

# **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 sixième 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 864 coopératives et des 9 450 enquêtes administrateurs recensées dans l'observatoire ANR de la gouvernance des coopératives agricoles.

## **Analyse dynamique : nouauté de cette 6ème édition**



Un quart de ces coopératives révisées (210) a fait l'objet de 2 enquêtes à 5 ans d'intervalle.

L'analyse de l'évolution des données de gouvernance de ces 210 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 de Révision et de l'Association Nationale de Révision de la Coopération Agricole. 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 12 960 administrateurs dans 864 coopératives ayant fait l'objet d'une mission de Révision. Le taux de réponse est de 72,8 %, soit un total de 9 450 enquêtes exploitées.

Forte de ces 864 coopératives, la base gouvernance rassemble plus de 50 % des coopératives agricoles (hors Unions et CUMAS) dénombrées par le HCCA dans son observatoire économique. Ce taux passe à 90 % 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.

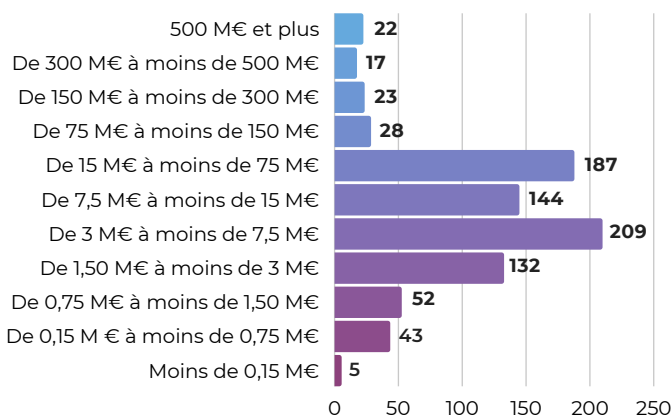
En complément des enquêtes et de la collecte de données quantitatives, les réviseurs rencontrent plusieurs administrateurs en entretien individuel (4 par coopérative en moyenne), afin d'échanger sur la gouvernance et le fonctionnement de la coopérative. Cela a représenté, pour les 864 coopératives révisées, près de 3 500 administrateurs interviewés.

## Répartition géographique des coopératives dans la liste des données

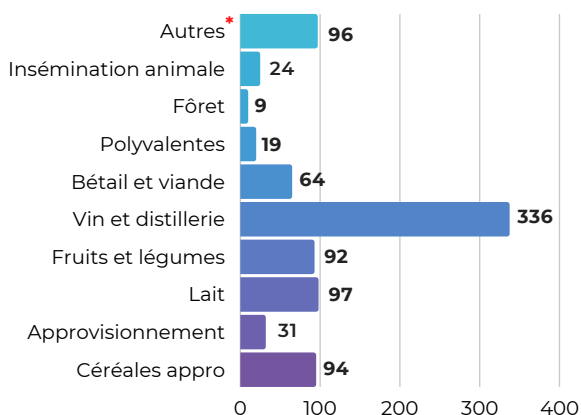


# PRÉSENTATION DE L'OBSERVATOIRE ANR DE LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

## Répartition de la base de données par taille



## Répartition de la base de données par secteur d'activité



\* Cuma 26 - Betteraves 9 - Lin 8 - Tabac 2 - Pam 6 - Palmipèdes gras 4 - Pisciculture 3 - Divers : prestations de services 18 - Autres (chanvre, vannerie, GDS, pépinières, sel, huile, féculé...) 20

# LES ADMINISTRATEURS DE COOPÉRATIVES AGRICOLES

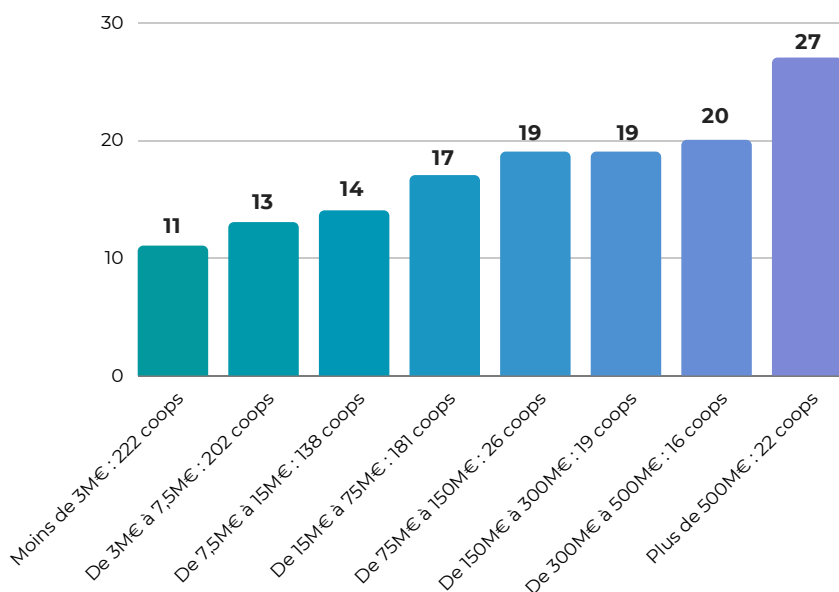
EN QUELQUES CHIFFRES...



## LE NOMBRE MOYEN D'ADMINISTRATEURS

Les conseils d'administration des coopératives sont composés en moyenne de 14,5 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



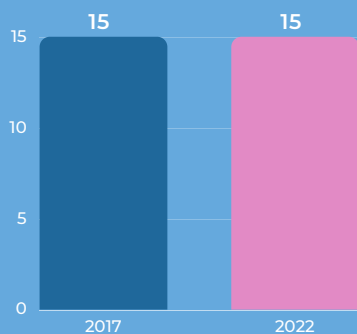
## ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022



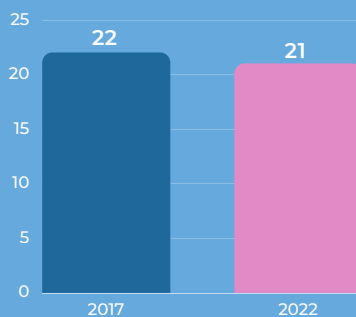
### LE NOMBRE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il a été préconisé de réduire le nombre de membres de conseil d'administration pour avoir des membres du conseil d'administration plus impliqués. En 5 ans, le nombre moyen des membres du conseil d'administration est resté stable à 15 mais diminue légèrement dans les coopératives de taille plus importante.

Nombre moyen des membres du conseil d'administration



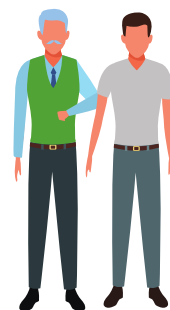
Nombre moyen des membres du conseil d'administration (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



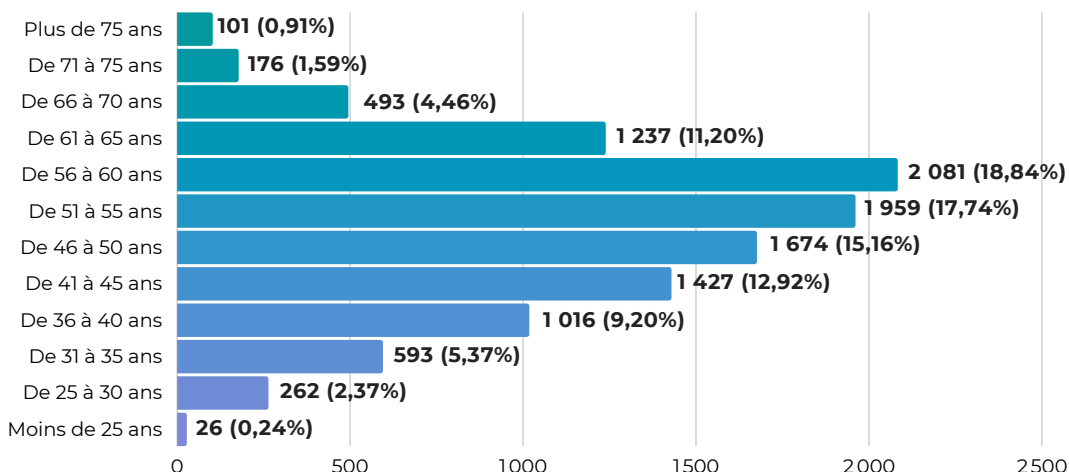
## EN QUELQUES CHIFFRES...

### 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, 86 % des coopératives de la base de données ont renouvelé des membres du conseil d'administration sur les 5 dernières années, avec une moyenne de 3,5 renouvellements, soit un turn-over de 4,8 % par an. Il faut donc plus de 20 ans en moyenne pour renouveler tout le conseil d'une coopérative.

Il faut néanmoins noter que 14 % des coopératives n'ont renouvelé aucun membre du conseil d'administration en 5 ans.



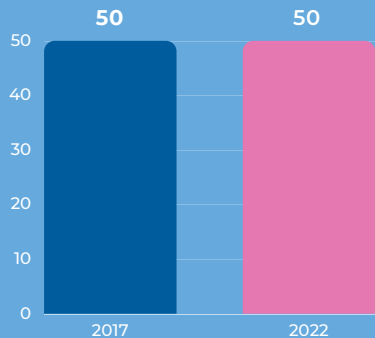
## ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022



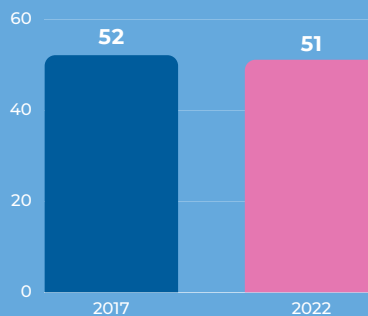
### L'ÂGE MOYEN DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

L'âge moyen des membres du conseil d'administration est resté stable à 50 ans. Il baisse toutefois de -0,6 par 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€)



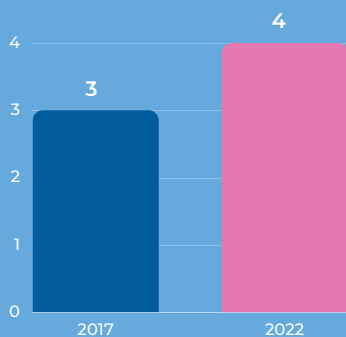
# ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022



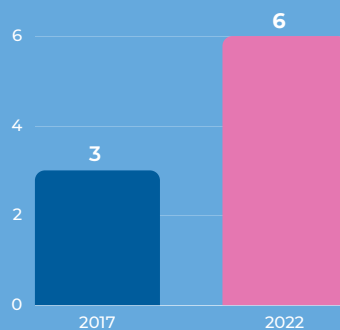
## LE RENOUELEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET LA PROPORTION DES JEUNES (MOINS DE 40 ANS)

Le rythme de renouvellement du conseil d'administration est en hausse, celui ci passe de 2,9 à 3,6 en 5 ans.

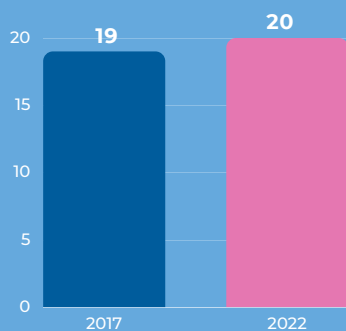
Nombre de nouveaux administrateurs élus au cours des 5 dernières années



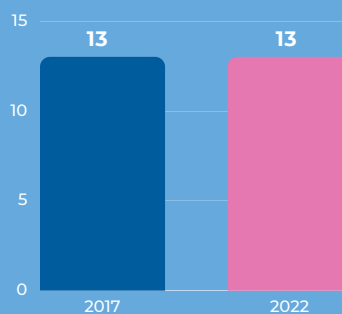
Nombre de nouveaux administrateurs élus au cours des 5 dernières années (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



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

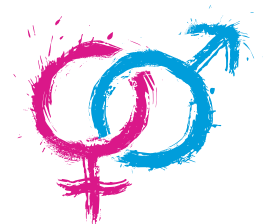


Proportion des membres du conseil d'administration de moins de 40 ans (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



## 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.

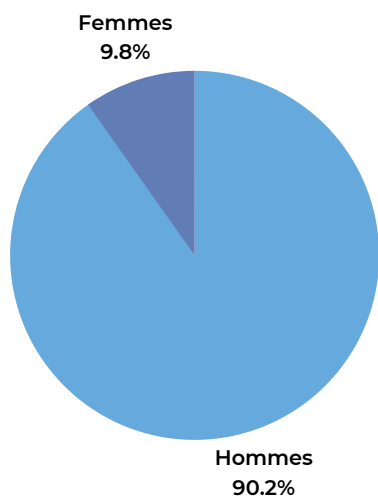


Force est de constater que les coopératives ont du mal à mettre en œuvre la bonne pratique :

## « 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 9,8 % 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, 91 % des membres du conseil d'administration estiment que le conseil est représentatif de l'ensemble des associés..

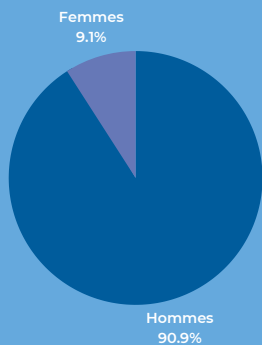
# ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022



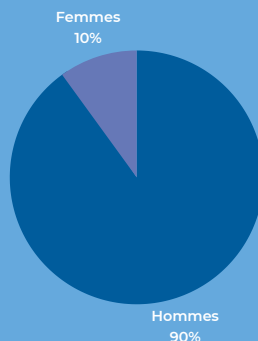
## REPRÉSENTATIVITÉ DES FEMMES AU SEIN DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

### Proportion homme/femme au sein du conseil d'administration

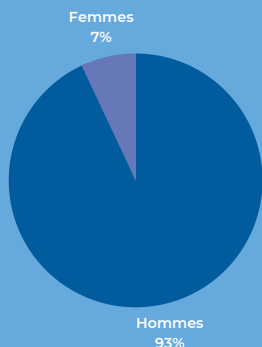


2017

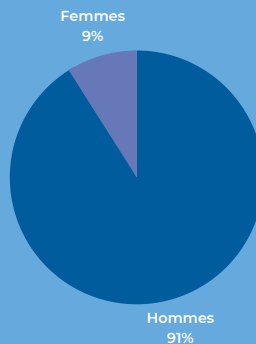


2022

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



2017



2022

# LE FONCTIONNEMENT DES CONSEILS D'ADMINISTRATION

## FRÉQUENCE ET PARTICIPATION

Les conseils d'administration 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 81 %.



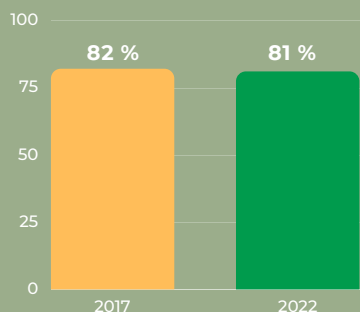
## ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022



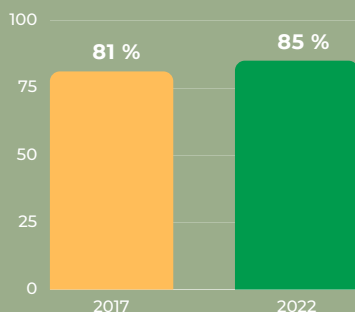
### LE TAUX DE PRÉSENCE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

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

Taux de présence des administrateurs en conseil d'administration



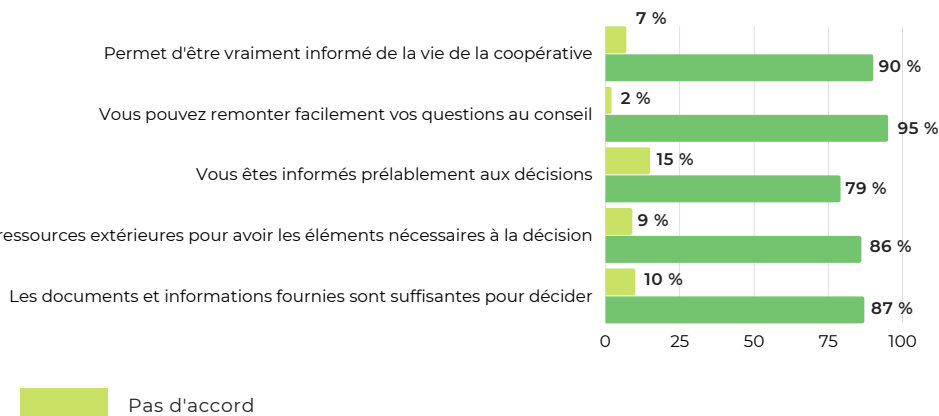
Taux de présence des administrateurs en conseil d'administration (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)





## QUALITÉ DE L'INFORMATION

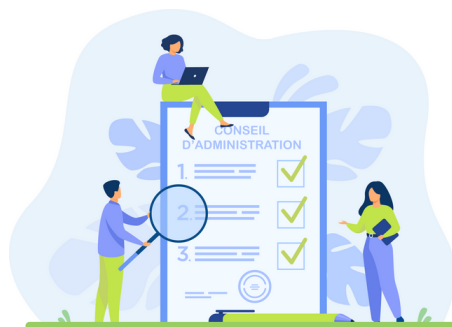
Les membres du conseil d'administration estiment en grande majorité être bien informés sur la vie de la coopérative, comme en témoigne les appréciations suivantes :

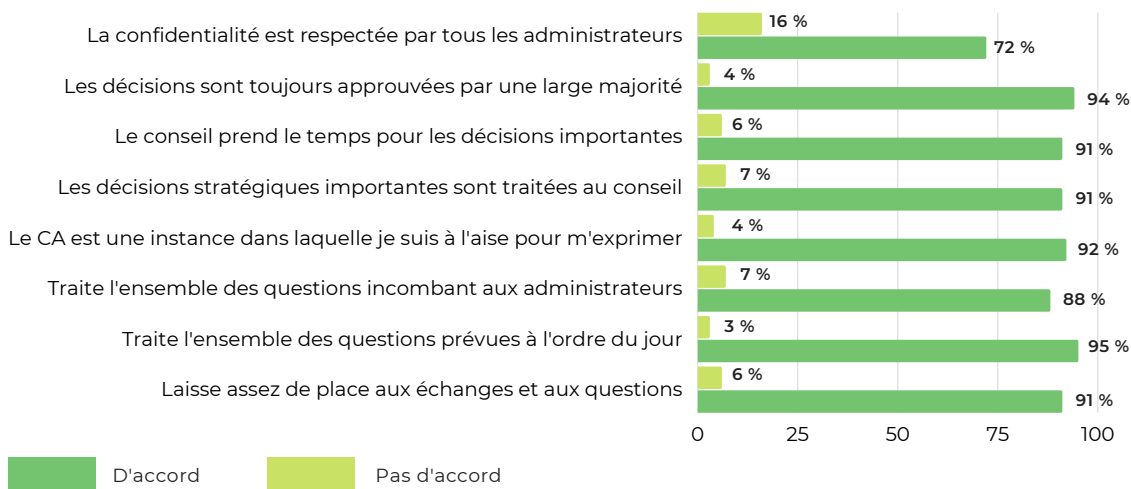


Le point le plus critiqué (15 %) est l'absence d'information préalablement à la décision. Ce taux d'insatisfaction est de 9 % pour les membres de bureau et de 19 % pour les administrateurs non-membres du bureau (les premiers bénéficiant des informations en amont lors de réunions de bureau).

## ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

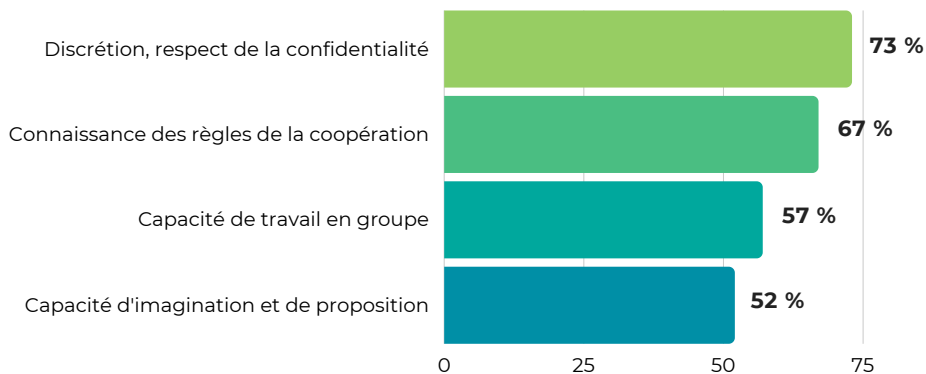
Globalement, les membres du conseil d'administration émettent un **jugement très positif** sur le fonctionnement de leurs conseils d'administration et témoignent d'un environnement propice au travail, aux échanges, à la réflexion et à la décision.





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.

# ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022

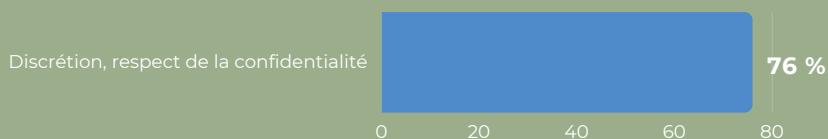


## LE RESPECT DE LA CONFIDENTIALITÉ

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

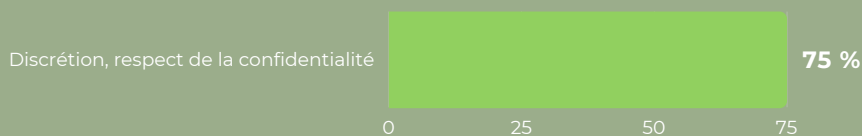


2017

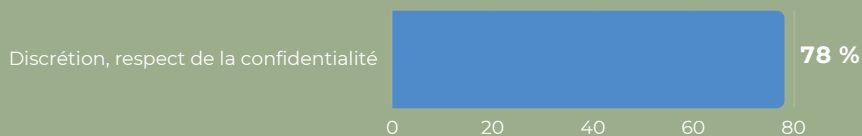


2022

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€)



2017



2022





## 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 **63 %** des coopératives font fonctionner leur bureau, composé en moyenne de **6** membres, et se réunissant en moyenne **10** fois par an. Ce pourcentage varie en fonction de la taille (49 % pour les coopératives de moins de 7,5 M€ de CA ; 91 % pour celles de plus de 75 M€).

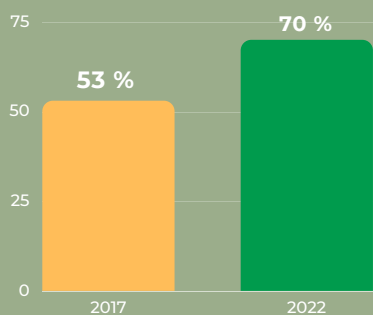
## ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022



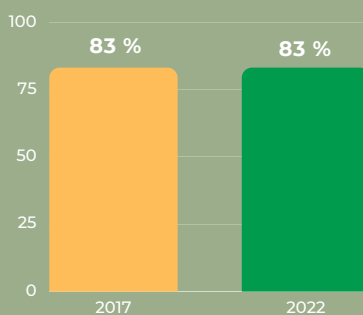
### LE FONCTIONNEMENT DU BUREAU

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.

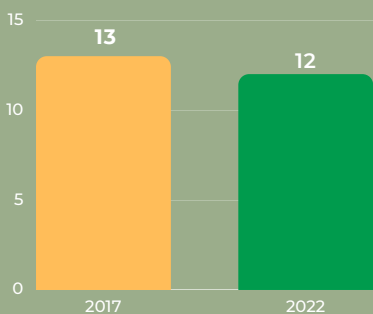
Le rôle du bureau dans la gouvernance :  
proportion de coopératives réunissant  
leur bureau



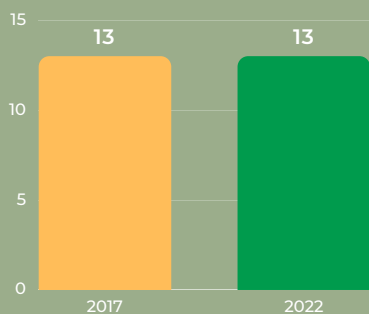
Le rôle du bureau dans la gouvernance : proportion de  
coopératives réunissant leur bureau (coopératives  
enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



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€)

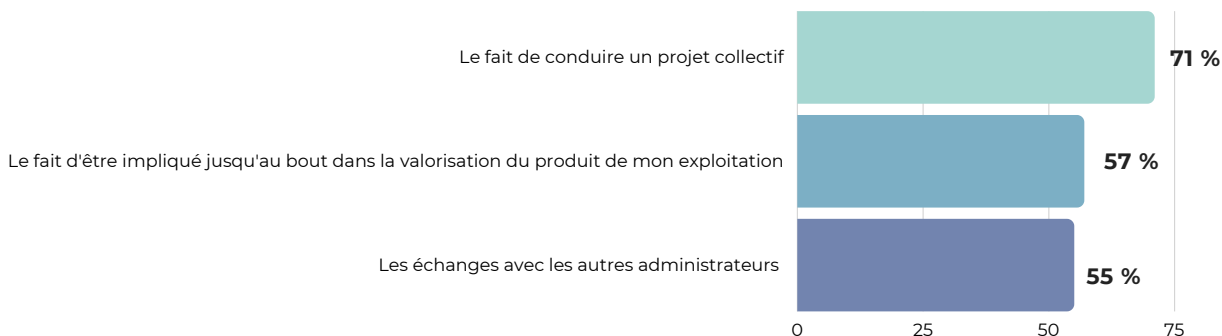


# L'IMPLICATION DES ADMINISTRATEURS DANS LES CONSEILS D'ADMINISTRATION

## 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 ;**

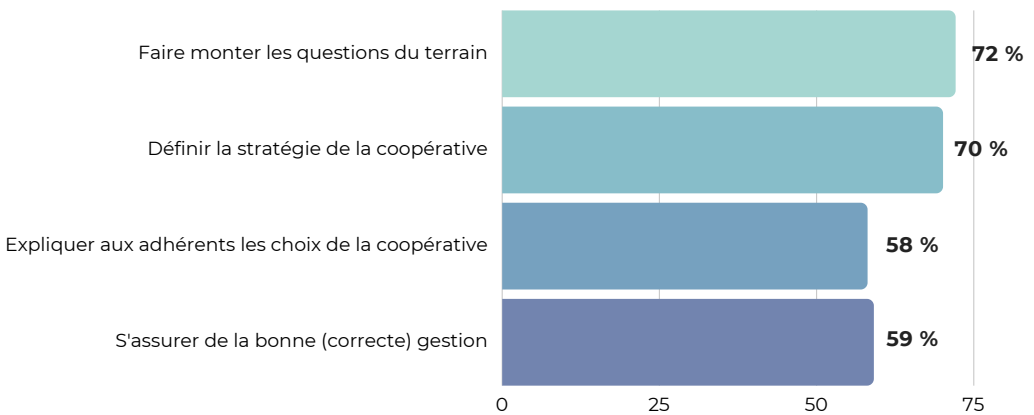
**CELA CONFIRME UN PRINCIPE BIEN CONNU DANS LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS.**



## LE RÔLE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Les membres du conseil d'administration sont 94 % 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 adhérents : 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.



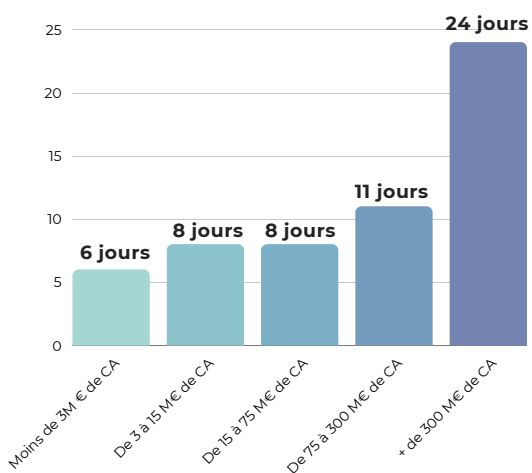
## TEMPS PASSÉ PAR LES ADMINISTRATEURS À L'EXERCICE DE LEUR FONCTION

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).

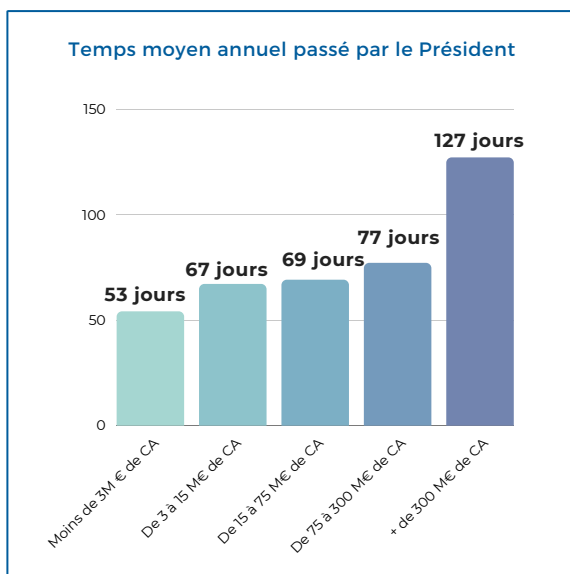
Il est aussi très différent entre le président et les autres administrateurs, comme en témoignent les graphiques ci-dessous issus de la base de données.

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



Le temps passé par les membres du conseil d'administration (hors président) concerne d'abord les réunions de conseils d'administration, ainsi que les réunions de bureau pour les membres du bureau (en moyenne **7,3** réunions de conseils d'administration par an, et **9,6** réunions de bureaux pour les **63 %** 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 **13,1** jours.

En outre, 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 66 jours.



À une grande majorité (78 %), les membres du conseil d'administration estiment que le temps passé est suffisant pour réaliser correctement leur mission d'administrateur.

# ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022

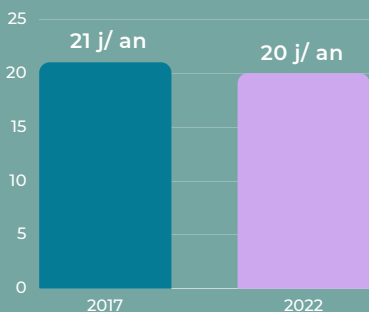


## LE TEMPS MOYEN CONSACRÉ

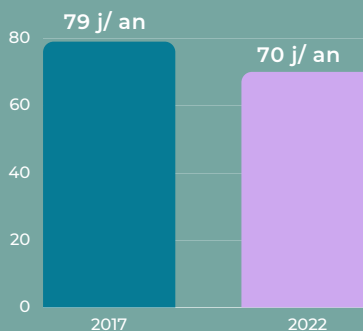
L'estimation par les administrateurs du temps qu'ils consacrent à la gestion de la coopérative diminue légèrement au cours des cinq dernières années.

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

Réponses de l'ensemble du conseil d'administration

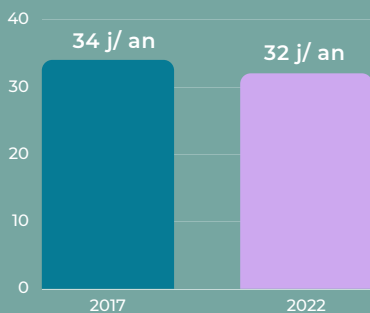


Réponses des Présidents de conseil d'administration



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



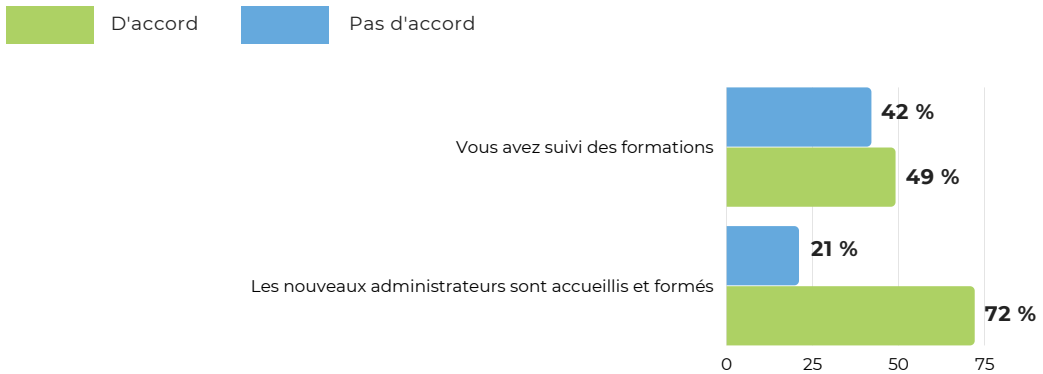
Réponses des Présidents de conseil d'administration



## LA FORMATION DES ÉLUS

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, 84 % 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 : 42 % 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 (72 % des membres du conseil d'administration les jugeant positivement).



**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.**



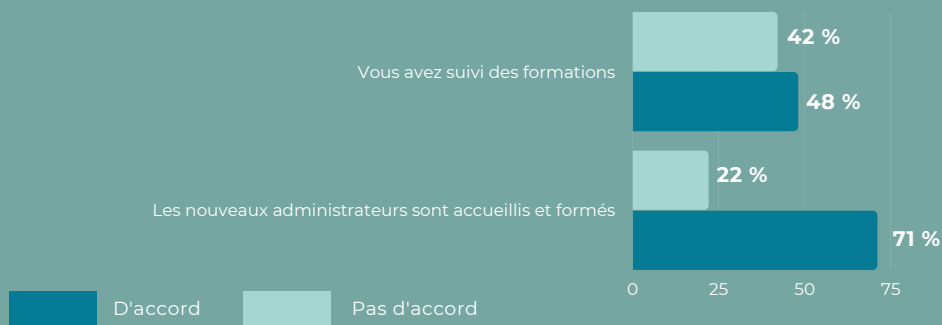
# ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022



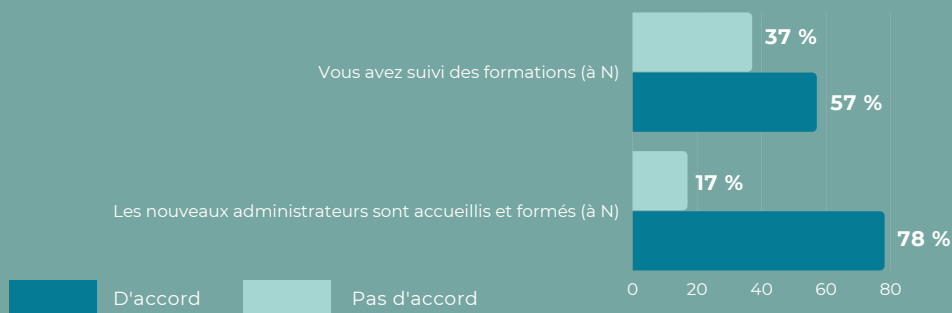
## LA MONTÉE EN COMPÉTENCES

La montée en compétences est un moyen de permettre aux membres du conseil d'administration d'exercer les pouvoirs que la loi leur a donné ; 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 :

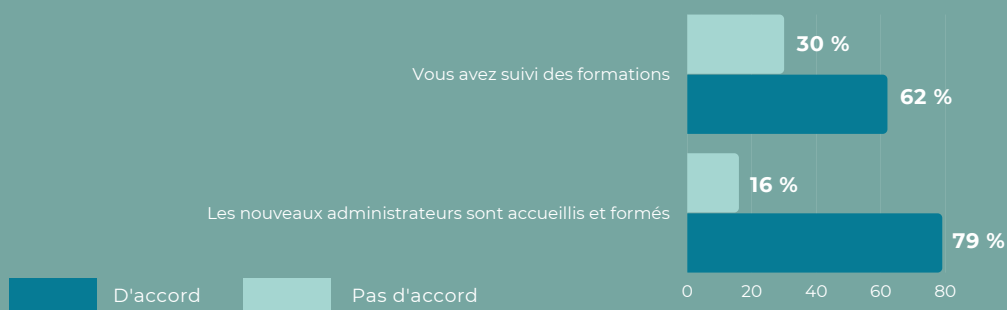


2017

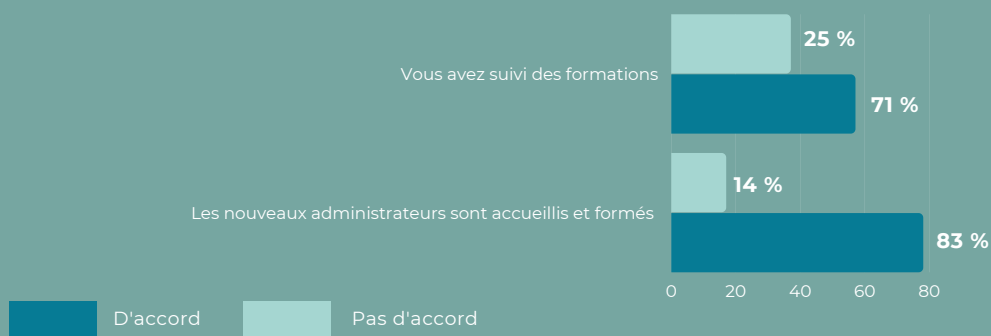


2022

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



2017



2022

## 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), 93 % 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.

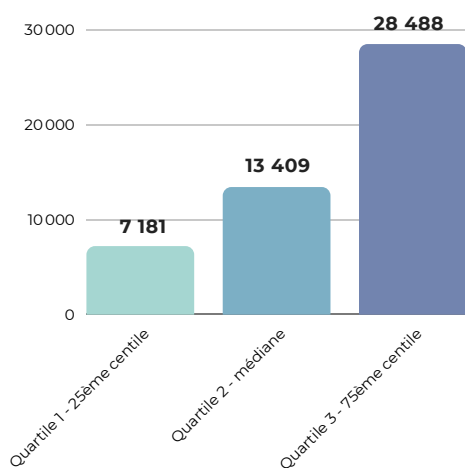
La médiane (montant qui partage la série en deux ensembles égaux) d'indemnités versées est à 13 410 € par conseil d'administration et par an; la moitié des indemnités annuelles versées sont comprises entre 7 181 € (quartile 1) et 28 488 € (quartile 3).

Ces montants peuvent être mis en parallèle avec le temps moyen passé par les membres du conseil d'administration (290 jours/an et par coopérative), ce qui met en évidence le caractère mesuré du niveau d'indemnisation des administrateurs au regard de leur implication.

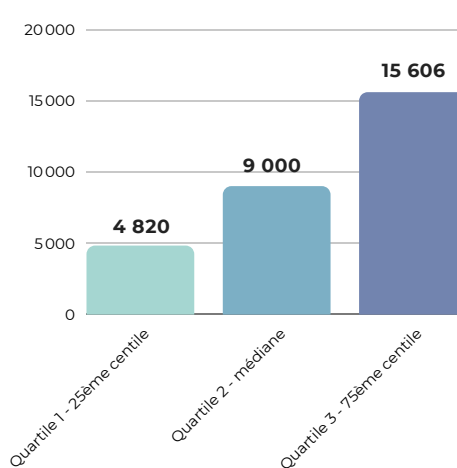
L'indemnité journalière médiane est de 100 € par jour (la moitié de la base de données se situant entre 76 et 129 €/jour).

L'indemnité des Présidents est souvent forfaitaire. La médiane est de 9 000 €/an ; la moitié de la base de données se situant entre 4 800 € (quartile 1) et 15 600 € (quartile 3).

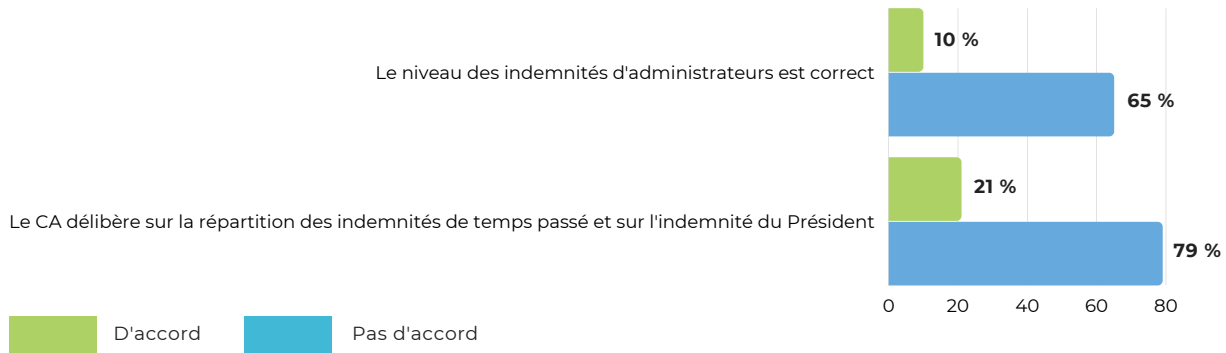
### Indemnités annuelles du CA



### Indemnités annuelles des Présidents (ensemble de la base)



Il faut noter que 11 % des administrateurs estiment que le niveau d'indemnisation n'est pas correct, et 24 % ne se prononcent pas sur cette question.



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. Sur ce dernier point, des progrès doivent encore être réalisés par les coopératives puisque 21 % des administrateurs interrogés répondent que le CA ne délibère pas sur cette répartition (taux en légère amélioration depuis la dernière édition).

# ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022

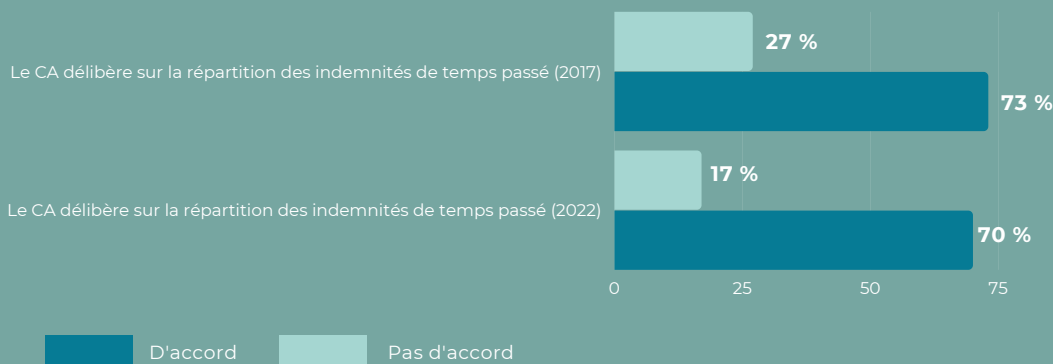


## L'INDEMNISATION DU TEMPS PASSÉ

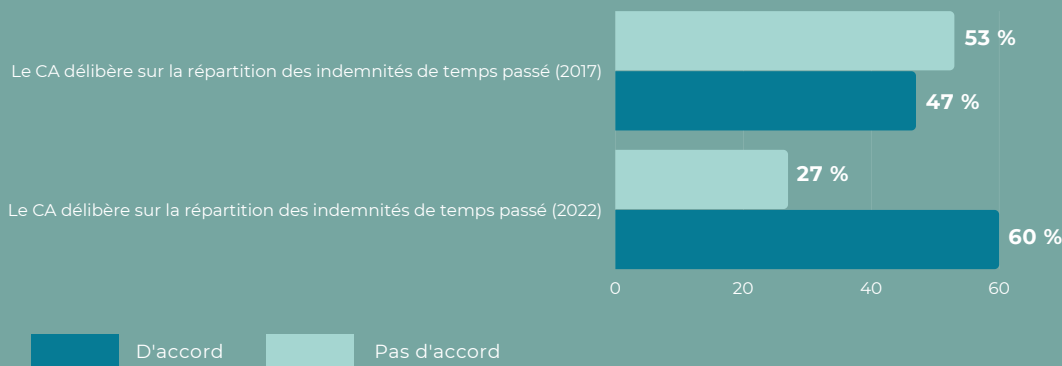
Le principe de la gratuité des fonctions d'administrateur est inscrit dans la loi (loi d'avenir pour l'agriculture, loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération). Pour autant, des indemnités compensatrices du temps consacré à l'administration de la coopérative sont prévues et permettent 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 la progression significative de 13 points pour les populations de coopératives de plus de 75 M€ de CA, signe d'amélioration de l'une des pratiques de gouvernance.

### 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€)

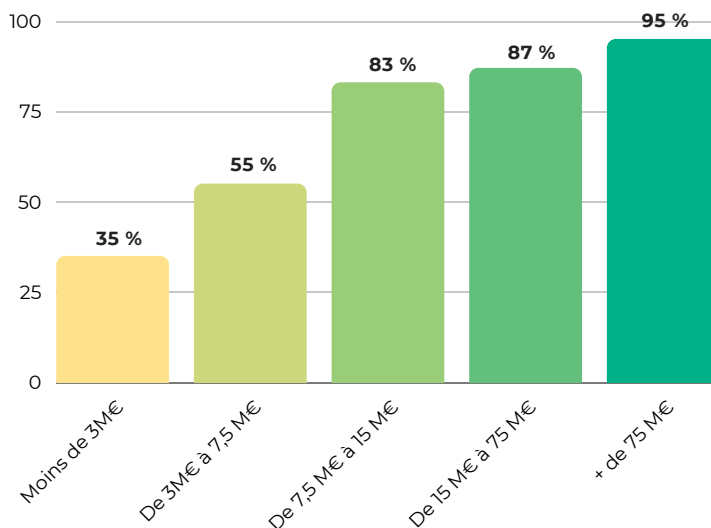


# LE **BINÔME** PRÉSIDENT/DIRECTEUR ET LA DIRECTION DE LA COOPÉRATIVE

66 % des coopératives de la base de données ont recruté un directeur 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.

Le Directeur forme, avec le Président, 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 en fonction de la taille de la coopérative\*

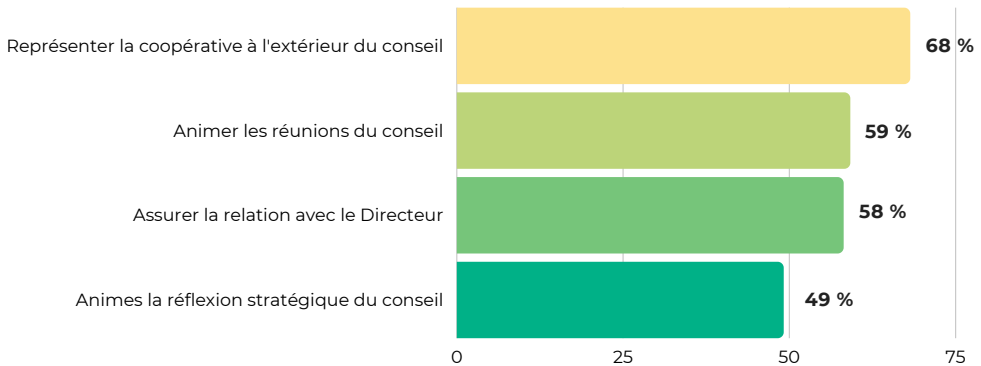


\* En million d'euros de chiffre d'affaires annuel

Conscients de cet impératif, les administrateurs définissent des missions réellement complémentaires aux Président et Directeur de leur coopérative.

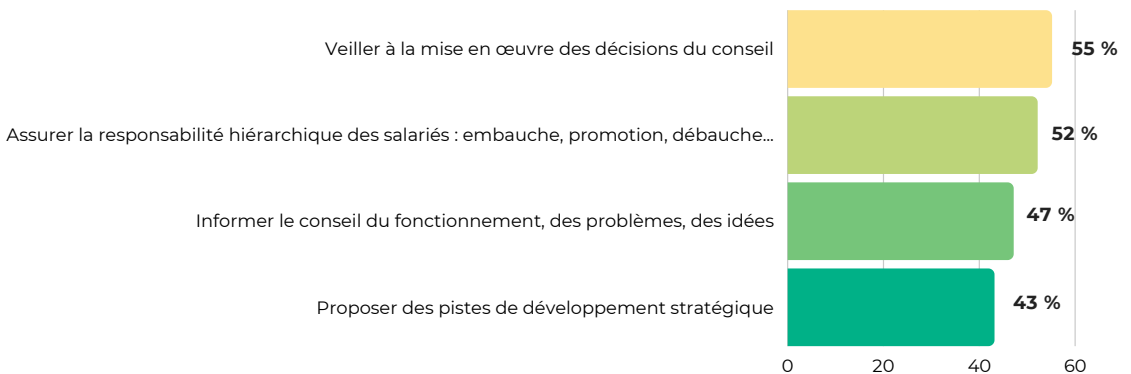
## Réponses des administrateurs à la question : quelles sont les missions du président qui vous semblent les plus importantes ? (4 réponses)

### Les quatre principales missions du Président



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

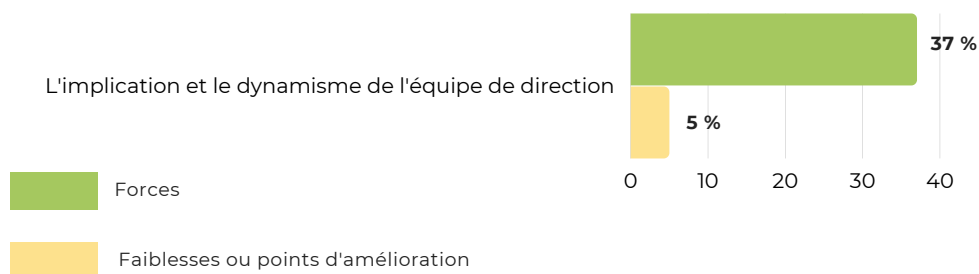
### Les quatre principales missions du Directeur



## 88 % DES ADMINISTRATEURS INTERROGÉS DÉCLARENT QUE LE BINÔME PRÉSIDENT/ DIRECTEUR FONCTIONNE BIEN, ET QUE LE PRÉSIDENT ET LE DIRECTEUR REMPLISSENT BIEN LES MISSIONS QUI LEURS SONT CONFIEES.

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



37 % 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 prioritaires).



# ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022

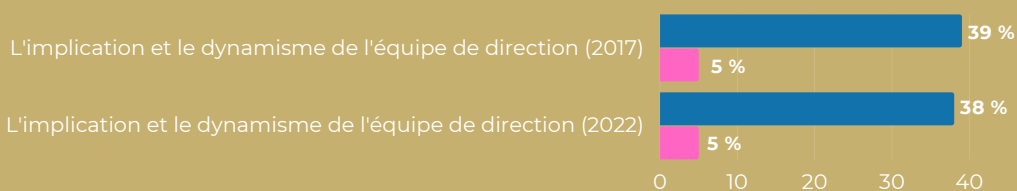


## LE BINÔME PRÉSIDENT - DIRECTEUR

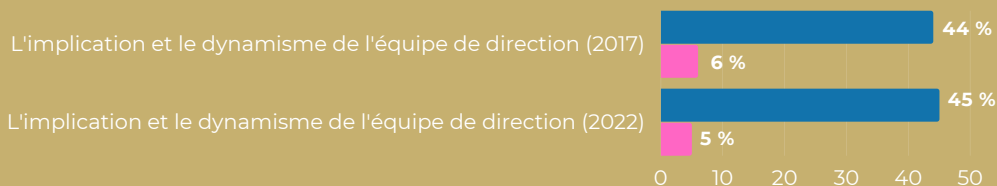
La complexité croissante des enjeux auxquels se trouve confrontés les coopératives les obligent à recruter des managers et des spécialistes. tout l'enjeu de la gouvernance coopérative est d'équilibrer le poids du management et la responsabilité des élus coopérateurs. Pivot de la gouvernance coopérative, le binôme président directeur 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 :

### 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€)



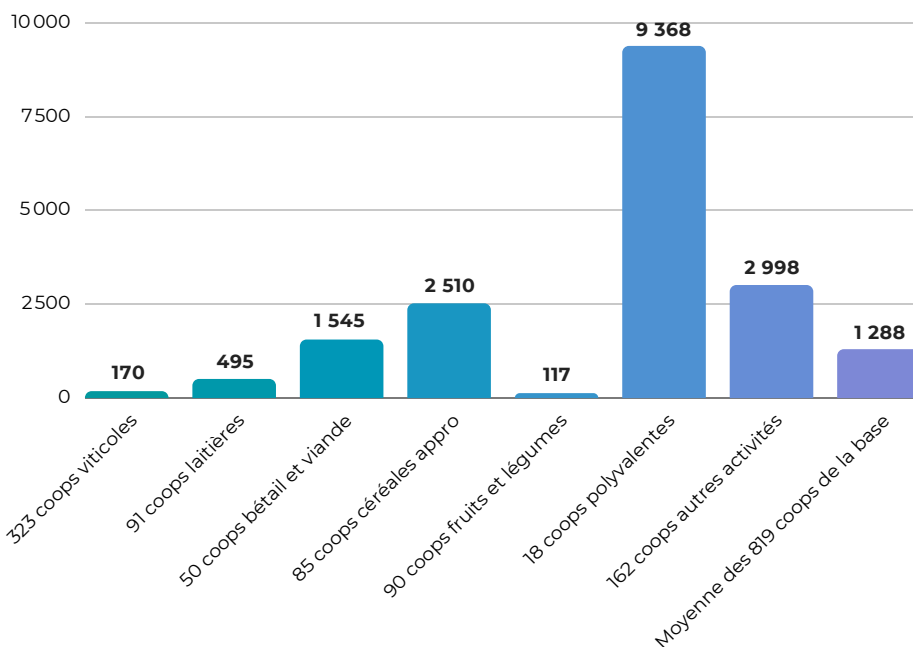
# ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS ET VIE DÉMOCRATIQUE

## SOCIÉTARIAT ET CAPITAL SOCIAL

Les coopératives agricoles de la « base de données gouvernance » comptent en moyenne 1 288 associés inscrits au registre, dont 976 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.

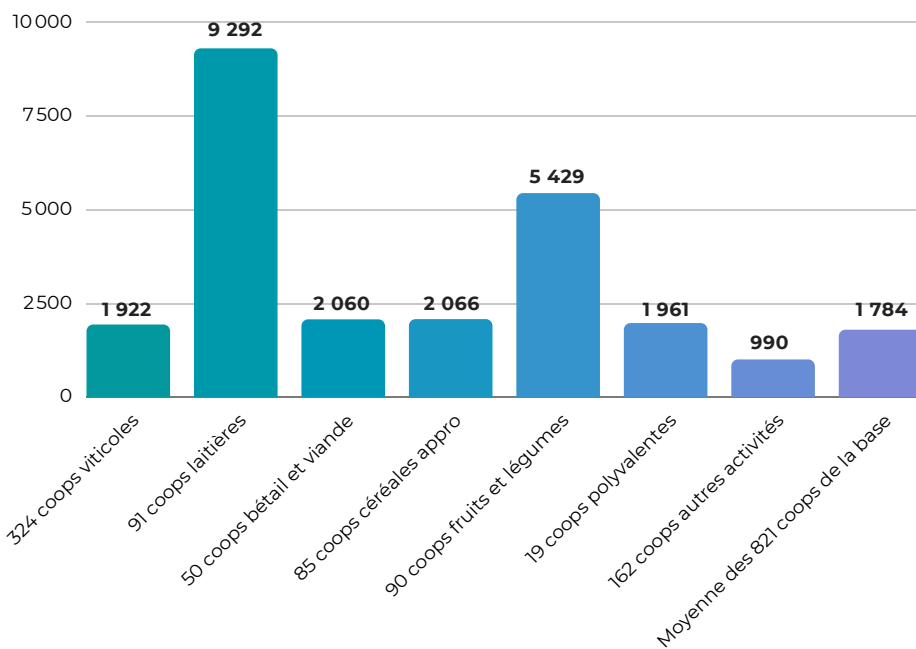
### Nombre moyen d'associés par coopérative



Le chiffre d'affaires moyen par associé actif est de 133 K€, avec une forte disparité selon les secteurs d'activité (ex : 376 K€ en fruits et légumes, 126 K€ en bétail-viande, 63 K€ en céréales appro).

Les associés actifs détiennent en moyenne 1 784 € 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



## ATTACHEMENT DES ADHÉRENTS

Les administrateurs ont une vision contrastée sur l'attachement des associés coopérateurs à leur coopérative.

### Forces et faiblesses ou points à améliorer



## 76 % D'ENTRE EUX IDENTIFIENT UN RISQUE MOYEN OU FORT LIÉ À L'ENGAGEMENT OU AU RENOUVELLEMENT DES ADHÉRENTS

### 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 adhérents et, de façon générale, de la vie démocratique.

# ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022

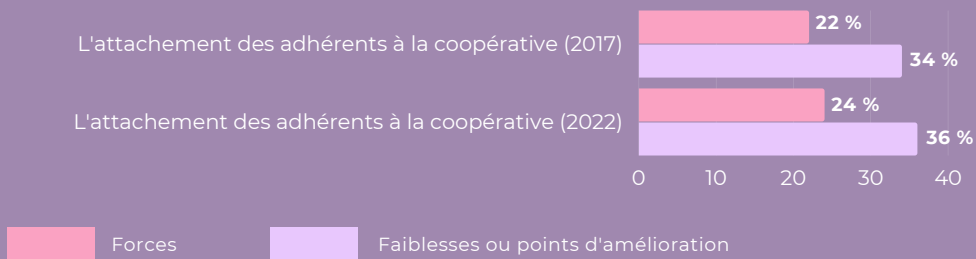


## LES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS

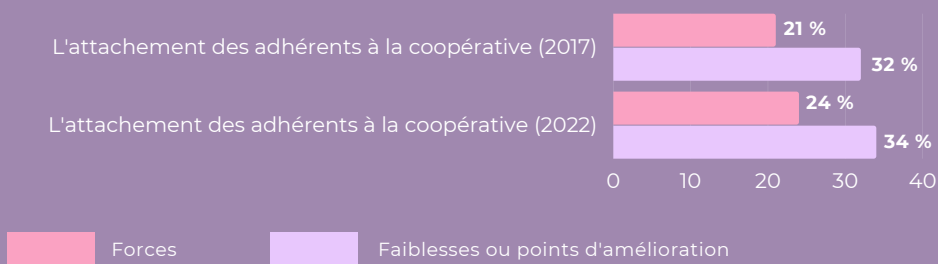
Même si les adhérents sont une constituante et le premier niveau d'une gouvernance coopérative de délégation (par son pouvoir démocratique de nomination du conseil d'administration chargé de diriger la coopérative), voire d'une gouvernance disciplinaire (rôle de contrôle par son vote à l'assemblée générale, possibilité de sanction par refus d'approbation des comptes et du quitus, voire révocation d'administrateurs), la relation habituelle entre la coopérative et ses adhérents 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 adhérents et dirigeants, et in fine sur le renforcement de l'implication et du sentiment d'appartenance des adhérents.

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

### Engagement des adhérents : l'avis des administrateurs



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

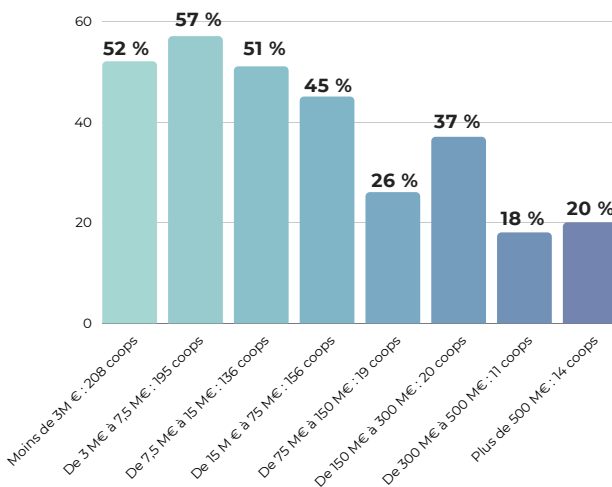


## VIE DÉMOCRATIQUE ET ANIMATION DU TERRITOIRE

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, 64 % des coopératives organisent des réunions d'animation du territoire (commission ou comités d'activités pour les coopératives polyvalentes), à raison de 4,2 réunions par an en moyenne (souvent démultipliées sur l'ensemble du territoire de la coopérative).

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.

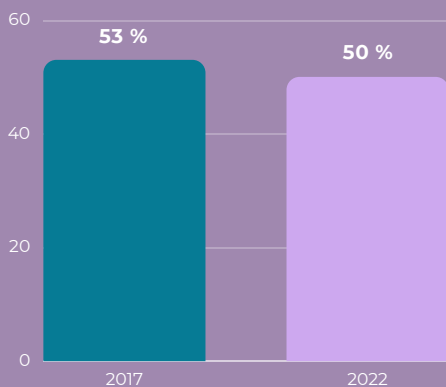
# ANALYSE DE L'ÉVOLUTION DE 2017 À 2022



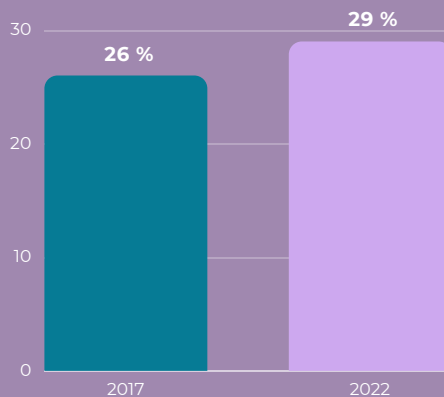
## L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE, LIEU DE VIE ET DE CONTRÔLE DÉMOCRATIQUE

Le taux de participation progresse légèrement dans les coopératives de plus de 75 M€ et reste à un bon niveau dans les coopératives de taille inférieure.

Taux de participation aux assemblées générales (présents + représentés)



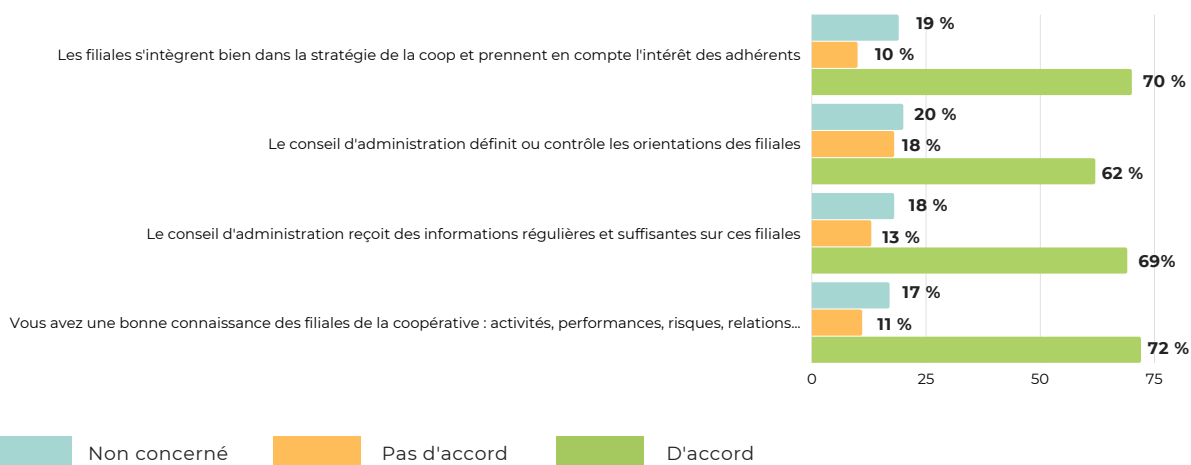
Taux de participation aux assemblées générales (présents + représentés) (coopératives enquêtées ayant un chiffre d'affaires supérieur à 75 M€)



# PILOTAGE DU GROUPE COOPÉRATIF

**55 % DES 764 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 : **38 %** du chiffre d'affaires groupe est réalisé par les filiales (donnée issue des groupes coopératifs établissant des comptes consolidés, au nombre de **96** dans la base gouvernance).



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 (difficulté qui peut être liée au fait que certaines filiales sont détenues minoritairement).

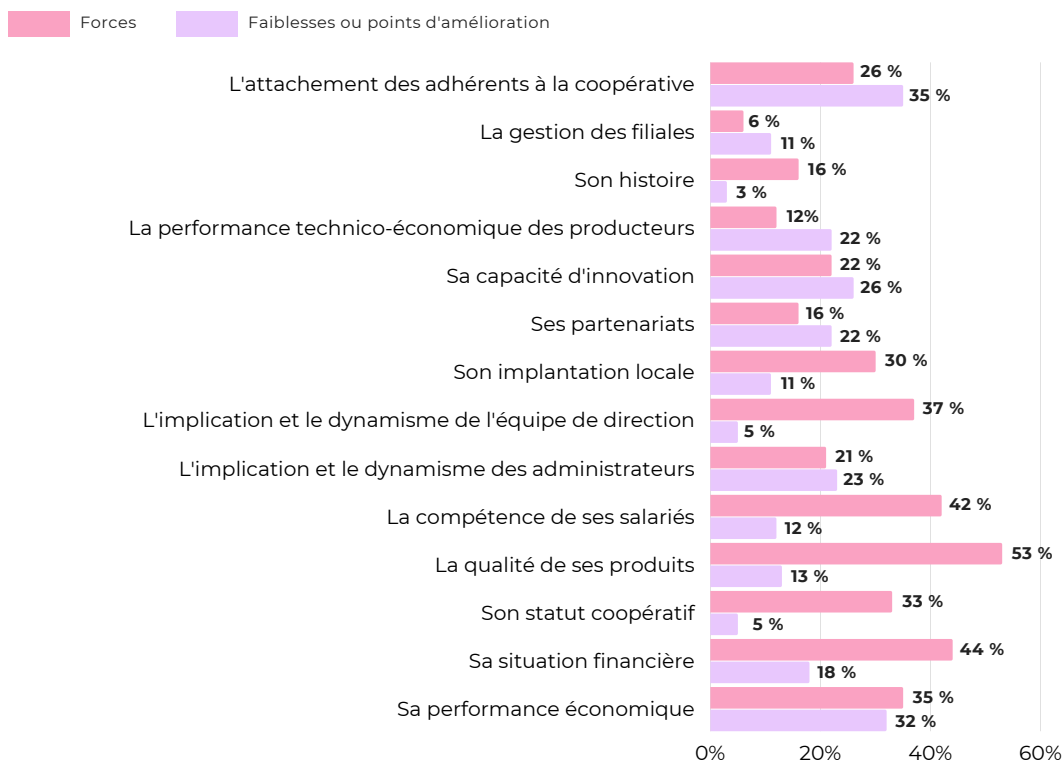


# LES FORCES ET FAIBLESSES DES COOPÉRATIVES VUES PAR LES ADMINISTRATEURS

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, deux notions 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 faiblesse ou points à améliorer





**DÉCEMBRE**  
**2022**

6ème 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.