeur nominale, quelle que soit l'évolution de l'entreprise. En cas de liquidation d'une coopérative agricole, la dévolution de l'actif net ne peut se faire qu'au profit d'une autre coopérative ou d'une œuvre d'intérêt général agricole et en aucun cas entre les associés. Cette disposition permet d'assurer le caractère transgénérationnel des coopératives : chacun hérite de la situation de ses aînés pour la transmettre aux générations futures.

En outre, l'associé coopérateur s'engage à livrer à sa coopérative tout ou partie de sa production et/ou de s'approvisionner et/ou de se fournir en services selon l'objet de la coopérative.

Les associés coopérateurs doivent s'approprier et vivre le projet coopératif en participant

Et au sein de votre coopérative...

- **Une procédure d'accueil est-elle proposée aux nouveaux associés coopérateurs (livret d'accueil ou réunions d'information pour une présentation de la coopérative et du groupe, visites d'installations...)?**
- **La procédure d'accueil prévoit-elle une rencontre avec le président, le directeur ou l'un des membres du conseil d'administration ?**

a minima aux assemblées générales – dans lesquelles ils détiennent un droit de vote selon le principe « une personne, une voix » – et en s’impliquant au sein des différentes instances créées par la coopérative (conseil d’administration, bureau, comités spécialisés, commissions, groupes de travail...). Ces instances permettent de participer aux réflexions en amont des décisions de gestion, notamment lorsque des consultations sont organisées, et de ne pas se contenter du contrôle *a posteriori* de la gestion de la coopérative au cours de l’assemblée générale annuelle. Il est aussi essentiel que tout nouvel associé coopérateur, au moment de son entrée ait une bonne connaissance de l’organisation et du fonctionnement de la coopérative.

Il est à noter que les statuts d’une coopérative agricole peuvent autoriser l’admission comme associé non-coopérateur sans engagement d’activité, sous réserve de l’acceptation par le conseil d’administration, de toute personne physique ou morale intéressée par l’activité de la coopérative (anciens associés coopérateurs, salariés de la coopérative et de ses filiales, établissement de crédits...).

| 23

LE POUVOIR SOUVERAIN : LES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS

HCCA

**BONNES
PRATIQUES**

L’associé coopérateur a des droits et des devoirs envers sa coopérative et réciproquement. La prise de connaissance des statuts et du règlement intérieur et la signature du bulletin d’adhésion ne sont pas suffisantes. Il est essentiel que les nouveaux associés appréhendent bien les spécificités du modèle coopératif, ses valeurs et ses principes, ses droits et ses obligations pour une meilleure fluidité des relations sur le moyen-long terme. Pour pouvoir prendre des décisions en connaissance de cause, les associés doivent avoir accès à des informations claires et compréhensibles, participer aux débats et réflexions et ce de façon permanente.

1. 1. **Rendre l'assemblée générale attractive**

L'assemblée générale, est un moment privilégié pour partager collectivement le projet coopératif. La coopérative doit inciter les associés à participer à l'assemblée générale en mettant en place une organisation favorisant leur expression.

La participation des associés à la vie de leur coopérative n'est pas toujours simple. À la suite de fusions ou du développement interne des groupes coopératifs, la taille du territoire et le nombre d'associés ont pu, dans certains cas, augmenter de façon considérable, entraînant parfois pour les associés coopérateurs un sentiment de dessaisissement dans la prise de décisions.

24 |

Les coopératives peuvent alors prévoir dans leurs statuts la mise en place de sections territoriales pour décentraliser la démocratie et la vie coopérative au plus près des associés coopérateurs (chapitre 1.2).

Avant l'assemblée générale ou les assemblées de section, les associés coopérateurs doivent disposer d'informations précises dont la liste est définie de façon réglementaire.

Les associés coopérateurs doivent aussi pouvoir accéder aisément aux informations relatives à l'organisation, au fonctionnement, à la stratégie et à l'actualité de la coopérative ainsi qu'à tout élément utile pour leur activité agricole.

Pour le conseil d'administration, l'assemblée générale est l'occasion de rendre compte de sa gestion aux associés et de présenter ses propositions en matière d'affectation du résultat.

L'assemblée générale annuelle a pour objet d'approuver les comptes, de voter l'affectation du résultat, de donner le quitus aux administrateurs pour leur gestion, de procéder au renouvellement des mandats de ces derniers ou d'élire de nouveaux administrateurs selon les modalités prévues par les statuts.

La loi EGalim a souhaité renforcer la lisibilité et la transparence des informations contenues dans les documents transmis aux associés coopérateurs par le conseil d'administration ou présentés en assemblée générale. C'est le cas, notamment pour le règlement intérieur, le rapport annuel et le document unique récapitulatif.

Les associés doivent pouvoir exprimer leur avis dans les meilleures conditions possibles en disposant de toutes les informations nécessaires. Le conseil d'administration, dans son rapport aux associés, rend compte de l'activité et des résultats de la coopérative, ainsi que de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle. Il y présente et met en débat les orientations générales et les priorités d'action pour les années à venir. Il doit aussi prévoir un chapitre spécifique sur les principes et les modalités de la gouvernance d'entreprise.

Les associés doivent bénéficier d'informations claires et compréhensibles que ce soit dans les documents mis à leur disposition au moins quinze jours avant l'assemblée générale ou lors des présentations réalisées en assemblée.

L'implication des associés est donc indispensable au bon fonctionnement de la gouvernance d'une coopérative et à l'équilibre des pouvoirs.

Le pouvoir souverain des associés s'exprime lors des décisions soumises aux votes en assemblée générale. C'est le cas, chaque année, pour le renouvellement d'une partie du conseil d'administration. Une large participation des associés à l'élection de leurs représentants

Et au sein de votre coopérative...

- **Le conseil d'administration a-t-il délégué au bureau ou à une commission spécifique (type « vie coop ») composé d'élus, d'associés et/ou de salariés, la préparation de l'assemblée générale ?**
- **Une procédure permettant aux associés de poser des questions avant l'assemblée générale (ou les assemblées de section), via par exemple un site Internet dédié ou des réunions préalables, est-elle prévue ?**
- **Le taux de participation des associés coopérateurs aux assemblées générales (ou aux assemblées de section) fait-il l'objet d'un suivi et d'une analyse chaque année ?**
- **Si les assemblées générales se tiennent en deuxième convocation, le conseil d'administration a-t-il un plan d'actions pour corriger cette situation ?**

permet de légitimer le pouvoir de gestion et de surveillance de ces derniers.

La coopérative doit également veiller à faciliter l'expression des associés et les prises de parole. La mise en place de sections territoriales peut permettre de maintenir un lien de proximité avec les associés et favoriser ainsi leur expression.

Les assemblées se dérouleront d'autant mieux que la coopérative sera attentive à mettre en place des moments d'échanges entre les assemblées annuelles (assemblées de section, commissions, groupes de travail...) et à s'assurer du bon niveau d'information de chacun, notamment des nouveaux associés coopérateurs. Certaines coopératives permettent aux associés coopérateurs de poser, en amont des réunions, des questions par écrit; d'autres organisent des échanges interactifs qui permettent de centraliser les questions; l'objectif est de favoriser les débats afin que l'ensemble des associés soit à même de bien appréhender les enjeux. À cet égard, il est important que la participation des associés coopérateurs soit significative, notamment pour que le quorum soit atteint et que les assemblées générales ne se déroulent pas, comme cela est possible, sur seconde convocation.

26 |

LE POUVOIR SOUVERAIN : LES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS

HCCA

BONNES PRATIQUES

La préparation et l'animation des assemblées générales sont des leviers pour augmenter le taux de participation des associés coopérateurs, critère déterminant de leur pouvoir démocratique. Une faible participation en assemblée générale doit être vue comme un signal d'alerte.

Le temps consacré à la préparation de l'assemblée générale et de son animation, à la définition de l'ordre du jour en identifiant notamment les sujets d'intérêt pour les associés coopérateurs, doit être suffisant pour la bonne tenue des réunions. Pour certaines décisions importantes (élection ou renouvellement des administrateurs), le vote à bulletin secret peut être un élément de renforcement de la confiance des associés. Dans certaines situations extrêmes (conditions climatiques ou sanitaires par exemple), le vote électronique peut être une option pour accroître la participation des associés à la prise de décision.

1.2. Promouvoir le rôle des délégués dans les assemblées de sections territoriales

Lorsque l'étendue du territoire de la coopérative est importante, les statuts peuvent prévoir des assemblées de sections territoriales. Pour réussir cette «décentralisation», il est nécessaire de faire vivre et d'animer ces sections.

Le nombre et la circonscription des sections sont fixés par décision de l'assemblée générale et inscrits dans le règlement intérieur. Le nombre des délégués par assemblée de section dépend, quant à lui, du nombre de votants à l'assemblée de section.

Les assemblées de sections se tiennent en présence d'un ou plusieurs administrateurs (et souvent du président) désignés par le conseil d'administration. Elles font l'objet d'un procès-verbal relatant, notamment, la composition du bureau ainsi que les noms et prénoms des délégués à l'assemblée générale plénière désignés par l'assemblée de section. L'ordonnance 2019-362 relative à la coopération agricole a souhaité que les débats dans les assemblées de section correspondent à l'ordre du jour de l'assemblée générale, en imposant que le procès-verbal en fasse état.

Les assemblées de sections permettent aux associés coopérateurs d'une même zone géographique considérée de prendre connaissance et d'échanger sur tous les points à l'ordre du jour de l'assemblée générale. Elles sont l'occasion de désigner les délégués qui y représenteront la section. Leur nombre ne peut être inférieur à trois. Il doit être proportionnel au nombre d'associés coopérateurs présents ou représentés à l'assemblée de section.

Les délégués de sections sont élus au scrutin secret, lorsque le conseil d'administration le décide, ou lorsque ce mode de scrutin est demandé en assemblée de section. Ils doivent être représentatifs de la diversité du sociétariat. Leur rôle est différent de celui

Et au sein de votre coopérative...

- Dans les coopératives à section, les règles et les modalités pour l'élection des délégués figurent-elles dans le règlement intérieur et sont-elles rappelées lors des assemblées de section ?

des conseillers de section qui, eux, sont des relais plus institutionnels du conseil d'administration dans les sections. Il est important de rappeler cette différence au moment de l'élection des délégués et de favoriser les candidatures spontanées pour renouveler de manière régulière les participants à l'assemblée générale. L'objectif est aussi de donner l'opportunité à un maximum d'associés coopérateurs de mieux s'approprier les grands enjeux de leur coopérative.

Beaucoup de coopératives ont aussi des sections spécialisées par activité. Très souvent, les réunions (souvent appelées des « assemblées métiers ») réunissent plus de participants que les assemblées territoriales pourtant plus accessibles d'un point de vue géographique, ce qui peut apparaître comme un paradoxe. Ces assemblées spécialisées sont un lieu important de transparence et d'expression pour les associés coopérateurs mais n'ont pas de caractère statutaire pour l'assemblée générale. L'articulation entre les deux types d'instances est un sujet complexe et mérite sans doute une réflexion propre à chaque coopérative, les « assemblées métiers » ne devant pas conduire à un désintérêt des associés coopérateurs pour leurs assemblées territoriales.

28 |

LE POUVOIR SOUVERAIN : LES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS

HCCA

BONNES PRATIQUES

Comme pour l'assemblée générale, la qualité du travail de préparation et d'animation des réunions renforce le niveau de participation des associés aux assemblées de section. Notons également qu'il est parfois difficile de susciter la candidature de délégués. S'il est demandé à ces derniers, comme le prévoit la loi, de présenter leur candidature uniquement dans le but de participer à l'assemblée générale, les vocations ne seront pas nombreuses. À l'inverse, si un rôle important et permanent est confié aux délégués pour faire le lien, tout au long de l'année, entre les associés coopérateurs et le conseil d'administration, ils pourront craindre une prise de responsabilités trop lourde à assumer.

La bonne représentativité des associés à l'assemblée générale dépend pourtant du nombre de candidats (souvent insuffisant). Si, pour les participants à l'assemblée de section, le choix des délégués est trop restreint, le principe démocratique ressort alors affaibli. Le conseil d'administration doit mettre en avant le rôle des délégués de section auprès des associés coopérateurs pour enrichir le degré de compréhension du fonctionnement et des enjeux de la coopérative.

1.3. Animer le territoire pour améliorer la participation des associés coopérateurs à la vie de la coopérative

L'animation territoriale permet d'accroître la curiosité et l'intérêt des coopérateurs vis-à-vis de leur coopérative. Elle doit avoir comme exigence de garantir l'écoute des associés coopérateurs et d'être plus attentive à leurs attentes, parfois hétérogènes. Elle doit rendre la coopérative attractive auprès de futurs associés et permettre de repérer de nouveaux associés coopérateurs susceptibles de s'impliquer dans la gouvernance de la coopérative.

En dehors de l'assemblée générale, et des assemblées de section pour certaines coopératives, l'interaction des associés coopérateurs avec les administrateurs, les cadres et les équipes opérationnelles, doit être considérée comme une priorité; ce n'est qu'ainsi qu'ils pourront s'inscrire dans une démarche de progrès et s'impliquer au mieux dans le fonctionnement de la coopérative.

Cette interaction peut s'organiser au travers de différents outils ou points de rencontre afin d'informer et de recueillir l'avis des associés coopérateurs:

- réunions de terrains animées par les administrateurs et/ou les équipes de direction pour échanger sur la stratégie, les résultats de la coopérative, ou aborder avec les associés toutes autres questions ou informations;
- groupes de travail (commissions, clubs de progrès), réunions techniques, de territoire, de filière (notamment les groupes spécialisés) pour traiter certains sujets opérationnels associant les administrateurs, les associés coopérateurs, les salariés et d'autres parties prenantes (clients, fournisseurs, acteurs du territoire...);
- groupes jeunes pour favoriser le renouvellement des générations;
- formations sur les enjeux de la coopérative;
- rapports d'activité, journaux ou bulletins internes informant de la vie de la coopérative;

- parcours d'intégration pour les nouveaux associés coopérateurs ;
- site Internet, extranet ou réseaux sociaux qui peuvent permettre à chacun d'accéder à des informations privilégiées ;
- visites, voyages de découverte, participations à des salons...

L'accueil régulier de jeunes coopérateurs est un élément clef de la pérennité des coopératives. Pour beaucoup d'entre elles, la pyramide des âges du sociétariat est déséquilibrée. Le nombre d'associés coopérateurs décroît rapidement, fragilisant l'ensemble de la structure. Beaucoup d'exploitants n'ont pas de repreneurs en prévision de leur départ en retraite. L'un des enjeux majeurs de la coopération agricole est la transmission et le renouvellement des générations. Le rôle des administrateurs est d'identifier et de recruter de jeunes agriculteurs susceptibles de partager les valeurs de la coopération et, au-delà, de prendre des responsabilités.

L'animation territoriale peut aussi recouvrir une dimension plus sociétale avec l'objectif de renforcer l'attractivité et la vitalité du territoire de la coopérative. De multiples actions peuvent être menées au service des associés coopérateurs, des salariés de la coopérative et, plus largement de toutes les parties prenantes.

Parmi celles-ci :

- promouvoir le développement d'activités en lien avec les savoir-faire de la coopérative comme par exemple l'organisation de circuits courts (ou alternatifs) ou l'appui à la création d'entreprises et de start-ups ;
- aider les jeunes associés dans leur projet d'installation ou de développement ;
- contribuer à une offre qualitative régionale en matière d'enseignement : appui au développement de la formation initiale et continue,

Et au sein de votre coopérative...

- **La stratégie, le budget et les moyens humains dédiés à l'animation territoriale sont-ils analysés et approuvés annuellement par le conseil d'administration ?**

- participation à des fondations tournées vers l'enseignement supérieur, prises de participation au capital des grandes écoles ;
- accroître le rayonnement du territoire à travers les activités culturelles et sportives : implication dans des clubs sportifs, sponsoring, organisation de manifestations culturelles et sportives ;
 - protéger l'environnement par des actions ciblées en termes d'aménagement du territoire, de protection d'espaces naturels ou d'espèces vulnérables ;
 - s'impliquer au service des communautés par le développement de collaborations avec des collectivités locales.

LE POUVOIR SOUVERAIN : LES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS

HCCA

BONNES PRATIQUES

La coopérative doit structurer l'animation territoriale afin de réduire la distance entre les associés et sa gouvernance. La participation des dirigeants de la coopérative au plus haut niveau (président, membres du bureau, membres du conseil d'administration, équipe de direction) aux moments importants de la vie coopérative est indispensable. La question des moyens humains et budgétaires doit être un élément de réflexion et de décision pour le conseil d'administration afin de donner une vraie réalité à la vie du territoire. Le renouvellement des générations est primordial pour la pérennité de la coopérative. La prise en compte de toutes les parties prenantes avec les dimensions économiques, sociales et environnementales est également essentielle.

| 31

2. Le pouvoir d'orientation, de décision et de surveillance : le conseil d'administration

2.1. Veiller à la bonne composition du conseil d'administration et à son organisation.....	35
2.2. Intégrer des salariés au sein du conseil d'administration.....	38
2.3. Impliquer les administrateurs de la coopérative dans la gestion des filiales	40
2.4. Professionnaliser le fonctionnement du conseil d'administration.....	43
2.5. Mettre en place des comités spécialisés pour faciliter le travail du conseil d'administration	47
2.6. Formaliser les droits et devoirs des administrateurs	49
2.7. Expliquer le montant des indemnités compensatrices des administrateurs	52
2.8. Appréhender le fonctionnement d'une gouvernance en conseil de surveillance et directoire	56
2.9. Améliorer l'efficacité du conseil d'administration par l'auto-évaluation.....	58

Dans la gouvernance des coopératives agricoles, le pouvoir d'orientation, de décision et de surveillance est dévolu à un organe collectif, le conseil d'administration, composé d'administrateurs élus par l'ensemble des associés ou par leurs représentants (délégués de section).

À l'exception des pouvoirs confiés à l'assemblée générale, le conseil d'administration dispose des pouvoirs les plus étendus pour gérer la coopérative et en assurer le bon fonctionnement.

Pour mener à bien ses missions, le conseil d'administration doit opter pour un fonctionnement dynamique lui permettant de faire des propositions et prendre des décisions, en cherchant à concilier :

- les attentes et le projet des associés coopérateurs ;
- l'intérêt général de la coopérative et sa pérennité.

Il s'assure que les conditions sont réunies pour que la direction et son équipe puissent développer la stratégie définie par le conseil d'administration conformément à la vocation et aux missions de la coopérative.

La représentativité, la formation des administrateurs, les processus démocratiques sont constitutifs d'une compétence collective du conseil d'administration que viennent renforcer l'honorabilité, l'engagement, la compétence et l'expérience individuels.

Le conseil d'administration définit la politique générale et arrête les orientations stratégiques de la coopérative. Il les porte devant l'assemblée générale et veille à leur mise en œuvre. Il assume, pour sa part de responsabilités, les décisions opérationnelles importantes. Il veille à la qualité de l'information fournie aux associés coopérateurs ainsi qu'aux parties prenantes. Il est chargé du contrôle de la bonne mise en œuvre opérationnelle de la stratégie définie.

L'organisation des travaux du conseil d'administration doit prendre en compte la diversité des activités, le nombre d'associés coopérateurs et l'importance du territoire ainsi que l'implication de la coopérative dans des activités aval (construction de filières de valorisation de la production).

LE POUVOIR D'ORIENTATION, DE DÉCISION ET DE SURVEILLANCE : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

HCCA

Au croisement de l'expression du pouvoir souverain exercé par les associés et du pouvoir exécutif confié à la direction salariée, le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la gouvernance coopérative. Il garantit le respect de son intérêt social en prenant en compte ses différentes composantes stratégiques :

- l'objet, la raison d'être et les missions de la coopérative ;
- l'intérêt des associés coopérateurs ;
- l'engagement envers les parties prenantes ;
- la cohérence avec le projet coopératif ;
- la performance de l'organisation et sa pérennité.

2. 1. Veiller à la bonne composition du conseil d'administration et à son organisation

Bien qu'il n'existe aucune prescription légale en ce sens, le conseil d'administration doit faciliter des candidatures représentatives de la population des associés coopérateurs du point de vue :

- de la diversité géographique du territoire ;
- de la nature des activités de la coopérative ;
- du renouvellement des générations (intégration régulière de jeunes administrateurs, représentativité de la parité).

La représentativité présuppose une bonne connaissance de la composition du sociétariat. Le développement de structures juridiques telles que les GAEC ou les EARL, voire de SA ou SAS, peut complexifier l'identification des associés coopérateurs réellement impliqués dans l'activité agricole de la coopérative. La réactualisation annuelle du capital social en fonction de l'activité de chacun des associés coopérateurs peut être une opportunité pour mieux appréhender la structure et l'évolution du sociétariat.

La féminisation des conseils d'administration est un sujet d'importance. La loi Copé-Zimmermann, qui ne s'impose pas aux coopératives, a fixé un quota de 40 % de femmes au sein des conseils d'administration des grandes entreprises.

Pour les coopératives agricoles, plutôt que de fixer un pourcentage a priori, il paraît plus cohérent de prendre en compte la proportion réelle d'agricultrices parmi les associés coopérateurs. L'objectif de la coopérative devrait être de féminiser le conseil d'administration dans une même proportion afin d'assurer une représentativité plus équilibrée.

Le conseil d'administration doit aussi réunir les compétences nécessaires pour mener à bien tous les travaux complexes dans de nombreux domaines : agronomie, productions végétale et animale, transformation industrielle, marketing, distribution, dévelop-

pement international, innovation, numérique, gestion financière, ressources humaines... La formation et l'expérience professionnelle sont donc des critères majeurs pour détecter les futurs administrateurs. La prise antérieure de responsabilités au sein de fédérations de coopératives, de structures syndicalistes, d'associations ou d'organismes consulaires (chambres d'agriculture) est également un élément favorable.

Pour faciliter l'élection de futurs administrateurs, le conseil d'administration peut prévoir l'intégration d'administrateurs appelés «stagiaires» pour une durée limitée. Ils assistent au conseil d'administration mais n'ont pas de droit de vote. Cette démarche peut faciliter la compréhension de l'organisation pour les futurs administrateurs et permet de vérifier leur motivation pour assurer les responsabilités d'un administrateur.

Contrairement à la réglementation des autres formes de sociétés, la loi ne fixe pas de plafond à la composition du conseil d'administration dans les coopératives (elle ne fixe qu'un plancher de trois administrateurs). Si la composition du conseil d'administration est souvent un équilibre difficile à trouver, le nombre d'administrateurs peut varier de manière significative entre les coopératives. Parfois inférieur à 10 dans de petites coopératives, il peut être largement supérieur à 20 dans des structures plus importantes, compte tenu notamment de fusions antérieures qui ont pu venir augmenter ce nombre.

Et au sein de votre coopérative...

- **Existe-t-il un suivi du sociétariat permettant au conseil d'administration d'en avoir une connaissance fine (forme juridique des exploitations, sexe et âge des chefs d'exploitation, surfaces, productions...)?**
- **La féminisation du conseil d'administration est-elle représentative des associées coopératives ?**
- **Un nombre maximum d'administrateurs est-il défini par le conseil d'administration (par exemple 20 membres)?**
- **Au-delà de l'obligation légale, une limite d'âge pour les administrateurs est-elle débattue au sein du conseil d'administration ?**
- **Le rajeunissement du conseil d'administration, par l'intégration régulière de membres de moins de 40 ans, est-il un objectif ?**

Le conseil d'administration peut alors s'appuyer sur un bureau dont le nombre de membres est plus restreint pour préparer efficacement les décisions à prendre. Ce bureau comprend généralement le président, le ou les vice(s) président(s), le trésorier, le secrétaire et quelques administrateurs en charge de dossiers conséquents.

Pour des raisons d'efficience, il est recommandé que :

- le conseil d'administration ne dépasse pas 20 membres;
- le conseil d'administration s'appuie sur un bureau pour la préparation des dossiers quand il comprend plus de 15 membres.

Pour des raisons de renouvellement, de représentativité et de diversité, il est souhaitable que :

- le conseil d'administration ait une bonne connaissance de la composition et de la structure de son sociétariat;
- le conseil d'administration prenne en compte le renouvellement des générations et la féminisation de sa composition en ayant l'objectif d'avoir une bonne représentativité des associés;
- les statuts prévoient une limite d'âge pour les membres du conseil d'administration, par exemple 65 ans au moment du renouvellement, ou éventuellement une limitation du nombre de mandats successifs.

2.2. Intégrer des salariés au sein du conseil d'administration

Les salariés élisent leurs représentants au sein du comité social et économique (pour les entreprises de plus de 11 salariés). Ces derniers participent aux travaux du conseil d'administration. Ils ont un rôle consultatif tout en ayant droit à l'information et en étant soumis à l'obligation de confidentialité.

Certaines coopératives agricoles ont souhaité favoriser le rapprochement du monde des salariés et celui des associés coopérateurs en proposant l'intégration d'un ou plusieurs administrateurs salariés au sein du conseil d'administration. Les modèles de statut le prévoient, en levant l'option « associés non-coopérateurs » et en permettant aux salariés d'être membres du collège associés non-coopérateurs.

Lorsque cette option est levée, les administrateurs salariés sont élus par les salariés associés non-coopérateurs, regroupés dans un collège d'associés non-coopérateurs au sein de l'assemblée générale. Ces salariés détiennent en conséquence des parts sociales et peuvent percevoir l'intérêt aux parts sociales et les dividendes éventuellement votés en assemblée générale.

Les administrateurs salariés sont administrateurs à part entière, issus du collège associés non-coopérateurs: ils participent à

Et au sein de votre coopérative...

- Le conseil d'administration comprend-il des administrateurs salariés au sein du collège associés non-coopérateurs ?

l'ensemble des travaux du conseil d'administration et aux prises de décisions. Ils agissent dans l'intérêt social et représentent les intérêts de la coopérative, du collège associés non-coopérateurs et à ce titre ils portent la voix des salariés dans le respect de la confidentialité des échanges auxquels ils sont soumis.

LE POUVOIR D'ORIENTATION, DE DÉCISION ET DE SURVEILLANCE: LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

HCCA

BONNES PRATIQUES

Peu de coopératives intègrent actuellement des administrateurs salariés au sein de leur conseil d'administration. La loi Pacte favorise cette évolution qui permet de mieux prendre en compte les attentes sociétales dans les orientations stratégiques. Le conseil d'administration est juge de l'intérêt de cette intégration mais une ouverture sur le sujet peut être utile pour rapprocher les coopérateurs des salariés et favoriser « l'esprit coopératif » dans toute l'organisation.

2.3. Impliquer les administrateurs de la coopérative dans la gestion des filiales

Pour les coopératives ayant des filiales, il faut que les administrateurs soient en mesure d'appréhender au mieux la totalité des enjeux de la coopérative, y compris ceux des filiales.

Depuis 2014, la loi impose d'intégrer dans le rapport aux associés de la coopérative agricole un rapport par branche d'activité détaillant l'activité des filiales. En tout état de cause, les groupes coopératifs qui consolident leurs comptes présentent aux associés un rapport consolidé lors de l'assemblée générale.

La loi n'impose rien quant à la gouvernance des filiales coopératives. Juridiquement, elles dépendent intégralement du droit commun (droit des sociétés commerciales). C'est donc au conseil d'administration de la coopérative de mettre en place une gouvernance permettant d'assurer un développement et un suivi du groupe coopératif dans l'intérêt des associés coopérateurs et d'y véhiculer les valeurs et les principes coopératifs.

Certaines coopératives ont regroupé l'ensemble de leurs participations dans une structure holding. Les administrateurs du conseil d'administration (ou du bureau) de la coopérative sont souvent administrateurs de cette structure avec parfois la présence d'administrateurs extérieurs (quand le capital est ouvert) ou d'administrateurs indépendants.

D'autres groupes préfèrent intégrer les administrateurs de la coopérative directement dans les conseils des filiales, avec une spécialisation possible selon les secteurs d'activité.

Il n'existe pas de schéma idéal, mais dans tous les cas, les administrateurs de la coopérative doivent avoir une bonne compréhension des activités et des enjeux des filiales dans l'intérêt de la coopérative et donc de ses associés. Dans les filiales détenues majoritairement

par la coopérative, il est important que le conseil d'administration de la coopérative exerce un contrôle effectif des décisions de gestion.

Au-delà même de l'implication dans la gestion, il est primordial que certains administrateurs puissent consacrer du temps pour visiter les filiales, échanger fréquemment avec l'encadrement, comprendre les marchés et être en mesure de restituer au sein du conseil d'administration de la coopérative les éléments permettant de prendre des décisions éclairées concernant les filiales. L'ordre du jour des réunions de conseil d'administration de la coopérative doit prévoir du temps pour traiter l'ensemble des sujets, dont ceux relatifs aux différentes activités aval. Les réunions de conseil d'administration doivent être suffisamment fréquentes pour pouvoir actualiser l'information et l'état d'avancement des dossiers.

En parallèle de ces réunions, certains groupes coopératifs organisent des comités d'information et d'orientation par branche d'activités réunissant les administrateurs, la direction et les cadres en charge des activités opérationnelles.

Des séminaires annuels portant sur l'élaboration et l'analyse du plan stratégique, animés par l'équipe de direction, sont également un bon moyen de s'assurer d'une revue complète des activités.

Certains groupes coopératifs agricoles font appel à des administrateurs externes afin de

Et au sein de votre coopérative...

- **Les administrateurs de la coopérative ont-ils un rôle actif dans le pilotage stratégique des filiales (membres des conseils d'administration des holding et/ou des filiales en particulier) ?**
- **Un temps suffisant est-il consacré par le conseil d'administration pour traiter les sujets relatifs au groupe (nombre de réunions, points à l'ordre du jour) ?**

renforcer les compétences des conseils d'administration de holding ou de filiales. Ces administrateurs indépendants peuvent apporter une expertise et un regard différents et utiles aux membres du conseil d'administration. À noter qu'un administrateur indépendant n'est pas possible dans la coopérative, où par définition tout administrateur est d'abord un associé engagé sur activité ou un associé non-coopérateur.

LE POUVOIR D'ORIENTATION, DE DÉCISION ET DE SURVEILLANCE: LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

HCCA

BONNES PRATIQUES

42 |

Pour les groupes coopératifs, il est recommandé que :

- des administrateurs de la coopérative soient aussi administrateurs (représentant la coopérative et/ou en qualité d'administrateur personne physique) de la structure holding et/ou des filiales en exerçant leurs pouvoirs de gestion ;
- l'ordre du jour des réunions de conseil d'administration de la coopérative intègre l'ensemble des sujets relatifs aux activités de la coopérative et des filiales ;
- le nombre de réunions de conseil d'administration ou de comités plus informels soit suffisant pour aborder tous les sujets à traiter et adapté à la taille et la complexité des activités ;
- la coopérative soit clairement identifiée comme la tête du groupe coopératif, définissant la stratégie du groupe et portant le top management du groupe ;
- le directeur du groupe, ayant autorité sur les managers des filiales, soit directeur de la coopérative, ou à défaut, que le conseil d'administration ait autorité sur lui ;
- les modalités de la création et de la répartition de valeur au sein du groupe soient clairement arrêtées par le conseil d'administration, ainsi que l'architecture de financement du groupe.

2.4. Professionnaliser le fonctionnement du conseil d'administration

Outre le suivi et les décisions relatives aux activités tournées vers les associés coopérateurs, le conseil d'administration doit examiner et valider les opérations importantes de la coopérative, éventuellement après étude au sein de comités spécialisés concernant :

- les investissements corporels et incorporels ;
- les opérations externes de partenariat, d'acquisition ou de cession ;
- les restructurations internes.

De plus, le conseil d'administration doit approuver les budgets, être informé en temps utile de la situation financière de la coopérative et des filiales, et prendre les décisions relatives à leur financement.

Pour mener à bien ses travaux, le conseil d'administration doit disposer d'outils de pilotage adaptés aux sujets traités :

- analyses de marché, veille concurrentielle, analyses SWOT (opportunités, menaces, forces, faiblesses)... pour la validation du plan stratégique ;
- études de rentabilité pour les investissements et les opérations d'acquisitions ou de cessions ;
- tableau de financement et plan de trésorerie pour les besoins de financements ;
- tableaux de bord pour l'analyse et le suivi des budgets.

D'une manière plus générale, les administrateurs doivent disposer des documents et informations essentiels sur la coopérative et le groupe, comme par exemple :

- statuts et règlement intérieur de la coopérative ;
- organigramme juridique du groupe ;
- organigramme opérationnel de la coopérative et du groupe ;

- réglementation applicable aux activités de la coopérative ;
- pool bancaire et covenants.

Ils doivent disposer préalablement aux réunions de conseil d'administration de tous les éléments relatifs à l'ordre du jour, en particulier des argumentaires simples et efficaces pour chaque dossier présenté et nécessitant une prise de décision rapide.

Le conseil d'administration peut s'appuyer sur des comités spécialisés (chapitre 2.5), composés par exemple d'administrateurs, d'associés coopérateurs, de salariés et/ou d'experts. Ce sont des émanations du conseil d'administration auquel ils doivent rendre compte. Ils ne doivent pas conduire le conseil d'administration à se dessaisir de ses responsabilités. Ils sont destinés à éclairer les administrateurs sur les décisions qu'ils sont amenés à prendre.

44 | L'analyse des risques est une préoccupation forte des dirigeants d'entreprise. D'une part, ils doivent être en mesure d'apprécier les risques «classiques» : perte de marchés ou de compétences, conflits sociaux, impayés... D'autre part, ils doivent mesurer leur vulnérabilité dans un contexte de concurrence et de judiciarisation croissante de la société : mise en cause de leurs responsabilités civile et pénale, perte d'image et de réputation de leur entreprise.

Les dirigeants de coopérative n'échappent pas à cette problématique et le conseil d'administration doit être à même d'identifier l'ensemble des risques (stratégiques, financiers, opérationnels, juridiques, informatiques, commerciaux, environnementaux, d'image...) auxquels est exposée l'organisation.

Ils doivent aussi être en mesure d'apprécier la perte éventuelle de confiance des associés coopérateurs vis-à-vis de leur organisation. La détection et l'analyse des signaux annon-

Et au sein de votre coopérative...

- **Les administrateurs disposent-ils des outils de pilotage adaptés à la prise de décisions (tableaux de bord, analyses stratégiques...)?**
- **Un dossier relatif aux sujets traités est-il envoyé avant chaque séance de conseil d'administration ou mis à disposition par voie sécurisée ?**

ciateurs de mécontentement sont un exercice difficile pour un conseil d'administration mais souvent utile pour anticiper les difficultés à venir :

- remontées de terrain par les équipes opérationnelles en contact avec les associés coopérateurs ;
- courriers ou appels d'agriculteurs manifestant un désaccord sur certaines décisions ;
- diminution du niveau d'activité de certains membres ;
- diminution du nombre d'associés coopérateurs ;
- augmentation des litiges ou des impayés.

Le conseil d'administration doit avoir accès aux rapports d'audit internes et externes en particulier les rapports de commissaires aux comptes. À ce propos, pour l'arrêté des comptes, un temps nécessaire doit être laissé en séance au conseil d'administration pour présenter de façon détaillée les états financiers. Il bénéficie aussi des rapports de révision établis par les réviseurs agréés sous la tutelle de l'ANR (Association Nationale de Révision).

Chaque réunion de conseil d'administration fait l'objet d'un procès-verbal reprenant l'ensemble des sujets abordés et les décisions prises. Ce procès-verbal est approuvé et signé dans un délai raisonnable par les administrateurs.

Les administrateurs participent avec assiduité aux réunions de conseil d'administration et les absences, constatées sur les feuilles de présence, doivent être exceptionnelles (cas de force majeure).

Et au sein de votre coopérative...

- Une démarche structurée d'analyse et de gestion des risques auxquels est exposée la coopérative a-t-elle été mise en place au sein du conseil d'administration ?
- La situation économique et financière du groupe est-elle analysée au minimum une fois par an, incluant le niveau d'indépendance financière et les contraintes liées aux financements extérieurs ?
- Une présentation de la politique et du bilan social du groupe est-elle réalisée chaque année au sein du conseil d'administration ?
- Le procès-verbal des réunions de conseil d'administration est-il approuvé à la réunion suivante ou dans un délai raisonnable ?
- Pour chaque réunion de conseil d'administration, la signature d'une feuille de présence est-elle systématique ?

Pour un bon fonctionnement du conseil d'administration, il est important que :

- la présence des administrateurs aux réunions de conseil d'administration soit obligatoire sauf cas de force majeure ;
- les administrateurs disposent des outils de pilotage adaptés à la prise de décisions et à l'analyse des risques ;
- les modalités d'organisation du conseil d'administration permettent à ce dernier de statuer sereinement sur tous les sujets relevant de sa compétence : préparation, ordre du jour, fréquence et durée des réunions, organisation des échanges et des décisions, etc. ;
- un dossier relatif à l'ordre du jour soit remis aux administrateurs préalablement aux réunions de conseil d'administration pour leur permettre de mieux appréhender les sujets traités ;
- le procès-verbal de chaque réunion de conseil d'administration soit approuvé et signé au plus tard à la réunion suivante.

46 |

L'arrêté des comptes doit faire l'objet d'une attention toute particulière :

- la préparation des éléments financiers par un comité spécialisé ou par le bureau doit être de qualité ; au cours de cette étape, les administrateurs pourront s'appuyer sur les contrôles et les recommandations de leurs commissaires aux comptes ;
- une présentation détaillée des états financiers doit être effectuée en conseil d'administration avec un temps suffisant pour l'analyse ;
- les administrateurs doivent avoir connaissance des décisions d'arbitrage influençant le résultat, en ce qui concerne en particulier les provisions, la valorisation des stocks et des principaux actifs, la détermination du résultat exceptionnel.

À la clôture de l'exercice, les administrateurs, ou une partie des administrateurs, doivent être en possession de la procédure d'inventaire et participer activement à l'inventaire physique.

Cet exercice est d'autant plus sensible lorsque la coopérative établit des comptes consolidés ou combinés qui nécessitent une harmonisation des méthodes comptables au sein du groupe.

2.5. Mettre en place des comités spécialisés pour faciliter le travail du conseil d'administration

Le conseil d'administration peut souhaiter s'appuyer sur la compétence de comités spécialisés. Parmi ceux-ci :

- comité stratégique pour l'approfondissement du plan à long terme ;
- comité d'audit et des risques ;
- comité des nominations des principaux cadres de direction et des mandataires sociaux dans les filiales ;
- comité des rémunérations pour le directeur et ses proches collaborateurs ;
- comité RSE pour l'analyse des performances extra-financières et des responsabilités en matière sociale, sociétale et environnementale ;
- commissions produit ou filière ;
- commissions transversales (vie coopérative, développement durable, RSE, jeunes).

Ces comités doivent disposer d'une délégation formalisée pour pouvoir effectuer leurs travaux et de moyens pour les mener à bien et assurer un reporting à l'ensemble des administrateurs. Ces éléments doivent permettre de prendre des décisions claires sans nécessiter un trop long débat au sein du conseil d'administration.

Les comités spécialisés préparent et facilitent le travail du conseil d'administration sur des sujets complexes ou sensibles.

Ces comités spécialisés sont fortement recommandés pour les groupes ayant l'obligation d'établir des comptes consolidés et/ou combinés, notamment le comité d'audit et des risques.

| 47

Et au sein de votre coopérative...

- Des comités spécialisés ont-ils été mis en place ?
 - . Comité d'audit et des risques
 - . Comité des nominations et/ou des rémunérations
 - . Commissions produits ou filière, transversales...
 - . Autres comités (RSE...)

Ce dernier est une émanation du conseil d'administration dont il facilite la tâche dans son arrêté des comptes annuels et des comptes consolidés. Les membres ont une relation privilégiée avec les commissaires aux comptes et les équipes salariés responsables de l'audit interne.

Ce comité d'audit et des risques peut aider le conseil d'administration à se doter d'une méthodologie :

- cartographie et hiérarchisation des risques ;
- politique de prévention ou de transfert à des tiers (assurances).

Le conseil d'administration est libre de fixer le nombre de membres d'un comité d'audit et des risques mais un tiers des membres minimum doit avoir des compétences particulières en matière financière et comptable.

Ce comité se réunit aussi souvent que nécessaire et au minimum une fois par an. Il établit un compte rendu de ses travaux auprès du conseil d'administration. À la demande du conseil d'administration ou de sa propre initiative, il peut se saisir de tout sujet permettant d'éclairer les choix du conseil d'administration sur les aspects financiers ou stratégiques.

48 |

LE POUVOIR D'ORIENTATION, DE DÉCISION ET DE SURVEILLANCE : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

HCCA

**BONNES
PRATIQUES**

Chaque comité doit être doté d'un règlement précisant ses attributions et ses modalités de fonctionnement.

Ce règlement doit être approuvé par le conseil d'administration en rappelant que le comité ne doit pas dessaisir de ses responsabilités le conseil d'administration qui, lui seul, a le pouvoir légal de décision.

2. 6. Formaliser les droits et devoirs des administrateurs

Les administrateurs sont tenus d'agir, en toutes circonstances, dans l'intérêt social de la coopérative et de ses éventuelles filiales. Ils doivent faire part au conseil d'administration de toute situation de conflit d'intérêts, même potentiel, et doivent s'abstenir de participer au débat et au vote de la délibération correspondante.

Ils agissent de bonne foi en toutes circonstances et ne prennent aucune initiative qui pourrait nuire aux intérêts de la coopérative. Ils s'engagent à respecter la confidentialité des informations reçues, des débats auxquels ils ont participé, des décisions prises.

Il faut noter que les administrateurs sont personnellement soumis au régime général de la responsabilité civile et pénale ; les manquements aux devoirs de prudence, d'honnêteté et de loyauté envers la coopérative peuvent entraîner des poursuites. Il est d'ailleurs souhaitable que la coopérative souscrive une assurance afin de se protéger et de protéger ses administrateurs contre d'éventuelles poursuites autres que pénales.

Le conseil d'administration s'assure de disposer de tous les éléments nécessaires à la prise de décision ; en retour, les administrateurs deviennent solidaires des décisions prises à la majorité des votes et validées en conseil d'administration.

Les administrateurs s'assurent que les positions adoptées par le conseil d'administration font l'objet de décisions formelles, correctement motivées et transcrites aux procès-verbaux de ses réunions.

Ils doivent connaître leurs droits et devoirs en qualité d'administrateur pour appréhender au mieux l'environnement réglementaire de la coopération agricole (principes coopératifs, textes légaux et réglementaires, directives...).

En conséquence, les administrateurs s'engagent à consacrer le temps et l'attention nécessaires à leur fonction. Ils participent aux

réunions du conseil d'administration et des comités spécialisés dont ils sont membres avec assiduité et diligence. Leur pouvoir d'anticipation leur permet d'appréhender les enjeux stratégiques et les risques. Ils s'impliquent dans les débats du conseil d'administration pour peser sur les décisions prises, décisions collégiales qu'ils doivent ensuite faire appliquer.

En qualité de mandataire social élu par les associés, l'administrateur est tenu à un devoir d'exemplarité, en ce qui concerne l'application des règles communes s'appliquant à tous les associés : statuts, règlement intérieur, règles de production. Il doit aussi être irréprochable sur sa situation économique et financière vis-à-vis de sa coopérative (délais de paiement, mise à jour de son capital social...).

En outre, afin d'éviter toute « déconnexion » avec les associés, l'administrateur devra participer activement aux réunions locales de son secteur, jouer un rôle dans l'animation de ces dernières et être présent auprès des équipes. Il devra ainsi rester très vigilant quant au maintien de sa légitimité auprès des associés coopérateurs de son secteur.

Les administrateurs s'attachent à mettre à jour les connaissances qui leur sont utiles et attendent de la coopérative de pouvoir suivre les formations qui leur sont nécessaires pour le bon exercice de leur mission.

Ils doivent disposer de toute l'information utile pour bien exercer leurs missions et pouvoir prendre les bonnes décisions. Le binôme président/directeur devra s'assurer qu'ils reçoivent, en temps et en heure, la documentation leur permettant de bien appréhender les sujets discutés en conseil d'administration. Les administrateurs doivent pouvoir aussi se

Et au sein de votre coopérative...

- **Une charte de gouvernance (ou un document similaire) précisant les droits et devoirs de l'administrateur a-t-elle été rédigée ?**
- **Cette charte de gouvernance est-elle présentée au(x) futur(s) administrateur(s) ?**
- **Cette charte de gouvernance est-elle remise et signée par chaque membre du conseil d'administration lors de son entrée ?**

rapprocher des équipes opérationnelles afin de leur poser toutes les questions et parfaire ainsi leur compréhension des dossiers.

Plus largement, l'élaboration d'une charte de gouvernance par le conseil d'administration doit permettre à chaque administrateur de mieux connaître ses droits et ses devoirs, en rappelant les valeurs communes, les principes et les modalités de fonctionnement des instances d'administration et de direction qui en découlent. Ces droits et devoirs peuvent faire l'objet d'un document spécifique, mis à disposition de chaque futur élu pour étayer son choix de devenir administrateur, signé par chaque administrateur au moment de son entrée au conseil d'administration et à renouveler en tant que de besoin.

Outre les droits et devoirs, la charte de gouvernance peut rappeler d'autres points relatifs à la gouvernance :

- les missions du conseil d'administration et des administrateurs à titre individuel ;
- les moyens mis à disposition des administrateurs pour mener à bien leurs fonctions ;
- le fonctionnement et les méthodes de travail du conseil d'administration ;
- la formalisation des délégations de pouvoirs conférés par le conseil d'administration ;
- les procédures d'accueil des nouveaux administrateurs ;
- les modalités de mise à jour et d'actualisation de la charte.

2. 7. Expliquer le montant des indemnités compensatrices des administrateurs

Pour rappel, les fonctions d'administrateur de coopérative sont exercées gratuitement et perçues comme telles par les associés. À cet égard, le conseil d'administration a un rôle pédagogique et de communication, au-delà de la résolution prévue à cet effet, auprès des associés coopérateurs en assemblée générale. Il faut expliquer pourquoi les administrateurs perçoivent des indemnités compensatrices pour le temps passé à l'administration de la coopérative.

52 |

Ce temps consacré par les membres du conseil à l'administration de la coopérative est variable selon la taille et les activités de la coopérative. Il est aussi fonction de la responsabilité assumée par chacun des membres :

- présidence du conseil d'administration ;
- vice-présidence ;
- membre du bureau ;
- administrateurs avec, pour certains d'entre eux, une implication dans les comités spécialisés ou dans les conseils de filiales.

L'engagement des administrateurs, au service de leur coopérative, requiert souvent une disponibilité très importante qui les conduit à réorganiser le fonctionnement de leur propre exploitation agricole. Les coopératives intègrent cet engagement et prévoient la possibilité de verser aux administrateurs une indemnité compensatrice de temps passé. Celle-ci prend en compte la spécificité et le temps requis pour cette fonction.

L'indemnité a pour objectif de compenser l'absence des administrateurs de leur exploitation agricole et la nécessité pour eux de trouver une alternative en termes d'emploi (embauche d'un salarié).

Cette indemnité couvre :

- Le temps passé par administrateur :
 - pour les réunions (conseil d'administration, bureau...) ;
 - pour le suivi de filière ou de filiale, ou dans le cadre d'une union ;
 - pour des missions spécifiques à la demande du conseil d'administration ;
 - pour l'animation terrain et les relations avec les associés coopérateurs ;
 - pour la représentation de la coopérative au sein d'instances extérieures ;
 - pour les missions propres à leur fonction (gestion des dossiers, entretiens ou réunions internes) ;
 - pour la participation aux formations.
- La réorganisation du fonctionnement de l'exploitation de l'administrateur et l'éventuelle embauche d'un salarié.

L'indemnité peut être calculée sur une base horaire, demi-journée, journalière ou mensuelle selon les cas. Elle doit faire l'objet d'un règlement interne et/ou d'une délibération du conseil d'administration sur le sujet.

Cette indemnité est le plus souvent en corrélation avec la taille de la coopérative et/ou du groupe, de son organisation, du nombre de filières concernées.

Le montant global de l'enveloppe des indemnités allouées aux administrateurs au titre de leurs fonctions durant l'exercice écoulé doit figurer dans l'annexe des comptes annuels, ainsi que dans le rapport aux associés.

La répartition de l'enveloppe est décidée par le conseil d'administration en fonction des responsabilités et des activités de chaque administrateur.

Et au sein de votre coopérative...

- **Le conseil d'administration délibère-t-il sur le bilan annuel des indemnités attribuées aux administrateurs ?**
- **Avant le vote de la résolution sur le montant global des indemnités, un temps est-il consacré en assemblée générale pour expliquer le bien-fondé de cette enveloppe ?**

Cette répartition doit être discutée en conseil d'administration et retranscrite dans un procès-verbal, y compris pour celle du président. Les modalités de répartition peuvent être prévues dans le règlement intérieur, dans une charte du conseil d'administration ou par une délibération du conseil d'administration.

En fonction de l'organisation ou de la taille de la coopérative, cette question peut parfois être délicate. Certains conseils d'administration délèguent au bureau ou à une commission spécifique la répartition et la gestion de cette enveloppe.

L'enveloppe doit tenir compte également des missions spécifiques de représentation de la coopérative, notamment dans le cadre des filiales et/ou des unions. Certains groupes coopératifs indemnisent leurs administrateurs à deux niveaux – la coopérative et les filiales – et participent parfois à certains avantages particuliers (cotisation retraite par exemple) ou avantages en nature (véhicules de fonction par exemple).

54 |

En outre, les frais occasionnés par l'exercice de leur fonction (notamment frais de déplacements) peuvent être remboursés aux frais réels.

Par ailleurs, si l'administrateur est une personne morale, les indemnités de temps passé sont par principe versées à la personne morale. Un versement à la personne physique est toujours possible mais cela requiert une autorisation expresse de la personne morale administrateur, la lettre devant être signée par son représentant légal.

Il est du ressort de l'assemblée générale de décider le principe d'indemnisation et de fixer le montant maximum de l'enveloppe globale. Le rapport aux associés coopérateurs décrit les modalités de répartition de l'indemnité compensatrice. Il mentionne également les missions spécifiques exercées ainsi que le temps consacré par les administrateurs à l'administration de la coopérative dans l'exercice de leur mandat. Les indemnités compensatrices du temps passé sont souvent une question sensible dans les coopératives, les administrateurs témoignant parfois d'une crainte de perte de leur représentativité accompagnant la professionnalisation de leur fonction.

Vis-à-vis des associés coopérateurs, il est recommandé d'expliquer, préalablement à cette résolution, le bien-fondé de cette enveloppe en précisant aussi le montant versé par les filiales.

Dans tous les cas, un administrateur doit pouvoir exercer pleinement sa fonction dans l'intérêt des associés coopérateurs. Il doit être en situation de pouvoir s'absenter sans appréhension de son exploitation. Il est important que l'administrateur bénéficie de conditions matérielles lui permettant de dégager le temps nécessaire pour exercer sa mission en mesurant bien la responsabilité qu'elle représente.

2. 8. Appréhender le fonctionnement d'une gouvernance en conseil de surveillance et directoire

56 | Quelques groupes coopératifs et unions de coopératives agricoles ont opté pour une gouvernance particulière : une organisation à directoire et conseil de surveillance. Cette structure dualiste est largement développée en Europe du Nord dans les sociétés anonymes et dans les coopératives. Elle a été intégrée au droit des sociétés en France en 1966, tant pour les sociétés anonymes que pour les coopératives, répondant à l'idée que pour améliorer la gouvernance de la structure, il fallait instaurer un système permettant de dissocier plus clairement le contrôle de la décision. Le directoire étant un organe collégial, les avantages identifiés de cette gouvernance sont la plus grande objectivité liée à la séparation des fonctions, l'agilité de décision, la professionnalisation de la gestion.

Cette organisation permet donc de scinder nettement la gestion et le contrôle de la coopérative (contrairement à une coopérative avec un conseil d'administration).

Toutefois, le système dualiste ne correspond pas à la culture d'entreprise française. Il reste assez peu choisi par les entreprises, tant coopératives que non coopératives. La séparation plus marquée des rôles des deux instances peut créer une distance préjudiciable à la bonne appropriation des décisions par les administrateurs. Le conseil de surveillance exerce essentiellement un contrôle a posteriori et n'a pas le pouvoir d'arrêter les comptes annuels, sachant que dans les deux organisations, les comptes restent approuvés en assemblée générale.

L'organisation en directoire et conseil de surveillance est davantage utilisée dans les unions de coopératives où les coopératives associées, membres de l'union, peuvent souhaiter donner une délégation plus importante au pouvoir exécutif.

La responsabilité civile et pénale des membres du conseil de surveillance est moins étendue que celle des membres du conseil d'administration. Ces derniers, en effet, répondent de tout acte de gestion contraire à l'intérêt de la coopérative et des négligences de contrôle des équipes dirigeantes.

LE POUVOIR D'ORIENTATION, DE DÉCISION ET DE SURVEILLANCE : LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

HCCA

BONNES PRATIQUES

Le choix du modèle de gouvernance (conseil d'administration ou conseil de surveillance avec directoire) est un acte important pour une coopérative car il influence le niveau d'implication, d'engagement et de responsabilité des administrateurs dans sa gestion. C'est aux associés coopérateurs dans le cadre de leur pouvoir souverain de déterminer le mode de gouvernance et le type de pouvoir et de contrôle adéquats qu'ils souhaitent mettre en œuvre. Cette organisation alternative, qui modifie l'équilibre des responsabilités, mérite une discussion approfondie en assemblée générale et un vote par les associés coopérateurs afin de valider ce choix.

| 57

2.9. Améliorer l'efficacité du conseil d'administration par l'auto-évaluation

Aucune disposition légale n'impose de procéder à une autre évaluation de la gouvernance que celle menée dans le cadre de la révision quinquennale. Le compte rendu de la mission de Révision dite « Coopertise® » est présenté au conseil d'administration, ce qui offre l'occasion de s'interroger sur le fonctionnement du conseil d'administration et de créer un débat riche d'enseignements.

En plus de la révision, l'auto-évaluation du conseil d'administration menée avec la participation de tous ses membres, constitue toutefois un puissant facteur d'amélioration de la gouvernance en même temps qu'elle renforce les relations entre les membres et leur capacité à travailler en équipe.

L'auto-évaluation doit permettre de répondre à des questions simples relatives au fonctionnement au quotidien du conseil d'administration, comme par exemple :

- Les points à l'ordre du jour reflètent-ils bien les enjeux qui relèvent du conseil d'administration ?
- La qualité de la documentation préalable est-elle suffisante ?
- Les points de vue échangés sont-ils suffisants pour traiter les questions sur le fond ?
- La prise de décision découle-t-elle d'un processus structuré, débouchant sur des conclusions claires et enregistrées au procès-verbal du conseil d'administration ?

Et au sein de votre coopérative...

- Une auto-évaluation sur le fonctionnement du conseil d'administration a-t-elle lieu régulièrement ?
- Le conseil d'administration s'appuie-t-il sur la mission de Révision pour compléter cette auto-évaluation ?
- Le conseil d'administration consacre-t-il un temps suffisant à la restitution de la mission de Révision « Coopertise® » (deux heures minimum pour la présentation du rapport et un temps d'échange pour les questions) ?

- La stratégie de la coopérative est-elle suffisamment discutée et validée par le conseil d'administration ?
- Les risques sont-ils bien identifiés et analysés ?
- Les parties prenantes de la coopérative font-elles l'objet d'une attention suffisante dans le cadre de la responsabilité sociétale de l'entreprise ?

L'auto-évaluation du conseil d'administration peut prendre des formes diverses en fonction de la taille de la coopérative. Elle peut être pour certaines un simple point à l'ordre du jour du conseil d'administration. À l'occasion d'un tour de table, chaque administrateur exprime ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré.

Elle peut faire pour d'autres l'objet d'une approche plus structurée, en confiant la responsabilité du processus à un administrateur qui établira une trame d'entretien en fonction du contexte et l'enverra à chaque administrateur. Il en restituera une synthèse au conseil d'administration pour validation d'une feuille de route.

L'auto-évaluation du conseil d'administration ne doit pas avoir comme objectif d'inscrire les relations entre les administrateurs dans un carcan. Elle doit permettre au contraire d'améliorer la vision partagée des enjeux et de renforcer l'esprit collectif du conseil d'administration.

Elle a pour objet d'évaluer sa capacité à répondre au projet coopératif des associés et d'apprécier la qualité des relations avec les parties prenantes, en particulier avec les salariés.

La restitution de la mission de Révision Coopertise® est un moment important de la coopérative. La mission étant quinquennale, il est primordial de consacrer un temps suffisant (2 heures minimum) lors d'un conseil d'administration pour une présentation du compte rendu de la mission Coopertise® d'une part, un échange et répondre aux questions des administrateurs d'autre part. En fonction de la taille, du groupe ou des problématiques de la coopérative, un conseil d'administration spécifique à cette restitution doit être envisagé. Certaines coopératives intègrent cette restitution au cours de leur séminaire.

3. La clé d'équilibre de la gouvernance : le binôme président / directeur

Dans une coopérative, le binôme président / directeur représente la clef de voûte de la gouvernance chargée de concilier les besoins des associés coopérateurs et les capacités de la coopérative à les satisfaire. Il symbolise la complémentarité et le travail en commun des associés coopérateurs et des salariés. Il assure également l'équilibre efficace et la performance de la gouvernance. Ce binôme est conjointement associé dans la bonne conduite des affaires de la coopérative et de ses filiales. Il ne peut y avoir qu'une seule ligne de conduite dans la stratégie de l'entreprise portée par chaque membre du binôme.

Les descriptions de fonctions et les délégations de pouvoirs doivent traduire la primauté politique des administrateurs, la responsabilité managériale et exécutive des cadres dirigeants et organiser dans la clarté, la complémentarité de leurs interactions.

Il est important que le conseil d'administration détermine explicitement le périmètre d'action du directeur et de son équipe dans les domaines opérationnels qui les concernent. Il s'agit notamment :

- de la mise en œuvre de la stratégie après validation des orientations par le conseil d'administration ;
- de l'organisation des différentes activités de la coopérative et du groupe ;
- de l'organigramme humain et de l'animation des équipes opérationnelles ;
- de la mise en place d'un système d'informations fiables pour le pilotage des activités ;
- du financement des investissements et des besoins de trésorerie.

Pour mener à bien ces tâches, le directeur et son équipe doivent bénéficier d'une indispensable autonomie. Cette autonomie ne signifie pas indépendance, les actions et l'avancement des travaux effectués par la direction opérationnelle devant être régulièrement validés par le conseil d'administration.

Par ailleurs, il peut exister des domaines plus complexes à organiser :

- l'animation territoriale, en premier lieu à l'égard des associés de la coopérative mais aussi auprès des parties prenantes du territoire

(autres coopératives, élus politiques, administration, chambres consulaires...);

- la communication externe vis-à-vis des médias;
- l'implication dans les organisations professionnelles et socio-économiques.

Il n'y a pas de recette magique pour définir le rôle des uns et des autres, mais il est important de repreciser régulièrement le périmètre de chacun pour éviter les malentendus et les possibles conflits.

Des rencontres régulières entre le président et le directeur doivent permettre de faire le point sur le développement des activités et sur les difficultés rencontrées. Ces discussions sont d'autant plus aisées si une feuille de route, validée par le conseil d'administration, a été établie entre le président et le directeur, précisant les grands enjeux et objectifs à atteindre.

Pour rappel, la nomination d'un directeur n'est pas rendue obligatoire par la loi dans le cas d'une coopérative à conseil d'administration. C'est une possibilité mais le conseil d'administration reste l'organe de gestion de la coopérative. Si tel est le cas, il appartient au conseil d'administration de nommer le directeur, de lui déléguer le pouvoir d'administration de la coopérative et de fixer sa rémunération.

Le recrutement d'un nouveau directeur peut s'avérer un exercice difficile pour le conseil d'administration, en particulier pour définir le profil recherché. Il n'y a pas de méthode unique, certains préférant s'appuyer sur les compétences d'un cabinet spécialisé. C'est l'occasion de repreciser les règles et les modalités de fonctionnement afin de corriger certaines dérives qui ont pu avoir lieu dans la gouvernance précédente.

D'une manière générale, la succession du président ou du directeur est un évènement majeur dans une coopérative. Il est important d'anticiper

Et au sein de votre coopérative...

- **Un bilan annuel et une feuille de route claire avec des objectifs partagés sont-ils établis en début d'exercice entre le président et le directeur ?**
- **En cas d'indisponibilité du président ou du directeur, un processus de remplacement est-il prévu par le conseil d'administration ?**

autant que possible les évolutions à venir et d'identifier suffisamment longtemps à l'avance les candidats potentiels au sein du conseil d'administration d'une part, de l'équipe de direction d'autre part. L'anticipation permet alors de préparer la montée en puissance des postulants en leur donnant des responsabilités élargies et des formations adaptées.

De même, en cas d'indisponibilité du directeur ou du président, il est important d'avoir défini au sein du conseil d'administration le processus de remplacement :

- en nommant, par exemple, un premier vice-président qui pourra assumer temporairement les responsabilités du président ;
- en désignant un cadre dirigeant susceptible d'animer provisoirement l'équipe de direction.

LA CLÉ D'ÉQUILIBRE DE LA GOUVERNANCE : LE BINÔME PRÉSIDENT/DIRECTEUR

HCCA

Le bon fonctionnement de l'organisation dépend largement de la qualité de la relation établie entre le président et le directeur et de la manière dont ils vont associer les différentes composantes de la gouvernance dans le processus de décision :

- au-delà du directeur, et selon les sujets, la participation de quelques membres de l'équipe dirigeante aux séances du conseil d'administration, renforce la proximité entre les administrateurs et les salariés ;
- la possibilité pour le président et l'ensemble des administrateurs de côtoyer les salariés et de participer à des groupes de travail sur des sujets opérationnels contribue à l'amélioration du dispositif.

La qualité de la relation entre le président et le directeur s'appuie sur le respect et la confiance réciproques :

- respect de la complémentarité des compétences et des domaines d'intervention de chacun, dans une définition et une répartition claire des rôles et des responsabilités ;
- confiance en l'autre qui passe par la délégation de pouvoirs, la fixation d'objectifs pleinement partagés, l'adhésion du management aux valeurs coopératives, une communication fluide et transparente entre membres du conseil d'administration et cadres dirigeants.

Au-delà de l'établissement d'une charte de gouvernance, il est souhaitable qu'une feuille de route établie entre le président et le directeur précise en début d'exercice les principaux objectifs à atteindre.

4. Les femmes et les hommes au cœur de la gouvernance

- 4.1. Accompagner et former les associés coopérateurs et les administrateurs..... 66
- 4.2. Promouvoir les compétences et l'engagement des salariés 70
- 4.3. Renforcer le lien avec les autres parties prenantes..... 72
- 4.4. Créer de la valeur et en déterminer la bonne répartition..... 74

Au-delà de son objet social, la raison d'être, inscrite éventuellement dans les statuts, donne le cap pour intégrer les préoccupations sociétales au cœur de la stratégie de l'entreprise.

Dans une coopérative agricole, ces préoccupations sont renforcées par la nature même de son activité, de son organisation et de son fonctionnement. Son projet coopératif, par le rappel des finalités de la coopérative, des valeurs qui l'animent et des objectifs fixés dans le plan stratégique, doit notamment :

- répondre aux attentes individuelles et collectives des associés coopérateurs ;
- valoriser le rôle essentiel des salariés dans la réussite du projet ;
- prendre en compte l'ensemble des parties prenantes au projet et tout particulièrement les acteurs du territoire.

L'association des coopérateurs et des salariés au processus d'établissement et de communication du plan stratégique permet d'assurer la cohérence entre les ambitions affichées et la pratique au quotidien de la gouvernance.

| 65

Bien sûr, la création de valeur et sa répartition sont au cœur de l'objet de la coopérative. Les associés coopérateurs attendent un juste équilibre entre la valorisation de leurs apports et la nécessaire consolidation financière de leur coopérative. La création de valeur résulte de l'engagement, la compétence et l'esprit coopératif des femmes et des hommes (la communauté humaine) qui chaque jour œuvrent pour la compétitivité et le succès de la coopérative. Cette communauté humaine regroupe en premier lieu les associés coopérateurs, dont les administrateurs, ainsi que les salariés, tous contributeurs de sa performance. Sa richesse se mesure aussi par l'accumulation de connaissances et de compétences, de savoir-faire et d'expériences acquises par les uns et par les autres. L'éducation et la formation sont des éléments majeurs pour améliorer la qualité de son organisation et sa capacité à travailler collectivement au service du projet coopératif.

L'une des priorités de la gouvernance est d'apprécier la valeur individuelle et collective du dispositif, de la faire progresser tout en développant l'esprit coopératif qui est une composante essentielle de la raison d'être de la coopérative.

4. 1. Accompagner et former les associés coopérateurs et les administrateurs

Au sein d'une coopérative, les équipes de terrain proposent diverses formations techniques, notamment dans le domaine de la gestion des productions. Mais la gouvernance doit aller plus loin en repérant celles et ceux qui souhaitent davantage s'impliquer dans l'organisation. Les réunions de terrain permettent aux administrateurs de mieux les identifier. Il est important, en particulier, de bien accompagner les « potentiels » dans leur éventuelle prise de responsabilités au sein du conseil d'administration. Des formations peuvent être organisées pour les agriculteurs souhaitant approfondir les thématiques proposées.

66 |

De même qu'il est important pour les salariés d'avoir une bonne connaissance du monde agricole, il est aussi nécessaire de favoriser la compréhension par les associés coopérateurs du rôle et des responsabilités des salariés. Des visites de sites peuvent être organisées ainsi que des réunions de travail sur l'amélioration de l'organisation. Les clubs de progrès sont des outils intéressants pour traiter les sujets plus prospectifs.

Dans les coopératives à section, des réunions de délégués permettent aux participants de mieux appréhender le fonctionnement et les enjeux de la coopérative. Certaines coopératives intègrent des stagiaires au sein de leur conseil d'administration pour leur donner l'opportunité de participer aux travaux du conseil d'administration pendant une période donnée.

La formation des associés coopérateurs est un levier important pour la performance de la coopérative et des exploitations agricoles. Elle participe largement au renforcement de l'esprit coopératif. Elle est un facteur de motivation pour tous ceux qui ont envie de participer et prendre des responsabilités au sein de la coopérative. C'est enfin un levier important pour détecter les futurs élus au sein

du conseil d'administration et les préparer à prendre des responsabilités.

Pour les nouveaux administrateurs, les parcours d'intégration doivent faciliter leur prise de responsabilités. Certaines coopératives rendent obligatoires des cursus de formation pour les administrateurs de moins de trois ans. Ces cursus couvrent les principaux sujets relatifs à leur nouvelle fonction.

La formation des dirigeants élus des coopératives est un des principes coopératifs mentionnés par l'Alliance Coopérative Internationale.

Conscient de l'importance pour les coopératives agricoles de disposer d'administrateurs formés, le législateur a mis en place un dispositif d'incitation à la formation dans le cadre de la loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'Avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt, dite «LAAAF».

Désormais, les administrateurs doivent se voir proposer des formations nécessaires à l'exercice de leurs missions lors de la première année de chaque mandat. L'assemblée générale ordinaire approuve un budget dédié à la formation des administrateurs.

L'enjeu principal pour les administrateurs consiste à exercer de façon effective les missions légales qui sont les leurs, en se donnant les moyens d'apprécier et de challenger la pertinence des propositions de la direction, notamment en matière de stratégie. Ils doivent aussi être en mesure d'assurer un contrôle efficace et averti de la mise en œuvre du plan stratégique élaboré.

Et au sein de votre coopérative...

- Existe-t-il une stratégie d'identification des potentiels au sein de la population des associés coopérateurs et discutée au sein du conseil d'administration ?
- Un plan de formation annuel (ou pluriannuel) pour les associés coopérateurs volontaires est-il discuté et approuvé en conseil d'administration ?
- Les nouveaux administrateurs bénéficient-ils d'un plan de formation structuré (interne et externe) et obligatoire lors de leurs premières années de mandat ?
- La formation des administrateurs fait-elle l'objet par le conseil d'administration d'un bilan annuel et d'un programme pour l'année suivante ?
- La participation des administrateurs aux formations proposées fait-elle partie des engagements formalisés dans la charte de gouvernance ?

| 67

En conséquence, la formation doit être considérée comme un véritable investissement et non comme une charge.

Intégrer la responsabilité sociétale dans les préoccupations de la coopérative nécessite également de sensibiliser et développer les compétences en la matière.

Il paraît nécessaire d'aller plus loin pour les coopératives dont la taille et les enjeux deviennent importants et de leur proposer de mettre en place, à l'instar de ce qui est pratiqué pour les salariés ou pour les administrateurs dans certains secteurs d'activité, de véritables plans de formation adaptés à leurs besoins.

Pour atteindre cet objectif, un volet consacré au développement des compétences des administrateurs doit être intégré dans le projet stratégique de la coopérative, en prévoyant un budget spécifique et en s'assurant que les conditions matérielles et financières soient réunies pour que les administrateurs puissent participer aux formations sans pénaliser leurs exploitations.

68 |

Il doit s'agir d'un processus continu pouvant regrouper différentes actions des formations (des formations en interne construites « sur mesure », ou avec d'autres coopératives pour un échange d'expériences, voire des formations externes). Le cursus de formation peut également comprendre des voyages d'étude, des séminaires et/ou des formations externes avec participation d'administrateurs d'autres coopératives agricoles.

Les formations en ligne peuvent constituer une nouvelle expérience de formations susceptibles de s'adapter plus facilement aux contraintes d'organisation des administrateurs.

Dans les groupes coopératifs, l'affectation des responsabilités des administrateurs (par activités, commissions spécialisées...) peut faire l'objet de rotation (par exemple tous les trois ans) pour leur donner une meilleure compréhension des marchés et des activités.

La mobilité dans les responsabilités est aussi un levier pour la formation interne et le développement des compétences.

Dans leur charte de gouvernance, les coopératives agricoles se fixent des règles visant à évaluer les besoins de formation des membres du conseil d'administration, en particulier les compétences dont ils ont besoin pour exercer leur mandat.

D'une manière générale, le conseil d'administration doit inciter fortement à la formation de ses membres en identifiant les besoins liés à leur fonction. Il doit aussi mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer et de faire des bilans réguliers des formations suivies (pourcentage d'administrateurs formés, nombre d'heures de formation, thèmes abordés...).

Pour faciliter l'accès à ces formations et ne pas pénaliser financièrement les administrateurs, la coopérative peut décider de les indemniser pour le temps consacré à ces formations.

Il peut être utile de nommer un référent ou une commission formation au sein du conseil d'administration chargé de suivre le dossier de la formation dans la coopérative et d'en rendre compte au conseil d'administration en faisant chaque année un bilan des formations suivies.

Lors du vote en assemblée générale de la résolution concernant le budget dédié à la formation, il est important de sensibiliser les associés coopérateurs au bien-fondé de cette démarche dans l'intérêt de la coopérative et donc de ses associés.

4.2. Promouvoir les compétences et l'engagement des salariés

Du côté des salariés, la gestion du capital humain relève de la direction de la coopérative. C'est au directeur et à son équipe de gérer les ressources humaines, en particulier :

- l'animation des équipes ;
- la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ;
- l'analyse des potentiels ;
- les plans de successions et la mobilité interne ;
- le recrutement de nouveaux collaborateurs ;
- la formation ;
- la politique de rémunération.

70 |

La gestion des ressources humaines est un élément déterminant des compétences et de l'engagement des salariés. Le développement des compétences doit être l'objet d'une attention toute particulière dans un contexte concurrentiel important. Elle doit être connue de tous et faire l'objet d'une réadaptation permanente dans un environnement complexe et fluctuant.

Le conseil d'administration doit être en mesure d'apprécier le niveau de compétence et d'engagement des salariés. Pour cela, il doit pouvoir disposer à sa demande d'une présentation et d'une analyse globale des ressources humaines afin d'apprécier les forces et faiblesses de l'organisation. Il doit être en mesure de comprendre les évolutions envisagées en termes d'effectifs ou de changement d'organisation.

Et au sein de votre coopérative...

- Pour renforcer l'esprit coopératif, existe-t-il un accord d'intéressement et/ou de participation aux résultats pour les salariés ?
- Pour accroître leur proximité avec les associés coopérateurs, les salariés ont-ils la possibilité de détenir des parts sociales de la coopérative ?

Aux côtés des agriculteurs, les salariés, par leur savoir-faire et leur implication, participent à la réalisation du projet coopératif et à la création de valeur par la coopérative. Leur compréhension et leur adhésion au projet coopératif sont un élément déterminant de la performance à long terme de la coopérative. La mise en place d'un accord d'intéressement collectif et/ou de participation aux résultats permettant de renforcer l'esprit coopératif peut s'avérer un outil très efficace en parallèle d'une distribution de résultats aux associés coopérateurs. L'accès au capital de la coopérative est un autre moyen d'accroître la proximité entre les salariés et les membres de la coopérative. Permettre aux salariés de participer aux instances de gouvernance de la coopérative est un élément fort pour développer l'esprit coopératif au sein de toute l'organisation.

LES FEMMES ET LES HOMMES AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE

HCCA

BONNES PRATIQUES

Les accords d'intéressement et la détention par les salariés de parts sociales de la coopérative sont des leviers favorisant le développement de l'esprit coopératif et contribuent à donner du sens au projet. Les équipes dirigeantes d'une part, le conseil d'administration d'autre part, doivent être à même de réfléchir au meilleur schéma pour favoriser l'engagement des salariés.

| 71

4.3. Renforcer le lien avec les autres parties prenantes

Si dans une coopérative, le rôle des salariés est majeur, les autres parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires, acteurs du territoire...) participent aussi, directement ou indirectement, à la réussite de son projet stratégique.

Ainsi, une bonne connaissance des attentes des clients peut améliorer la qualité des produits mis sur le marché. De même, une relation étroite avec les fournisseurs peut permettre d'accélérer le processus d'innovation.

Les coopératives, par leur implantation territoriale, ont une responsabilité toute particulière auprès des acteurs locaux : collectivités, établissements d'enseignement, associations culturelles ou sportives, fondations, organisations non gouvernementales... Elles peuvent aider à l'émergence d'activités ou de projets dans le territoire au bénéfice des associés coopérateurs et des salariés.

La construction de partenariats peut contribuer à améliorer les performances de la coopérative. Parmi les partenaires potentiels figurent les acteurs coopératifs du territoire et des secteurs d'activité dans lesquels elle intervient. La coopération entre coopératives doit être privilégiée autant que possible, recommandation d'ailleurs soulignée par l'ACI dans les grands principes coopératifs.

Le lien avec les parties prenantes présuppose donc une bonne cartographie des acteurs potentiels en interaction avec la coopérative. Il passe par l'établissement d'une relation de confiance entre des femmes et des hommes motivés par des sujets (au-delà de

Et au sein de votre coopérative...

- Le partenariat avec d'autres coopératives fait-il l'objet de réflexions stratégiques au sein du conseil d'administration ?

l'aspect économique) d'ordre sociétal ou environnemental et contribuant ainsi au développement durable.

L'organisation de points de rencontre au travers de groupes de travail, d'équipes de projets, intégrant des associés coopérateurs ou des administrateurs, des salariés et impliquant les parties prenantes concernées, peut aider utilement à une bonne compréhension des enjeux. La participation de dirigeants à des conseils d'administration d'écoles, d'associations ou de structures d'intérêt public est un levier pour renforcer l'ancrage territorial de la coopérative.

LES FEMMES ET LES HOMMES AU CŒUR DE LA GOUVERNANCE

HCCA

BONNES PRATIQUES

Le lien de la coopérative avec ses parties prenantes (au-delà des salariés) est d'abord une affaire de relations humaines au sein de multiples communautés concernées, directement ou indirectement, par le projet stratégique. Les enjeux du territoire, « terrain de jeu » prioritaire des coopératives, sont une composante essentielle du projet. Il est important pour les dirigeants d'appréhender les bons acteurs et de favoriser les ponts pour l'établissement à long terme d'une relation de confiance. L'animation du territoire par la coopérative doit donc être double : interne en associant les coopérateurs, les administrateurs et les salariés, mais aussi externe en intégrant d'autres parties prenantes avec l'objectif de faire vivre au mieux le territoire, au bénéfice de tous.

| 73

4.4. Créer de la valeur et en déterminer la bonne répartition

Dans une coopérative, les apports sont rémunérés en fonction de la façon dont la coopérative, et ses éventuelles filiales, ont pu valoriser les produits. La création de valeur est donc au centre des préoccupations de la gouvernance. Elle dépend largement du marché, des différentes étapes de la transformation des produits et des circuits de distribution. Le principe de mutualisation permet de minimiser l'impact des aléas de chacun des membres. Le partage de la valeur créée doit aussi prendre en compte le fait que la coopérative garantit de manière équitable à tous les coopérateurs l'accès aux débouchés.

La loi EGalim précise que les associés coopérateurs, lors de l'assemblée générale, doivent disposer d'informations sur les prix effectivement payés au regard d'indicateurs disponibles, relatifs aux coûts de production et aux prix des produits agricoles et alimentaires constatés sur les marchés sur lesquels opère la coopérative. Ces informations, pour être pertinentes, présupposent une définition et une segmentation précises des différentes activités (collecte, approvisionnements, services...); elles nécessitent aussi une explication claire du mix produits pris en compte et des principes de mutualisation retenus.

Outre la détermination du prix des apports, des approvisionnements et/ou des services apportés aux membres, le conseil d'adminis-

Et au sein de votre coopérative...

- La rémunération des apports fait-elle l'objet de débats internes associant les associés coopérateurs et conduisant à des principes formalisés par le conseil d'administration ?
- Lors de l'assemblée générale, la rémunération des apports fait-elle l'objet d'une présentation détaillée et argumentée (conformément à la loi EGalim) ?
- Lors de l'assemblée générale, une présentation pédagogique des résultats de la coopérative (et du groupe le cas échéant), détaillant les résultats d'exploitation, financier et exceptionnel et de l'affectation du résultat est-elle effectuée ?

tration doit décider en fin d'exercice de l'affectation du résultat. Au-delà des réserves légales, il doit déterminer les montants qu'il souhaite distribuer aux associés coopérateurs mais aussi, conserver en réserves pour financer le développement futur de la coopérative. La part distribuée peut se faire sous forme :

- de ristournes en complément du prix des apports et donc directement liées à l'activité des producteurs ;
- d'intérêt aux parts sociales calculé sur le montant du capital social détenu ;
- de dividendes en fonction des remontées de résultats en provenance des filiales.

La proposition d'affectation du résultat votée en assemblée générale est un acte stratégique pour la gouvernance. Elle résulte d'un arbitrage entre court et long terme, entre la volonté d'apporter un maximum de valeur ajoutée aux coopérateurs et, dans le même temps de renforcer la capacité de la coopérative à se développer et à créer plus de valeur dans le futur. Elle nécessite beaucoup de transparence et de pédagogie pour que les associés coopérateurs en comprennent le sens et puissent voter en connaissance de cause.

Le conseil d'administration doit établir un document synthétique adressé aux associés coopérateurs avant l'assemblée générale justifiant la part des résultats de la coopérative qui revient aux associés coopérateurs et la part des résultats des filiales qui revient à la coopérative.

La proposition d'affectation du résultat traduit aussi la solidarité intergénérationnelle de la coopérative. Les nouveaux coopérateurs, en acquérant des parts sociales à leur valeur nominale, ne financent pas la coopérative à sa valeur actuelle et bénéficient pleinement des investissements financés avant eux. Les associés actuels ont donc la responsabilité d'assurer aux générations suivantes qu'elles trouveront le même accès au marché, ce qui implique de continuer à faire des investissements. En affectant une part du résultat en réserves, les associés coopérateurs renforcent la pérennité de l'outil et des débouchés.

5. Grille des indicateurs – Auto-évaluation et évaluation

La grille des indicateurs figurant dans ce guide a pour vocation d'être un outil permettant à chaque coopérative d'apprécier les points forts et les points d'amélioration de sa gouvernance. Le HCCA considère qu'il n'existe pas un modèle unique qui répond à toutes les situations, mais différents « modèles de gouvernance » selon la taille et la complexité des coopératives, en distinguant en particulier les groupes coopératifs qui doivent établir des comptes consolidés et les autres coopératives.

La construction des indicateurs se veut aussi simple que possible, par une analyse sous forme de questions appelant des réponses aisées. Elle résulte d'une auto-évaluation par le conseil d'administration. Elle a comme objectif de permettre à chaque coopérative de se poser les bonnes questions sur sa gouvernance dans une démarche de progrès.

Quand la réponse à la question est négative, chaque dirigeant doit avoir la possibilité de faire des commentaires et d'expliquer pourquoi il ne considère pas la question pertinente pour son cas particulier ou, au contraire, qu'elle mérite réflexion pour le futur. Bien sûr, une réponse positive peut aussi appeler des commentaires pour préciser la situation.

La grille des indicateurs ci-dessous reprend la liste des questions figurant dans le texte afin d'en faciliter la lecture et de pouvoir apporter des réponses.

1. Une procédure d'accueil est-elle proposée aux nouveaux associés coopérateurs (livret d'accueil ou réunions d'information pour une présentation de la coopérative et du groupe, visites d'installations...)?
2. La procédure d'accueil prévoit-elle une rencontre avec le président, le directeur ou l'un des membres du conseil d'administration?
3. Le conseil d'administration a-t-il délégué au bureau ou à une commission spécifique (type «vie coop») composée d'élus, d'associés et/ou de salariés, la préparation de l'assemblée générale?
4. Une procédure permettant aux associés de poser des questions avant l'assemblée générale (ou les assemblées de section), via par exemple un site Internet dédié ou des réunions préalables, est-elle prévue?
5. Le taux de participation des associés coopérateurs aux assemblées générales (ou aux assemblées de section) fait-il l'objet d'un suivi et d'une analyse chaque année?
6. Si les assemblées générales se tiennent en deuxième convocation, le conseil d'administration a-t-il un plan d'actions pour corriger cette situation?
7. Dans les coopératives à section, les règles et les modalités pour l'élection des délégués figurent-elles dans le règlement intérieur et sont-elles rappelées lors des assemblées de section?
8. La stratégie, le budget et les moyens humains dédiés à l'animation territoriale sont-ils analysés et approuvés annuellement par le conseil d'administration?
9. Existe-t-il un suivi du sociétariat permettant au conseil d'administration d'en avoir une connaissance fine (forme juridique des exploitations, sexe et âge des chefs d'exploitation, surfaces, productions...)?

10. La féminisation du conseil d'administration est-elle représentative des associées coopérateurs ?
11. Un nombre maximum d'administrateurs est-il défini par le conseil d'administration (par exemple 20 membres) ?
12. Au-delà de l'obligation légale, une limite d'âge pour les administrateurs est-elle débattue au sein du conseil d'administration ?
13. Le rajeunissement du conseil d'administration, par l'intégration régulière de membres de moins de 40 ans, est-il un objectif ?
14. Le conseil d'administration comprend-il des administrateurs salariés au sein du collège associés non-coopérateurs ?
15. Les administrateurs de la coopérative ont-ils un rôle actif dans le pilotage stratégique des filiales (membres des conseils d'administration des holdings et/ou des filiales en particulier) ?
16. Un temps suffisant est-il consacré par le conseil d'administration pour traiter les sujets relatifs au groupe (nombre de réunions, points à l'ordre du jour) ?
17. Les administrateurs disposent-ils des outils de pilotage adaptés à la prise de décisions (tableaux de bord, analyses stratégiques...)?
18. Un dossier relatif aux sujets traités est-il envoyé avant chaque séance de conseil d'administration ou mis à disposition par voie sécurisée ?
19. Une démarche structurée d'analyse et de gestion des risques auxquels est exposée la coopérative a-t-elle été mise en place au sein du conseil d'administration ?

20. La situation économique et financière du groupe est-elle analysée au minimum une fois par an, incluant le niveau d'indépendance financière et les contraintes liées aux financements extérieurs ?

21. Une présentation de la politique et du bilan social du groupe est-elle réalisée chaque année au sein du conseil d'administration ?

22. Le procès-verbal des réunions de conseil d'administration est-il approuvé à la réunion suivante ou dans un délai raisonnable ?

23. Pour chaque réunion de conseil d'administration, la signature d'une feuille de présence est-elle systématique ?

24. Des comités spécialisés ont-ils été mis en place ?

- Comité d'audit et des risques
- Comité des nominations et/ou des rémunérations
- Commissions produits ou filière, transversales...
- Autres comités (RSE...)

25. Une charte de gouvernance (ou un document similaire) précisant les droits et devoirs de l'administrateur a-t-elle été rédigée ?

26. Cette charte de gouvernance est-elle présentée au(x) futur(s) administrateur(s) ?

27. Cette charte de gouvernance est-elle remise et signée par chaque membre du conseil d'administration lors de son entrée ?

28. Le conseil d'administration délibère-t-il sur le bilan annuel des indemnités attribuées aux administrateurs ?

29. Avant le vote de la résolution sur le montant global des indemnités, un temps est-il consacré en assemblée générale pour expliquer le bien-fondé de cette enveloppe ?

30. Une auto-évaluation sur le fonctionnement du conseil d'administration a-t-elle lieu régulièrement ?

- 31.** Le conseil d'administration s'appuie-t-il sur la mission de Révision pour compléter cette auto-évaluation ?
- 32.** Le conseil d'administration consacre-t-il un temps suffisant à la restitution de la mission de Révision « Coopertise® » (deux heures minimum pour la présentation du rapport et un temps d'échange pour les questions) ?
- 33.** Un bilan annuel et une feuille de route claire avec des objectifs partagés sont-ils établis en début d'exercice entre le président et le directeur ?
- 34.** En cas d'indisponibilité du président ou du directeur, un processus de remplacement est-il prévu par le conseil d'administration ?
- 35.** Existe-t-il une stratégie d'identification des potentiels au sein de la population des associés coopérateurs et discutée au sein du conseil d'administration ?
- 36.** Un plan de formation annuel (ou pluriannuel) pour les associés coopérateurs volontaires est-il discuté et approuvé en conseil d'administration ?
- 37.** Les nouveaux administrateurs bénéficient-ils d'un plan de formation structuré (interne et externe) et obligatoire lors de leurs premières années de mandat ?
- 38.** La formation des administrateurs fait-elle l'objet par le conseil d'administration d'un bilan annuel et d'un programme pour l'année suivante ?
- 39.** La participation des administrateurs aux formations proposées fait-elle partie des engagements formalisés dans la charte de gouvernance ?
- 40.** Pour renforcer l'esprit coopératif, existe-t-il un accord d'intéressement et/ou de participation aux résultats pour les salariés ?

- 41.** Pour accroître leur proximité avec les associés coopérateurs, les salariés ont-ils la possibilité de détenir des parts sociales de la coopérative ?
- 42.** Le partenariat avec d'autres coopératives fait-il l'objet de réflexions stratégiques au sein du conseil d'administration ?
- 43.** La rémunération des apports fait-elle l'objet de débats internes associant les associés coopérateurs et conduisant à des principes formalisés par le conseil d'administration ?
- 44.** Lors de l'assemblée générale, la rémunération des apports fait-elle l'objet d'une présentation détaillée et argumentée (conformément à la loi EGalim) ?
- 45.** Lors de l'assemblée générale, une présentation pédagogique des résultats de la coopérative (et du groupe le cas échéant), détaillant les résultats d'exploitation, financier et exceptionnel et de l'affectation du résultat est-elle effectuée ?

■ Les annexes

1.	LE HCCA ET SES SECTIONS, SA COMPOSITION	84
2.	LES PRINCIPES COOPÉRATIFS DE L'ACI (ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE)	86
3.	LES Outils À DISPOSITION DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES AGRICOLES	92
4.	TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LES CHAPITRES DU GUIDE ET LES ARTICLES DU CODE RURAL ET DE LA PÊCHE MARITIME	98
5.	POUR ALLER PLUS LOIN	107

1. LE HCCA ET SES SECTIONS, SA COMPOSITION

1. Le HCCA et ses sections

Le HCCA s'appuie sur trois sections. Elles traitent de toute question entrant dans leur champ respectif de compétence. Elles sont saisies par le président du HCCA ou le comité directeur.

Les conseils de section sont présidés par un membre du comité directeur et composé à la fois de membres du comité directeur et de personnalités extérieures choisis par ce dernier en raison de leurs compétences particulières. Les conseils de section sont composés de 3 à 15 membres.

Les commissaires du gouvernement ou leurs représentants peuvent siéger aux réunions des sections juridique, révision, économique et financière.

Le président du HCCA est membre de droit de toutes les sections. Chaque conseil de section se réunit en tant que de besoin sur convocation de son président.

Les sections émettent des avis, propositions, normes... et/ou suggèrent des publications au comité directeur pour validation :

- une **section Juridique** qui émet un avis sur l'agrément et le retrait d'agrément des coopératives agricoles et unions. Elle veille au respect des règles et principes de la coopération agricole et émet également un avis sur les projets de texte qui lui sont soumis ;
- une **section Révision** qui émet un avis sur les principes et les normes de Révision et propose notamment le contenu et le mode opératoire des missions de Révision prévues par la loi ;
- une **section Économique et Financière** qui assure le suivi de l'évolution économique et financière du secteur coopératif avec, notamment la publication annuelle d'un observatoire économique de la coopération agricole.

Les coopératives agricoles doivent répondre à un certain nombre d'exigences de contrôle tout en sachant toujours progresser vers de meilleures pratiques et s'adapter aux évolutions économiques. Pour atteindre ces objectifs, le Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA) et la Révision des coopératives agricoles assurent une fonction de contrôle et d'accompagnement des coopératives agricoles.

2. Composition du HCCA

Concernant son organisation, le HCCA est administré par un comité directeur composé de 12 membres : 7 membres élus par les coopératives agricoles et leurs unions et 5 personnalités qualifiées, désignées en raison de leur compétence par le ministre chargé de l'Agriculture.

Deux commissaires du gouvernement siègent également au HCCA avec voix consultative : l'un désigné par le ministre chargé de l'Agriculture et l'autre désigné par le ministre chargé de l'économie sociale et solidaire.

Le président du HCCA est élu par le comité directeur, en son sein. Daniel Chéron, anciennement directeur général de la coopérative agricole Limagrain a été élu président pour la mandature 2019-2022.

Le comité directeur du HCCA se réunit au minimum 4 fois par an pour adopter les décisions et avis prévus dans le cadre de ses missions et notamment ceux issus des travaux des sections.

Les coopératives agricoles et leurs unions sont tenues d'adhérer au HCCA. Ses ressources sont constituées, notamment, par une cotisation obligatoire de chaque coopérative agricole et union de coopératives agricoles.

Pour en savoir plus :

- lien vers le site du HCCA www.hcca.coop ;
- lien vers le site de La Révision

<https://revision-cooperative-agricole.coop>

2. LES PRINCIPES COOPÉRATIFS DE L'ACI (ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE)

Les principes de l'ACI trouvent leurs déclinaisons concrètes dans le cadre juridique de la coopération agricole française, les recommandations émises par La Coopération Agricole et son réseau, ainsi que par l'autorité de tutelle qu'est le Haut Conseil de la Coopération Agricole.

Ils sont au nombre de 7 et se déclinent ainsi :

- adhésion volontaire et ouverte à tous (principe dit « de la porte ouverte ») ;
- pouvoir démocratique exercé par les membres ;
- contribution économique des membres ;
- autonomie et indépendance ;
- éducation, formation et information ;
- coopération entre les coopératives ;
- engagement envers la communauté.

Ces principes sont repris dans la définition de la coopérative donnée par l'article 1^{er} de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947.

Ils font également l'objet d'une reconnaissance au niveau mondial :

- par la résolution 56/114 de 2001 adoptée par l'assemblée générale des Nations Unies ;
- par la recommandation 193/2002 de juin 2002 de l'Organisation Internationale du Travail.

Ces principes de l'ACI trouvent un écho dans les sept principes de l'ISO 26000, norme de référence de la RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Ils sont les suivants : redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement et respect des droits de l'Homme.

L'ISO 26000 est une norme internationale d'application volontaire qui donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour contribuer au

développement durable. Elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi, en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale. La norme vise à promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale, non à les remplacer. Les différents sujets de la RSE sont abordés au travers de 7 questions centrales, dont celle de la gouvernance.

Principe n° 1 : **Adhésion volontaire et ouverte à tous**

« Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat, ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion. »

| 87

L'adhésion à une coopérative agricole est un acte volontaire. Ainsi, nul ne peut être forcé à devenir associé coopérateur, ce dernier étant tenu d'avoir une activité avec la coopérative.

Cependant les coopératives agricoles ont un objet précis et ne peuvent servir que leurs membres (sauf acceptation des tiers non associés, dans la limite de 20 % de l'activité de la coopérative).

Le fait d'être membre implique notamment: l'apport en capital, l'exercice d'un droit de vote, la participation aux réunions, l'utilisation des services de la coopérative et parfois même la contribution aux pertes.

Principe n° 2 : **Pouvoir démocratique exercé par les membres**

« Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres, qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. Dans les coopératives

de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre – une voix »; les coopératives d'autres niveaux sont aussi organisées de manière démocratique ».

Promouvoir l'esprit démocratique au sein des coopératives est une tâche permanente et essentielle. Si le principe démocratique est simple, en pratique la gestion démocratique d'une coopérative peut s'avérer complexe. Le pouvoir démocratique est un principe clé du modèle coopératif, au cœur de la gouvernance.

Dans la plupart des coopératives agricoles, la règle de vote est « une personne – une voix ». La pondération des voix, toujours limitée, est admise, sur décision de l'assemblée générale extraordinaire, dès lors qu'elle ne remet pas en cause le collectif.

Cette pondération est toujours liée à l'activité avec la coopérative et non à des pourcentages de détention du capital et plafonnée en voix à l'assemblée générale. La démocratie ne se résume pas aux votes en assemblées générales: elle nécessite également une séparation des pouvoirs entre les organes qui fixent les règles et les organes exécutifs. L'équilibre de ces pouvoirs doit être contrôlé par les membres qui doivent disposer d'une information claire, appropriée et complète. Des audits sur la gouvernance sont réalisés par la « Révision coopérative ».

Les membres détiennent en dernier ressort le contrôle de leur coopérative (pouvoir souverain de l'assemblée générale), en votant les politiques stratégiques clés et participant à l'élection de leurs représentants.

Principe n° 3: Contribution économique des membres

« Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée au capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants: le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation aux réserves dont une partie

au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.»

Les coopératives existent d'abord pour répondre aux besoins de leurs membres. C'est pourquoi les parts sociales n'ont pas pour objet de générer un retour sur investissement mais de fournir l'accès aux biens et services fournis par la coopérative. Les membres souscrivent des parts sociales et une partie des excédents est mise en réserves. Ces réserves sont impartageables et restent par conséquent la propriété commune de la coopérative afin d'assurer son développement et sa pérennité.

Par exception, le capital peut être rémunéré mais de façon limitée selon un taux plafond (TMO: Taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées) en vigueur. En cas de liquidation, l'actif net ne peut être partagé entre les membres. Par la mise en réserve d'une partie des excédents, les membres acceptent de ne jamais devenir propriétaires individuellement de ces excédents. Les parts sociales ont une fonction de fonds de roulement pour le financement des activités de la coopérative et confèrent la qualité d'associé et par conséquent un droit de vote aux coopérateurs.

| 89

Principe n° 4: Autonomie et indépendance

« Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures doivent se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de la coopérative.»

Ce principe a été introduit en 1995 et cible la relation des coopératives avec, notamment, les gouvernements et les organisations intergouvernementales. Les politiques publiques ne doivent pas être discriminatoires à l'encontre des coopératives.

Parfois perçues par les gouvernements comme un moyen d'assurer un service jusqu'alors exercé par le secteur public (exemples des coopéra-

tives sociales en Italie ou des sociétés coopératives d'intérêt collectif en France), elles peuvent bénéficier de soutiens gouvernementaux qui ne doivent pas cependant porter atteinte à leur autonomie et leur indépendance.

Les coopératives agricoles, bien qu'assumant une fonction incontournable dans la structuration de l'agriculture française, mènent leurs actions en toute indépendance des pouvoirs publics.

Principe n° 5 : Éducation, formation et information

« Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion de la nature et des avantages de la coopération ».

90 |

Il s'agit de principes fondamentaux de la coopération qui peuvent se résumer de la manière suivante :

- éducation : pour les membres, comprendre les valeurs et principes coopératifs et les appliquer dans la gestion quotidienne de la coopérative ;
- formation : développer les compétences pratiques dont les membres, les dirigeants et les salariés ont besoin pour faire fonctionner la coopérative ;
- l'information vise les membres des coopératives, les salariés, le grand public, les jeunes et les leaders d'opinion.

Principe n° 6 : Coopération entre les coopératives

« Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales ».

Ce principe, introduit dans les principes coopératifs en 1966, est l'expression pratique de la valeur de solidarité qui distingue les coopératives des autres entreprises à statut purement commercial.

Les coopératives peuvent ainsi adhérer les unes aux autres ou se regrouper dans le cadre d'unions (ou coopératives de second niveau) afin de partager des activités (approvisionnements, services, recherche et développement...).

Par ailleurs, pour être efficace, la coopération doit être organisée. Ce principe vise également la mise en place des structures d'aide à la coopération, à travers des fédérations notamment.

Principe n° 7 : Engagement envers la communauté

«Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.»

Ce principe combine deux éléments des valeurs coopératives énoncés dans la déclaration sur l'identité et les valeurs coopératives.

«La prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle et l'éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme.»

191

Les coopératives sont le produit des communautés dans lesquelles elles exercent leur activité. Leur réussite est liée à leur capacité à soutenir ces communautés pour qu'elles se développent de façon durable. Leurs relations avec leurs membres vont au-delà de simples relations économiques. Elles doivent donc s'efforcer de combiner la viabilité économique et la responsabilité sociale de leurs activités.

Cette dimension est d'autant plus importante dans les coopératives agricoles françaises dont l'ancrage dans la communauté locale se matérialise obligatoirement par l'existence d'une circonscription territoriale.

3. LES OUTILS À DISPOSITION DES ENTREPRISES COOPÉRATIVES AGRICOLES

1. Le guide de l'administrateur de La Coopération Agricole

92 | La Coopération Agricole a été l'un des premiers mouvements coopératifs en France à se doter d'un outil de référence à destination des administrateurs. En 1997, en effet, paraissait la première édition du guide de l'administrateur. Régulièrement réédité, en fonction des évolutions réglementaires ou de l'environnement, il en est aujourd'hui à sa quatrième version. Cette dernière édition intègre les nouveautés consécutives à la loi du 30 octobre 2018 et à l'ordonnance du 24 avril 2019. Elle a été rédigée par une équipe pluridisciplinaire : élus, juristes, réviseurs, consultants, formateurs, tous experts et praticiens de la coopération agricole. Le guide est conçu sous forme de questions/réponses, avec une possibilité d'entrée par mots clefs. Il y a trois niveaux de lecture : les réponses aux questions, des encadrés pour aller plus loin et des recommandations sur les pratiques de gouvernance.

Dix parties sont traitées tout au long des 144 questions :

- la coopérative agricole ;
- la vie coopérative ;
- le conseil d'administration ;
- coopération agricole et attentes sociétales ;
- l'administrateur ;
- le président du conseil d'administration ;
- le directeur et les salariés ;
- les instances de contrôle ;
- de la coopérative au groupe coopératif.

Au fil du temps, le guide de l'administrateur de La Coopération Agricole est devenu un ouvrage de référence, que toute coopérative et même tout administrateur est censé posséder :

- exemplaires reliés disponibles auprès de votre fédération régionale ou de La Coopération Agricole ;
- document téléchargeable sur le site de La Coopération Agricole :
<https://www.lacooperationagricole.coop/fr>

2. La Révision des coopératives agricoles

La Révision des coopératives agricoles et des unions est un contrôle « 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 associés coopérateurs, ainsi qu'aux règles coopératives spécifiques qui leur sont applicables et, le cas échéant, à leur proposer des mesures correctives ». La mission de Révision, dite Coopertise®, s'effectue a minima tous les cinq ans, elle porte notamment sur l'organisation de la coopérative, sa conformité juridique et fiscale et sur sa gouvernance.

| 93

La Révision joue un rôle de garant des principes coopératifs. Elle apporte un regard extérieur sur la gouvernance. Il s'agit d'un système d'audit des valeurs et principes coopératifs permettant à la coopérative de bénéficier d'un réel diagnostic facilitant une démarche de progrès. Il est présenté au conseil d'administration.

La Révision des coopératives agricoles telle qu'elle est conçue est donc bien plus qu'un contrôle de la conformité. Elle est un outil d'amélioration des pratiques de la gouvernance au service du conseil d'administration de la coopérative.

La loi ESS a étendu les cas de déclenchements de la Révision, elle intervient désormais dans les cas suivants :

- pour les coopératives ayant levé l'option TNA ou dépassant 2 des 3 seuils à l'issue de 2 exercices consécutifs (50 associés coopérateurs, 2 000 000 € de CA ; 1 000 000 € de total bilan) ;
- lors de la constatation de 3 exercices déficitaires consécutifs et/ou d'un déficit supérieur à la moitié du capital social ;
- par ailleurs, la Révision est de droit lorsqu'elle est demandée par :

- 1/3 des administrateurs ou selon le cas des membres du conseil de surveillance
- 1/10 au moins des associés
- Le HCCA
- Le Ministre en charge de l'agriculture ou du ministère en charge de l'économie sociale et solidaire.

Dans le cadre de la mission de Révision dite « Coopertise® », les réviseurs agréés mettent en œuvre une démarche structurée d'analyse de la gouvernance. Cette démarche s'appuie sur des entretiens avec l'équipe de direction, le président et plusieurs administrateurs, la diffusion d'une enquête à l'ensemble du conseil d'administration, la collecte de données quantitatives et l'examen des documents internes traitant de la gouvernance.

L'utilisation de l'observatoire de la gouvernance coopérative permet de compléter l'analyse et d'apporter des éléments de comparaison en termes de gouvernance.

94 |

L'intérêt principal est de situer la coopérative par rapport à son environnement et d'échanger avec le conseil d'administration sur les spécificités, les points forts ou les aspects à améliorer en termes de gouvernance.

Cette mission donne lieu à un compte rendu au sein du conseil d'administration de la coopérative concernée mais aussi à l'établissement d'un rapport par une fédération agréée pour la Révision.

La restitution de la mission de Révision Coopertise® est un moment important de la coopérative. Étant quinquennale, il est primordial de consacrer un temps suffisant (2 heures minimum) lors d'un conseil d'administration pour une présentation du compte rendu de la mission Coopertise® d'une part, un échange et répondre aux questions des administrateurs d'autre part. En fonction de la taille de la coopérative, du groupe ou des problématiques de la coopérative, un conseil d'administration spécifique à cette restitution doit être envisagé. Certaines coopératives intègrent cette restitution au cours de leur séminaire.

Les éventuels manquements aux règles et principes coopératifs identifiés par le réviseur font l'objet d'un plan d'action permettant à la coopérative d'identifier et de mettre en œuvre les mesures correctives adaptées.

Cette mission s'effectuant également dans l'intérêt des associés coopérateurs, le conseil d'administration doit informer ces derniers de la Révision effectuée lors de l'assemblée générale ordinaire ainsi que des mesures qu'il a prises ou qu'il compte prendre en raison des conclusions du réviseur.

3. L'observatoire ANR de la gouvernance coopérative

Cet observatoire a été créé en 2013, à l'initiative des fédérations agréées pour la Révision et de l'Association Nationale de Révision de la coopération agricole. Il constitue un des outils de la Révision pour analyser la gouvernance des coopératives agricoles.

Il est alimenté par les enquêtes réalisées par les réviseurs auprès des administrateurs de coopératives agricoles lors des missions d'audit de conformité coopérative Coopertise®.

| 95

Le regroupement et l'analyse de ces enquêtes permettent d'apporter de riches enseignements sur le profil et la motivation des administrateurs de coopératives, la perception qu'ils ont de leur rôle, du fonctionnement de leur conseil d'administration et du binôme président directeur.

Ces informations sont complétées par des données quantitatives sur la gouvernance collectée par les réviseurs et mises en commun dans l'observatoire. Elles permettent de quantifier la gouvernance : nombre et âge des administrateurs, proportion de femmes, fréquences des réunions, taux de participation, temps passé et indemnités perçues, budget et temps de formation...

Ces informations concernent également les associés coopérateurs : nombre total, nombre d'actifs, participation aux assemblées, capital détenu...

L'ensemble de ces données peut être extraite par taille ou secteur d'activité, et distinguées selon qu'il s'agisse d'une coopérative ou d'une union, afin d'affiner l'analyse par typologie des coopératives.

Avec un total de 800 entreprises, dont 740 coopératives et 60 unions, et plus de 8600 enquêtes d'administrateurs analysées, l'observatoire rassemble près de 40 % des coopératives agricoles (hors Cumas) et unions dénombrées par le HCCA dans son observatoire économique. Ce taux passe à 75 % pour les coopératives de plus de 8 M€ de chiffre d'affaires.

L'utilisation des résultats de l'enquête et des données de l'observatoire de la gouvernance coopérative dans les missions de Révision va apporter aux réviseurs, ainsi qu'aux administrateurs des coopératives révisées, des éléments de connaissance et de comparaison pertinents pour positionner la coopérative dans ses pratiques de gouvernance. Elle constitue une base de discussion et d'échange entre le réviseur et les administrateurs, et peut servir de support à des travaux de réflexion sur les attentes des administrateurs et les pistes de progrès en matière de gouvernance.

4. Les formations

Exercer pleinement son mandat d'administrateur requiert des compétences particulières dans un grand nombre de domaines. Il est nécessaire en effet de contribuer à la réalisation des missions du conseil d'administration, depuis la définition des orientations stratégiques, jusqu'au contrôle et au pilotage global de la coopérative. La montée en compétence des administrateurs est donc un réel enjeu pour la coopérative. Rappelons d'ailleurs que la loi demande qu'un parcours de formation soit proposé aux administrateurs élus, sur la base d'un budget formation voté en assemblée générale.

Au sein du réseau des coopératives agricoles, certaines fédérations adhérentes ou structures régionales, ainsi qu'au niveau national La Coopération Agricole et Solutions+ sont des organismes de formation qui proposent une offre de services aux coopératives et aux administrateurs.

Ces formations sont axées sur les missions centrales des administrateurs : connaissance de la coopérative et de son environnement, élaboration et mise en œuvre de la stratégie, gestion, animation de la vie coopérative, leadership, communication et développement personnel, etc.

Ces formations sont construites et animées par des experts de la coopération agricole et de sa gouvernance.

Les formations peuvent être organisées selon toutes les modalités possibles, sur des contenus et dans des conditions propres à chaque coopérative, y compris en digital comme par exemple le MOOC de La Coopération Agricole, accessible à tous gratuitement.

Dans certaines régions, des cycles complets d'une durée de 15 à 20 jours environ sont proposés aux administrateurs. L'objectif est d'acquérir en un seul parcours toutes les compétences nécessaires.

4. TABLE DE CONCORDANCE ENTRE LES CHAPITRES DU GUIDE ET LES ARTICLES DU CODE RURAL ET DE LA PÊCHE MARITIME

Liste des abréviations utilisées :

- AC : associé coopérateur
- AG : assemblée générale
- AGO : assemblée générale ordinaire
- ANC : associé non-coopérateur
- Art. : article
- AS : assemblées de section
- CA : conseil d'administration
- CRPM : code rural et de la pêche maritime
- CS : conseil de surveillance
- GT : groupe de travail
- ODJ : ordre du jour
- PV : procès-verbal
- RI : règlement intérieur

Chapitre 1

Le pouvoir souverain, les Associés Coopérateurs (AC)

SECTION	IDÉES FORCES	DISPOSITIONS LÉGALES OU RÉGLEMENTAIRES	BONNES PRATIQUES
Préambule Définition du pouvoir souverain des AC	Favoriser la bonne connaissance par les AC de l'organisation et du fonctionnement de la coopérative au moment de leur adhésion	<p>Dans un souci de transparence et afin d'assurer une bonne compréhension par tout nouvel AC des informations contenues dans les documents qui lui sont remis, notamment le document récapitulatif, celui-ci reçoit lors de son adhésion une information sur les valeurs et les principes coopératifs, ainsi que sur les conditions de fonctionnement de la coopérative à laquelle il adhère et les modalités de rémunération qu'elle pratique (Art. L. 521-1-1 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proposer une procédure d'accueil aux nouveaux AC • Prévoir une rencontre avec le président, le directeur ou l'un des membres du CA si une procédure d'accueil est mise en place
Rendre l'AG attractive	Favoriser l'expression des AC	<p>Lorsque, en raison de l'étendue de la circonscription de la coopérative ou du nombre des associés coopérateurs, il y a lieu de craindre des difficultés pour la réunion des quorums prévus à l'article R. 524-15, les statuts peuvent prévoir des assemblées de section (Art. R. 524-16 CRPM)</p> <p>Les statuts peuvent prévoir, pour le calcul du quorum et de la majorité, que sont réputés présents les AC qui participent à l'AG par visioconférence ou par des moyens de télécommunications permettant leur identification et garantissant leur participation effective (Art. L. 524-1-1 CRPM)</p> <p>L'AC empêché peut donner mandat de le représenter à l'AG (Art. R. 524-14 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir dans les statuts la mise en place de sections territoriales pour décentraliser la démocratie et la vie coopérative au plus près des AC • Proposer le vote à bulletin secret pour les décisions importantes • Permettre aux associés de poser des questions avant les assemblées via un site Internet dédié ou des réunions préalables • Prévoir dans les statuts la possibilité de voter électroniquement lors des AG

SECTION	IDÉES FORCES	DISPOSITIONS LÉGALES OU RÉGLEMENTAIRES	BONNES PRATIQUES
	S'assurer du niveau d'information des AC	Les associés coopérateurs doivent disposer de certaines informations précises avant les AG ou AS (Art. R. 524-13 CRPM) mais aussi lors de l'AG (Art. L. 521-3-1 CRPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une information claires et compréhensibles • Mettre en place une information relative à l'organisation, au fonctionnement, à la stratégie et à l'actualité de la coopérative ainsi qu'à tout élément utile pour leur activité agricole • Mettre en place des moments d'échanges entre les assemblées annuelles
	Préparer et animer les AG	L'organe chargé de l'administration de la société assure la gestion de celle-ci (Art. L. 524-1-3). Il rend compte de cette gestion lors de l'AGO (Art. L. 524-2-1)	<ul style="list-style-type: none"> • Déléguer au bureau du CA ou à une commission spécifique composée d'élus, d'associés et/ou de salariés la préparation de l'AG • Mettre en place un suivi et une analyse chaque année du taux de participation aux AG • Mettre en place un plan d'action pour corriger la situation si l'AG a dû se tenir sur 2^e convocation
Promouvoir le rôle des délégués dans les assemblées de sections territoriales	Préparer et animer les AG de section		<ul style="list-style-type: none"> • Consacrer le temps nécessaire à la préparation des AG de section, ainsi qu'à leur animation pour renforcer le niveau de participation des associés
	Susciter la candidature de délégués de section	Le nombre de délégués d'une section ne peut être inférieur à 3 et il sera proportionnel au nombre d'associés coopérateurs présents ou représentés à l'assemblée de section (Art. R. 524-16 CRPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Confier aux délégués de section un rôle permanent pendant l'année, allant au-delà de la participation à l'AG de section, pour animer le territoire • Mettre en avant le rôle d'interface des délégués de section auprès des AC
Animer le territoire pour améliorer la participation des adhérents à la vie de la coopérative	Permettre l'interaction des AC avec les administrateurs, les cadres et les équipes opérationnelles		<ul style="list-style-type: none"> • Informer et recueillir l'avis des AC lors de différents points de rencontre (GT, salons, etc.) ou au moyen de différents outils (extranet, réseaux sociaux, etc.) • Organiser l'interaction des AC avec les administrateurs, les cadres et les équipes opérationnelles en confiant aux élus un rôle pivot
	Renforcer l'attractivité et la vitalité du territoire de la coopérative		<ul style="list-style-type: none"> • Identifier et recruter de jeunes agriculteurs susceptibles de partager les valeurs de la coopération et, au-delà, de prendre des responsabilités

Chapitre 2

Le pouvoir d'orientation, de décision et de surveillance : le conseil d'administration (CA)

SECTION	IDÉES FORCES	DISPOSITIONS LÉGALES OU RÉGLEMENTAIRES	BONNES PRATIQUES
Veiller à la bonne composition du CA et à son organisation	Faciliter des candidatures représentatives de la diversité de la population des AC	<p>Les statuts des coopératives agricoles et de leurs unions doivent prévoir, pour l'exercice des fonctions d'administrateur, une limite d'âge s'appliquant soit à l'ensemble des administrateurs, soit à un pourcentage déterminé d'entre eux.</p> <p>À défaut de disposition expresse dans les statuts, le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne pourra être supérieur au tiers des administrateurs en fonctions (Art. L. 524-2 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place les outils pour avoir une bonne connaissance de la composition et de la structure du sociétariat • Féminiser le CA en prenant en compte la proportion réelle d'agricultrices parmi les AC • Anticiper le renouvellement des générations en intégrant régulièrement de jeunes administrateurs • Débattre sur la limite d'âge fixée par les statuts
	Faciliter l'élection de futurs administrateurs		<ul style="list-style-type: none"> • Débattre de l'intégration d'administrateurs appelés « stagiaires » pour une durée limitée
	S'assurer de l'efficacité du CA	<p>Proposer les formations nécessaires aux administrateurs lors de la première année de chaque mandat (Art. L. 524-3-1 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prendre en compte la formation et l'expérience professionnelle pour détecter les futurs administrateurs • Ne pas dépasser 20 membres au sein du CA • S'appuyer sur le bureau pour la préparation des dossiers notamment quand le CA dépasse 15 membres
Intégrer des salariés au sein du CA	Rapprocher les coopérateurs des salariés et favoriser « l'esprit coopératif » dans toute l'organisation	<p>Lorsque ces sociétés et leurs unions comptent des ANC, ceux-ci doivent être représentés dans le CA ou dans le CS. En ce cas, les membres de ces conseils sont respectivement choisis par un collège d'AC et par un collège d'ANC. Un tiers au plus des sièges de ces conseils peut être attribué au collège des ANC (art. L. 524-1 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lever l'option ANC et permettre aux salariés d'être membres du collège ANC

SECTION	IDÉES FORCES	DISPOSITIONS LÉGALES OU RÉGLEMENTAIRES	BONNES PRATIQUES
<p>Impliquer les administrateurs de la coopérative dans la gestion des filiales</p>	<p>S'assurer de la bonne compréhension des activités et des enjeux des filiales par les administrateurs de la coopérative</p>	<p>Le rapport aux associés de la coopérative agricole doit comporter un rapport par branche d'activité détaillant l'activité des filiales (Art. L. 524-2-1 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Placer des administrateurs de la coopérative en tant qu'administrateurs de la structure holding et/ou des filiales • Intégrer l'ensemble des sujets relatifs aux activités de la coopérative et des filiales à l'ODJ des réunions du CA • Convoquer un nombre suffisant de réunions de CA ou de comités plus informels pour aborder tous les sujets à traiter et adaptés à la taille et la complexité des activités • Identifier la coopérative comme la tête du groupe coopératif, définissant la stratégie du groupe et portant le top management du groupe • S'assurer que : <ul style="list-style-type: none"> - le directeur du groupe ait autorité sur les managers des filiales ; - le CA ait autorité sur le directeur du groupe. • Arrêter par le CA les modalités de la création et de la répartition de valeur au sein du groupe, ainsi que l'architecture de financement du groupe
<p>Professionnaliser le fonctionnement du CA</p>	<p>Assurer le bon fonctionnement du CA</p>	<p>Le RI complète les règles d'organisation et de fonctionnement fixées par les statuts (Art. L. 521-3-2 CRPM) Nul ne peut voter par procuration au sein du conseil. (Art. R. 524-7, al. 3 CRPM)</p> <p>Sauf disposition contraire des statuts, le RI de la coopérative ou de l'union peut prévoir que sont réputés présents, pour le calcul du quorum et de la majorité, les administrateurs, les membres du conseil de surveillance ou les membres du directoire qui participent à la réunion par des moyens de visioconférence ou de télécommunications, permettant leur identification et garantissant leur participation effective (Art. L. 524-1-2 CRPM)</p> <p>Le président ou le directeur de la société est tenu de communiquer à chaque membre de l'organe chargé de l'administration de la société tous les documents et informations nécessaires à l'exercice de sa mission (Art. L. 524-1-2 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • S'assurer que la présence des administrateurs aux réunions du CA soit obligatoire sauf cas de force majeure • Faire disposer le CA des outils de pilotage adaptés à la prise de décisions et à l'analyse des risques • Faire disposer les administrateurs des documents et informations essentiels sur la coopérative et le groupe • S'assurer que les modalités d'organisation du CA permettent à ce dernier de statuer sereinement sur tous les sujets relevant de sa compétence • Remettre un dossier relatif à l'ODJ aux administrateurs préalablement aux réunions de CA pour leur permettre de mieux appréhender les sujets traités • Approuver et signer au plus tard à la réunion suivante le PV de chaque réunion de CA

SECTION	IDÉES FORCES	DISPOSITIONS LÉGALES OU RÉGLEMENTAIRES	BONNES PRATIQUES
<p>Mettre en place des comités spécialisés pour faciliter le travail du CA</p>	<p>Faciliter le travail du CA</p>	<p>Le CA nomme son président ainsi que les autres membres du bureau, parmi ses membres, personnes physiques ou mandataires représentant les personnes morales qui en font partie (Art. R. 524-5, al.1 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place des comités spécialisés qui préparent et facilitent le travail du conseil d'administration sur des sujets complexes ou sensibles • Mettre en place un comité d'audit et des risques pour les groupes ayant l'obligation d'établir des comptes consolidés et/ou combinés
<p>Formaliser les droits et devoirs des administrateurs</p>	<p>S'assurer que les administrateurs connaissent leurs droits et devoirs en qualité d'administrateurs</p>	<p>Les administrateurs sont responsables individuellement ou solidairement selon les cas, envers la société ou envers les tiers, soit des infractions aux dispositions législatives ou réglementaires applicables aux sociétés coopératives agricoles et à leurs unions, soit des violations des statuts, soit des fautes commises dans leur gestion (Art. L. 524-5-1 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Élaborer une charte de gouvernance par le CA • Faire signer aux administrateurs un document récapitulant leurs droits et devoirs
<p>Expliquer le montant des indemnités compensatrices des administrateurs</p>	<p>Expliquer pourquoi les administrateurs perçoivent des indemnités compensatrices pour le temps passé à l'administration de la coopérative</p>	<p>Les fonctions d'administrateur de coopérative sont exercées gratuitement mais ouvrent le droit au paiement d'une indemnité compensatrice du temps consacré à l'administration de la coopérative (Art. L. 524-3 CRPM)</p> <p>Le montant global de l'enveloppe des indemnités allouées aux administrateurs au titre de leurs fonctions durant l'exercice écoulé doit figurer dans l'annexe des comptes annuels, ainsi que dans le rapport aux associés (Art. L. 524-3 CRPM)</p> <p>La somme globale au titre de l'indemnité compensatrice du temps consacré à l'administration de la coopérative [pour l'exercice à venir] est déterminée par l'AG (Art. R. 524-17 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Discuter la répartition de l'enveloppe des indemnités allouées aux administrateurs en CA et retranscrire cela dans un PV, y compris pour celle du président • Prévoir les modalités de répartition dans le RI, dans une charte du CA ou par une délibération du CA • Expliquer, préalablement à la résolution concernant le montant de l'enveloppe des indemnités allouées aux administrateurs, le bien-fondé de celle-ci en précisant aussi le montant éventuellement versé par les filiales
<p>Améliorer l'efficacité du CA par l'auto-évaluation</p>	<p>S'interroger sur le fonctionnement du CA et créer un débat</p>	<p>L'AG annuelle donne le quitus aux administrateurs (Art. R. 524-17 CRPM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place une auto-évaluation du CA pour améliorer la vision partagée des enjeux et de renforcement de l'esprit collectif

Chapitre 3

La clé d'équilibre de la gouvernance : le binôme président / directeur

	IDÉES FORCES	DISPOSITIONS LÉGALES OU RÉGLEMENTAIRES	BONNES PRATIQUES
	Anticiper le recrutement d'un nouveau directeur	Le CA peut nommer un directeur qui n'est pas un mandataire social et qui, s'il est associé de la coopérative, ne doit pas être membre du CA (Art. R524-9 CRPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier suffisamment longtemps à l'avance les candidats potentiels au sein de l'équipe de direction pour la montée en puissance des postulants en leur donnant des responsabilités élargies et des formations adaptées • Repréciser les règles et modalités de fonctionnement afin de corriger certaines dérives qui ont pu avoir lieu dans la gouvernance précédente • Mettre en place un processus de remplacement en cas d'indisponibilité du président ou du directeur
104	Définir les contours des missions du directeur	Le directeur exerce ses fonctions sous la direction, le contrôle et la surveillance du CA, qu'il représente vis-à-vis des tiers, dans les limites des pouvoirs qui lui ont été confiés (Art. R 524-9 CRPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer explicitement le périmètre d'action du directeur et de son équipe en formalisant des délégations de pouvoirs très complètes • Traduire la primauté politique des administrateurs, la responsabilité managériale et exécutive des cadres dirigeants et organiser dans la clarté, la complémentarité de leurs interactions • Repréciser régulièrement le périmètre de chacun pour éviter les malentendus et les possibles conflits • Mettre en place des rencontres régulières entre le président et le directeur, notamment dans le cadre du suivi d'une feuille de route validée par le CA
	Assurer la qualité de la relation établie entre le président et le directeur		<ul style="list-style-type: none"> • Donner la possibilité au président et à l'ensemble des administrateurs de côtoyer les salariés et de participer à des GT sur des sujets opérationnels • Respecter la complémentarité des compétences et des domaines d'intervention de chacun • Fixer des objectifs pleinement partagés • S'assurer de l'adhésion du management aux valeurs coopératives • Développer une communication fluide et transparente entre membres du CA et cadres dirigeants

Chapitre 4

Les femmes et les hommes au cœur de la gouvernance

SECTION	IDÉES FORCES	DISPOSITIONS LÉGALES OU RÉGLEMENTAIRES	BONNES PRATIQUES
Accompagner et former les associés coopérateurs et les administrateurs	Repérer les potentiels et les accompagner dans leur éventuelle prise de responsabilités au sein du CA et, plus généralement, dans leur implication au sein de la coopérative		<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des réunions de terrain pour permettre aux administrateurs de mieux identifier ceux qui souhaitent s'impliquer dans le fonctionnement de la coopérative • Organiser des formations pour les agriculteurs souhaitant approfondir les thématiques proposées
	Favoriser la compréhension par les AC du rôle et des responsabilités des salariés		<ul style="list-style-type: none"> • Organiser des visites de sites • Organiser des réunions de travail sur l'amélioration de l'organisation • Organiser des clubs de progrès
	Faire bénéficier la coopérative d'administrateurs compétents et sensibles aux enjeux qu'elle rencontre	Les administrateurs doivent se voir proposer des formations nécessaires à l'exercice de leurs missions lors de la première année de chaque mandat (Art. L. 524-3-1 CRPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer au sein du CA des stagiaires pour leur donner l'opportunité de participer pendant une période donnée aux travaux du CA • Sensibiliser et développer les compétences des administrateurs en matière de responsabilité sociétale • Mettre en place des plans de formation adaptés aux besoins des administrateurs notamment dans les coopératives de taille importante • Intégrer un volet consacré au développement des compétences des administrateurs dans le projet stratégique de la coopérative en prévoyant un budget spécifique et en s'assurant que les conditions matérielles et financières sont réunies pour que les administrateurs puissent participer aux formations sans pénaliser leurs exploitations

SECTION	IDÉES FORCES	DISPOSITIONS LÉGALES OU RÉGLEMENTAIRES	BONNES PRATIQUES
			<ul style="list-style-type: none"> • Inciter fortement les membres du CA à la formation en identifiant les besoins liés à leur fonction • Mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer et de faire des bilans réguliers des formations suivies • Nommer un référent ou une commission formation au sein du CA chargés de suivre le dossier de la formation dans la coopérative et d'en rendre compte au CA en faisant chaque année un bilan des formations suivies • Sensibiliser les AC au bien-fondé de la démarche de formation lors du vote en AG de la résolution concernant le budget qui lui est dédié
Promouvoir les compétences et l'engagement des salariés	Favoriser l'engagement des salariés		<ul style="list-style-type: none"> • S'interroger sur la mise en place d'un accord d'intéressement collectif • Débattre sur la possibilité pour les salariés de détenir des parts sociales de la coopérative
Renforcer le lien avec les autres parties prenantes	Développer et pérenniser des liens avec d'autres parties prenantes que les salariés, notamment les clients, fournisseurs et acteurs du territoire	La coopération avec les autres coopératives est l'un des principes que chaque coopérative doit respecter (Art. 1, al.2, Loi de n° 47-1775)	<ul style="list-style-type: none"> • Cartographier les acteurs potentiels en interaction avec la coopérative • Intégrer d'autres parties prenantes avec l'objectif de faire vivre au mieux le territoire
Créer de la valeur et en déterminer la bonne répartition	Déterminer la répartition de la valeur créée au terme d'un arbitrage entre court et long terme	Sur la répartition du résultat, voir : Art. 1 ^{er} Loi n° 47-1775 Art. L. 521-3-1, II, CRPM Art. L. 524-2-1 CRPM Art. 48 et 49 des statuts	<ul style="list-style-type: none"> • Consacrer le temps nécessaire à la détermination de l'affectation du résultat • Assurer aux générations suivantes qu'elles trouveront le même accès au marché
	Expliquer la répartition aux AC	Le CA doit établir un document synthétique adressé aux AC avant l'AG justifiant la part des résultats de la coopérative qui revient aux AC et la part des résultats des filiales qui revient à la coopérative (Art. L. 521-3-1 CRPM)	<ul style="list-style-type: none"> • Faire preuve de beaucoup de transparence et de pédagogie dans la proposition d'affectation du résultat

5. POUR ALLER PLUS LOIN

Les publications du HCCA et de l'ANR

HCCA, 2020, Les modèles de statuts des sociétés coopératives agricoles.

<https://www.hcca.coop/SitePages/Les%20mod%20C3%A8les%20de%20Statuts%20et%20les%20options%20statutaires.aspx>

HCCA, 2019, Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles de l'Association Nationale de Révision (ANR), 4^e édition.

<https://www.hcca.coop/Documents%20partages/ANR%20-%20Observatoire%20de%20la%20gouvernance%20des%20coop%20C3%A9ratives%20agricoles%202019.pdf>

HCCA, 2018, Rapport sur la coopération agricole dans l'union européenne, un rôle majeur, une réelle diversité, 40 p.

[https://www.hcca.coop/Documents%20partages/Rapport%20-%20La%20Coop%20C3%A9ration%20agricole%20dans%20l%27UE%20\(AG%202018\)%20v2.pdf](https://www.hcca.coop/Documents%20partages/Rapport%20-%20La%20Coop%20C3%A9ration%20agricole%20dans%20l%27UE%20(AG%202018)%20v2.pdf)

HCCA, 2016, Avis HCCA du 4 mai 2016 « La saisine de Coop de France relative aux filiales qui exercent le même métier que la coopérative mère »

[www.hcca.coop
https://www.hcca.coop/Documents%20partages/AVIS%20Saisine%20du%20HCCA%20par%20Coop%20de%20France.pdf](https://www.hcca.coop/Documents%20partages/AVIS%20Saisine%20du%20HCCA%20par%20Coop%20de%20France.pdf)

| 107

Les publications de La Coopération Agricole

LCA, 2020, *L'administrateur en questions*, guide pratique, La Coopération Agricole, 4^e édition, 2020, 190 pages

La Coopération Agricole, 2020, *Les Cahiers du développement coopératif*, n° 5, mars, 59 p.

Coop de France, 2012, *Référentiel de compétences de l'administrateur de coopérative agricole*, Coop de France avec le soutien du CASDAR, 40 p.

Coop de France, 2019, *Les Cahiers du développement coopératif*, n° 4, février, 56 p.

Coop de France, 2018, *Accompagnement au reporting RSE pour les entreprises coopératives agricoles et agroalimentaires*, guide Coop de France, 2^e édition, juin, 142 p.

Coop de France, 2016, *Accueillir les nouveaux coopérateurs*, Théma Coop de France, octobre, 41 p.

Coop de France, 2019, *Guide d'auto-construction du rapport aux associés*, 44 p.

Circulaire Juricoop n° 2171, Les délégations de pouvoirs en coopératives et unions de coopératives agricoles, 45 p.

La gouvernance dans les coopératives laitières, FNCL et IFA, 2008, 70 p.

Autres publications

Chomel C., Decleck F., Filippi M., et Mauget R., 2013, *Les coopératives agricoles : identité, gouvernance et stratégies*, Éditions Larcier, août, 491 p.

Coop UK, 2018, *The governance of large co-operative businesses*, International Co-operatives Alliance, 6 february, 120 p. Voir notamment chapter 3, “The agriculture and food industries sector” (p. 41-51).

Duvaleix-Tréguer Sabine, Françoise Ledos et Guillaume Lepetit, *L'usage du numérique, facilitateur de la gouvernance ? Le cas des coopératives agricoles*, RECMA, 2019/1, n° 351, 68 à 80.

Hollandts Xavier et Bertrand Valiorgue, *Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles*, Fondation Université d'Auvergne, 2016, 41 p., complété par une fiche consacrée à la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise : « Idées reçues et perspectives de Hollandts et Valiorgue », novembre 2018.

Institut français des Administrateurs (IFA), 2018, *Les groupes coopératifs et mutualistes : principes et bonnes pratiques d'une gouvernance originale et efficiente*, 32 p.

ISO 26000, 2010, *Guide de la Responsabilité Sociétale*. <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

ISO/TS 26030:2019, 2019, *Responsabilité sociétale et développement durable – Lignes directrices pour l'utilisation de l'ISO 26000:2010 dans la chaîne alimentaire*, <https://www.iso.org/fr/standard/71624.html>

Notat N. et Senard J.-D., 2018, *L'entreprise objet d'intérêt collectif*. Rapport aux Ministres de la Transition écologique et solidaire, de la Justice, de l'Économie et des Finances, du Travail, Paris, 123 p., (https://minefi.hosting.augure.com/Augure_Minefi/r/ContenuEnLigne/Download?id=FAA5CFBA-6EF5-4FDF-82D8-B46443BDB61B&filename=entreprise_objet_interet_collectif.pdf)

Mise en pages : Edita, Tours

[RETOUR AU SOMMAIRE](#)

Achevé d'imprimer en France

Février 2021

[RETOUR AU SOMMAIRE](#)

The logo for HCCA (Haut Conseil de la Coopération Agricole) is displayed within a white, horizontally-oriented oval. The letters 'HCCA' are rendered in a large, bold, green serif font. Below the acronym, the full name 'Haut Conseil de la Coopération Agricole' is written in a smaller, dark blue, sans-serif font. A thin, light blue horizontal line is positioned directly beneath the text.

HCCA
Haut Conseil de la Coopération Agricole

Haut Conseil de la Coopération Agricole

43 rue Sedaine 75011 Paris

www.hcca.coop