

# Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles

## Panorama de la gouvernance et point de vue des administrateurs



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 d'audit Coopertise, les fédérations de 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 ci-dessus, et invitent à aller plus loin dans l'analyse de ce mode de gouvernance bien spécifique.

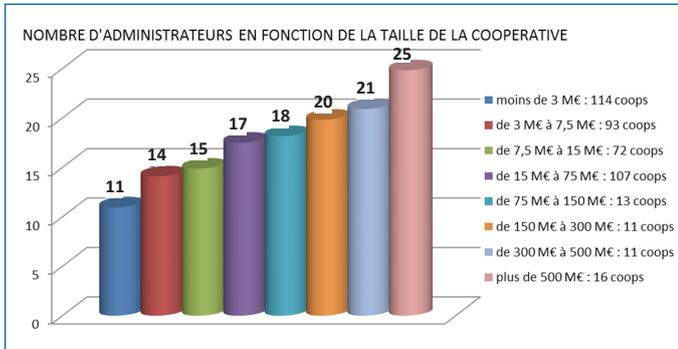
Cette deuxième édition bénéficie d'une augmentation significative du nombre de données, autant sur le plan quantitatif (près de 200 coopératives supplémentaires) que qualitatif (nouvelles données sur le binôme président directeur, ou sur le pilotage des filiales, par exemple).

Les pages suivantes présentent et analysent une sélection de données issues des 432 coopératives et des 5 000 enquêtes administrateurs recensées dans l'observatoire ANR de la gouvernance coopérative.

## Les administrateurs de coopératives en quelques chiffres :

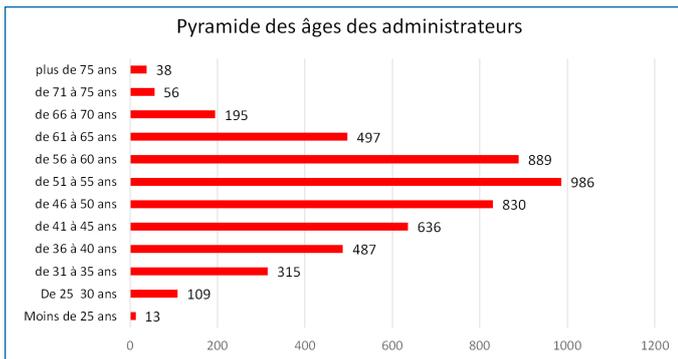
### Nombre moyen d'administrateurs :

Les conseils d'administration des coopératives sont composés en moyenne de 15 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 :



### Age et renouvellement des administrateurs :

L'âge moyen des administrateurs est de 49,9 ans, contre 47,8 ans pour l'ensemble des agriculteurs chefs d'exploitation (données MSA 2016). Ce chiffre élevé témoigne de la délicate question du renouvellement des conseils d'administration.

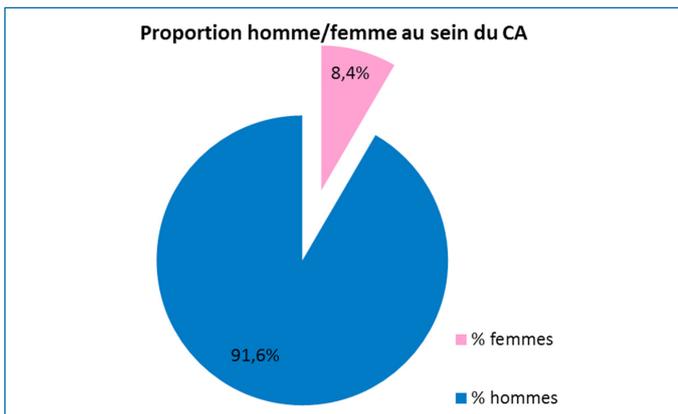


En moyenne, 87 % des coopératives de la base de données ont renouvelé des administrateurs sur les 5 dernières années, avec une moyenne de 3,6 renouvellements, soit un turn-over de 4,7 % par an. Il faut donc 21 ans en moyenne pour renouveler tout le conseil d'une coopérative. Cet indicateur s'est amélioré sensiblement depuis la première édition de cette étude (37 ans).

Il faut néanmoins noter que près de 13 % des coopératives n'ont renouvelé aucun administrateur en 5 ans.

### 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 : « renforcer la place des femmes dans les conseils d'administration » (source : Guide de l'administrateur Coop de France). Toutes les filières partagent la nécessité de faire des progrès en la matière...

Ce taux de 8,6 % est nettement inférieur au taux de femmes chefs d'exploitation agricole (25 % selon la MSA – étude 2016). Cette donnée n'a pas évolué depuis la première édition de la plaquette.

Pourtant, 86 % des administrateurs estiment que le conseil est représentatif de l'ensemble des adhérents...

## Le fonctionnement des conseils d'administration

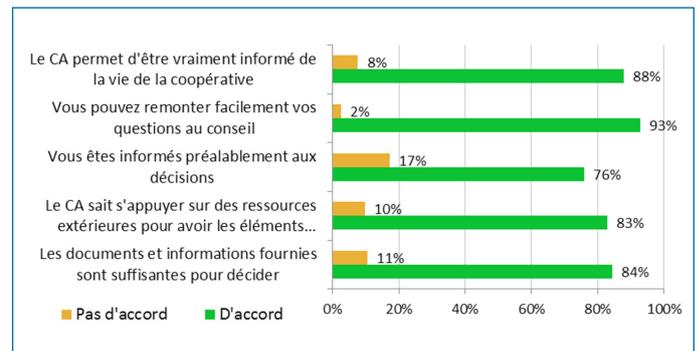
### Fréquence et participation :

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 86 %. Les administrateurs sont plutôt assidus, avec un taux de présence moyen de 80 %.

### Qualité de l'information :

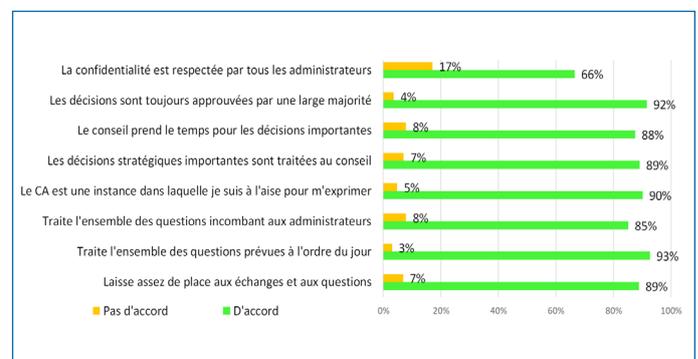
Les administrateurs estiment en grande majorité être bien informés sur la vie de la coopérative, comme en témoigne les appréciations suivantes :



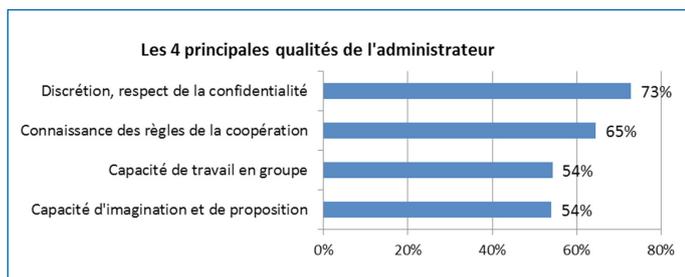
Le point le plus critiqué (17 %) est l'absence d'information préalablement à la décision. Ce taux d'insatisfaction est porté à 21 % pour les administrateurs non membres du bureau (les membres du bureau bénéficiant des informations en amont lors de réunions de bureau).

### 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 :



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 nouveaux modèles de statuts de 2017.

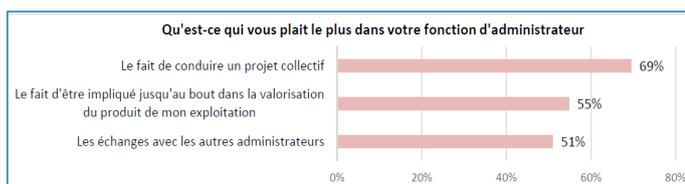
**Rôle du bureau dans la gouvernance :**

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 58 % des coopératives font fonctionner leur bureau, composé en moyenne de 6 administrateurs, et se réunissant en moyenne 11 fois par an.

**L'implication des administrateurs dans les conseils d'administration**

**La motivation des administrateurs :**

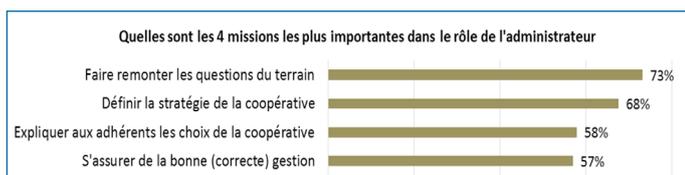
Comprendre ce qui motive un adhérent à intégrer un Conseil d'Administration est important : le degré d'investissement des administrateurs découle de cette motivation, et il influence leur efficacité.



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 93 % à déclarer qu'ils connaissent leur rôle, et ont une vision claire de leur mission :

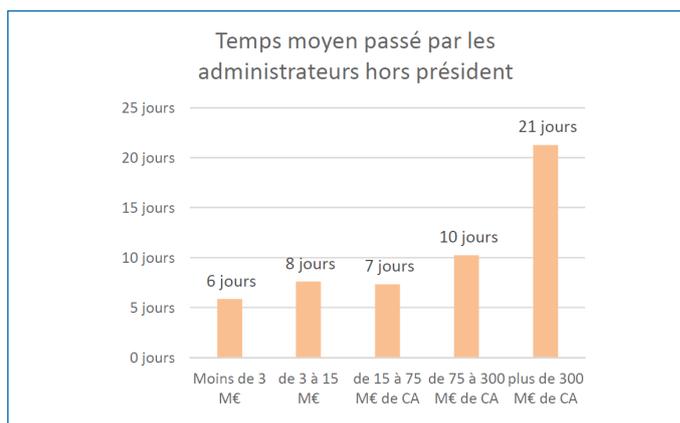


**Temps passé par les administrateurs à l'exercice de leur fonction :**

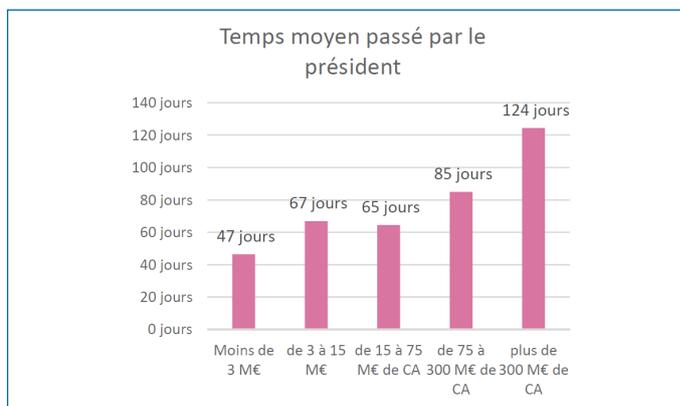
En moyenne, les administrateurs des coopératives agricoles consacrent 19 jours par an à leur fonction d'administrateur (estimation du temps passé donnée lors des enquêtes administrateurs).

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 témoigne les graphiques ci-dessous issus de la base de données :



Le temps passé par les administrateurs (non président) concerne d'abord les réunions de Conseils d'Administration, ainsi que les réunions de bureau pour les membres du bureau (en moyenne 7 réunions de Conseils d'Administration par an, et 11 réunions de bureaux pour les 58 % 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 jours.



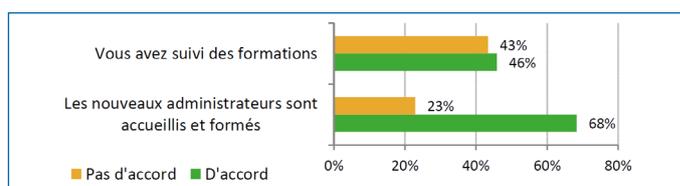
En revanche, le président, en sus de ces réunions, assure la relation avec la direction, le suivi des dossiers, la représentation à l'extérieur, la préparation des réunions ... ce qui représente une moyenne annuelle de 66 jours.

A une grande majorité (77 %), les administrateurs estiment que le temps passé est suffisant pour réaliser correctement leur mission d'administrateur, mais 17 % estiment que le temps consacré à leur mission d'administrateur est insuffisant.

**La formation des élus :**

Seulement 38 % des coopératives de la base de données ont organisé une ou plusieurs formations administrateurs au cours de 3 dernières années; pour les coopératives qui ont organisé des formations, la moyenne est de 1,3 jour de formation par administrateur et par an.

L'enquête administrateurs confirme cette faiblesse : près d'un administrateur sur deux n'a 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.

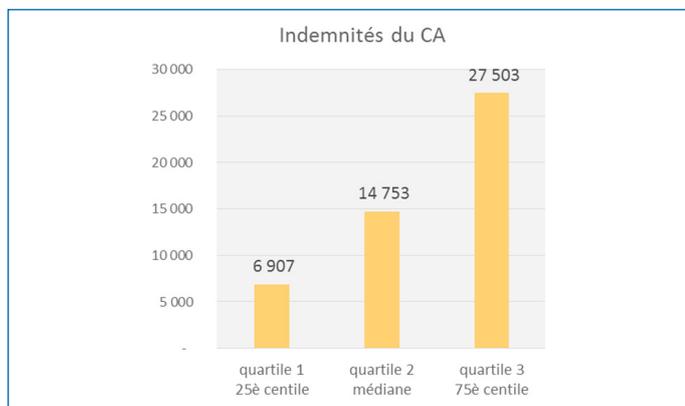


Les coopératives doivent poursuivre leurs efforts en matière de formation et d'accueil des nouveaux administrateurs. Cela constitue un enjeu essentiel de la gouvernance coopérative.

## 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'un audit cooptise, les données de l'observatoire permettent d'évoquer cette question de façon apaisée avec le conseil, en disposant de références et de comparaisons.

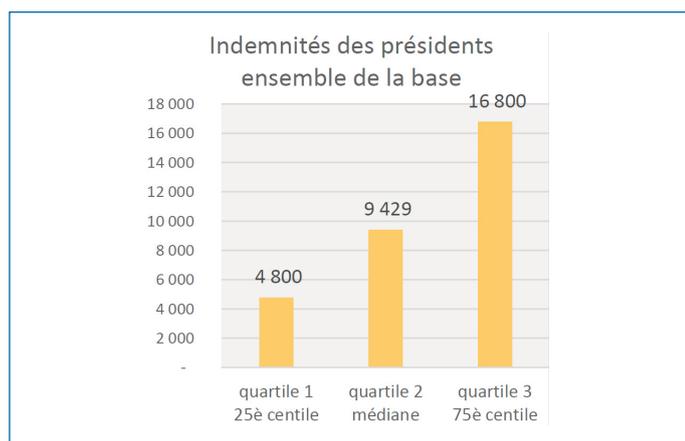
L'indemnisation des administrateurs pour leur temps passé est pratiquée par 75 % des petites coopératives (moins de 3 M€ de CA), 95 % des coopératives de 3 à 75 M€ de CA, et 100 % des plus de 75 M€ de CA.



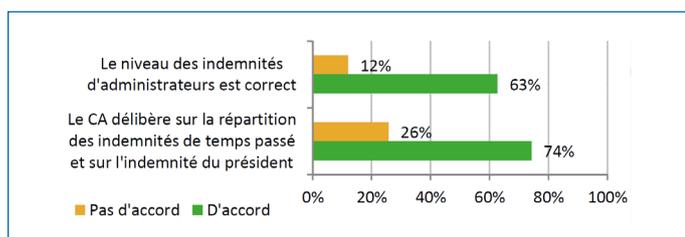
Le montant d'indemnisation annuelle versée aux administrateurs est variable selon les secteurs d'activité, mais est globalement corrélé à la taille des coopératives et à la complexité des organisations. La médiane d'indemnités versées est à 14 753 € par Conseil d'Administration et par an (montant qui partage la série en deux ensembles égaux); la moitié des indemnités annuelles versées sont comprises entre 6 907 € (quartile 1) et 27 503 € (quartile 3). Ces montants peuvent être mis en parallèle avec le temps moyen passé par les administrateurs (309 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 108 € par jour (la moitié de la base de données se situant entre 80 et 130 €/jour).

L'indemnité des présidents est souvent forfaitaire. La médiane est de 9 400 €/an; la moitié de la base de donnée se situant entre 4 800 (quartile 1) et 16 800 € (quartile 3).



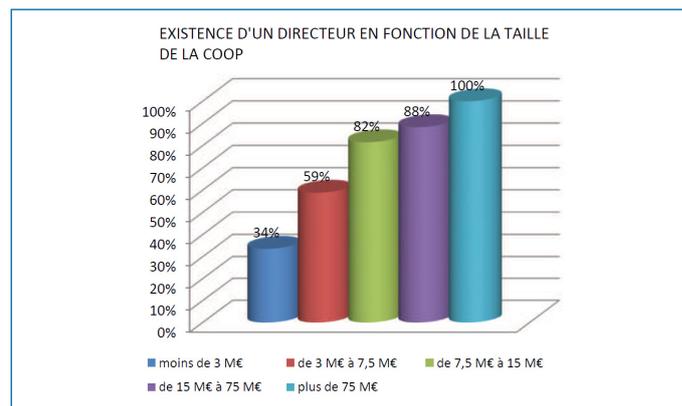
Il faut noter que 12 % des administrateurs estiment que le niveau d'indemnisation n'est pas correct, et 25 % ne sont pas en mesure de se prononcer sur cette question.



Rappelons que l'indemnité totale du Conseil d'Administration est attribuée dans la limite d'une enveloppe globale votée par l'assemblée (les Conseils d'Administration utilisent en moyenne 80 % 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 26 % des administrateurs interrogés répondent que le CA ne délibère pas sur cette répartition.

## Le binôme président-directeur et la direction de la coopérative

69 % 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.



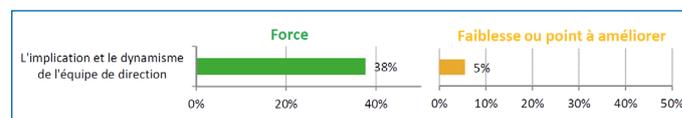
Le directeur forme, avec le président, un binôme dont le bon fonctionnement, la complémentarité et la qualité des relations sont une des conditions de la réussite de la gouvernance coopérative.

Conscients de cet impératif, les administrateurs définissent des missions réellement complémentaires aux président et directeur de leur coopérative :



95 % 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 confiées.

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

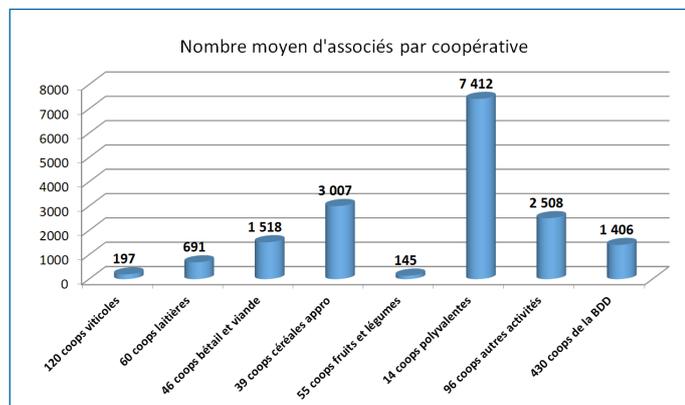


38 % des administrateurs ont identifié comme une des principales forces l'implication et le dynamisme de l'équipe de direction, parmi une liste de 15 propositions.

## Associés coopérateurs et vie démocratique

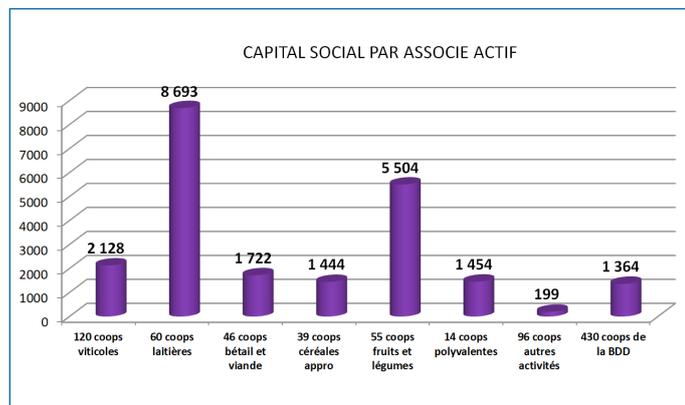
### Sociétariat et capital social :

Les 432 coopératives agricoles de la « base de données gouvernance » comptent en moyenne 1 406 associés inscrits au registre, dont 1 070 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 comptant plus de 10 000 adhérents.



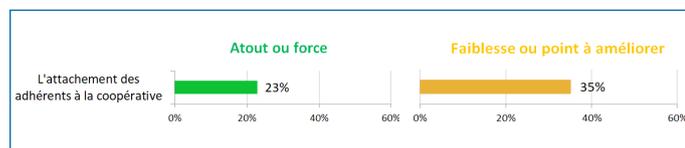
Le chiffre d'affaires moyen par associé actif est de 138 K€, avec une forte disparité selon les secteurs d'activité (ex : 350 K€ en fruits et légumes, 67 K€ en céréales appro).

Les associés actifs détiennent en moyenne 1 364 € 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.

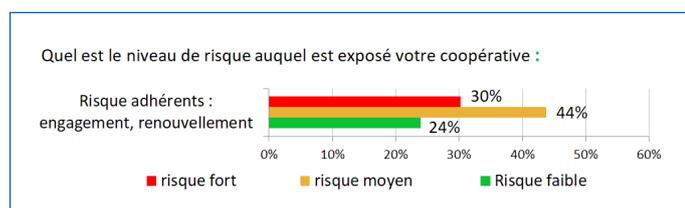


### Attachement des adhérents

Les administrateurs ont une vision contrastée sur l'attachement des adhérents à leur coopérative :



74 % d'entre eux identifie un risque moyen ou fort lié à l'engagement ou au renouvellement des adhérents



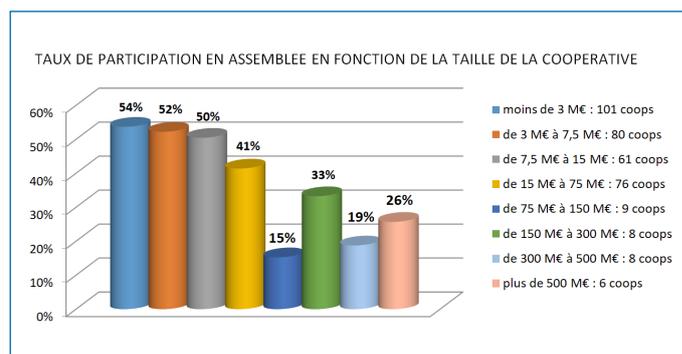
Face à ce risque et à ces faiblesses ou points d'amélioration, les conseils d'administration réfléchissent aux moyens de renforcer le lien et l'attachement des adhérents à la coopérative.

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 47 % ; ce taux est corrélé à la taille de la coopérative, comme le montre le graphique ci-dessous.



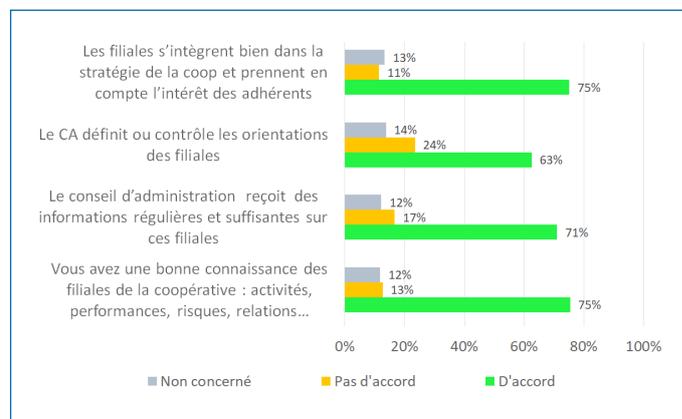
Le dialogue entre les associés et les dirigeants ne se limite pas à la seule assemblée générale ; d'autres moments d'échanges sont organisés par les dirigeants pour entretenir la vie démocratique et favoriser l'implication des associés. Ainsi, 58 % des coopératives organisent des réunions d'animation du territoire (commission ou comités d'activités pour les coopératives polyvalentes), à raison de 3,4 réunions par an en moyenne.

Les administrateurs sont aussi des vecteurs importants de relations avec les adhérents. « Faire remonter les questions du terrain » et « expliquer aux adhérents 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

59 % des 432 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 : 39 % du chiffre d'affaires groupe est réalisé par les filiales (donnée issue des groupes coopératifs établissant des comptes consolidés, au nombre de 57 dans la base gouvernance).



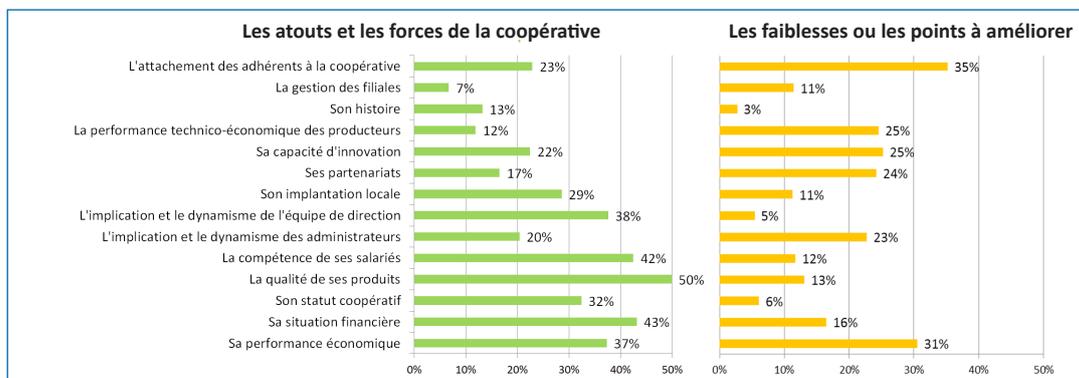
Les enquêtes administrateurs montrent que les Conseils d'Administration suivent avec attention les filiales de leur coopérative, même s'ils sont plus critiques sur le rôle du Conseil d'Administration en matière de définition ou de contrôle des orientations stratégiques des filiales (difficulté qui peut 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 et la situation financière ressortent ainsi en tête des points forts, devant la compétence des salariés et l'implication de l'équipe de direction. Nous observerons qu'aucune des caractéristiques liées aux spécificités coopératives (l'attachement des adhérents à la coopérative, les partenariats, l'implantation locale, l'implication des administrateurs, le statut coopératif...) ne ressort dans le quinté de tête. Mais il faut noter que d'autres enquêtes indiquent que les administrateurs sous-estiment ces critères dans leur appréciation.

Au titre des points à améliorer, deux notions se dégagent nettement : l'attachement des adhérents à la coopérative, et la performance économique; de quoi alimenter la réflexion stratégique dans les conseils...



## Présentation de l'observatoire ANR de la gouvernance des coopératives agricoles

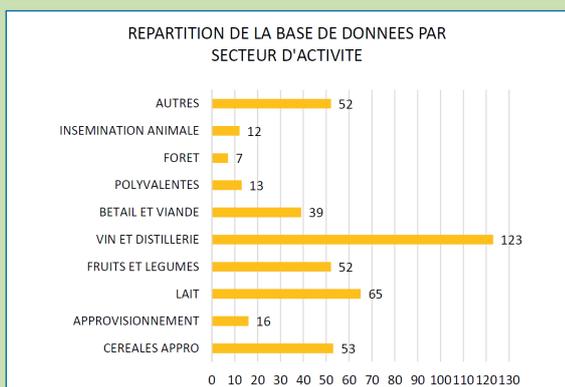
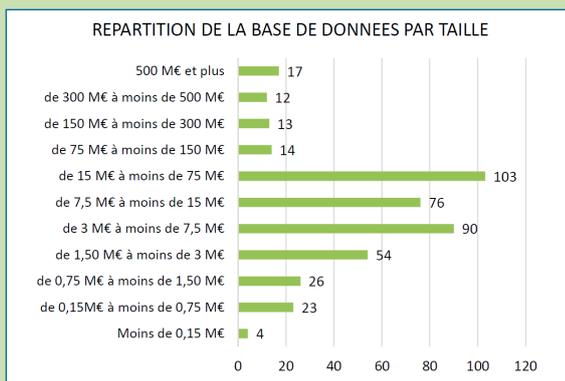
Cet observatoire a été créé en 2013 à l'initiative des fédérations de Révision et de l'Association Nationale de Révision de la Coopération Agricole. Il a pour objectif de constituer un des outils de la Révision pour analyser la gouvernance des coopératives agricoles. Ces analyses doivent permettre aux 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.

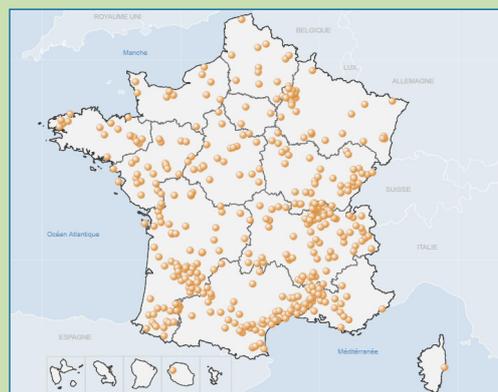
Le traitement des données garantit la confidentialité des informations collectées auprès des coopératives. Seuls les éléments de synthèse de cet observatoire sont communiqués aux Réviseurs.

Un questionnaire d'enquête a été transmis à 6 664 administrateurs dans 432 coopératives ayant fait l'objet d'une mission de Révision entre 2013 et 2017. Le taux de réponse est de 75 %, soit un total de 4 964 enquêtes exploitées.

Forte de ces 432 coopératives, la base gouvernance rassemble environ un quart des coopératives agricoles (hors Unions et CUMAS) dénombrées par le HCCA (observatoire économique). Ce taux passe à plus de 50 % pour les coopératives de plus de 15 M€ de chiffre d'affaires.



Répartition géographique des coopératives dans la base de données



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 représenté, pour les 432 coopératives révisées, entre 1 700 et 1 800 administrateurs interviewés.

L'ensemble de ces éléments fait l'objet d'une restitution par le réviseur devant le conseil d'administration de la coopérative, entraînant des échanges riches sur la gouvernance de la coopérative et ses pistes d'améliorations.