

ZOOM...

#2

SUR LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES



**COMMENT MENER À BIEN UNE AUTO-ÉVALUATION DU
CONSEIL D'ADMINISTRATION DANS UNE DÉMARCHE DE
PROGRÈS ?**

ÉDITO



Le conseil d'administration d'une coopérative agricole a une double responsabilité, celle :

- De définir les grandes orientations stratégiques de l'entreprise et de prendre les meilleures décisions pour en assurer la performance et la pérennité à long terme ;
- De défendre l'intérêt des parties prenantes et tout particulièrement celui des associés coopérateurs.

Nul doute que l'administrateur en tant qu'agriculteur élu par ses pairs est un acteur clé de la réussite du modèle. Et en corollaire, que la composition du conseil est déterminante pour réunir les compétences indispensables à l'anticipation des défis futurs et à la prise de décisions éclairées.

L'engagement de tous les membres, la contribution aux discussions et aux décisions, la clarté des responsabilités confiées à chacun et bien sûr la capacité collective à œuvrer dans l'intérêt général sont évidemment les prérequis pour assurer une bonne performance du dispositif.

Et même si les réunions de conseil sont rythmées par des dossiers récurrents

(rémunération des associés coopérateurs, budget, financement, arrêté des comptes, suivi d'activités, investissements), certains sujets d'importance peuvent être omis ou alors être traités de façon peu satisfaisante.

L'auto-évaluation porte sur la manière dont la gouvernance s'exerce. Elle ne remet pas en cause les décisions qui ont été prises. Elle n'a pas pour objet d'évaluer individuellement chacun des membres. Il s'agit au contraire d'une démarche du conseil sur lui-même et pour lui seul, visant à améliorer sa performance collective.

Ce « Zoom » décrit le processus pour mener à bien cette évaluation. Il définit les outils et les méthodologies spécifiques, tels que les questionnaires d'auto-évaluation, les entretiens individuels avec les administrateurs et la restitution collective des travaux.

L'enjeu est d'établir une photo à un moment donné de la situation perçue par les administrateurs, permettant la mise en place d'axes d'amélioration du fonctionnement du conseil sur des sujets aussi variés que la qualité de la documentation, la prise en compte des risques ou les temps d'échanges nécessaires à la prise de décision.



Daniel CHÉRON
Président du HCCA

1

AUTO-ÉVALUATION : FACTEUR D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE DANS UNE DÉMARCHE DE PROGRÈS

L'auto-évaluation du conseil d'administration est une démarche complémentaire à la mission de Révision, renforçant ainsi l'efficacité et la réactivité de la gouvernance des coopératives agricoles. En s'engageant dans une réflexion critique et constructive sur ses pratiques, le conseil peut identifier des opportunités d'amélioration qui contribuent directement à l'optimisation de sa gouvernance. Cette introspection collective n'est pas seulement un exercice de conformité ; elle a pour ambition d'être un levier stratégique pour affiner la compréhension des défis actuels et futurs, et pour renforcer la cohésion entre les membres, garantissant ainsi une prise de décision plus éclairée et plus adaptée aux réalités du secteur agricole.

Cet exercice d'auto-évaluation, conduit avec la participation active de tous les membres du conseil, s'appuie sur des outils spécifiques et adaptés tels que des questionnaires détaillés, des entretiens individuels approfondis, et des sessions de restitution collectives.

Cette approche structurée en interne, complémentaire aux contrôles externes de la Révision, permet non seulement de garantir la transparence et l'objectivité nécessaires, mais elle offre également une occasion précieuse pour chaque membre de contribuer de manière significative à l'amélioration continue de la gouvernance.

L'engagement régulier dans cette démarche d'auto-évaluation favorise un enrichissement de la gouvernance, capable de soutenir le développement durable de la coopérative dans un paysage agricole en constante évolution.



2

MISE EN PLACE D'UNE DÉMARCHE D'AUTO-ÉVALUATION

Les étapes d'une auto-évaluation, les règles du jeu

Le HCCA, dans le chapitre 2 du guide des bonnes pratiques de gouvernance, a mis l'accent sur la nécessité de professionnaliser le fonctionnement du conseil d'administration. Au-delà de la mission de Révision qui offre l'occasion au conseil d'administration de s'interroger sur son fonctionnement, notamment lors de la restitution par le réviseur devant le conseil, l'auto-évaluation doit permettre d'améliorer la vision partagée des enjeux et de renforcer l'esprit collectif du conseil d'administration.

Pour mener à bien cette auto-évaluation, il est nécessaire en amont de :

1

Rappeler le rôle des administrateurs élus ;

2

Définir le périmètre de l'auto-évaluation. Le HCCA recommande :

- De ne pas auto-évaluer le bureau. Cependant, la question des échanges entre le bureau et le conseil d'administration doit être intégrée dans la démarche ;
- De faire une restitution au directeur même s'il ne doit pas être acteur de l'auto-évaluation ;
- Le cas échéant de s'appuyer sur :
 - Les outils mis en place sur le ressenti des associés coopérateurs au regard des administrateurs (référence au baromètre LCA publié en janvier 2022) ;
 - Le comité de gouvernance.

3

Nommer une ou plusieurs personnes référentes :

A minima la désignation d'un administrateur référent, à l'exception du président, accompagné le cas échéant d'un salarié ou d'un tiers.

4

Fixer la périodicité de l'autoévaluation :

Même si elle peut être annuelle, elle est à définir par chaque conseil d'administration. Il semble opportun de la positionner entre 2 missions de Révision quinquennale. Bien sûr, d'autres occasions peuvent déclencher une auto-évaluation tel qu'un changement de gouvernance, de préparation d'une fusion... A minima, l'auto-évaluation devrait se dérouler tous les 3 ans. Afin de conserver cet outil comme une démarche de progrès, il est nécessaire de prévoir une comparabilité entre 2 auto-évaluations.

5

Prévoir la durée de l'autoévaluation :

Le processus doit être construit, il peut être simplifié ou plus complet en fonction de la taille de la coopérative, de ses activités et de son organisation en termes de gouvernance. Dans tous les cas, il est préconisé un délai maximum de trois mois.

6

S'appuyer sur la Révision :

Le conseil d'administration pourra utilement s'appuyer sur la mission de Révision pour compléter son auto-évaluation. Il n'y a pas redondance entre les deux outils mais au contraire une démarche unique, s'appuyant sur un outil interne (l'auto-évaluation) et un regard externe par des auditeurs spécialisés (la Révision), avec pour objectif d'améliorer ou de renforcer la gouvernance.

7

Définir la démarche d'une auto-évaluation :

Le HCCA a rappelé dans son guide que l'auto-évaluation peut prendre des formes diverses en fonction de la taille des coopératives. Elle peut être pour certains un simple point à l'ordre du jour du conseil d'administration. A 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 pourra s'appuyer sur un tiers (salarié, prestataire, ou un membre de la commission « vie coopérative » par exemple). Pour élaborer son processus d'auto-évaluation, il pourra mettre en place une trame d'entretien administrateur, des entretiens individuels....

Le conseil d'administration doit :

- o Valider la grille d'auto-évaluation : le HCCA a produit un modèle en annexe 1. Il appartient à chaque coopérative d'adapter la grille en fonction de ses spécificités ;
- o Définir qui portera le projet ainsi que les modalités de l'auto-évaluation (questionnaire en ligne, entretiens,...). Prévoir le cas échéant l'anonymat des réponses ;
- o Prévoir les modalités de restitution : définir la ou les personnes pour élaborer la synthèse, la restitution devant le conseil d'administration (éventuellement élargi, à définir par le conseil d'administration). Le cas échéant, celle-ci peut déboucher sur la mise en place, la modification ou la validation d'une feuille de route ;
- o Définir la communication éventuelle de l'auto-évaluation auprès des associés coopérateurs et des équipes, à travers par exemple le rapport aux associés, notamment sur les points forts constatés et les principaux axes de progrès.

3

ÉTABLIR UNE GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION INDIVIDUELLE...

L'auto-évaluation repose sur une liste de sujets qui est validée préalablement par le conseil d'administration. Le guide des bonnes pratiques de gouvernance du HCCA peut contribuer à définir cette liste de thématiques.

Les questions figurant à la fin du guide ont 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 pour 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 administrateur 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.

Le HCCA propose en annexe 1, sous forme de questionnaire, une grille d'auto-évaluation individuelle. Le système de notation proposé en face de chaque question est :



Pour une meilleure objectivité, y compris sur les sujets les plus sensibles, l'anonymat des réponses doit être préservé.

Ce questionnaire peut s'effectuer via un outil en ligne par exemple.

Le référent de l'auto-évaluation aura bien sûr la charge de sélectionner, d'adapter le cas échéant, les questions. Pour rappel, il ne s'agit pas d'une auto-évaluation par le conseil d'administration du directeur ou du président mais bien d'une auto-évaluation du fonctionnement du conseil d'administration par chaque administrateur.



4

... ENRICHIE PAR UNE APPROCHE COLLECTIVE

En complément de la grille d'auto-évaluation individuelle, une approche collective peut être réalisée et présentée par le(s) référent(s) aux membres du conseil d'administration. Le référent devra s'appuyer, de façon factuelle, sur le fonctionnement actuel du conseil d'administration. Il est proposé en annexe 2 du présent document, des modèles de questions en respectant les thématiques abordées lors de l'auto-évaluation individuelle.

Cette étape permettra d'enrichir les échanges lors de la restitution et rappelle que l'animation d'un conseil d'administration s'appuie sur des attitudes individuelles dans l'intérêt collectif.



5

LES SUITES DE L'AUTO-ÉVALUATION

Le processus d'auto-évaluation, les éléments des restitutions, la mise en place de la cartographie des risques de gouvernance ainsi que les échanges suscités au sein du conseil d'administration amèneront nécessairement ce dernier à définir des axes de progrès.

Ce plan d'amélioration, accompagné de dates d'échéance, nécessite d'être validé en conseil d'administration. Un suivi dans le temps par le référent ou une personne désignée par le conseil d'administration est primordial pour l'aboutissement de la démarche.

Par souci de transparence, il est recommandé d'informer l'assemblée générale, à travers par exemple le rapport aux associés, qu'une démarche d'auto-évaluation a été réalisée par le conseil d'administration, et communiquer une information sur les points forts constatés et les principaux axes de progrès.



6

BIBLIOGRAPHIE

HCCA (2021) Le guide des bonnes pratiques de gouvernance des entreprises coopératives

HCCA (2020) Les modèles de statuts des sociétés coopératives agricoles

HCCA (2024) Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles de l'Association Nationale de Révision (ANR)

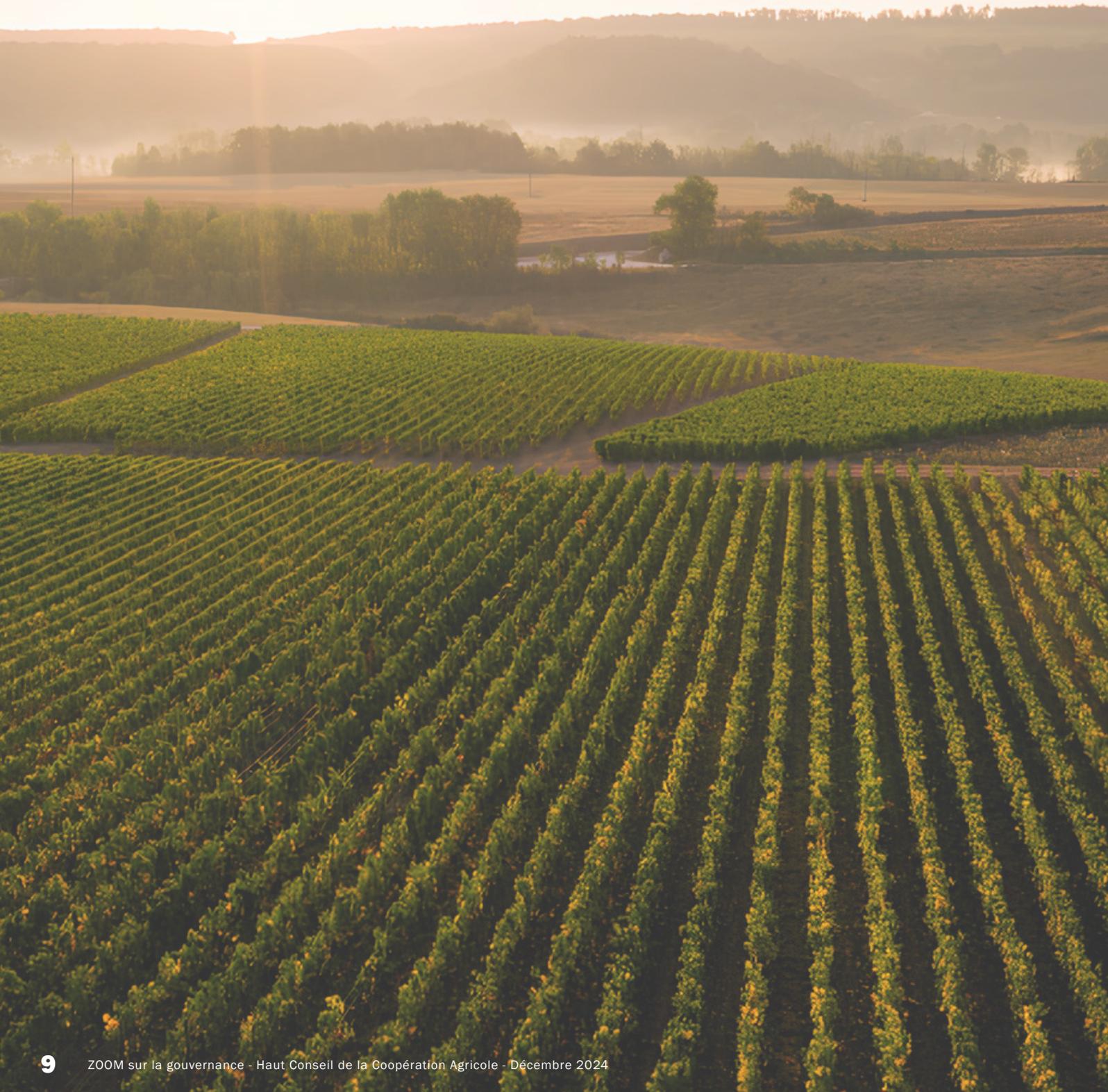
La Coopération Agricole (2020) L'administrateur en questions, guide pratique

La Coopération Agricole (2020) Les Cahiers du développement coopératif, n° 5

Coop de France (2019) Les Cahiers du développement coopératif, n° 4

La Coopération Agricole (2023) Accueillir les nouveaux associés coopérateurs

ANNEXES



1

GRILLE D'AUTO-ÉVALUATION INDIVIDUELLE *

* Une grille d'auto-évaluation est à votre disposition sous format Word sur le site du HCCA. Il est donc possible de la convertir en un formulaire à diffuser afin d'optimiser la collecte des réponses.

Le pouvoir souverain : les associés coopérateurs Être ambassadeur de ma coopérative



	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne se prononce pas
1. J'ai une bonne connaissance du sociétariat de ma coopérative (forme juridique des exploitations, sexe et âge des chefs d'exploitation, surfaces, productions...)					
2. J'incite les associés coopérateurs dans ma région à participer à l'assemblée générale et aux différentes réunions de territoire					
3. Dans ma coopérative à section territoriale, j'ai connaissance des règles et des modalités pour l'élection des délégués					
4. J'ai connaissance du taux de participation des associés coopérateurs aux assemblées générales (ou aux assemblées de section) et de son évolution					
5. Je contribue activement à intégrer des jeunes dans la vie de la coopérative					
6. J'ai connaissance de la procédure d'accueil des nouveaux associés coopérateurs					
7. Je partage les décisions non confidentielles du conseil d'administration auprès des associés coopérateurs					
8. Je suis engagé dans mon rôle de porte-parole des associés coopérateurs au sein du conseil d'administration					

Propositions d'amélioration :

Le conseil d'administration

Être un administrateur responsable



COMPOSITION					
9. Je contribue activement au renouvellement et à l'identification de futurs administrateurs					
10. Je contribue activement à l'évolution de la féminisation du conseil d'administration dans ma coopérative					
FORMATIONS ET INFORMATIONS					
11. J'ai participé à une ou plusieurs formations proposées pour les membres du conseil d'administration					
12. J'estime important, afin d'enrichir les débats du conseil, de rester en veille permanente sur le monde qui m'entoure et/ou d'être impliqué dans d'autres engagements (syndicats, vie locale, ...)					
13. J'ai suffisamment d'informations sur les sujets relatifs aux filiales, au groupe et/ou au(x) union(s)					
FONCTIONNEMENT					
14. J'ai signé et je respecte la charte de gouvernance (ou un document similaire) précisant les droits et devoirs de l'administrateur					
15. Je considère que les ordres du jour reflètent bien les enjeux et missions qui relèvent du conseil d'administration					
16. La documentation diffusée au conseil d'administration est appropriée (qualité, contenu, fréquence, niveau de détails...)					
17. Je prends le temps d'examiner le dossier relatif aux sujets mis à disposition avant chaque séance de conseil d'administration					
18. Pour éclairer ma prise de décision je m'appuie sur des outils de pilotage disponibles (tableaux de bord, analyses stratégiques...)					
19. J'expose mon point de vue sur l'analyse des risques présentée en conseil d'administration					
20. J'expose mon point de vue sur la situation économique et financière de la coopérative					

Le conseil d'administration
Être un administrateur responsable



	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne se prononce pas
21. Je peux facilement exprimer une demande d'informations complémentaires					
22. J'estime que le nombre de conseils d'administration est suffisant pour pouvoir débattre des différents sujets à l'ordre du jour					
23. J'ai connaissance du rôle du bureau					
24. Je participe à un ou plusieurs comités ou commissions mis en place par le conseil					
25. Je joue un rôle actif dans le suivi et le pilotage stratégique des filiales					
26. J'ai connaissance régulièrement de la politique sociale (baromètre, turnover, recrutement, rémunération...) de la coopérative					
27. J'ai suffisamment de disponibilité pour exercer mon mandat					
28. J'estime que le rapport temps passé/indemnités reçues est satisfaisant					
29. Je suis solidaire des décisions prises dans l'intérêt collectif					

Propositions d'amélioration :

Le binôme présidence/direction
Être en phase avec ce binôme



	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord	Ne se prononce pas
30. J'ai une vision claire des périmètres d'action respectifs de la présidence et de la direction générale					
31. J'ai connaissance des délégations de pouvoirs données à la présidence ou aux membres du conseil d'administration					
32. J'ai connaissance des délégations de pouvoirs données à la direction					
33. J'ai connaissance du processus de remplacement du président ou du directeur en cas d'indisponibilité					
34. Le cas échéant, j'ai connaissance du processus de recrutement d'un nouveau directeur					
35. J'ai connaissance de la feuille de route donnée au directeur et des objectifs à atteindre					

Propositions d'amélioration :

Les femmes et les hommes au coeur de la gouvernance

Être acteur du projet coopératif



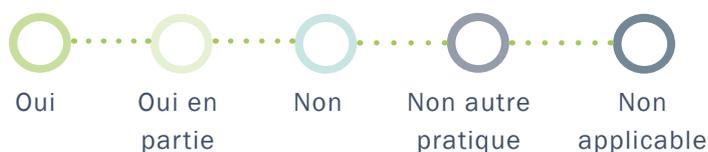
LES PARTIES PRENANTES					
36. Je participe à un ou plusieurs projets impliquant élus et salariés de la coopérative					
37. Je représente ma coopérative et ses activités auprès des autres parties prenantes (acteurs économiques et associatifs, institutions locales et autres coopératives)					
CRÉATION ET PARTAGE DE LA VALEUR					
38. Je dispose de suffisamment d'éléments pour statuer sur les modalités de détermination de la rémunération des apports des associés coopérateurs					
39. Je dispose de suffisamment d'éléments sur les modalités de détermination de la répartition de la valeur (complément de prix et affectation du résultat)					
40. Je considère que le temps d'échange, de questions et de débats sur la répartition de la valeur est suffisant avant toute décision prise par le conseil					

Propositions d'amélioration :

2

GRILLE DE RESTITUTION D'APPROCHE COLLECTIVE

Le pouvoir souverain : les associés coopérateurs



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 ?					
La stratégie, le budget et les moyens humains dédiés à l'animation territoriale sont-ils analysés et approuvés annuellement par le conseil d'administration ?					
Existe-t-il une stratégie d'identification d'associés coopérateurs en capacité d'intégrer le conseil d'administration et est-elle discutée au sein du conseil d'administration ?					
Est-ce que les nouveaux associés ont rencontré la présidence, la direction ou l'un des membres du conseil d'administration ?					

Propositions d'amélioration :

Le conseil d'administration



Le conseil d'administration est-il collectivement suffisamment « compétent » ? Quelles sont les compétences clés, les compétences manquantes ou à renforcer ?					
Le budget formation est-il adapté et suffisamment évalué ?					
Les procès-verbaux reflètent-ils bien les discussions et font-ils apparaître clairement les décisions des conseils d'administration ?					
Les procès-verbaux sont-ils approuvés dans un délai raisonnable ?					
La place du bureau dans le processus opérationnel est-il clairement défini ?					
Des points de rencontre individuelle entre les administrateurs et président sont-ils mis en place par le conseil d'administration ?					
Un temps suffisant est-il consacré par le conseil d'administration pour traiter les sujets relatifs au groupe et ses filiales (nombre de réunions, points à l'ordre du jour) ?					
Le conseil d'administration comprend-il des administrateurs salariés au sein du collège associés non-coopérateurs ?					

Propositions d'amélioration :

Le binôme présidence/direction



Les axes stratégiques ont-ils été formalisés ?					
Le conseil d'administration a-t-il établi la feuille de route du directeur ?					
La réalisation de la feuille de route a-t-elle fait l'objet d'une évaluation ? o Si oui, par qui (président, membre du CA, commission ad hoc...) ?					
La délégation de pouvoirs du président est-elle suffisamment formalisée et actualisée ?					
La délégation de pouvoirs du directeur est-elle suffisamment formalisée et actualisée ?					

Propositions d'amélioration :

Les femmes et les hommes au coeur de la gouvernance



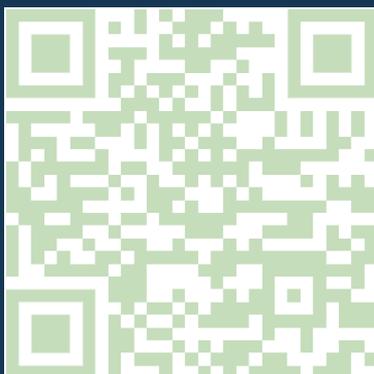
Le conseil d'administration a-t-il défini une implication dans la vie locale, régionale, dans le réseau coopératif et des organisations de filières ?					
Existe-il une liste/cartographie des principales parties prenantes ?					
Le partenariat avec d'autres coopératives fait-il l'objet de réflexions stratégiques au sein du conseil d'administration ?					
Pour accroître leur proximité avec les associés coopérateurs, les salariés ont-ils la possibilité de détenir des parts sociales de la coopérative ?					
Le développement de l'esprit coopératif des salariés est-il intégré dans la stratégie ?					
Dans ce cadre, est-ce que l'accord d'intéressement et/ou de participation aux résultats pour les salariés contribue au partage de la valeur et du résultat ?					

Propositions d'amélioration :

ZOOM... SUR LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES #2

www.hcca.coop

Également disponible en version numérique :



Pour suivre notre actualité :

