

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 cinquième 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 764 coopératives et des 8 443 enquêtes administrateurs recensées dans l'observatoire ANR de la gouvernance des coopératives agricoles.

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.

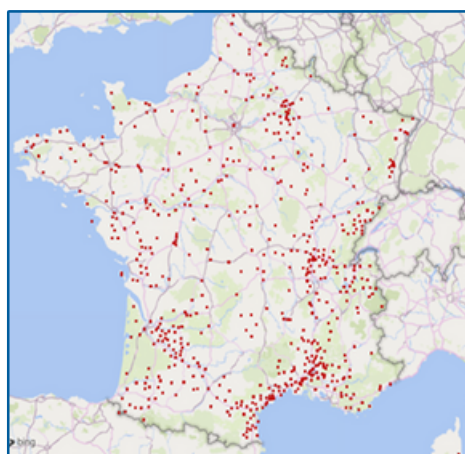
Un questionnaire d'enquête a été transmis à 11 500 administrateurs dans 764 coopératives ayant fait l'objet d'une mission de Révision. Le taux de réponse est de 73,4 %, soit un total de 8 443 enquêtes exploitées.

Forte de ces 764 coopératives, la base gouvernance rassemble 50 % des coopératives agricoles (hors Unions et CUMAS) dénombrées par le HCCA dans son observatoire économique. Ce taux passe à 83 % pour les coopératives de plus de 15 M€ de chiffre d'affaires.

Il existe également une base de données « unions de coopératives » forte de 58 unions, soit un tiers des unions dénombrées par le HCCA.

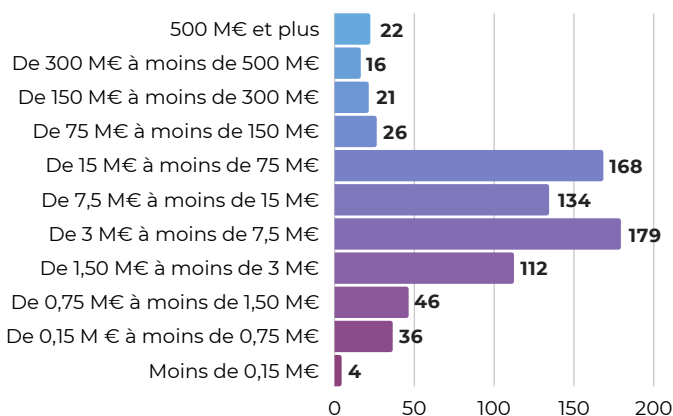
En complément des enquêtes et de la collecte de données quantitatives, les réviseurs rencontrent plusieurs administrateurs en entretien individuel (4 par coopérative en moyenne), afin d'échanger sur la gouvernance et le fonctionnement de la coopérative. Cela a représenté, pour les 764 coopératives révisées, plus de 3000 administrateurs interviewés.

Répartition géographique des coopératives dans la liste des données

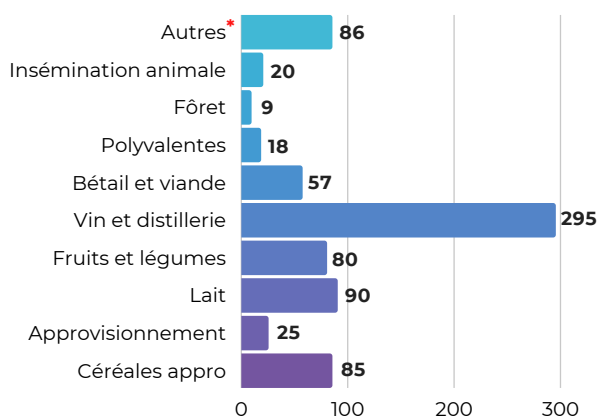


PRÉSENTATION DE L'OBSERVATOIRE ANR DE LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Répartition de la base de données par taille



Répartition de la base de données par secteur d'activité



* Cuma 22 - Betteraves 9 - Lin 8 - Tabac 2 - Pam 5 - Palmipèdes gras 4 - Pisciculture 3 - Divers : prestations de services 13 - Autres (chanvre, vannerie, GDS, pépinières, sel, huile, féculé...) 20

LES ADMINISTRATEURS DE COOPÉRATIVES AGRICOLES

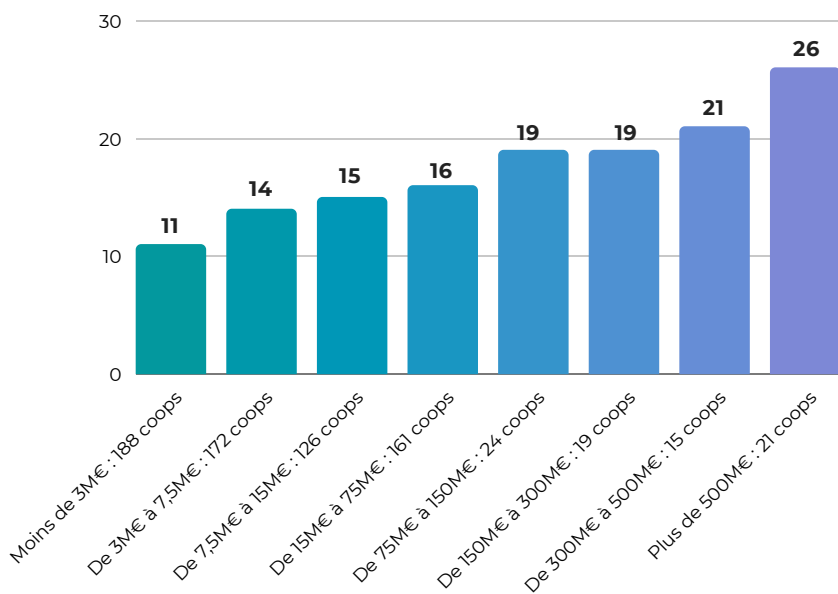
EN QUELQUES CHIFFRES...



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.

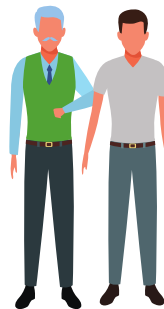
Nombre d'administrateurs en fonction de la taille de la coopérative



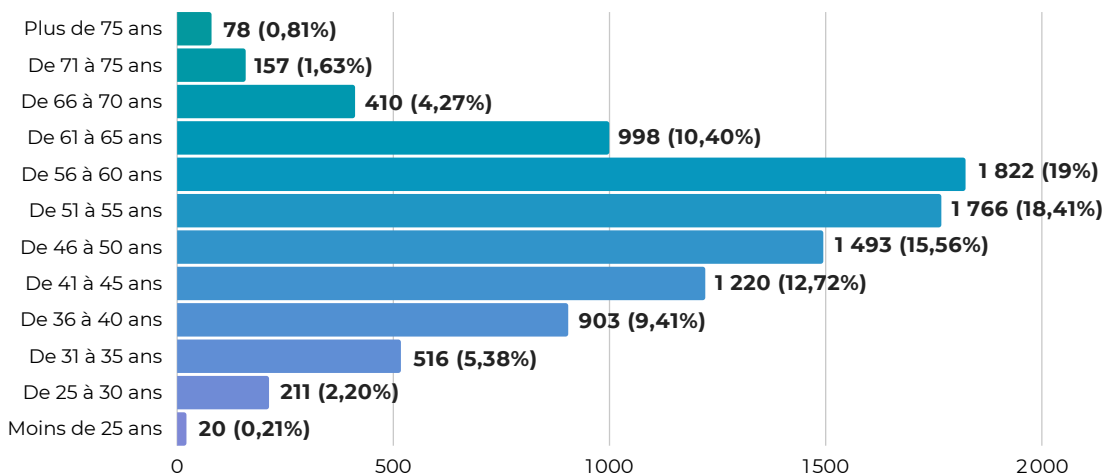
EN QUELQUES CHIFFRES...

ÂGE ET RENOUVELLEMENT DES ADMINISTRATEURS

L'âge moyen des administrateurs est de 51 ans, contre 49,3 ans pour l'ensemble des agriculteurs chefs d'exploitation (données MSA 2017). Ce chiffre élevé témoigne de la délicate question du renouvellement des conseils d'administration.



Pyramide des âges des administrateurs



En moyenne, 86 % des coopératives de la base de données ont renouvelé des administrateurs sur les 5 dernières années, avec une moyenne de 3,4 renouvellements, soit un turn-over de 4,7 % par an. Il faut donc 21 ans en moyenne pour renouveler tout le conseil d'une coopérative.

Il faut néanmoins noter que 14 % des coopératives n'ont renouvelé aucun administrateur en 5 ans.

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.

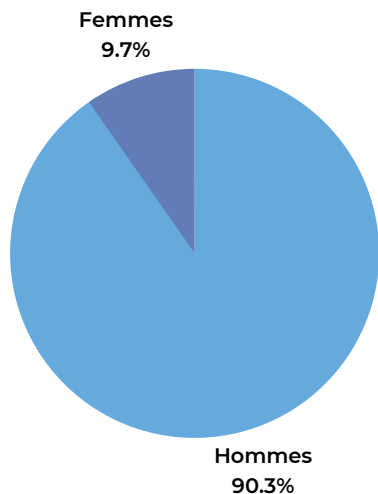


Force est de constater que les coopératives ont du mal à mettre en œuvre la bonne pratique :

« 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...



Ce taux de 9,7 % est nettement inférieur au taux de femmes chefs d'exploitation agricole (24,4 % selon la MSA – donnée 2017). Cette donnée s'est très légèrement améliorée depuis la précédente édition de la plaquette.

Pourtant, 91 % des administrateurs estiment que le conseil est représentatif de l'ensemble des associés...

Proportion homme/femme au sein du CA

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).

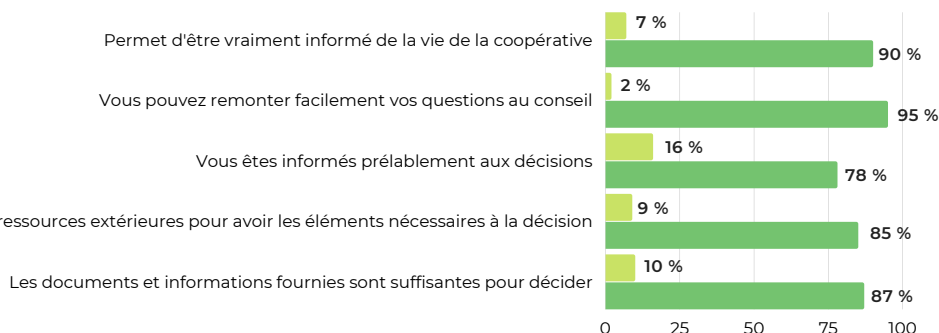
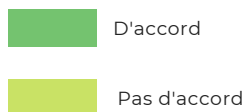
Cette fréquence de réunion satisfait les administrateurs à 89 %.

Les administrateurs sont plutôt assidus, avec un taux de présence moyen de 81 %.



QUALITÉ DE L'INFORMATION

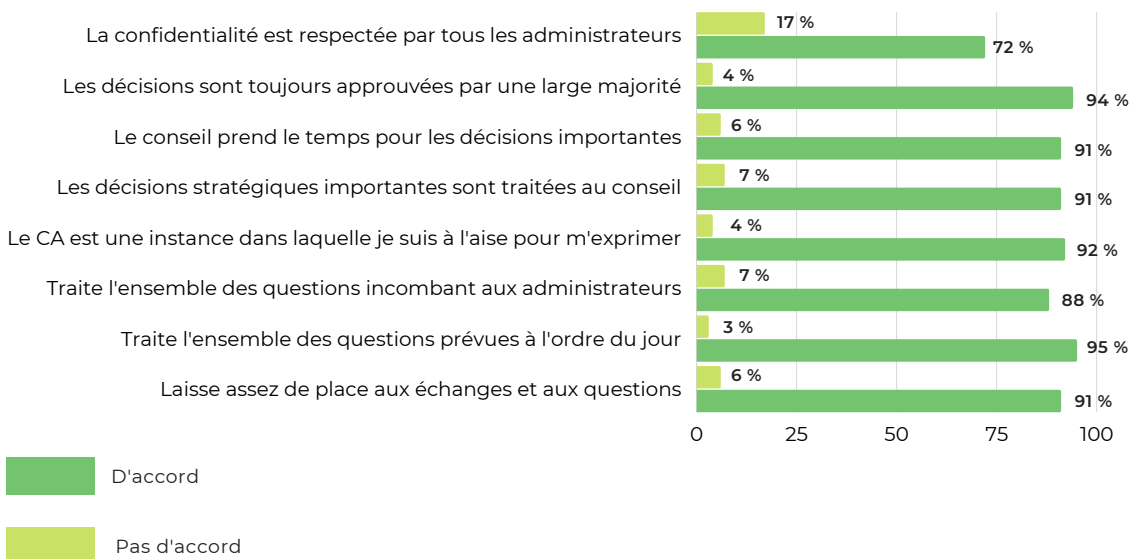
Les administrateurs estiment en grande majorité être bien informés sur la vie de la coopérative, comme en témoigne les appréciations suivantes :



Le point le plus critiqué (16 %) est l'absence d'information préalablement à la décision. Ce taux d'insatisfaction est de 10 % pour les membres de bureau et de 20 % pour les administrateurs non-membres du bureau (les premiers bénéficiant des informations en amont lors de réunions de bureau).

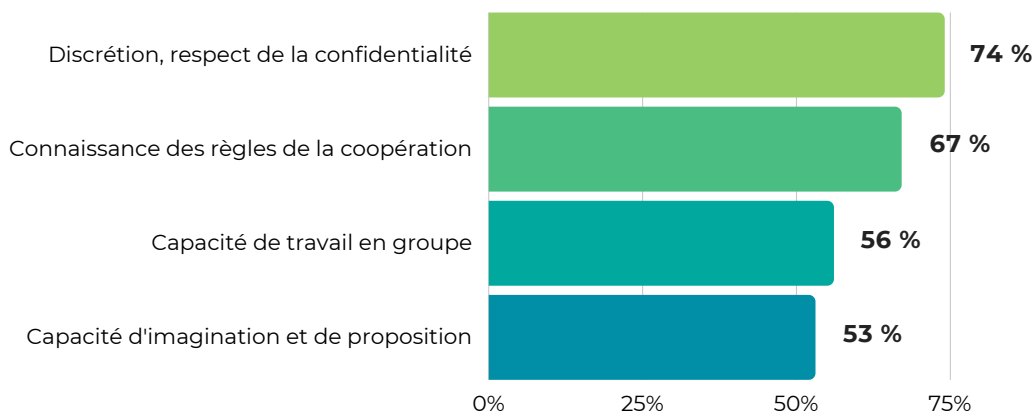
ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT DU CONSEIL

Globalement, les administrateurs 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 administrateurs 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 de l'administrateur



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 administrateurs. Le respect de la confidentialité des informations du conseil d'administration a d'ailleurs été expressément rappelé dans les modèles de statuts de 2020.



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.

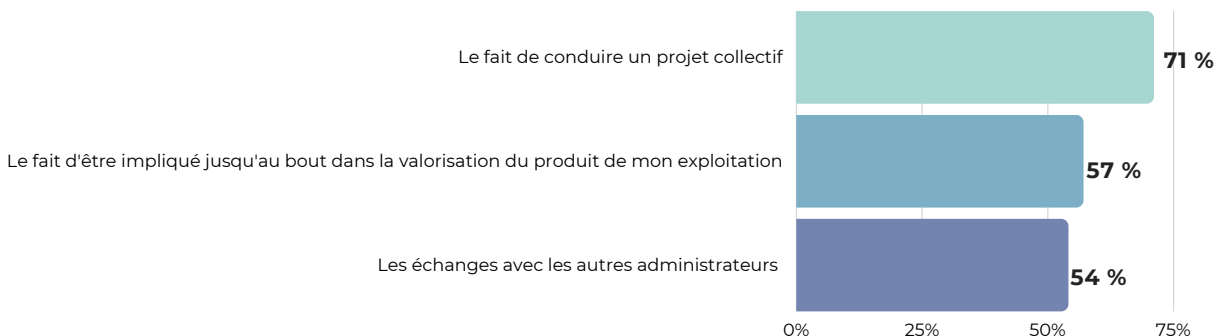
La base de données nous apprend ainsi que 62 % des coopératives font fonctionner leur bureau, composé en moyenne de 6 membres, et se réunissant en moyenne 10 fois par an. Ce pourcentage varie en fonction de la taille (50 % pour les coopératives de moins de 7,5 M€ de CA ; 86 % pour celles de plus de 75 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 ADMINISTRATEURS ;

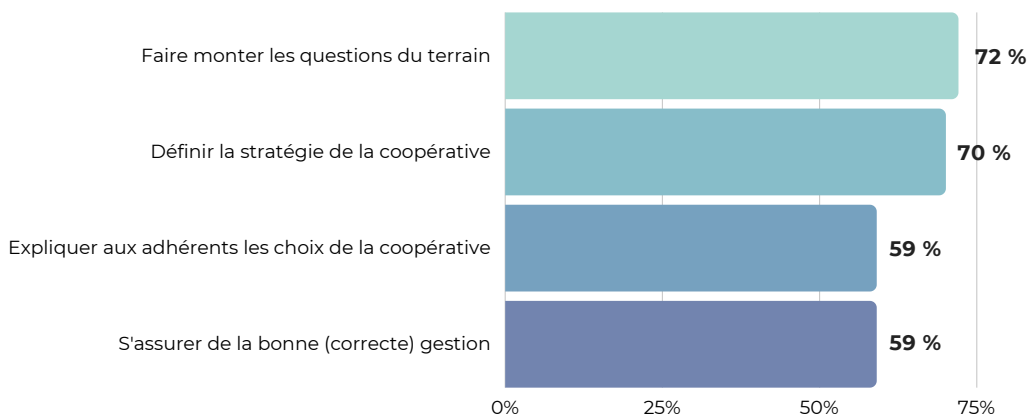
CELA CONFIRME UN PRINCIPE BIEN CONNU DANS LA SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS.



LE RÔLE DES ADMINISTRATEURS

Les administrateurs 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 administrateurs 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.



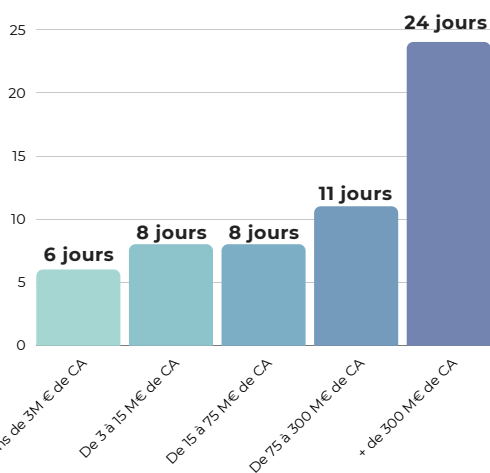
TEMPS PASSÉ PAR LES ADMINISTRATEURS À L'EXERCICE DE LEUR FONCTION

En moyenne, les administrateurs 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).

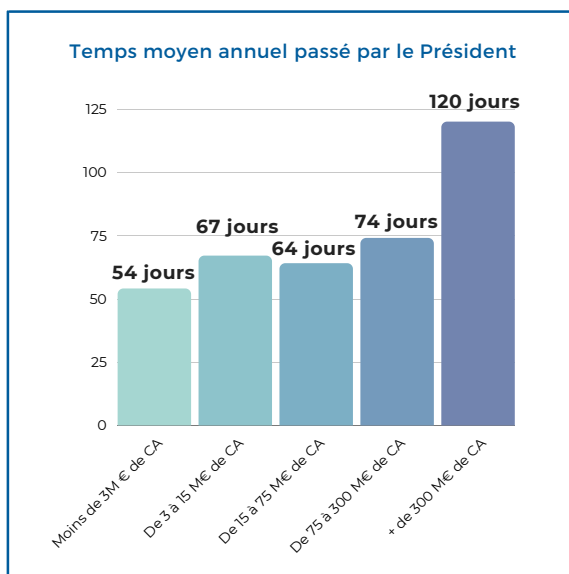
Il est aussi très différent entre le président et les autres administrateurs, comme en témoignent les graphiques ci-dessous issus de la base de données.

Temps moyen annuel passé
par les administrateurs (hors président)



Le temps passé par les administrateurs (hors président) concerne d'abord les réunions de conseils d'administration, ainsi que les réunions de bureau pour les membres du bureau (en moyenne 7,4 réunions de conseils d'administration par an, et 10 réunions de bureaux pour les 62 % de coopératives ayant un bureau actif). Dans les coopératives de dimension plus importante, des missions supplémentaires peuvent être confiées aux administrateurs (suivi de commissions, de filiales, de projets) ; soit une moyenne annuelle de 13,3 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.

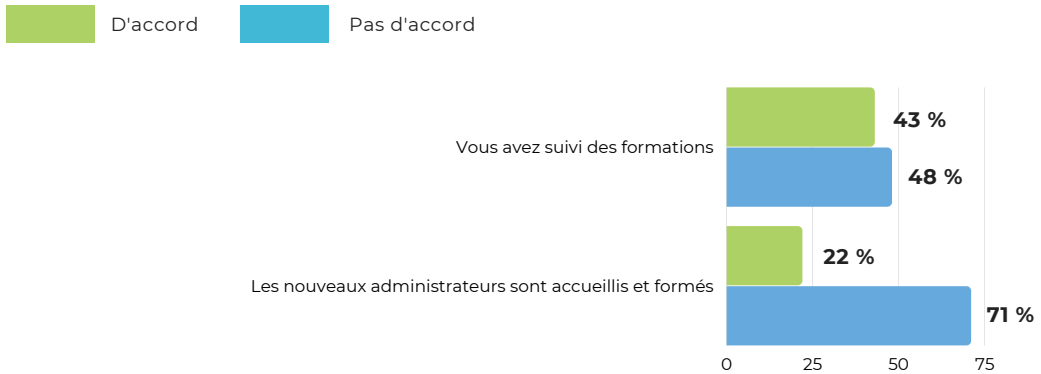


À une grande majorité (78 %), les administrateurs estiment que le temps passé est suffisant pour réaliser correctement leur mission d'administrateur, mais 17 % estiment que ce temps consacré est insuffisant.

LA FORMATION DES ÉLUS

Seulement 39 % des coopératives de la base de données ont organisé une ou plusieurs formations administrateurs au cours de 3 dernières années (mais 89 % 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 cette faiblesse : 43 % des administrateurs n'ont jamais suivi de formation ; pour autant, les administrateurs ont un jugement plutôt positif sur la situation dans leur coopérative en matière d'accueil et de formation des nouveaux administrateurs.



LES COOPÉRATIVES DOIVENT POURSUIVRE LEURS EFFORTS EN MATIÈRE DE FORMATION ET D'ACCUEIL DES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS.

CELA CONSTITUE UN ENJEU ESSENTIEL DE LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE.

L'INDEMNISATION DES ADMINISTRATEURS

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 administrateurs pour leur temps passé est pratiquée par **74 %** des petites coopératives (**moins de 3 M€** de CA), **94 %** 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 administrateurs est variable selon les secteurs d'activité, mais est globalement corrélé à la taille des coopératives et à la complexité des organisations.

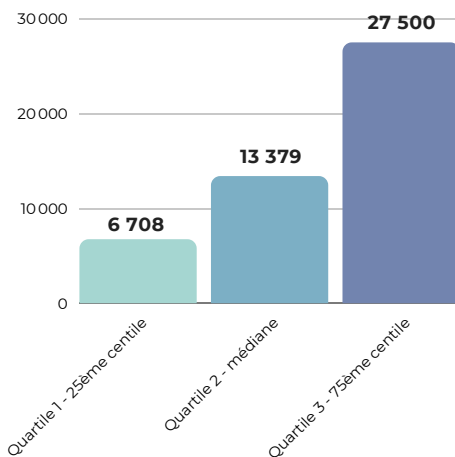
La médiane (montant qui partage la série en deux ensembles égaux) d'indemnités versées est à **13 379 €** par conseil d'administration et par an; la moitié des indemnités annuelles versées sont comprises entre **6 708 €** (quartile 1) et **27 500 €** (quartile 3).

Ces montants peuvent être mis en parallèle avec le temps moyen passé par les administrateurs (**294 jours/an** et par coopérative), ce qui met en évidence le caractère mesuré du niveau d'indemnisation des administrateurs au regard de leur implication.

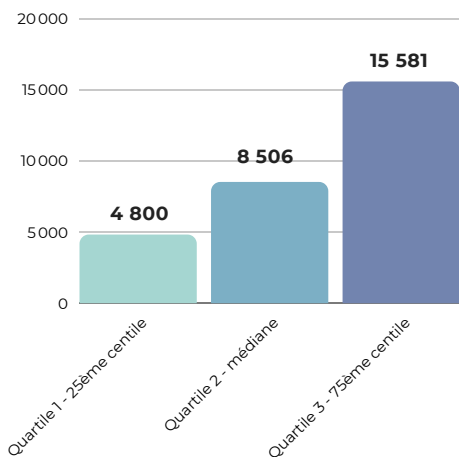
L'indemnité journalière médiane est de **100 € par jour** (la moitié de la base de données se situant entre 80 et 125 €/jour).

L'indemnité des Présidents est souvent forfaitaire. La médiane est de **8 506 €/an**; la moitié de la base de données se situant entre **4 800 €** (quartile 1) et **15 581 €** (quartile 3).

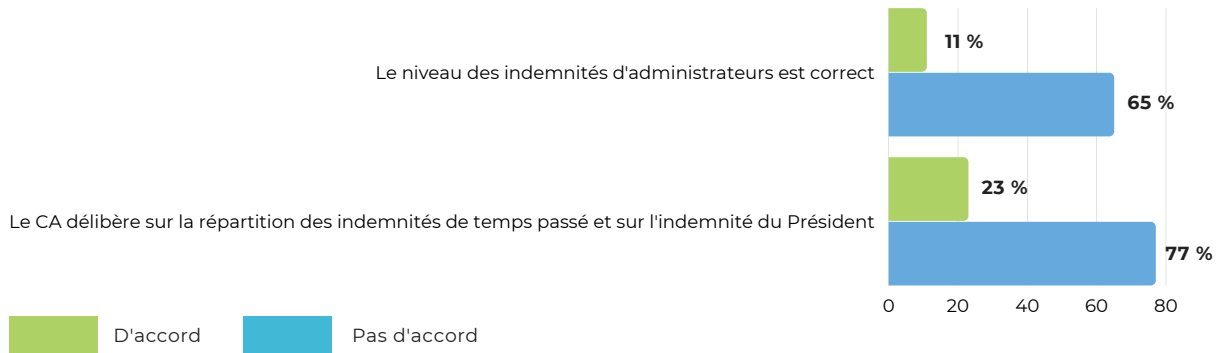
Indemnités annuelles du CA



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.



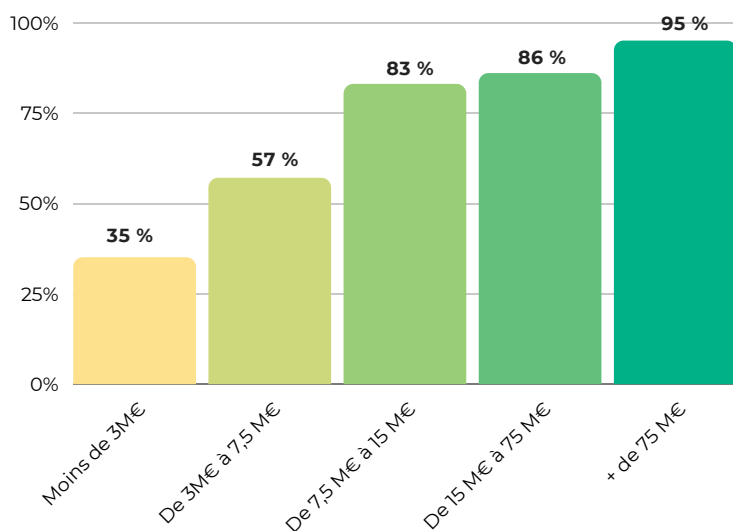
Rappelons que l'indemnité totale du conseil d'administration est attribuée dans la limite d'une enveloppe globale votée par l'assemblée générale (les conseils d'administration utilisent en moyenne 75 % de l'enveloppe) et la répartition entre les membres est décidée par le conseil d'administration. Sur ce dernier point, des progrès doivent être réalisés par les coopératives puisque 23 % des administrateurs interrogés répondent que le CA ne délibère pas sur cette répartition (taux en légère amélioration depuis la dernière édition).

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.

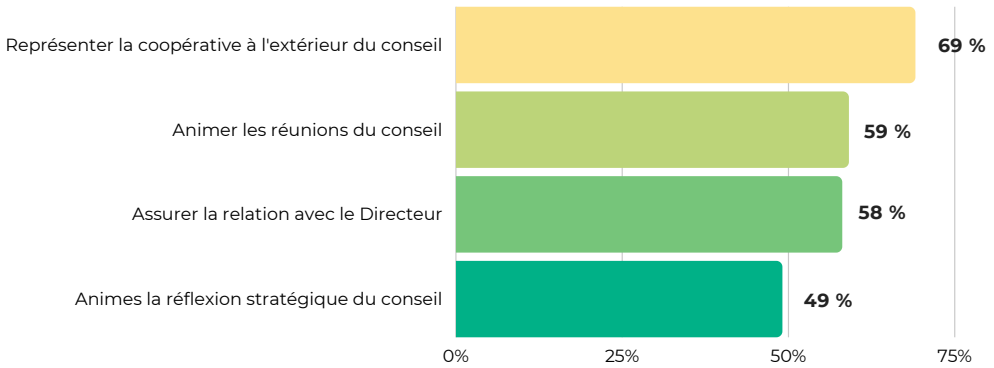
Le Directeur forme, avec le Président, un binôme dont le bon fonctionnement, la complémentarité et la qualité des relations sont une des conditions de la réussite de la gouvernance coopérative.

Existence d'un directeur en fonction de la taille de la coopérative

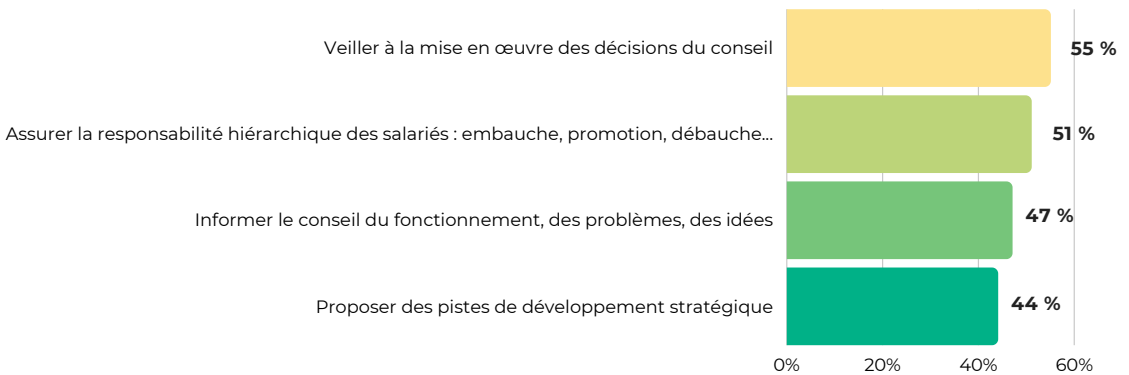


Conscients de cet impératif, les administrateurs définissent des missions réellement complémentaires aux Président et Directeur de leur coopérative.

Les quatre principales missions du Président



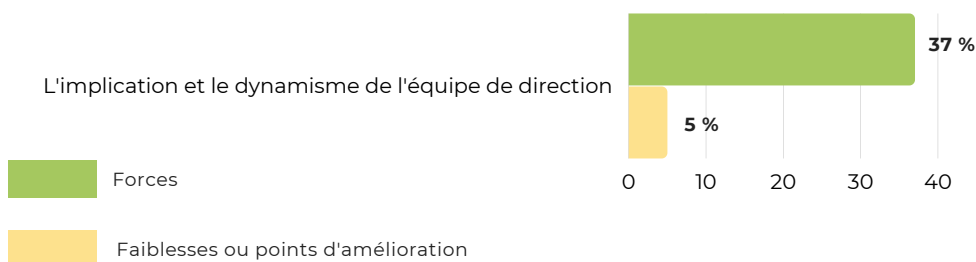
Les quatre principales missions du Directeur



90 % 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.

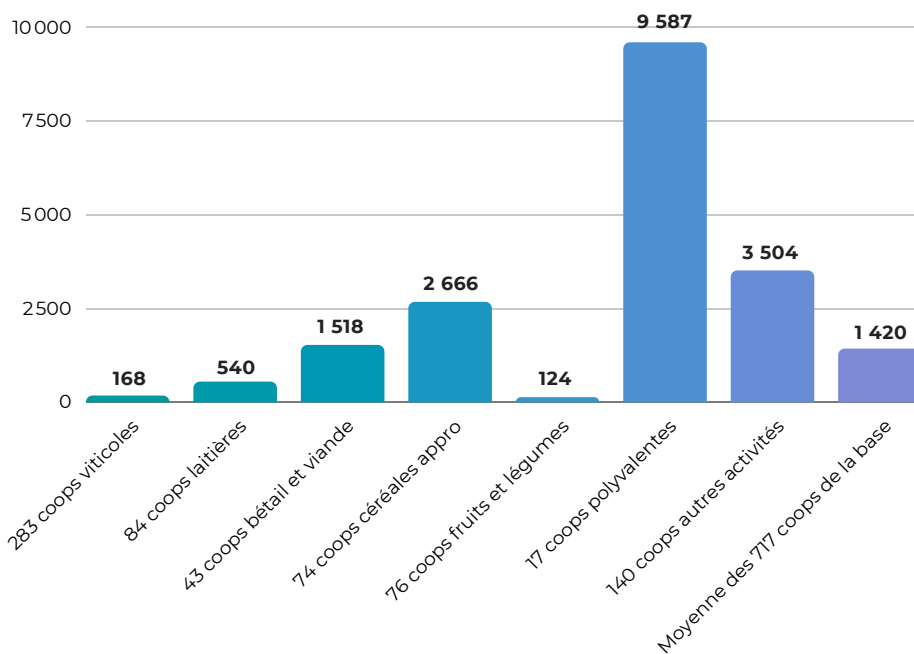
ASSOCIÉS-COOPÉRATEURS ET VIE DÉMOCRATIQUE

SOCIÉTARIAT ET CAPITAL SOCIAL

Les coopératives agricoles de la « base de données gouvernance » comptent en moyenne 1 420 associés inscrits au registre, dont 984 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.

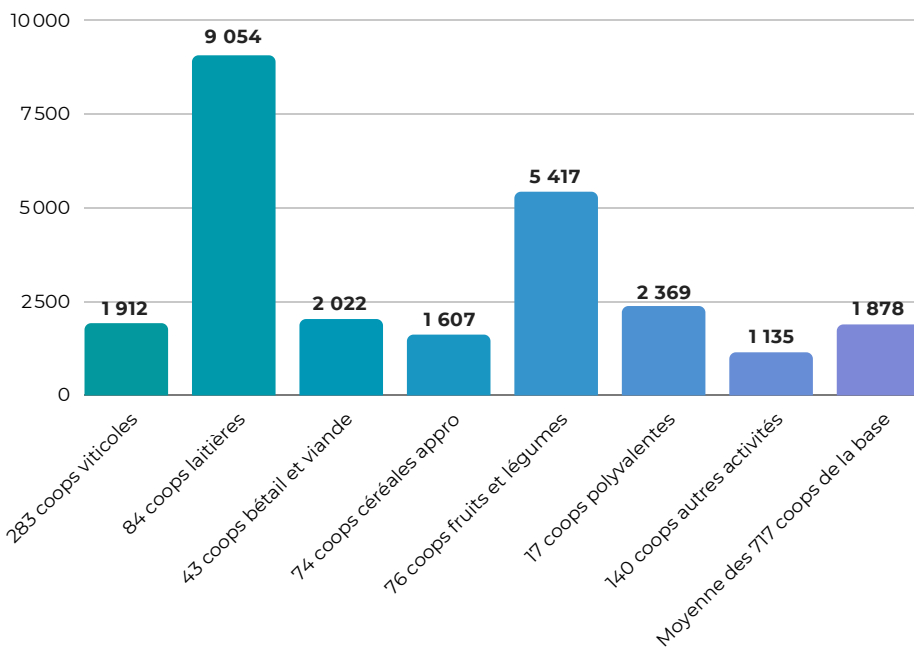
Nombre moyen d'associés par coopérative



Le chiffre d'affaires moyen par associé actif est de 135 K€, avec une forte disparité selon les secteurs d'activité (ex : 395 K€ en fruits et légumes, 62 K€ en céréales appro).

Les associés actifs détiennent en moyenne 1 878 € 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



75 % D'ENTRE EUX IDENTIFIENT UN RISQUE MOYEN OU FORT LIÉ À L'ENGAGEMENT OU AU RENOUELEMENT DES ADHÉRENTS

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



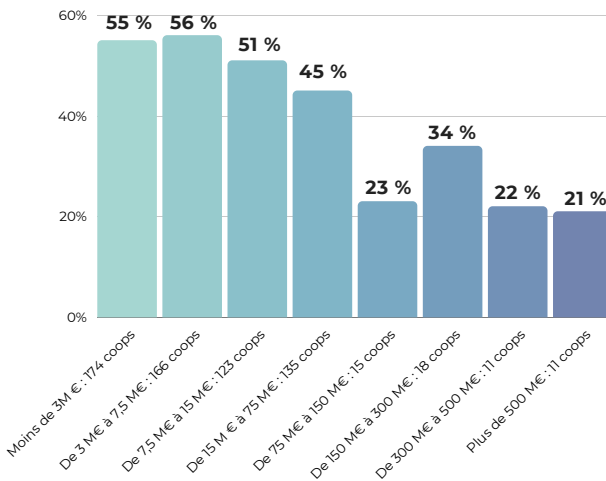
Face à ce risque et à ces faiblesses ou points d'amélioration, les conseils d'administration réfléchissent aux moyens de renforcer le lien et l'attachement des associés coopérateurs à la coopérative. Cela passe notamment par le développement de l'animation territoriale, de l'information aux adhérents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

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 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.

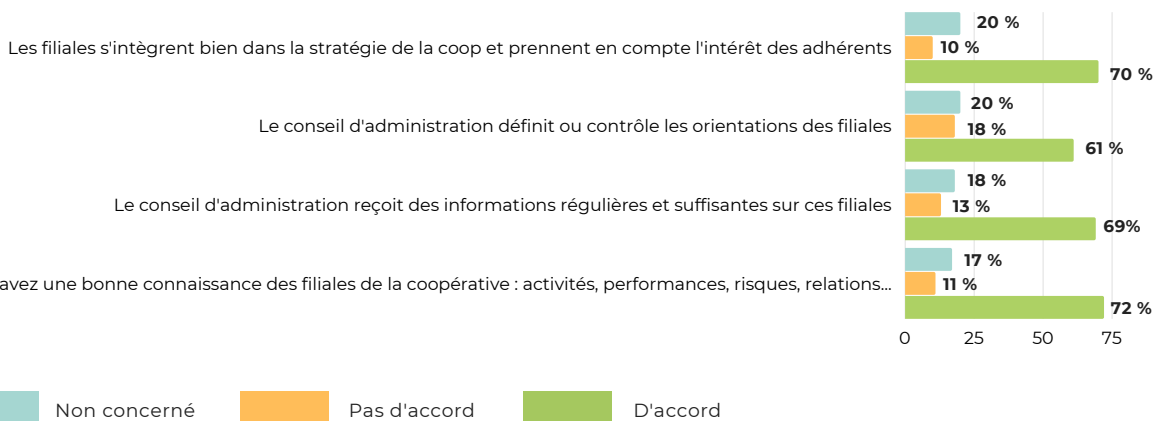
Ainsi, 62 % des coopératives organisent des réunions d'animation du territoire (commission ou comités d'activités pour les coopératives polyvalentes), à raison de 4,2 réunions par an en moyenne (souvent démultipliées sur l'ensemble du territoire de la coopérative).

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.

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 **87** dans la base gouvernance).



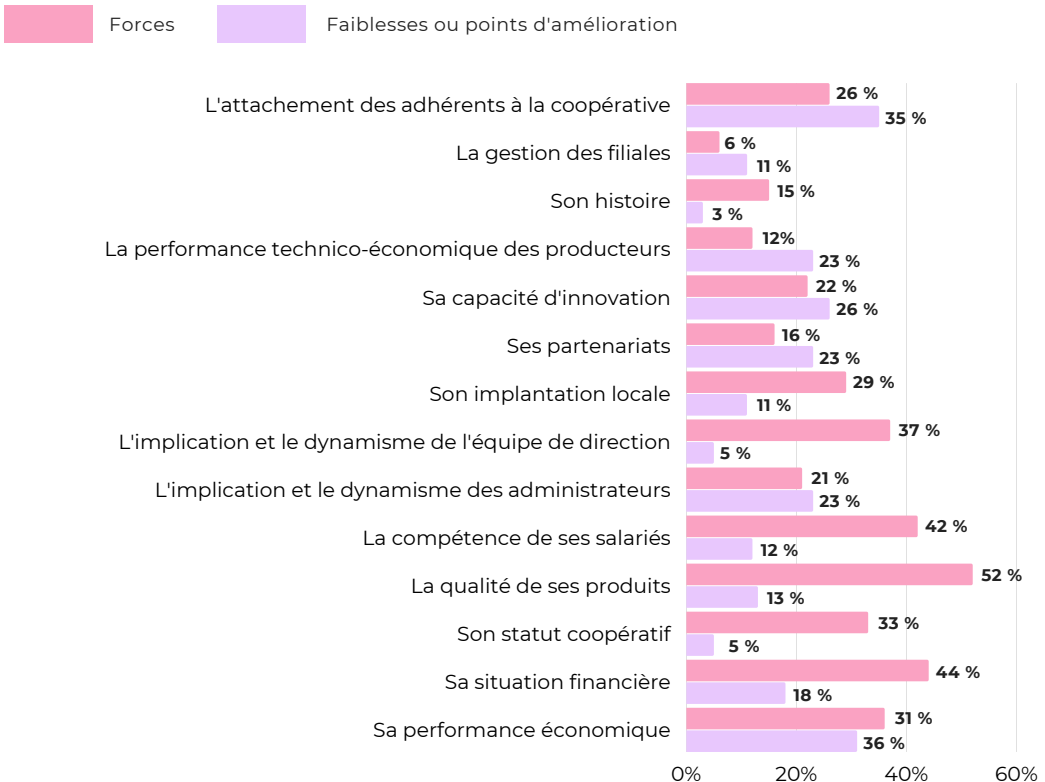
Les enquêtes administrateurs montrent que les conseils d'administration suivent avec attention les filiales de leur coopérative, même s'ils sont plus critiques sur le rôle du conseil d'administration en matière de définition ou de contrôle des orientations stratégiques des filiales (difficulté qui peut 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 administrateurs 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 ; 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



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.