

OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Panorama de la gouvernance
et point de vue des administrateurs



INTRO

Comment se composent et s'organisent les conseils d'administration des coopératives agricoles ? Quel est l'âge moyen des administrateurs, la proportion de femmes ? Combien passent-ils de temps à l'administration de la coopérative ? Quelle vision ont-ils de leur rôle, des moyens à leur disposition pour effectuer leur mission ? Comment les conseils d'administration fonctionnent-ils ? Comment s'organisent les relations avec les associés coopérateurs ?...

Dans le cadre des missions de Révision Coopertise®, les fédérations agréées pour la Révision, autour de l'ANR, ont construit un outil d'enquête auprès des administrateurs visant à apporter des réponses et des éléments de comparaison sur ces questions.

L'intérêt principal est de situer la coopérative auditée par rapport à son environnement et d'attirer l'attention du conseil d'administration sur les spécificités, les points forts ou à améliorer en matière de gouvernance.

Les enseignements tirés de l'analyse de la base de données sont nombreux, d'autant plus que des analyses sectorielles ou par taille d'entreprise peuvent être réalisées. Elles permettent de répondre à la plupart des questions posées précédemment, et invitent à aller plus loin dans l'analyse de ce mode de gouvernance bien spécifique.

Cette septième édition bénéficie d'une actualisation liée aux nouvelles données collectées par les fédérations agréées pour la Révision au cours des 12 derniers mois.



Les pages suivantes présentent et analysent une sélection de données issues des 929 coopératives et des 10 073 enquêtes administrateurs recensées dans l'observatoire ANR de la gouvernance des coopératives agricoles.

Analyse dynamique :



30 % des coopératives révisées (285) a fait l'objet de 2 enquêtes à 5 ans d'intervalle.

L'analyse de l'évolution des données de gouvernance de ces 285 coopératives fera l'objet d'un focus tout au long du document.

PRÉSENTATION DE L'OBSERVATOIRE ANR DE LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Cet observatoire a été créé en 2013 à l'initiative des fédérations agréées pour la Révision et de l'Association Nationale de Révision. Il a pour objectif de constituer un des outils de la Révision pour analyser la gouvernance des coopératives agricoles. Ces analyses doivent permettre aux réviseurs d'aider les conseils d'administration à améliorer la gouvernance dans leur coopérative.

Il est alimenté par des enquêtes réalisées par les réviseurs auprès des administrateurs de coopératives agricoles lors des missions d'audit de conformité coopérative Coopertise®, ainsi que par la collecte de données quantitatives sur la gouvernance réalisées lors de ces mêmes missions.

Le traitement des données garantit la confidentialité des informations collectées auprès des coopératives. Seuls les éléments de synthèse de cet observatoire sont communiqués aux réviseurs.

Un questionnaire d'enquête a été transmis à 13 744 administrateurs dans 929 coopératives ayant fait l'objet d'une mission de Révision. Le taux de réponse est de 73,3 %, soit un total de 10 073 enquêtes exploitées.

Forte de ces 929 coopératives, la base gouvernance rassemble plus de 50 % des coopératives agricoles (hors Unions et Cuma) dénombrées par le HCCA dans son observatoire économique. Ce taux passe à 97 % pour les coopératives de plus de 15 M€ de chiffre d'affaires.

Il existe également une base de données « unions de coopératives » forte de 70 unions, soit 40% des unions dénombrées par le HCCA.

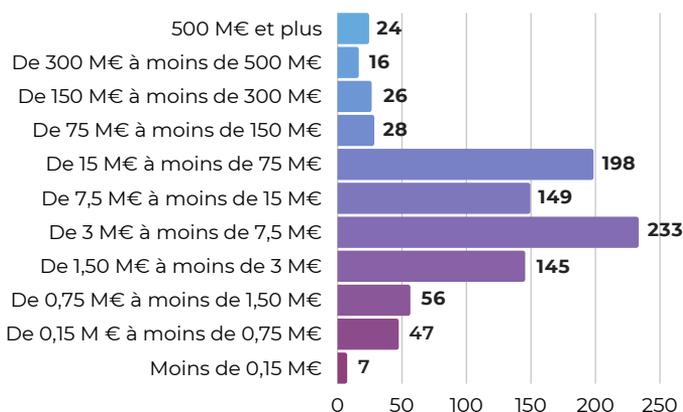
En complément des enquêtes et de la collecte de données quantitatives, les réviseurs rencontrent plusieurs administrateurs en entretien individuel (4 par coopérative en moyenne), afin d'échanger sur la gouvernance et le fonctionnement de la coopérative. Cela a représenté, pour les 929 coopératives révisées, près de 3 700 administrateurs interviewés.

Répartition géographique des coopératives dans la liste des données

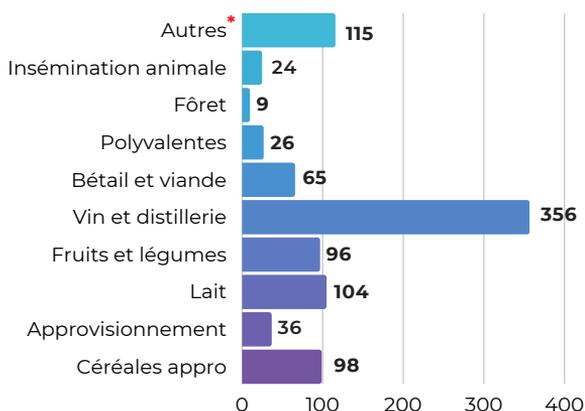


PRÉSENTATION DE L'OBSERVATOIRE ANR DE LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Répartition de la base de données par taille



Répartition de la base de données par secteur d'activité



* Concerne les activités betteraves, lin, tabac, plantes aromatiques, palmipèdes gras, pisciculture, prestations, cuma, huile...

LES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE COOPÉRATIVES AGRICOLES

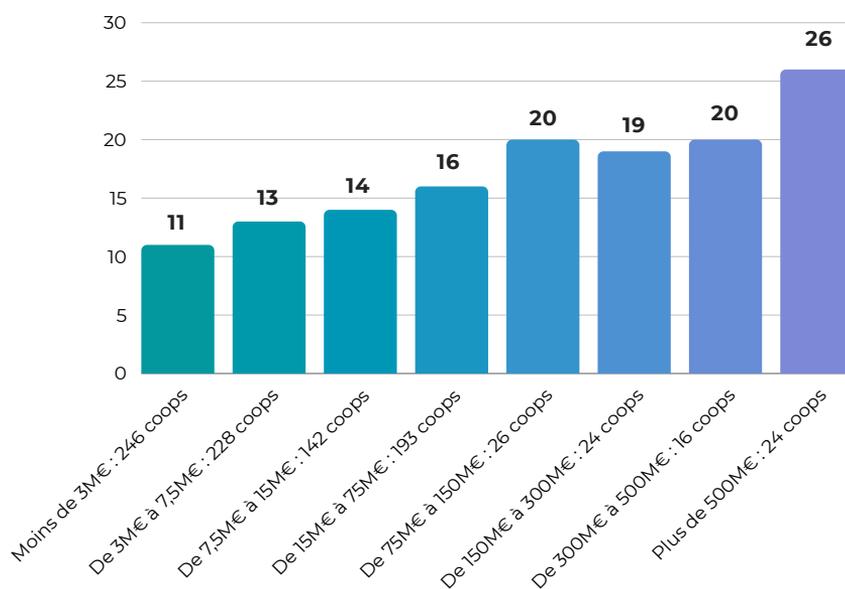
EN QUELQUES CHIFFRES...



LE NOMBRE MOYEN DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les conseils d'administration des coopératives sont composés en moyenne de 14,3 administrateurs. Ce nombre est peu différent suivant les filières ; en revanche, il est directement corrélé à la taille de l'entreprise, les coopératives de dimension plus importante ayant des conseils plus nombreux.

Nombre d'administrateurs en fonction de la taille de la coopérative



ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



LE NOMBRE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il a été préconisé de réduire le nombre de membres de conseil d'administration pour avoir des membres du conseil d'administration plus impliqués. Le guide des bonnes pratiques de gouvernance du HCCA suggère, pour des raisons d'efficacité, que le CA ne dépasse pas 20 membres. En 5 ans, le nombre moyen des membres du conseil d'administration diminue légèrement ; cette baisse est constatée également dans les coopératives de taille plus importante.

Nombre moyen des membres du conseil d'administration



Nombre moyen des membres du conseil d'administration (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

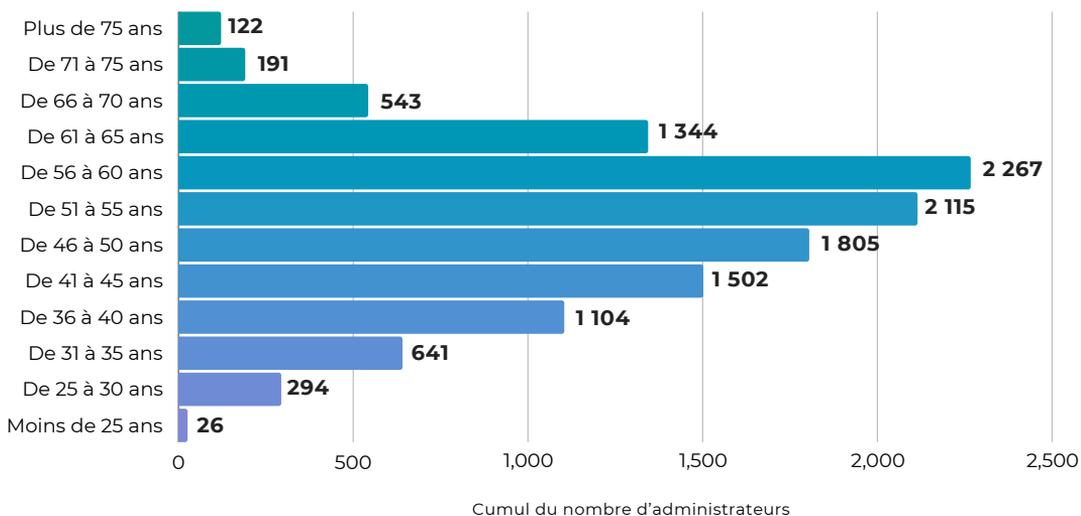
EN QUELQUES CHIFFRES...

ÂGE ET RENOUVELLEMENT DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'âge moyen des membres du conseil d'administration est de 51 ans, soit le même âge moyen que l'ensemble des agriculteurs chefs d'exploitation (recensement agricole 2020). Ce chiffre relativement élevé témoigne de la délicate question du renouvellement des conseils d'administration.



Pyramide des âges des membres du conseil d'administration



En moyenne, 87 % des coopératives de la base de données ont renouvelé des membres du conseil d'administration sur les 5 dernières années, avec une moyenne de 3,6 renouvellements, soit un turn-over de 5 % par an. Il faut donc 20 ans en moyenne pour renouveler tout le conseil d'une coopérative.

Il faut néanmoins noter que 13 % des coopératives n'ont renouvelé aucun membre du conseil d'administration en 5 ans.

ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



L'ÂGE MOYEN DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'âge moyen des membres du conseil d'administration est resté stable à 50,8 ans. Il baisse toutefois de 1 an sur la population des coopératives de plus de 75 M€ de chiffre d'affaires.

Âge moyen des membres du conseil
d'administration



Âge moyen des membres du conseil d'administration
(coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires
supérieur à 75 M€)



* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



LE RENOUVELLEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA PROPORTION DES JEUNES (MOINS DE 40 ANS)

Le rythme de renouvellement du conseil d'administration est en hausse, celui ci passe de 3,0 à 3,9 en 5 ans. Cette progression est beaucoup plus forte dans les coopératives de plus de 75 M€.

Nombre de nouveaux administrateurs
élus au cours des 5 dernières années



Nombre de nouveaux administrateurs élus au cours des
5 dernières années (coopératives enquêtées ayant un
chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



Proportion des membres du conseil
d'administration de moins de 40 ans



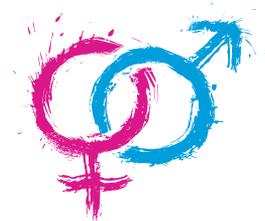
Proportion des membres du conseil
d'administration de moins de 40 ans
(coopératives enquêtées ayant un chiffre
d'affaires supérieur à 75 M€)



* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

LA PARITÉ HOMME/FEMME

Même si les coopératives agricoles ne sont pas soumises aux dispositions de la loi du 27 janvier 2011 sur la parité, il est intéressant d'examiner la proportion de femmes dans les conseils d'administration.

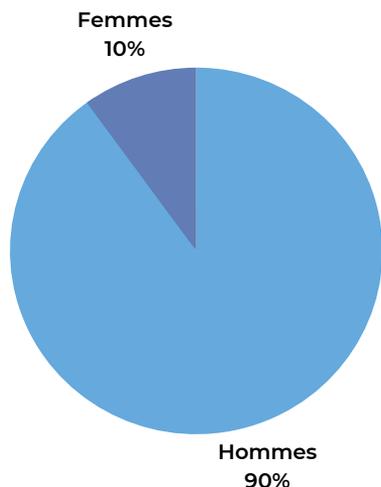


Force est de constater que les coopératives ont du mal à mettre en œuvre la bonne pratique :

« La féminisation des conseils d'administration est un sujet d'importance »

(source : guide des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises coopératives agricoles publié par le Haut Conseil de la Coopération Agricole)

Toutes les filières partagent la nécessité de faire des progrès en la matière...



Proportion homme/femme au sein du CA

Ce taux de 10 % est nettement inférieur au taux de femmes chefs d'exploitation agricole (25 % selon le ministère de l'Agriculture – infographie 2021) ce qui met en évidence une sous-représentation des femmes dans les conseils d'administration de coopératives agricoles.

Pourtant, 92 % des membres du conseil d'administration estiment que le conseil est représentatif de l'ensemble des associés...

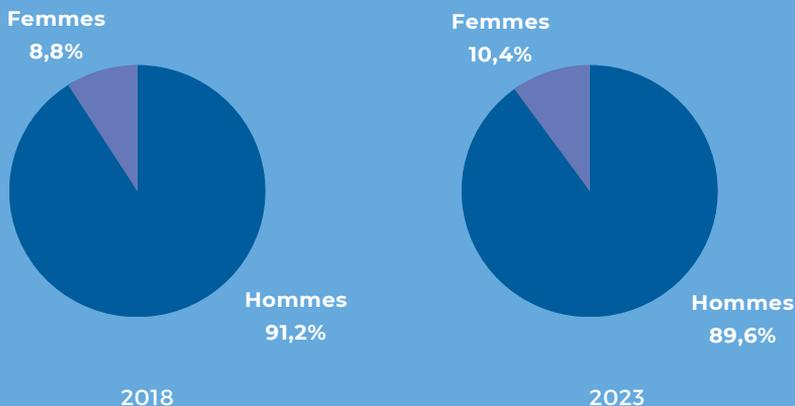
ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



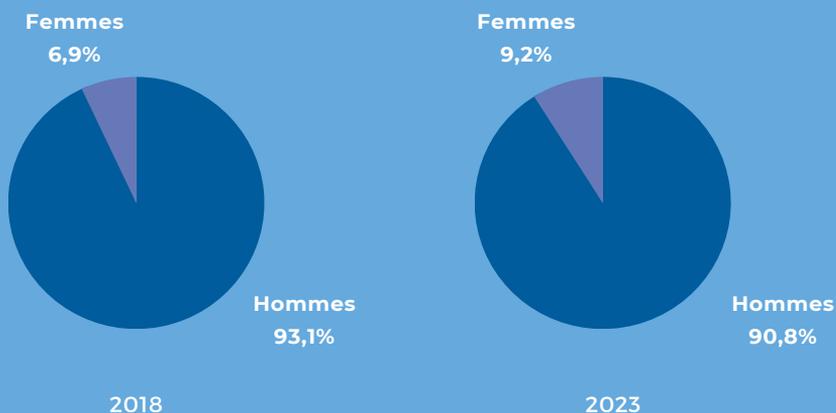
REPRÉSENTATIVITÉ DES FEMMES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le taux de féminisation a légèrement progressé sur les 5 dernières années.

Proportion homme/femme au sein du conseil d'administration



Proportion homme/femme au sein du conseil d'administration (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

LE FONCTIONNEMENT DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

FRÉQUENCE ET PARTICIPATION

Les conseils d'administration, qui sont responsable de la gestion de la coopérative, se réunissent en moyenne entre 7 et 8 fois par an pour traiter les affaires de leur coopérative, avec des disparités en fonction des filières (du simple au double entre les coopératives bétail-viande et les viticoles, par exemple).

Cette fréquence de réunion satisfait les membres du conseil d'administration à 90 %.

Les membres du conseil d'administration sont plutôt assidus, avec un taux de présence moyen de 80 %.



ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



LE TAUX DE PRÉSENCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le taux de présence en conseil d'administration est stable mais progresse dans les coopératives de plus de 75 M€ de CA.

Taux de présence des administrateurs en conseil d'administration



Taux de présence des administrateurs en conseil d'administration (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)

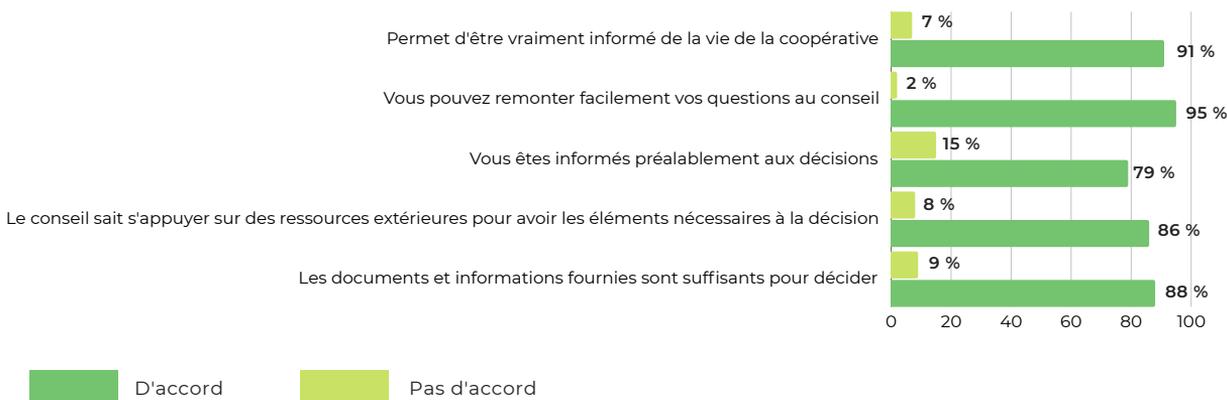


* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle



QUALITÉ DE L'INFORMATION

Les membres du conseil d'administration estiment en grande majorité être bien informés sur la vie de la coopérative, comme en témoigne les appréciations suivantes :

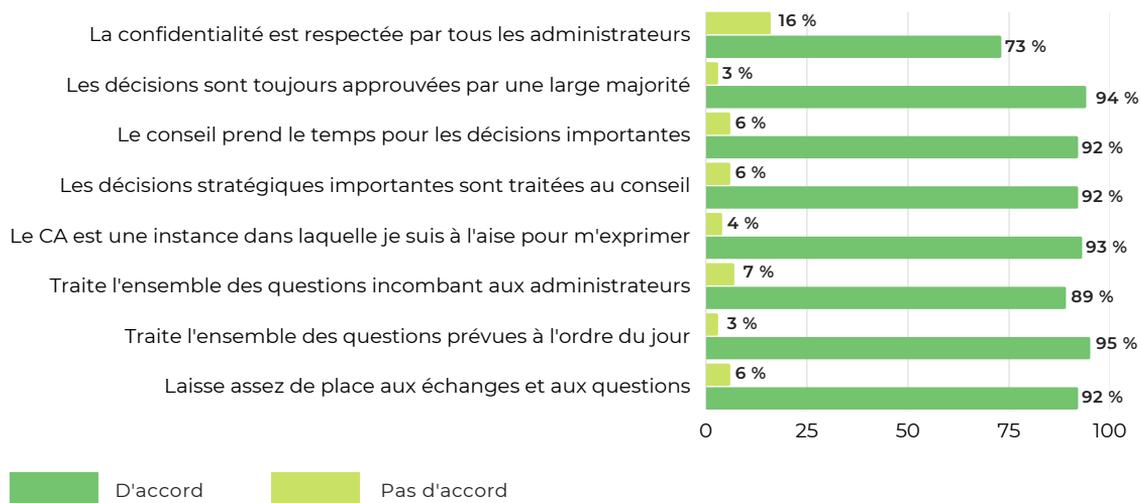


Le point qui est le moins bien perçu (15 % d'insatisfaction) concerne l'information transmise préalablement à la décision. Ce score résulte dans beaucoup de coopératives de la difficulté à gérer la délégation confiée au bureau pour travailler les dossiers en amont. On observe ainsi que ce taux d'insatisfaction est de 9 % pour les membres de bureau et de 19 % pour les administrateurs non-membres du bureau (les premiers bénéficiant des informations en amont lors de réunions de bureau).

ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

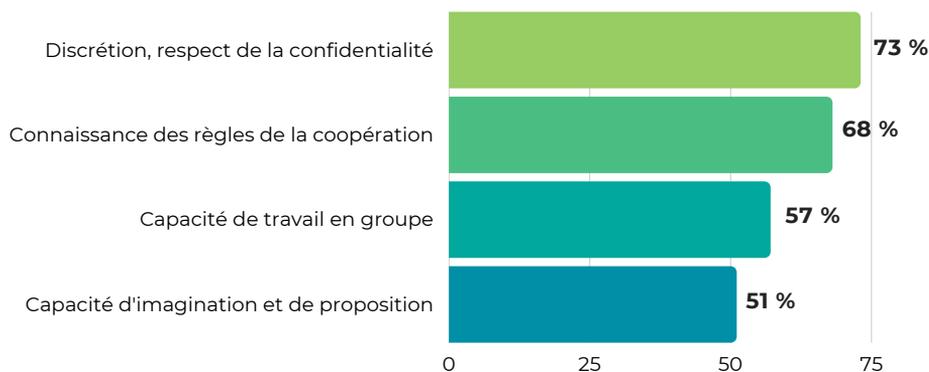
Globalement, les membres du conseil d'administration émettent un **jugement très positif** sur le fonctionnement de leurs conseils d'administration et témoignent d'un environnement propice au travail, aux échanges, à la réflexion et à la décision.





Les membres du conseil d'administration sont en revanche souvent plus critiques sur le respect de la confidentialité ; ce constat est à mettre en parallèle avec leurs réponses sur les qualités requises pour être administrateur, la discrétion et le respect de la confidentialité ressortant comme la première des qualités.

Les quatre principales qualités d'un membre du conseil d'administration



Cela doit encourager les conseils d'administration à poursuivre la mise en œuvre de démarches de type « charte de l'administrateur », ainsi que de formations sur le rôle et les devoirs des membres du conseil d'administration. Le respect de la confidentialité des informations du conseil d'administration a d'ailleurs été expressément rappelé dans les modèles de statuts de 2020.

ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



LE RESPECT DE LA CONFIDENTIALITÉ

Première des quatre qualités prioritaires que doit posséder un
membre du conseil d'administration



Première des quatre qualités prioritaires que doit posséder
un membre du conseil d'administration
(coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



Pour l'ensemble des coopératives comme pour celles de taille plus importantes, le respect de la confidentialité reste la qualité prioritaire d'un administrateur ; cette perception s'est renforcée au cours des 5 dernières années.

* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

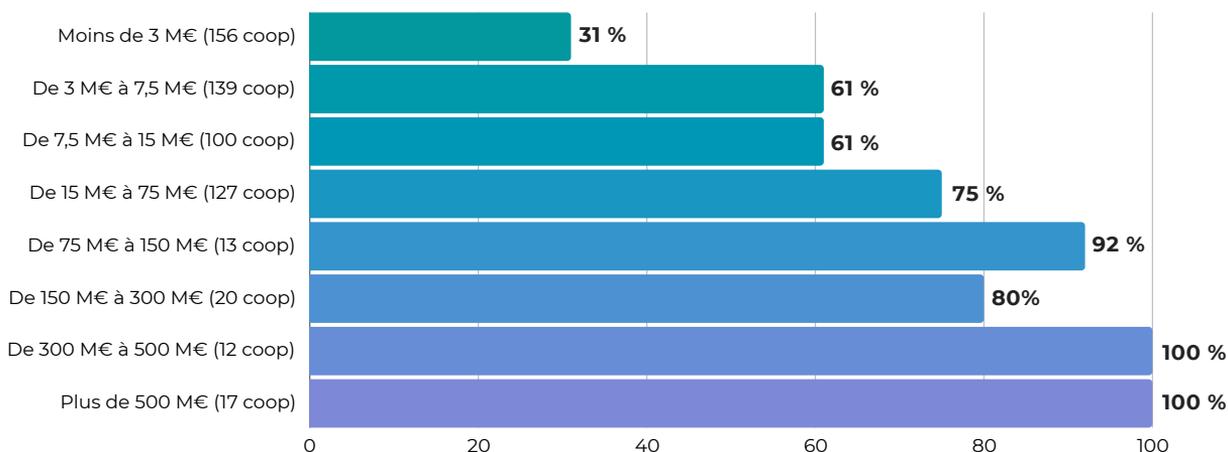


RÔLE DU BUREAU DANS LA GOUVERNANCE

Si la désignation d'un bureau (composé au minimum d'un président, vice-président, secrétaire et trésorier) est une obligation légale, la loi et les statuts ne lui attribuent aucun rôle spécifique. Or, ce dernier peut jouer un rôle actif dans la gouvernance des coopératives : les discussions et échanges en comité restreint permettent un approfondissement et une clarification des dossiers, une maturation des projets et une accélération des décisions.

La base de données nous apprend ainsi que 59 % des coopératives font fonctionner leur bureau, composé en moyenne de 5,8 membres, et se réunissant en moyenne 9,5 fois par an. Ce pourcentage varie en fonction de la taille (45 % pour les coopératives de moins de 7,5 M€ de CA ; 92 % pour celles de plus de 75 M€).

Proportion de coopératives réunissant leur bureau



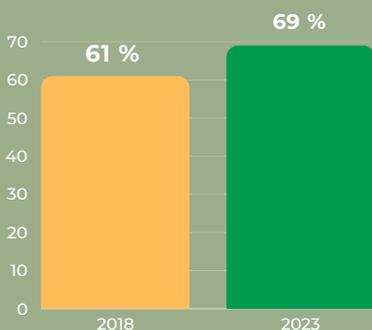
ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



LE FONCTIONNEMENT DU BUREAU

Dans notre échantillon de coopératives analysées à 5 ans d'intervalle, le rôle actif du bureau progresse dans les coopératives de petite et moyenne taille. Il est stable dans les autres.

Le rôle du bureau dans la gouvernance :
proportion de coopératives réunissant
leur bureau



Le rôle du bureau dans la gouvernance : proportion de
coopératives réunissant leur bureau (coopératives
enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



Nombre de réunions de bureau par an



Nombre de réunions de bureau par an
(coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires
supérieur à 75 M€)



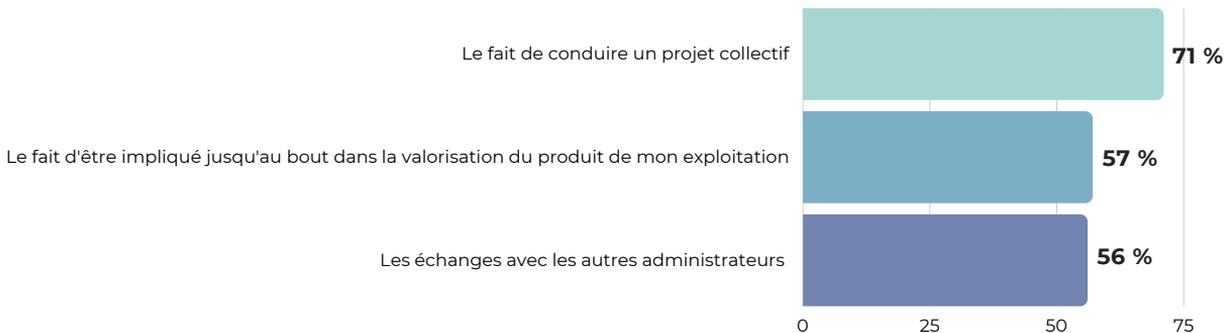
* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

L'IMPLICATION DES ADMINISTRATEURS DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

LA MOTIVATION DES ADMINISTRATEURS

Comprendre ce qui motive un associé à intégrer un conseil d'administration est important : le degré d'investissement des administrateurs découle de cette motivation, et il influence leur efficacité.

Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans votre fonction d'administrateur ?



LE PROJET COLLECTIF EST LE PREMIER FACTEUR DE MOTIVATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ;

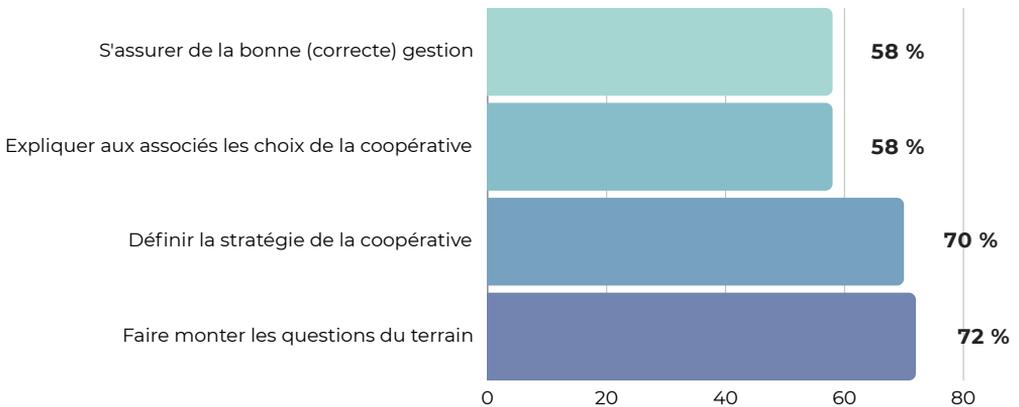
CELA CONFIRME UN PRINCIPE BIEN CONNU DANS LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS.



LE RÔLE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres du conseil d'administration sont 95 % à déclarer qu'ils connaissent leur rôle, et ont une vision claire de leur mission.

Quelles sont les quatre missions les plus importantes dans le rôle de l'administrateur ?



Stratégie, contrôle, relations avec les associés coopérateurs : les membres du conseil d'administration identifient avec précision et clairvoyance les principales missions qu'ils ont à remplir, et mettent en évidence le rôle essentiel qu'ils ont à jouer dans la gouvernance coopérative. Ils sont notamment conscients de la fonction qu'ils ont à assumer dans la relation avec les associés, afin de renforcer le lien de proximité avec la coopérative.



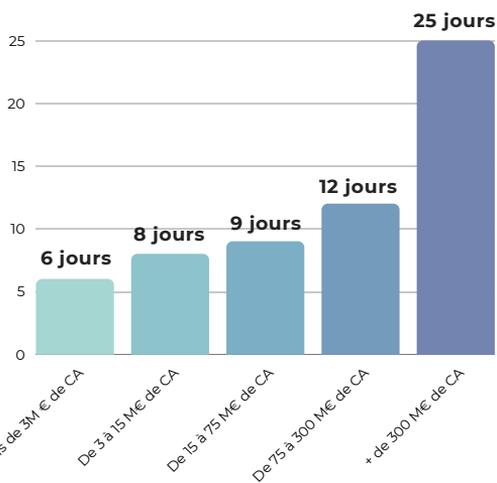
TEMPS PASSÉ PAR LES ADMINISTRATEURS À L'EXERCICE DE LEUR FONCTION

En moyenne, les membres du conseil d'administration des coopératives agricoles consacrent **20 jours** par an à leur fonction d'administrateur (estimation du temps passé donnée lors des enquêtes administrateurs).

Toutefois, ce temps passé est variable, suivant la taille et la complexité de l'entreprise (coopérative spécialisée ou multi-activités).

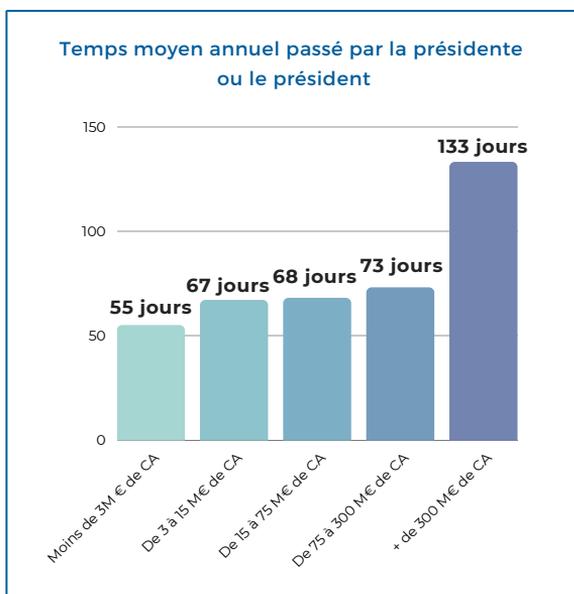
Il est aussi très différent entre la présidente / le président et les autres administrateurs, comme en témoignent les graphiques ci-dessous issus de la base de données.

Temps moyen annuel passé
par les administrateurs (hors président(e))



Le temps passé par les membres du conseil d'administration (hors président / présidente) concerne d'abord les réunions de conseils d'administration, ainsi que les réunions de bureau pour les membres du bureau (en moyenne 7,2 réunions de conseils d'administration par an, et 9,5 réunions de bureaux pour les 59 % de coopératives ayant un bureau actif). Dans les coopératives de dimension plus importante, des missions supplémentaires peuvent être confiées aux membres du conseil d'administration (suivi de commissions, de filiales, de projets) ; soit une moyenne annuelle de **13 jours**.

En outre, la présidente/le président, en sus de ces réunions, assure la relation avec la direction, le suivi des dossiers, la représentation à l'extérieur, la préparation des réunions... ce qui représente une moyenne annuelle de 67 jours.



À une grande majorité (79 %), les membres du conseil d'administration estiment que le temps passé est suffisant pour réaliser correctement leur mission d'administrateur.

ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



LE TEMPS MOYEN CONSACRÉ

Le temps consacré à l'administration par les administrateurs est stable, mais est en augmentation pour les présidents. Même si ce temps est difficile à chiffrer et reste une estimation, cette hausse témoigne de la forte implication des présidents dans leur coopérative.

À combien estimez vous le nombre de jours par an consacré à votre fonction d'administrateur ?

Réponses de l'ensemble du conseil
d'administration



Réponses des président(e)s de
conseil d'administration



À combien estimez vous le nombre de jours par an consacré à votre fonction d'administrateur ?
(coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)

Réponses de l'ensemble du conseil
d'administration



Réponses des président(e)s de
conseil d'administration



* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

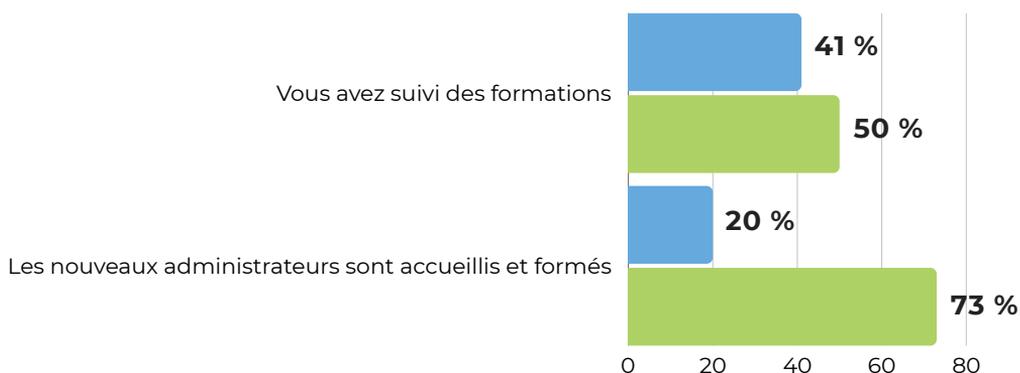
LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

40 % des coopératives de la base de données ont organisé une ou plusieurs formations pour les membres du conseil d'administration au cours de 3 dernières années (avec une forte disparité : 24 % des moins de 7,5 M€ de CA, 83 % des plus de 75 M€ de CA) ; pour les coopératives qui ont organisé des formations, la moyenne est de 1 jour de formation par administrateur et par an (1,7 jour pour les plus de 75 M€ de CA).

L'enquête administrateurs confirme ce point à améliorer : 41 % des membres du conseil d'administration déclarent n'avoir jamais suivi de formation (30 % dans les plus de 75 M€ de CA) ; en revanche, la formation et l'accueil des nouveaux administrateurs semblent mieux pris en compte (73 % des membres du conseil d'administration les jugeant positivement).



L'avis des administrateurs sur la formation



LES COOPÉRATIVES DOIVENT POURSUIVRE LEURS EFFORTS EN MATIÈRE DE FORMATION ET D'ACCUEIL DES NOUVEAUX MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

CELA CONSTITUE UN ENJEU ESSENTIEL DE LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE.

ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



LA MONTÉE EN COMPÉTENCES

La montée en compétences est un moyen de permettre aux membres du conseil d'administration d'exercer les pouvoirs que la loi leur a donnés ; c'est un enjeu essentiel de la gouvernance coopérative. En effet, quelle que soit la taille de la coopérative et les moyens dont elle dispose, l'exercice de la fonction d'administrateur exige des compétences individuelles et collectives, techniques (aspects juridiques, gestion, connaissance de l'économie et des filières), comportementale (communication, animation) et méthodologique (analyse stratégique, conduite de projets). La formation est également un indicateur d'implication des administrateurs.

Cette montée en compétence se confirme sur les 5 dernières années :



2018



2023

* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

L'avis des membres du conseil d'administration sur la formation
(coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



2018



2023

L'INDEMNISATION DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

En lien avec le temps passé, la question des indemnités compensatrices du temps passé est souvent sensible dans les coopératives. Lors d'une Révision Coopertise®, les données de l'observatoire permettent d'évoquer cette question de façon apaisée avec le conseil, en disposant de références et de comparaisons.

L'indemnisation des membres du conseil d'administration pour leur temps passé est pratiquée par 73 % des petites coopératives (moins de 3 M€ de CA), 91 % des coopératives de 3 à 75 M€ de CA, et 100 % des plus de 75 M€ de CA.

Le montant d'indemnisation annuelle versée aux membres du conseil d'administration est variable selon les secteurs d'activité, mais est globalement corrélé à la taille des coopératives et à la complexité des organisations.

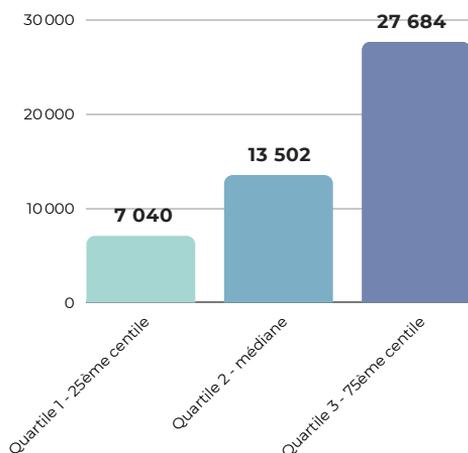
La médiane (montant qui partage la série en deux ensembles égaux) d'indemnités versées est à 13 502 € par conseil d'administration et par an; la moitié des indemnités annuelles versées sont comprises entre 7 040 € (quartile 1) et 27 684 € (quartile 3).

Ces montants peuvent être mis en parallèle avec le temps moyen passé par les membres du conseil d'administration (285 jours/an et par coopérative), ce qui met en évidence le caractère mesuré du niveau d'indemnisation des administrateurs au regard de leur implication.

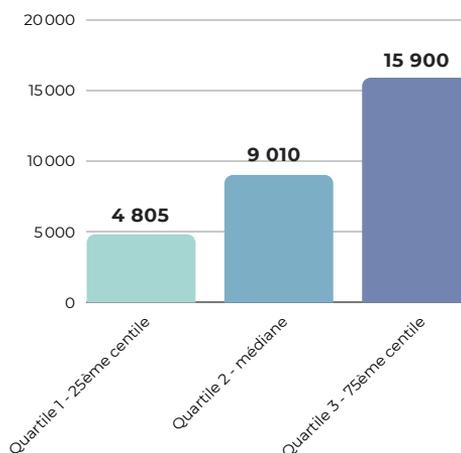
L'indemnité journalière médiane est de 100 € par jour (la moitié de la base de données se situant entre 76 et 130 €/jour).

L'indemnité des Présidents est souvent forfaitaire. La médiane est de 9 010 €/an; la moitié de la base de données se situant entre 4 805 € (quartile 1) et 15 900 € (quartile 3).

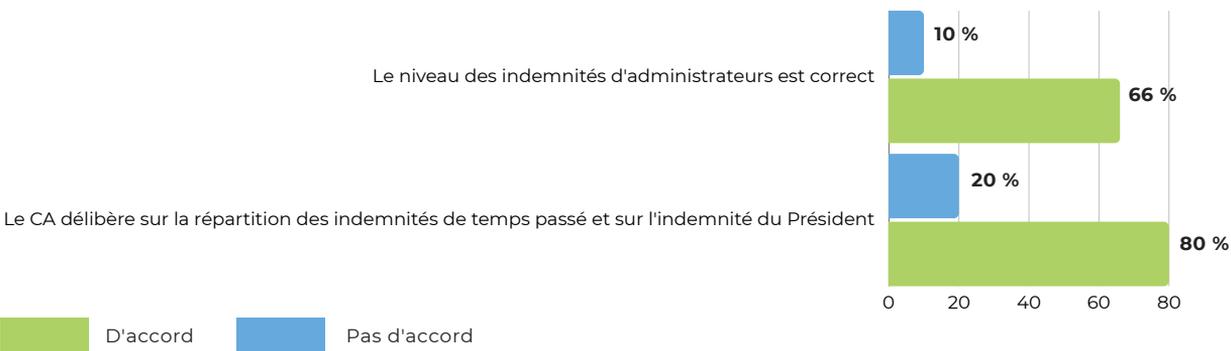
Indemnités annuelles du CA



Indemnités annuelles des Présidents (ensemble de la base)



Il faut noter une progression du niveau de satisfaction des administrateurs sur leur niveau d'indemnisation ; en revanche, la bonne pratique consistant à faire délibérer le CA sur la répartition des indemnités ne progresse pas. La méconnaissance de la part des membres du CA d'une délibération concernant la répartition des indemnités provient souvent du fait que le CA ne procède pas à un rappel chaque année. Ainsi, les plus récents membre du CA n'ont souvent pas eu connaissance de cette information. Pour éviter ce risque, un rappel au CA électif chaque année est une bonne pratique.



Rappelons que l'indemnité totale du conseil d'administration est attribuée dans la limite d'une enveloppe globale votée par l'assemblée générale (les conseils d'administration utilisent en moyenne 74 % de l'enveloppe) et la répartition entre les membres est décidée par le conseil d'administration.

ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



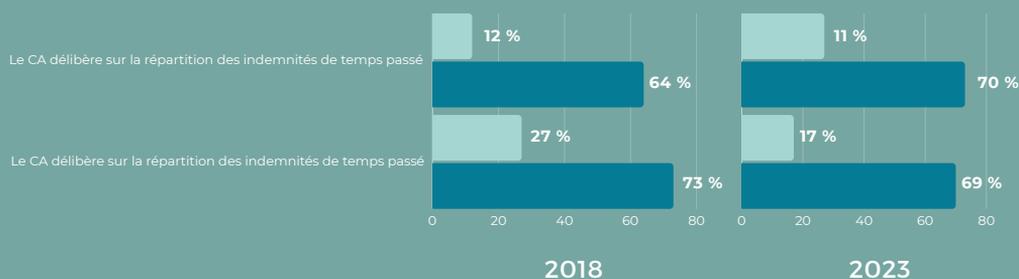
L'INDEMNISATION DU TEMPS PASSÉ

Le principe de la gratuité des fonctions d'administrateur est inscrit dans la loi (loi d'avenir pour l'agriculture, loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération). Pour autant, des indemnités compensatrices du temps consacré à l'administration de la coopérative sont prévues et permettent aux administrateurs de prendre en charge les dépenses générées par leur absence sur leur exploitation agricole (coût du salarié de remplacement, ...) et de libérer du temps pour l'administration de la coopérative.

Il faut noter une progression du niveau de satisfaction des administrateurs sur leur niveau d'indemnisation ; en revanche, la bonne pratique consistant à faire délibérer le CA sur la répartition des indemnités ne progresse pas.

 D'accord  Pas d'accord

L'avis des membres du conseil d'administration sur l'indemnisation du temps passé



L'avis des membres du conseil d'administration sur l'indemnisation du temps passé (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



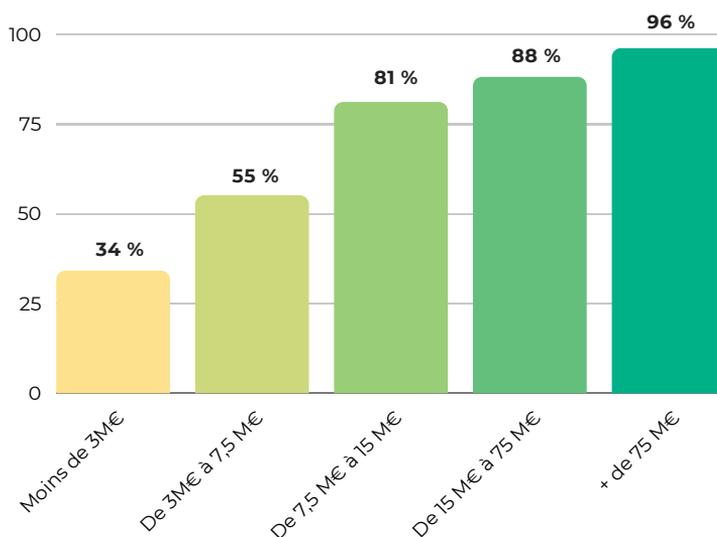
* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

LE BINÔME PRÉSIDENTE/DIRECTION DE LA COOPÉRATIVE

64 % soit 597 coopératives de la base de données ont recruté un directeur ou une directrice pour assurer la gestion opérationnelle de la coopérative et mettre en œuvre la stratégie définie par le conseil d'administration. Ce pourcentage est variable en fonction de la taille et la complexité de l'activité.

La direction forme, avec la présidence, un binôme dont le bon fonctionnement, la complémentarité et la qualité des relations sont une des conditions de la réussite de la gouvernance coopérative.

Existence d'un directeur ou d'une directrice
en fonction de la taille de la coopérative*

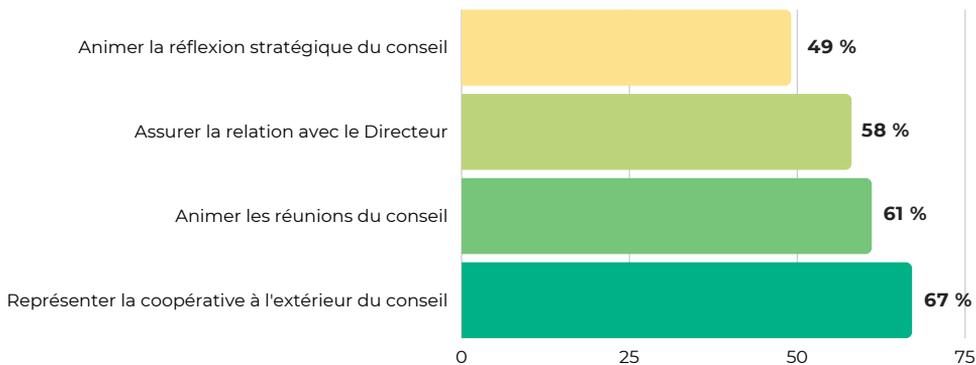


* En million d'euros de chiffre d'affaires annuel

Conscients de cet impératif, les administrateurs définissent des missions réellement complémentaires aux président(e) et directeur/directrice de leur coopérative.

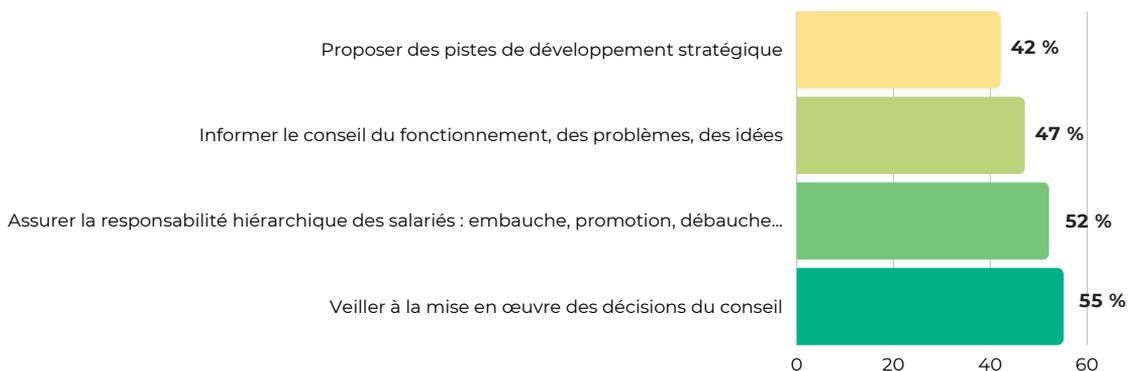
Réponses des administrateurs à la question : quelles sont les missions du président qui vous semblent les plus importantes ? (4 réponses)

Les quatre principales missions du président ou de la présidente



Réponses des administrateurs à la question : quelles sont les missions du directeur qui vous semblent les plus importantes ? (4 réponses)

Les quatre principales missions du directeur ou de la directrice

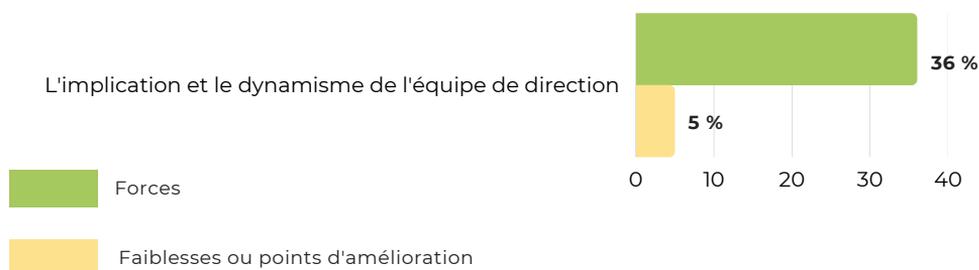


87 % DES ADMINISTRATEURS INTERROGÉS DÉCLARENT QUE LE BINÔME PRÉSIDENTE/DIRECTION FONCTIONNE BIEN.

93 % ESTIMENT QUE LE PRÉSIDENT/LA PRÉSIDENTE REMPLIT BIEN LES MISSIONS QUI LUI SONT CONFIEES (89 % POUR LES MISSIONS DU DIRECTEUR/DE LA DIRECTRICE).

Cette très bonne appréciation est complétée par l'analyse force/faiblesse portée sur l'équipe de direction, qui est également très positive.

Forces et faiblesses ou points à améliorer



36 % des administrateurs ont identifié comme une des principales forces l'implication et le dynamisme de l'équipe de direction (et seulement 5 % comme une faiblesse), parmi une liste de 15 propositions (5 réponses maximum non priorisées).

ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*

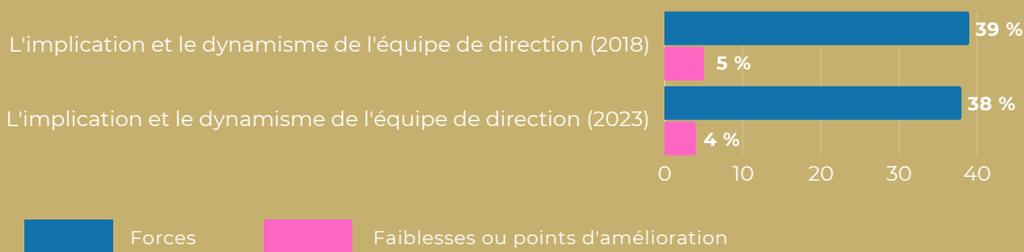


LE BINÔME PRÉSIDENTE - DIRECTION

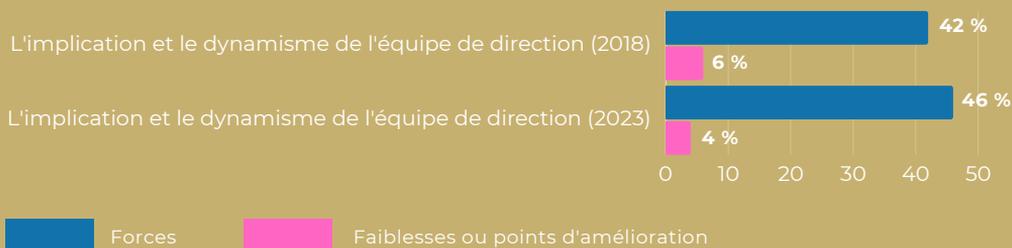
La complexité croissante des enjeux auxquels se trouvent confrontées les coopératives les amènent à recruter des managers et des spécialistes. Tout l'enjeu de la gouvernance coopérative est d'équilibrer la répartition et l'exercice des pouvoirs, entre le management et les élus coopérateurs. Pivotal de la gouvernance coopérative, le binôme présidente / direction doit s'appuyer sur des relations étroites, des fonctions distinctes et complémentaires, une vision commune du projet et de l'avenir. Il constitue un facteur d'équilibre essentiel au fonctionnement de la gouvernance.

L'appréciation par les administrateurs des qualités d'implication et de dynamisme de leurs équipes de direction reste à un niveau élevé, et progresse de 4 points dans les coopératives de taille importante :

Forces, faiblesses et risques de l'équipe de direction



Forces, faiblesses et risques de l'équipe de direction (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

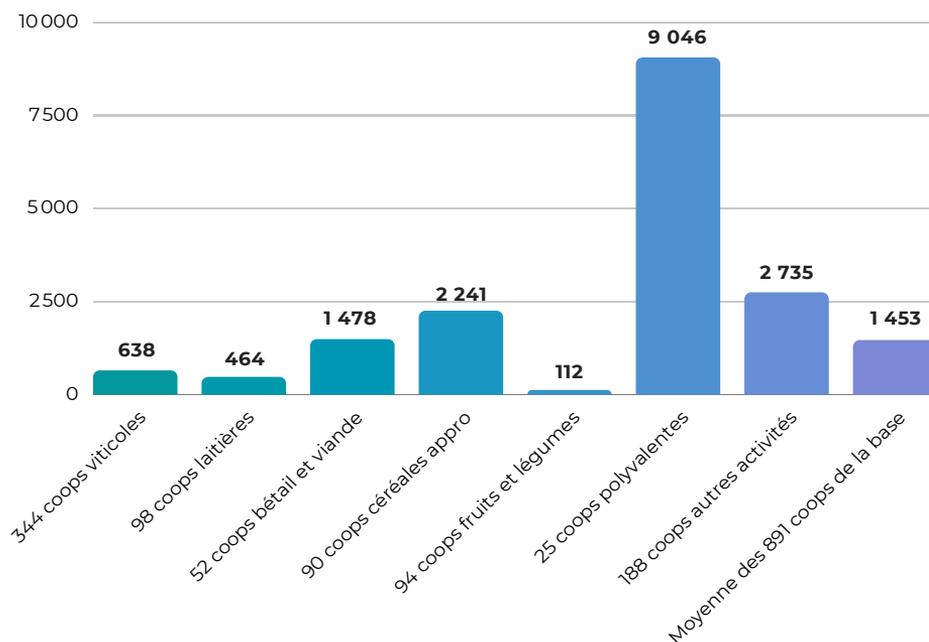
ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS ET VIE DÉMOCRATIQUE

SOCIÉTARIAT ET CAPITAL SOCIAL

Les coopératives agricoles de la « base de données gouvernance » comptent en moyenne 1 453 associés inscrits au registre, dont 953 sont actifs (la différence étant constituée d'associés en fin d'engagement ou retraités).

Cette moyenne recouvre une extrême diversité de situations, depuis les coopératives de 7 associés jusqu'à celles en comptant plus de 10 000.

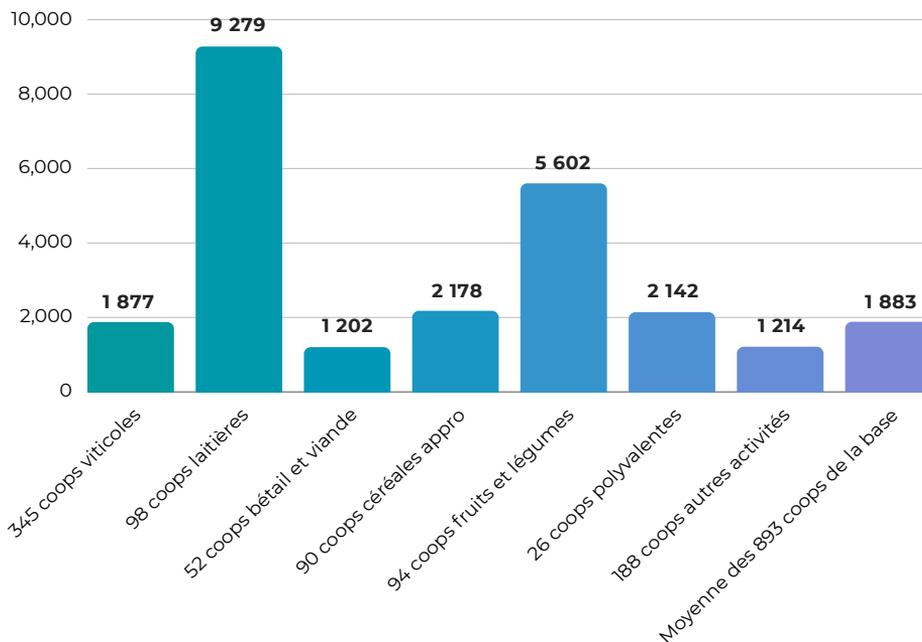
Nombre moyen d'associés par coopérative



Le chiffre d'affaires moyen par associé actif est de 136 K€, avec une forte disparité selon les secteurs d'activité (ex : 417 K€ en fruits et légumes, 126 K€ en bétail-viande, 64 K€ en céréales appro).

Les associés actifs détiennent en moyenne 1 883 € de capital social. Cette moyenne assez modeste connaît de fortes disparités en fonction des secteurs d'activité, voire entre les coopératives au sein d'un même secteur.

Capital social par associé actif

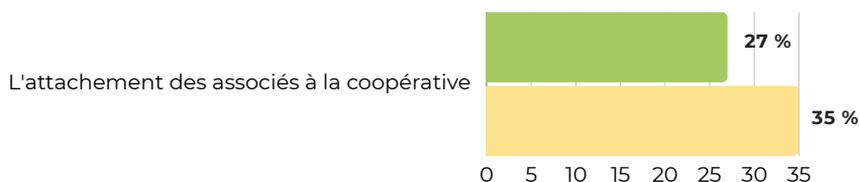


LA RELATION AVEC LES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS

Même si les associés sont une constituante et le premier niveau d'une gouvernance coopérative de délégation (par son pouvoir démocratique de nomination du conseil d'administration chargé de diriger la coopérative), voire d'une gouvernance disciplinaire (rôle de contrôle par son vote à l'assemblée générale, possibilité de sanction par refus d'approbation des comptes et du quitus, voire révocation d'administrateurs), la relation habituelle entre la coopérative et ses associés relève plus d'une gouvernance partenariale : elle s'appuie sur une communication régulière des dirigeants sur la vie de la coopérative (volet informatif de l'assemblée, réunions d'info hors assemblée générale, communication écrite ou numérique...), sur la qualité des échanges entre associés et dirigeants, et in fine sur le renforcement de l'implication et du sentiment d'appartenance des associés.

Le sujet de l'attachement des associés ressort plus fréquemment dans les réponses des associés, de façon toujours très contrastée, mais globalement plutôt comme un point à améliorer.

Forces et faiblesses ou points à améliorer



76 % D'ENTRE EUX IDENTIFIENT UN RISQUE MOYEN OU FORT LIÉ À L'ENGAGEMENT OU AU RENOUELEMENT DES ASSOCIÉS

Quel est le niveau de risque auquel est exposé votre coopérative ?



Face à ce risque et à ces faiblesses ou points d'amélioration, les conseils d'administration réfléchissent aux moyens de renforcer le lien et l'attachement des associés coopérateurs à la coopérative. Cela passe notamment par le développement de l'animation territoriale, de l'information aux associés et, de façon générale, de la vie démocratique.

ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*

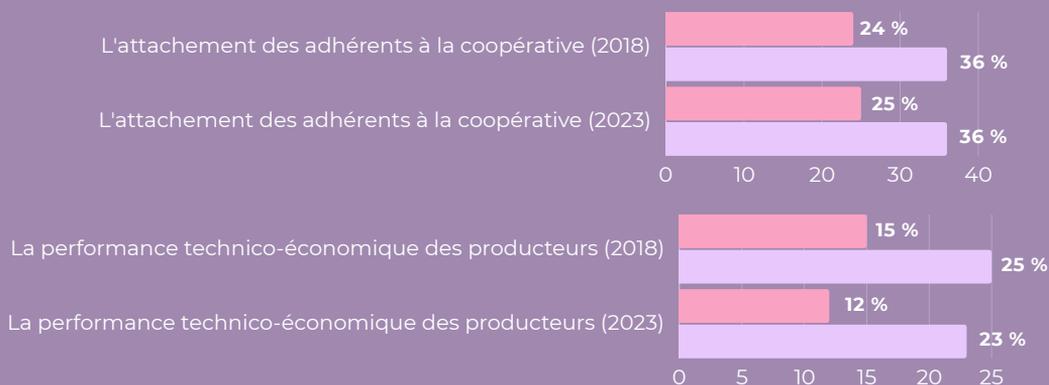


LES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS

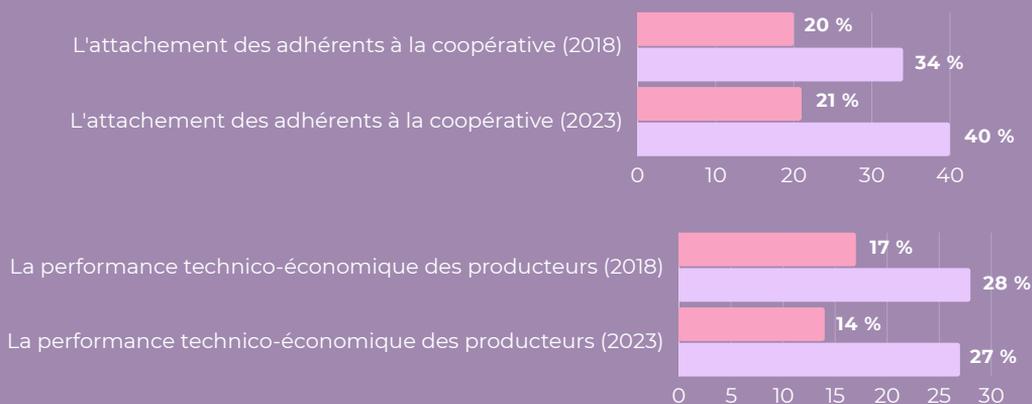
À 5 ans d'intervalle, les administrateurs restent critiques sur la question de l'engagement des associés ; on constate une dégradation de cette perception sur la population des coopératives dépassant les 75 M€ de CA.



Engagement des associés : l'avis des administrateurs



Engagement des associés : l'avis des administrateurs (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



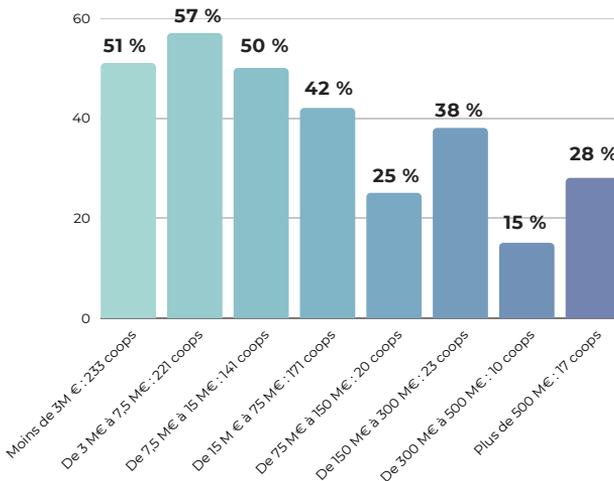
* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

VIE DÉMOCRATIQUE ET ANIMATION DU TERRITOIRE

L'assemblée générale (ou les assemblées de sections) constitue(nt) le dispositif statutaire assurant la vie démocratique de la coopérative. Au-delà des prises de décision relevant de ses prérogatives, l'assemblée constitue l'occasion d'un moment de pédagogie, d'apprentissage de la coopération, et de dialogue sur les orientations à définir. Elle doit être attractive pour encourager la participation.

Le taux moyen de participation aux assemblées ou aux assemblées de sections (incluant présents et représentés) est proche de 50 % ; ce taux est corrélé à la taille de la coopérative, comme le montre le graphique ci-dessous.

Taux de participation en assemblée en fonction de la taille de la coopérative *



Le dialogue entre les associés et les dirigeants ne se limite pas à la seule assemblée générale ; d'autres moments d'échanges sont organisés par les dirigeants pour entretenir la vie démocratique et favoriser l'implication des associés.

Ainsi, 63 % des coopératives organisent des réunions d'animation du territoire (commission ou comités d'activités pour les coopératives polyvalentes), à raison de 4 réunions par an en moyenne (souvent démultipliées sur l'ensemble du territoire de la coopérative).

* pour les coopératives qui fonctionnent en AG de section, les taux présentés concernent les AG de section, qui se réunissent sans condition de quorum.

Les administrateurs sont aussi des vecteurs importants de relations avec les associés. « Faire remonter les questions du terrain » et « expliquer aux associés les choix de la coopérative » font en effet partie des missions prioritaires qu'ils citent lorsqu'on les interroge sur leur rôle.

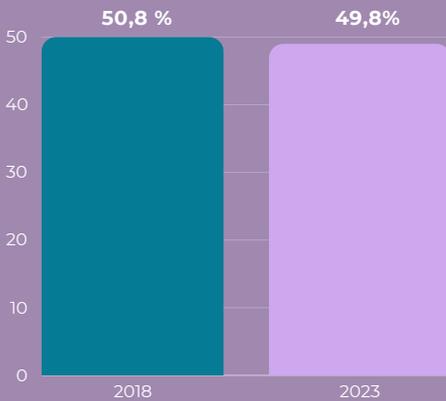
ÉVOLUTION ENTRE LES PÉRIODES 2014/2018 ET 2019/2023*



L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, LIEU DE VIE ET DE CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

Le taux de participation est stable dans les coopératives de plus de 75 M€ ; il diminue très légèrement mais reste à un bon niveau dans les coopératives de taille inférieure.

Taux de participation aux assemblées
générales (présents + représentés)



sur 212 coopératives
de la base de données

Taux de participation aux assemblées
générales (présents + représentés)
(coopératives enquêtées ayant un chiffre
d'affaires supérieur à 75 M€)



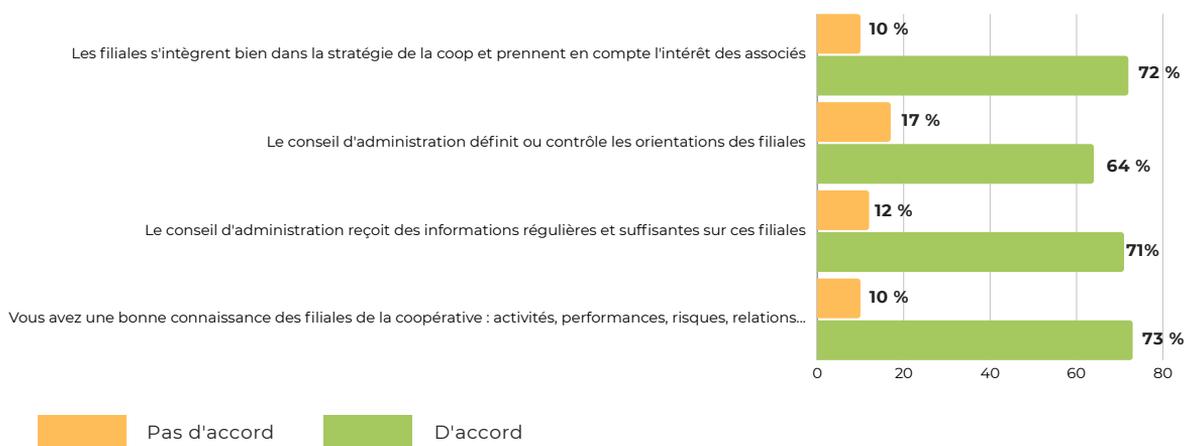
sur 23 coopératives
de la base de données

* pour les 285 coopératives faisant l'objet d'une comparaison à 5 ans d'intervalle

PILOTAGE DU GROUPE COOPÉRATIF

54 % DES 929 COOPÉRATIVES PRÉSENTES DANS LA BASE DE DONNÉES DÉTIENNENT AU MOINS UNE FILIALE.

Le poids des filiales dans les groupes coopératifs est significatif, même s'il n'est pas prépondérant : 35 % du chiffre d'affaires du secteur coopératif agricole est réalisé par les filiales (en retenant la part des filiales issues des comptes consolidés, celle des coopératives qui ne consolident pas n'étant pas connue). Pour les seules coopératives qui consolident (au nombre de 102 dans la base de données), dont le poids des filiales est plus important, ce ratio passe à 52 %.



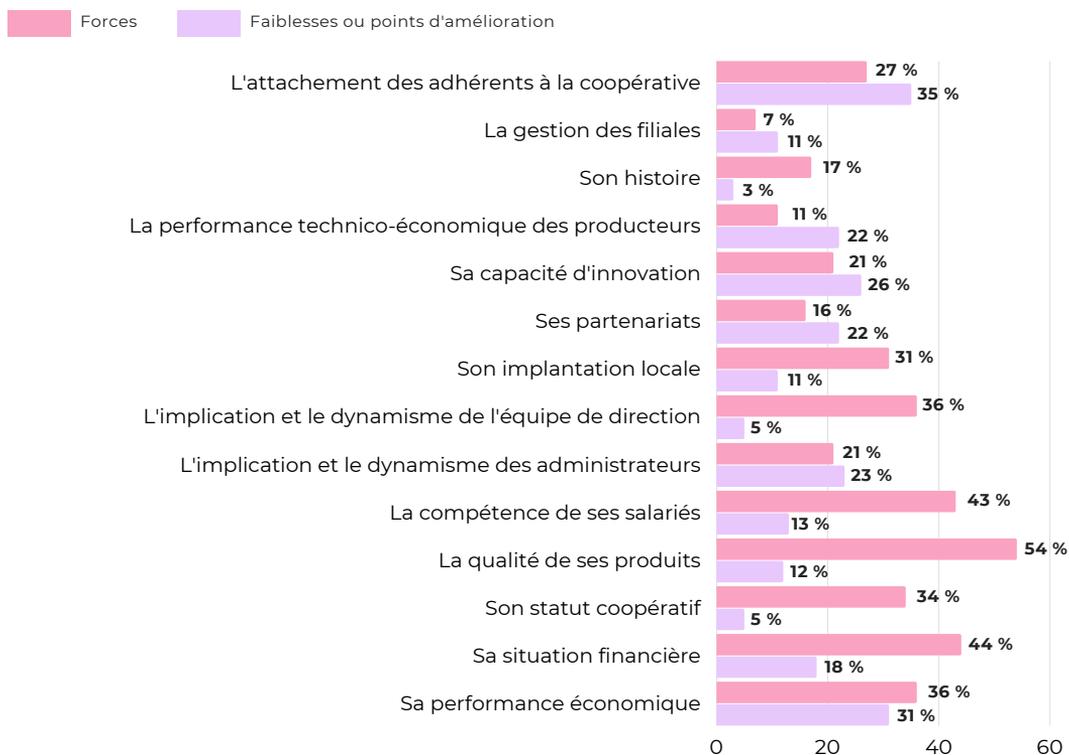
Les enquêtes administrateurs montrent que les conseils d'administration suivent avec attention les filiales de leur coopérative, même s'ils sont plus critiques sur le rôle du conseil d'administration en matière de définition ou de contrôle des orientations stratégiques des filiales (constat qui peut être lié au fait que certaines filiales sont détenues minoritairement, ou que le conseil d'administration s'est doté d'instance spécifiques pour le suivi des filiales).

LES FORCES ET FAIBLESSES DES COOPÉRATIVES VUES PAR LES ADMINISTRATEURS

Dans l'enquête qui leur est proposée, les membres du conseil d'administration sont invités à sélectionner les points forts et les points à améliorer dans leur coopérative.

La qualité des produits, la situation financière et la compétence des salariés ressortent ainsi en tête des points forts, devant l'implication de l'équipe de direction, la performance économique et le statut coopératif. Au titre des points faibles ou à améliorer, cinq points se dégagent nettement: l'attachement des associés à la coopérative, la performance économique (celle-ci se retrouvant aussi, selon les coopératives, dans les points forts) ainsi que la capacité d'innovation, mais aussi les partenariats et l'implication des administrateurs ; de quoi alimenter la réflexion stratégique dans les conseils d'administration...

Les atouts et les forces de la coopérative ainsi que ses faiblesses ou points à améliorer



DÉCEMBRE
2023

7ème édition

OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Panorama de la gouvernance
et point de vue des administrateurs

RETROUVEZ CE DOCUMENT EN VERSION
NUMÉRIQUE SUR LE **SITE INTERNET DE LA
RÉVISION** :



[**www.revision-cooperative-agricole.coop**](http://www.revision-cooperative-agricole.coop)

Linked in

Pour suivre l'actualité de l'Association Nationale de Révision, n'hésitez pas à nous retrouver sur LinkedIn.