LA COOPÉRATION AGRICOLE

# L'administrateur en questions

4e édition

© La Coopération agricole, 43 rue Sedaine 75538 PARIS Cedex 11, 2020
ISBN : 979-10-91278-31-7

**Ce document a été rédigé par :**
- Guillaume Danton, La Coopération Agricole
- Pascal Goux, La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes
- Françoise Ledos, La Coopération Agricole
- Stéphane Neck, Association nationale de Révision
- Benjamin Perdreau, La Coopération Agricole
- Jamila Renouvin, La Coopération Agricole
- Muriel Tina, La Coopération Agricole

**Ont également collaboré à la rédaction de cet ouvrage :**
- Bastien Fitoussi, La Coopération Agricole
- Marine Nossereau, La Coopération Agricole
- Étienne Lacombe, Axo
- Corinne Lelong et l'équipe de la Direction des Affaires Sociales de La Coopération Agricole

**Ainsi que :**
- Céline Auzeral, La Coopération Agricole Occitanie
- Marielle Garcia, La Coopération Agricole Ouest
- Gaétan Javel, La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes

Nous remercions les membres de la Commission Gouvernance présidée par Véronique Blin qui a accompagné nos travaux.

# Sommaire

Table des questions 6

Mots-clés 14

Préface. Dominique Chargé 22

**Chapitre 1.**
**La coopérative agricole 25**

**Chapitre 2.**
**La vie coopérative 63**

**Chapitre 3.**
**Le conseil d'administration 69**

**Chapitre 4.**
**Coopération agricole**
**et attentes sociétales 91**

**Chapitre 5.**
**L'administrateur 103**

**Chapitre 6.**
**Le président du conseil**
**d'administration 123**

**Chapitre 7.**
**Les responsabilités**
**des administrateurs 129**

**Chapitre 8.**
**Le directeur et les salariés 143**

**Chapitre 9.**
**Les instances de contrôle 151**

**Chapitre 10.**
**De la coopérative**
**au groupe coopératif 159**

Annexes 171

Liste des abréviations 187

Bibliographie 189

# Table des questions

| RETOUR AU SOMMAIRE |

## LA COOPÉRATIVE AGRICOLE 25


1. Qu'est-ce qu'une coopérative ? 26
2. Qu'est-ce que l'économie sociale et solidaire ? 26
3. Existe-t-il plusieurs catégories de coopératives ? 27
4. Quel est le poids des coopératives dans l'économie ? 30
5. Comment sont nées les coopératives ? 30
6. Qu'est-ce qu'une coopérative agricole ? 32
7. Quel est l'objet d'une coopérative agricole ? 33
8. Les coopératives ont-elles pour objet d'acquérir des moyens de production agricole ? 35
9. Qu'est-ce qui fait la spécificité d'une coopérative agricole ? 37
10. Comment rédige-t-on les statuts ? 38
11. Qu'est-ce qu'un règlement intérieur ? 40
12. Équité ou égalité ? 40
13. Quelles informations la coopérative doit-elle fournir à ses associés coopérateurs ? 41
14. Comment s'exerce la démocratie ? 44
15. Quels sont les pouvoirs des assemblées générales ? 45
16. Qu'est-ce que le quitus et quels sont ses effets ? 49
17. Quelles sont les modalités d'affectation du résultat ? 49
18. Comment expliquer les modalités d'affectation du résultat ? 51

**19.** Qu'est-ce qu'une assemblée de section ? 51
**20.** Qu'est-ce qu'une assemblée de groupe spécialisé par produits ? 53
**21.** Quelles sont les neuf options de dérogation statutaires ? 53
**22.** Pourquoi les coopératives sont-elles soumises à une fiscalité particulière ? 57
**23.** Qu'est-ce que l'organisation « La Coopération Agricole » ? 57
**24.** Qu'est-ce que le COPA COGECA ? 59
**25.** Qu'est-ce que l'Alliance coopérative internationale ? 60
**26.** Qu'est-ce que Coop FR ? 60
**27.** Coopération et mutualisme 61

**LA VIE COOPÉRATIVE** 63

**28.** Qu'entend-on par vie coopérative ? 64
**29.** Quel est le rôle de l'administrateur dans l'animation de la vie coopérative ? 64
**30.** Quels sont les enjeux de l'animation de la vie coopérative ? 64
**31.** Quels sont les leviers à disposition des coopératives pour animer la vie coopérative ? 64
**32.** Quels sont les enjeux du renouvellement des générations ? 65
**33.** Quelles sont les actions conduites par les coopératives pour l'accueil des nouveaux coopérateurs ? 66
**34.** Les outils numériques peuvent-ils être utilisés pour l'animation de la vie coopérative ? 67

**LE CONSEIL D'ADMINISTRATION** 69

**35.** Quel est le rôle du conseil d'administration et quel est son pouvoir ? 70
**36.** De quoi le conseil d'administration doit-il être informé ? 71
**37.** Quelles sont les sources d'information du conseil d'administration ? 72

**38.** Quelles sont les règles de décision et de fonctionnement ? 73
**39.** Combien de fois le conseil d'administration doit-il se réunir ? 74
**40.** Qui établit l'ordre du jour ? 74
**41.** Combien faut-il d'administrateurs dans un conseil d'administration ? 74
**42.** Quelles sont les règles à appliquer concernant la parité hommes/femmes ? 75
**43.** Faut-il rédiger une charte de gouvernance ? 75
**44.** Les débats du conseil d'administration sont-ils confidentiels ? 76
**45.** Où peut-on consulter les débats et décisions du conseil d'administration ? 77
**46.** Le conseil d'administration peut-il déléguer ses pouvoirs ? 77
**47.** Qu'est-ce qu'une délégation de pouvoirs opérant transfert de responsabilité pénale ? 78
**48.** Comment met-on en place une délégation de pouvoirs ? 79
**49.** Quelles sont les conséquences d'une délégation de pouvoirs ? 80
**50.** Le conseil d'administration peut-il avoir connaissance du contrat de travail et du salaire du directeur ? 80
**51.** Comment organiser la gestion des risques ? 81
**52.** Qu'est-ce qu'un comité d'audit ? 82
**53.** Qu'est-ce que le bureau ? 82
**54.** Faut-il créer des commissions ? 83
**55.** Comment assurer le pilotage d'une activité concernant une minorité d'associés coopérateurs ? 84
**56.** Peut-on évaluer la performance du conseil d'administration ? 84
**57.** Qu'y a-t-il dans le rapport du conseil d'administration ? 85
**58.** Quand et pourquoi y a-t-il des salariés au conseil d'administration ? 86
**59.** Quels sont les rôles et pouvoirs des représentants du comité social et économique au conseil d'administration ? 87
**60.** Qu'est-ce qu'un directoire et un conseil de surveillance ? 87
**61.** Quelles compétences collégiales le conseil d'administration doit-il posséder ? 88

## COOPÉRATION AGRICOLE ET ATTENTES SOCIÉTALES 91


**62.** Qu'est-ce que la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) ? 92

**63.** Y a-t-il un lien naturel entre coopérative et responsabilité sociétale des entreprises ? 94

**64.** Quelles sont les obligations des coopératives en matière de RSE ? 95

**65.** Qu'est-ce qu'une entreprise solidaire d'utilité sociale ? 97

**66.** Qu'est-ce qu'une société à mission ? 98

**67.** Pourquoi un projet stratégique pour la coopérative ? 99

**68.** Pourquoi donner une dimension RSE au projet stratégique ? 100


## L'ADMINISTRATEUR 103


**69.** Qui peut être administrateur ? 104

**70.** Comment présenter sa candidature ? 105

**71.** Comment est-on élu administrateur ? 106

**72.** Peut-on coopter un administrateur ? 107

**73.** Quelle est la durée du mandat ? 108

**74.** Y a-t-il une limite d'âge à la fonction d'administrateur ? 108

**75.** Existe-t-il des règles de cumul des mandats ? 108

**76.** Qui l'administrateur représente-t-il ? 109

**77.** Qu'est-ce qu'un administrateur stagiaire ? 109

**78.** Comment renouveler le conseil d'administration ? 110

**79.** Comment faciliter l'intégration d'un nouvel administrateur ? 110

**80.** À quoi s'engage un administrateur ? 111

**81.** La participation aux réunions est-elle obligatoire ? 112

**82.** Quelles informations un administrateur est-il en droit de demander ? 112

**83.** Que peut faire un administrateur en désaccord avec une décision ? 114

**84.** Quelles compétences l'administrateur doit-il développer ? 114

**85.** Dans quelles conditions un administrateur peut-il bénéficier d'une délégation de pouvoir de signature bancaire ? 116
**86.** Un administrateur peut-il être indemnisé ? 116
**87.** Comment un administrateur doit-il déclarer ses indemnités ? 117
**88.** Un administrateur peut-il effectuer des travaux ou des prestations pour le compte de sa coopérative ? 118
**89.** Existe-t-il un système de retraite pour les administrateurs ? 119
**90.** Que se passe-t-il lorsqu'un administrateur passe des conventions avec sa coopérative ? 119
**91.** Comment prend fin le mandat de l'administrateur ? 120
**92.** Dans quel cas et par qui un administrateur peut-il être révoqué ? 121

**LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION** 123

**93.** Comment le président est-il élu ? 124
**94.** Quels sont les pouvoirs propres au président ? 124
**95.** Quels sont les domaines de compétences propres au président ? 125
**96.** Quelle est la spécificité du binôme président-directeur ? 126
**97.** Le président peut-il recevoir une indemnité particulière ? 126
**98.** Le président peut-il être révoqué ? 127

**LES RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS** 129

**99.** Qu'est-ce que la responsabilité civile et la responsabilité pénale ? 130
**100.** Qu'est-ce que la responsabilité financière d'un associé coopérateur ? 130
**101.** Quels sont les cas où la responsabilité civile de l'administrateur peut être mise en cause ? 131
**102.** Qui peut engager l'action en responsabilité ? 132
**103.** Tous les administrateurs sont-ils également responsables ? 132
**104.** Un administrateur peut-il être exonéré de sa responsabilité civile ? 132

**105.** Reste-t-on responsable civilement après la fin de son mandat d'administrateur ? 133
**106.** Quelles infractions mettent en cause la responsabilité pénale d'un administrateur ? 133
**107.** Qu'est-ce que la responsabilité pénale de la personne morale ? 135
**108.** Peut-on être assuré pour la responsabilité pénale ? 136
**109.** La délégation de pouvoir exonère-t-elle de sa responsabilité pénale ? 136
**110.** Pendant combien de temps reste-t-on responsable pénalement ? 137
**111.** Les administrateurs peuvent-ils être appelés à se porter caution ? 137
**112.** Que risquent les administrateurs en cas de procédures liées à des difficultés économiques ? 138

## LE DIRECTEUR ET LES SALARIÉS 112

**113.** Qui recrute le directeur ? 144
**114.** Le directeur est-il obligatoirement salarié de la coopérative ? 145
**115.** Sur quels textes s'appuyer pour définir le statut du directeur ? 145
**116.** Quels sont les pouvoirs du directeur ? 146
**117.** Le directeur doit-il assister aux réunions du conseil d'administration ? 147
**118.** Quelles sont les responsabilités du directeur ? 147
**119.** Qui a autorité sur les salariés ? 148
**120.** Comment prend fin la fonction du directeur ? 148
**121.** L'organigramme dans les groupes coopératifs : quelle implication pour les administrateurs ? 149

## LES INSTANCES DE CONTRÔLE 151

**122.** Qu'est-ce que le Haut Conseil de la coopération agricole (HCCA) ? 152
**123.** Quelles sont les obligations des coopératives vis-à-vis du HCCA ? 152
**124.** Le HCCA a-t-il un pouvoir de sanction ? 153

**125.** Qu'est-ce que la Révision coopérative ? 154
**126.** Qu'est-ce que l'observatoire de la gouvernance coopérative ? 155
**127.** Qu'est-ce que le commissariat aux comptes ? 156
**128.** Quel est le rôle du commissaire aux comptes auprès du conseil d'administration et de l'assemblée générale ? 157

## DE LA COOPÉRATIVE AU GROUPE COOPÉRATIF 159

**129.** Qu'est-ce qu'une filiale ? Qu'est-ce qu'un groupe coopératif ? 160
**130.** Comment une société en contrôle-t-elle une autre ? 160
**131.** Pourquoi les coopératives détiennent-elles des filiales ? 161
**132.** Une coopérative et sa filiale peuvent-elles avoir la même activité ? 162
**133.** Quel est l'intérêt de créer des partenariats entre coopératives ? 162
**134.** Qu'est-ce qu'une union de coopératives ? 163
**135.** Quelles sont les particularités de la gouvernance des unions ? 164
**136.** L'administrateur représentant la coopérative dans une filiale a-t-il une responsabilité personnelle accrue ? 165
**137.** Qui est le représentant d'une coopérative dans une filiale ? 165
**138.** Existe-t-il des règles de cumul des mandats pour l'administration des filiales ? 166
**139.** Comment s'exerce la fonction de direction dans un groupe coopératif ? 166
**140.** Qu'est-ce que la consolidation des comptes ? 167
**141.** Comment les associés sont-ils informés de l'activité des filiales de la coopérative ? 167
**142.** Qu'est-ce que la combinaison des comptes ? 168
**143.** Une coopérative peut-elle avoir une activité internationale ? 169
**144.** Quels sont les points clés du fonctionnement des différentes sociétés ? 169

# Mots-clés

(les numéros renvoient aux questions traitant des mots-clés)

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# A


- Absence aux réunions du conseil d'administration : 81
- Acapitalisme : 9
- Accord paritaire national : 115
- Accueil des nouveaux administrateurs : 79, 33
- Acquisition de foncier : 8
- Action en responsabilité : 102
- Activité concurrente à celles de la coopérative : 69
- Activité des filiales : 141
- Activité internationale : 143
- Ad nutum : 14, 35, 92
- Administrateur de filiale : 136, 137
- Administrateur salarié : 58
- Administrateur stagiaire : 77
- Administrateur travaillant pour le compte de sa coopérative : 88
- Affectation du résultat : 15, 17, 18
- Agri Confiance® : 62
- Alliance coopérative internationale : 25
- Alliances et partenariats : 133
- Animation de la vie coopérative : 29, 31, 30, 34, 95
- Animation territoriale : 19
- Assemblée de groupe spécialisé : 20
- Assemblée de section : 19
- Assemblée générale extraordinaire : 15
- Assemblée générale ordinaire annuelle : 15, 57, 93
- Assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement : 15
- Association nationale de révision : 125
- Associé non coopérateur : 21, 58
- Assurance responsabilité civile mandataire social : 104
- Augmentation du capital social : 15


# B


- Banque coopérative : 3
- Binôme président/directeur : 96, 116
- Bulletin secret : 35, 71
- Bureau : 53, 93

# C


- Cadre dirigeant : 119
- Candidature au conseil d'administration : 70
- Caution des emprunts : 111
- Certification des comptes : 127, 128
- Cessation de paiement : 112
- Changement du nombre d'administrateurs : 41, 72
- Charte des élus (charte de gouvernance) : 38, 43
- Circonscription territoriale : 9
- COGECA : 24
- Combinaison des comptes : 142
- Comité d'audit : 52
- Comité social et économique : 58, 59
- Commissariat aux comptes : 37, 127, 128
- Commissions : 54
- Compétences des administrateurs : 80, 84
- Compétences du conseil d'administration : 61
- Compétences du président : 95
- Comptabilisation des votes : 71
- Comptes consolidés : 140
- Conditions d'élection au conseil d'administration : 69
- Confédération Nationale de la Mutualité de la Coopération et du Crédit Agricole (CNMCCA) : 27
- Confidentialité en conseil d'administration : 44, 82
- Conflit d'intérêts : 90
- Conseils de section, de région, territorial : 19
- Conseil de surveillance : 21, 60
- Consolidation des comptes : 140
- Consultation des procès-verbaux du conseil d'administration : 45
- Contrat de travail du directeur : 50, 114
- Contribution économique territoriale : 22
- Contrôle de l'activité de la coopérative : 95
- Contrôle des filiales : 141
- Contrôle d'une société : 130
- Conventions entre les administrateurs et la coopérative : 90
- Convocation de l'assemblée générale ordinaire annuelle : 15
- Convocation du commissaire aux comptes au conseil d'administration : 128
- Convocation du conseil d'administration : 94
- Coop FR : 26
- Coopérative à sections : 19
- Coopérative de production : 3
- Coopérative d'entreprises : 3
- Coopérative d'usagers : 3
- Coopérative polyvalente : 55
- Coopératives So Responsables : 62
- Coopertise® : 125
- Cooptation d'administrateurs : 72
- COPA : 24
- CUMA : 7
- Cumul de mandats : 138, 75


# D


- Décision du conseil d'administration : 54
- Déclaration de performance extra-financière : 64
- Déficit : 17
- Définition de la coopérative : 1
- Définition de la coopérative agricole : 6
- Délégation de pouvoirs : 46, 48, 49, 53, 85, 94, 109, 118
- Délégation de signature bancaire : 85
- Délégué de section : 19
- Délibérations du conseil d'administration : 38, 45, 72

- Démarche stratégique : 67
- Démocratie : 14
- Dépôt de bilan : 112
- Désaccords au conseil d'administration : 83
- Devoir de vigilance : 64
- Devoirs de l'administrateur : 38
- Diagnostic Développement Durable (3D) : 62
- Directeur : 48, 50, 94, 96, 113, 114, 115
- Directeur général : 116
- Direction du groupe coopératif : 139
- Directoire : 21, 60
- Dirigeant de droit : 101
- Dirigeant de fait : 101
- Document Unique Récapitulatif (DUR) : 13
- Dommages et intérêts : 101, 104, 106
- Droit d'alerte : 59
- Droits et devoirs de la coopérative : 10
- Droits et devoirs des associés coopérateurs : 10
- Duralim : 62
- Durée du mandat : 73, 91


## E


- Économie sociale et solidaire : 2
- Efficacité du conseil d'administration : 37
- Égalité : 12
- Elan RSE : 62
- Élection des administrateurs : 71
- Élection du commissaire aux comptes : 127
- Élection du président : 93, 04
- Éligibilité des administrateurs : 69
- Emprunts à la coopérative : 90
- Engagement d'activité : 9
- Engagement des administrateurs : 80
- Entreprise solidaire d'utilité sociale : 65
- Équitables pionniers de Rochdale : 5
- Équité : 12
- Excédent : 17
- Exclusion d'un associé coopérateur : 38
- Exclusivisme : 9


## F


- Faillite personnelle : 112
- Faute de gestion : 101, 112
- Fédération de Révision : 125
- Filiale : 57, 129, 130, 131
- Fin du mandat d'administrateur : 91
- Fiscalité des coopératives agricoles : 22
- Foncier : 8
- Fonctionnement du conseil d'administration : 38, 53, 82
- Fonctions du directeur : 115
- Formation des administrateurs : 84
- Fréquence des réunions du conseil d'administration : 39


## G


- GAEC : 69
- Gestion de la coopérative : 35, 61
- Gestion des risques : 51, 52
- Gestion du personnel : 36, 46, 116, 119
- Gestion par directoire et conseil de surveillance : 21, 75
- Gouvernance coopérative : 35, 36, 56, 96, 121
- Gouvernance des filiales : 131

- Gouvernance des unions : 135
- Gratuité des fonctions d'administrateur : 86
- Groupe coopératif : 129, 130
- Groupe coopératif international : 143
- Groupement d'employeurs : 21


## H


- Haut Conseil de la coopération agricole : 122, 123
- Historique des coopératives : 5


## IJ


- Incompatibilités à la fonction d'administrateur : 69
- Indemnités des administrateurs : 57, 86, 87
- Indemnités du président du conseil d'administration : 97
- Information des administrateurs : 37, 82
- Information des associés coopérateurs : 13, 75, 141
- Information du conseil d'administration : 36
- Information au Haut Conseil de la coopération agricole : 123
- Informations préalables à l'assemblée générale : 13
- Infraction au droit des sociétés coopératives : 106
- Infraction de droit commun : 106
- Installations classées Seveso II : 57
- Intégration des nouveaux administrateurs : 79
- Intérêt aux parts : 13, 15, 17, 21
- ISO 26000 : 62
- Journée internationale des coopératives : 3


## L


- La coopération agricole : 23
- Licenciement du directeur : 120
- Limite d'âge des administrateurs : 74
- Liquidation judiciaire : 112
- Loi Sapin II : 64


## M


- Majorité en conseil d'administration : 38
- Mandat gratuit : 86
- Mandat social : 116
- Mandataire social : 35, 104
- Membre du bureau : 53
- Minorité dans la coopérative : 55
- Mise à jour des statuts : 10
- Missions des administrateurs : 29
- Missions du conseil d'administration : 35
- Missions du directeur : 115
- Modèles de statuts : 10
- Modification des statuts : 15

# N


- Nombre d'administrateurs : 41
- Non-respect des statuts : 101


# O


- Objet de la coopérative : 7
- Obligations des administrateurs : 81
- Obligations des coopératives vis-à-vis du Haut Conseil de la coopération agricole : 123
- Obligations en matière de responsabilité sociétale des entreprises : 64
- Observatoire de la gouvernance coopérative : 126
- Options de dérogation : 21
- Ordre du jour de l'assemblée générale : 15
- Ordre du jour du conseil d'administration : 40, 94
- Organisation de producteurs : 20
- Outils d'animation de la vie coopérative : 31
- Outils numériques et vie coopérative : 34


# P


- Parité au conseil d'administration : 42
- Partenariat entre coopératives : 133
- Participation aux réunions : 81
- Participation des salariés aux réunions du conseil d'administration : 58
- Parties prenantes de la coopérative : 61
- Parts sociales à avantages particuliers : 21
- Performance du conseil d'administration : 56
- Période probatoire : 21
- Plan de continuation : 112
- Plan de cession : 112
- Poids économique des coopératives : 4
- Pondération des voix : 21
- Pondération des voix en union de coopératives : 135
- Pouvoir de sanction du Haut Conseil de la coopération agricole : 124
- Pouvoirs des assemblées générales : 15
- Pouvoirs du conseil d'administration : 35, 116, 121
- Pouvoirs du directeur : 116, 117
- Pouvoirs du président : 94
- Prescription pénale : 110
- Présence du directeur aux réunions du conseil d'administration : 117
- Président du conseil d'administration : 53, 93, 96
- Prestations pour le compte de la coopérative : 88
- Principes coopératifs : 3
- Principes de la responsabilité sociétale des entreprises : 63
- Prise de décision : 95
- Procédure d'alerte : 127
- Procédure de conciliation : 112
- Procédure de sauvegarde : 112
- Procès-verbal du conseil d'administration : 45, 76
- Procuration en conseil d'administration : 38
- Produire pour son propre compte : 8
- Projet stratégique : 67, 68

# Q


- Questions à se poser pour tout projet : 61
- Quitus : 16
- Quorum en assemblée générale : 15, 20, 71
- Quorum en conseil d'administration : 38, 93


# R


- Rapport du conseil d'administration : 57
- Rapport général du commissaire aux comptes : 128
- Rapport sur les conventions particulières : 128
- Recrutement du directeur : 113
- Redressement judiciaire : 112
- Réévaluation du bilan : 21
- Règlement amiable : 112
- Règlement intérieur : 11, 38
- Règlement intérieur du conseil d'administration : 38
- Règles de majorité en assemblée générale et conseil d'administration : 71
- Règles de majorité en conseil d'administration : 38, 71
- Rémunération des apports : 12
- Rémunération du capital social : 17
- Rémunération du directeur : 50, 113
- Renouvellement des générations : 32
- Renouvellement du conseil d'administration : 73, 78
- Représentation de la coopérative : 95
- Représentation des associés coopérateurs : 76
- Représentation des coopératives dans une union : 135
- Représentativité des territoires ou des productions au conseil d'administration : 78
- Réserves : 17
- Résolutions de l'assemblée générale : 15
- Responsabilité civile : 99, 101, 104, 105
- Responsabilité de l'administrateur de filiale : 136
- Responsabilité des administrateurs : 46, 103
- Responsabilité du directeur : 118
- Responsabilité financière des associés coopérateurs : 100
- Responsabilité pénale : 47, 94, 99, 106, 108, 109, 110
- Responsabilité pénale de la personne morale : 107
- Responsabilité sociétale des entreprises : 62, 68
- Responsabilité solidaire : 81, 103
- Retrait d'agrément : 124
- Retraite des administrateurs : 89
- Réunion du conseil d'administration : 117
- Revalorisation du capital social : 21
- Réviseur : 37, 125
- Révision coopérative : 56, 122, 125
- Révocation ad nutum : 92
- Révocation du président : 98
- Révocation d'un administrateur : 92
- Ristourne coopérative : 17
- Rôle du conseil d'administration : 35

# S


- Salaire du directeur : 113
- Salariés au capital social de la coopérative : 58
- Secrétaire : 53
- Section : 10, 14, 19
- Seuils pour le commissariat aux comptes : 127
- Signature bancaire : 43, 85, 118
- Société à mission : 66
- Société à responsabilité limitée (SARL) : 144
- Société anonyme (SA) : 144
- Société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) : 144
- Société coopérative et participative (SCOP) : 3
- Société d'intérêt collectif agricole (SICA) : 144
- Société par actions simplifiée (SAS) : 144
- Solidarité du conseil d'administration : 83
- Sources d'information du conseil d'administration : 37
- Spécificités d'une coopérative agricole : 9
- Statuts : 10
- Stratégie de la coopérative : 61
- Syndicat des directeurs de coopérative (DIRCA) : 115


# T


- Taxe foncière : 22
- Tiers non associés : 21
- Transparence en conseil d'administration : 44
- Travaux pour le compte de la coopérative : 88
- Trésorier : 53


# U


- Union de coopératives : 134, 135


# V


- Valeurs coopératives : 3
- Valorise : 62
- Vice-président : 53
- Vie coopérative : 28
- Vignerons en développement durable : 62
- Violation des statuts : 101
- Voix prépondérante du président : 93, 94
- Vote à bulletin secret : 35, 71
- Vote blanc : 71
- Vote nul : 71
- Vote par correspondance : 38

Dominique Chargé

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# Édito

Comme rarement dans l'Histoire, notre société se trouve à l'aube de grandes transitions, climatique, énergétique, numérique ou sociale. Entre souveraineté alimentaire et réponse aux attentes sociétales, notre agriculture est, elle aussi, confrontée à ces évolutions. Dans ce contexte, les coopératives agricoles peuvent être pourvoyeuses de solutions, pour autant qu'elles soient à l'écoute de leurs parties prenantes externes et qu'elles renforcent et réaffirment le lien particulier qu'elles tissent avec leurs associés coopérateurs. C'est en tout cas ce que ces derniers nous disent puisque plus de 70 % se déclarent proches de leur coopérative et considèrent que le modèle coopératif répond aux défis de demain, un tiers d'entre eux considérant toutefois que leur voix n'est pas assez entendue.

L'ambition de ce dialogue renforcé passe par une gouvernance robuste, affirmée et acceptée, porteuse d'une stratégie claire au service des associés coopérateurs, des filières et des territoires. Les évolutions juridiques de 2017 et 2019, issues notamment des États généraux de l'alimentation, poursuivent cet objectif, en renforçant la nécessité de transparence et d'information à destination des associés coopérateurs.

Notre mission est d'accompagner les coopératives dans ces évolutions, au-delà des aspects purement juridiques, et d'encourager une dynamique d'amélioration continue de la gouvernance. En 2019, Coop de France, devenue depuis La Coopération Agricole, a ainsi publié un guide de gouvernance coopérative, proposant une trentaine de préconisations dans neuf domaines clés de la gouvernance coopérative.

Nous poursuivons ce travail avec cette nouvelle édition du guide de l'administrateur de coopérative agricole. Depuis plus de 20 ans maintenant, cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui sont intéressés par cette forme originale d'entreprises. Cette quatrième édition intègre bien évidemment les dernières évolutions réglementaires et les dernières réflexions sur la question de la gouvernance coopérative. Elle s'est enrichie de quelques entrées supplémentaires et intègre désormais toute une partie sur l'animation de la vie coopérative et une autre sur la responsabilité sociétale des entreprises.

Je forme le vœu que cet ouvrage soit diffusé aussi largement que possible auprès des 35 000 à 40 000 administrateurs de coopératives, ces femmes et ces hommes engagés au service d'un projet économique collectif, pilier essentiel de l'agriculture française. ■

**Dominique Chargé**
Président de LA COOPÉRATION AGRICOLE

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# CHAPITRE 1 •
# LA COOPÉRATIVE AGRICOLE

## 1. QU'EST-CE QU'UNE COOPÉRATIVE ?

Selon l'Alliance coopérative internationale, une coopérative est *« une association autonome de personnes volontairement réunies, pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs, au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et où le pouvoir est exercé démocratiquement »*.

Cette définition a été reprise en 2002 par l'Organisation internationale du travail (OIT) dans la recommandation 197 sur la promotion des coopératives.

Les coopératives sont présentes dans tous les secteurs de l'activité humaine (agriculture, artisanat, pêche, banque, finance, assurance, commerce, éducation, immobilier, services, transports, etc.). Il est couramment admis qu'il existe dans le monde 3 millions de coopératives.

On trouve des coopératives dans tous les pays et on estime à plus d'un milliard le nombre de membres d'une coopérative.

## 2. QU'EST-CE QUE L'ÉCONOMIE SOCIALE ET SOLIDAIRE ?

L'économie sociale est née au XIX$^{e}$ siècle, avec l'apparition de coopératives et de sociétés de secours mutuels. Elle s'est ensuite progressivement étendue, notamment avec le développement d'associations d'assistance aux personnes en difficulté, sanitaires, etc. L'économie sociale est alors devenue économie sociale et solidaire (ESS).

Aujourd'hui, l'ESS regroupe les coopératives, les associations, les mutuelles et les fondations. Elle pèse 10,5 % du produit intérieur brut en France et emploie 2,4 millions de salariés dans plus de 220 000 structures, soit 13,9 % des emplois privés.

- Plus de 8 établissements d'enseignement culturel sur 10 relèvent de l'ESS (écoles de danse, de musique, de théâtre…).
- 54 % des complémentaires santé sont des mutuelles.
- 3 véhicules particuliers sur 5 et la moitié des deux-roues motorisés sont assurés par une mutuelle.
- Plus de 90 % des clubs de sport relèvent de l'ESS, essentiellement des associations.
- La moitié des établissements d'accueil de jeunes enfants (crèches, halte-garderie…) relèvent de l'ESS.
- 9 établissements d'accueil d'enfants handicapés sur 10 relèvent de l'ESS.
- Les banques coopératives représentent 60 % de l'activité de la banque de détail.
- 3 agriculteurs sur 4 adhèrent à une coopérative.

La loi sur l'économie sociale et solidaire adoptée en 2014 a permis :

- de définir le champ de l'économie sociale et solidaire ;
- de la développer ;

- de consolider et développer des outils de financement orientés vers les structures et entreprises de l'ESS ;
- de mettre en place des mesures destinées à faciliter la reprise des entreprises par les salariés ;
- de créer de l'emploi dans les territoires.

Source : https://www.ecologique-solidaire.gouv.fr/economie-sociale-et-solidaire

## 3. EXISTE-T-IL PLUSIEURS CATÉGORIES DE COOPÉRATIVES ?

La coopérative a pour objectif de servir au mieux les intérêts économiques de ses membres. Elle se distingue :

- de l'association à but non lucratif dont la finalité n'est pas nécessairement liée à des activités économiques ;
- de la société commerciale qui recherche la rentabilité des capitaux investis et établit une distinction entre ses associés-actionnaires et ses clients ou usagers (et dont l'intégralité des fonds propres demeure la propriété des actionnaires).

Elle se rapproche de la mutuelle par son statut juridique. En France, les mutuelles sont spécialisées dans les activités d'assurance ou de complémentaire santé.

Le système coopératif est multiple. On distingue quatre grandes familles de coopératives :

### Les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers

Les consommateurs, utilisateurs des biens et des services produits, sont les associés :

- coopératives de consommation : en France, ces coopératives sont peu développées par rapport à d'autres pays, tels la Suisse, l'Italie ou les pays du Nord de l'Europe ;
- coopératives scolaires ;
- copropriétés coopératives ;
- coopératives HLM avec près de 50 % de la production HLM en accession sociale à la propriété ;
- l'habitat coopératif.

### Les banques coopératives

Les clients des banques sont les associés : ce sont les déposants et les emprunteurs. C'est le cas pour les banques du Crédit Agricole, du Crédit Mutuel, du Crédit Coopératif, de la Caisse d'Épargne, de la Banque Populaire…

### Les coopératives d'entreprises

Ce sont des entrepreneurs qui s'associent en coopérative pour exercer en commun des fonctions qu'ils ne peuvent assumer seuls, ou pour supprimer des intermédiaires :

- coopératives agricoles et forestières ;
- coopératives maritimes ;
- coopératives d'artisans ;
- coopératives et groupements de transporteurs ;
- coopératives de commerçants.

## Les coopératives de production

Les membres, qui sont souvent salariés, s'associent pour produire. On note en France différents statuts juridiques :

- SCOP : sociétés coopératives et participatives. C'est le statut le plus répandu pour près de 40 000 employés-sociétaires ;
- coopératives d'activités et d'emploi ;
- SCIC : sociétés coopératives d'intérêt collectif. En France, cela représente plus de 700 SCIC en activité. Ce sont des coopératives multi-sociétariales, associant plusieurs parties prenantes.

## L'UNION EUROPÉENNE ET LES COOPÉRATIVES

Dans sa communication de mars 2004, la Commission européenne considère le rôle de plus en plus important et positif des coopératives, en tant que moyen d'atteindre bon nombre d'objectifs communautaires, dans des domaines tels que la politique de l'emploi, l'intégration sociale, le développement régional et rural, l'agriculture, etc.

La commission considère que cette tendance doit être maintenue et que la présence de coopératives dans les divers programmes et politiques de l'Union doit être exploitée et promue davantage.

L'Union Européenne facilite, en tenant compte de leurs spécificités, le développement des activités transnationales des coopératives en les dotant d'instruments juridiques adéquats. C'est ainsi qu'a été adopté en 2003 un règlement sur la société coopérative européenne afin de permettre la création de coopératives sur plusieurs États membres en assurant les droits d'information, de consultation et de participation des salariés. ■

## LES VALEURS ET LES PRINCIPES COOPÉRATIFS ÉNONCÉS PAR L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE

### LES VALEURS

Les valeurs fondamentales des coopératives sont la prise en charge et la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité. Fidèles à l'esprit des fondateurs, les membres des coopératives adhèrent à une éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociétale et l'altruisme.

### LES PRINCIPES

Les principes coopératifs constituent les lignes directrices qui permettent aux coopératives de mettre leurs valeurs en pratique.

- **1er principe : adhésion volontaire et ouverte**
  Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à prendre leurs responsabilités en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.
- **2e principe : pouvoir démocratique exercé par les membres**
  Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les femmes et les hommes élus comme représentants des membres sont responsables vis-à-vis d'eux. Dans les coopératives de premier niveau, les membres ont des droits de vote égaux en vertu de la règle « un membre, une voix ». Les coopératives d'autres niveaux, ou unions de coopératives, sont aussi organisées de manière démocratique.

- **3e principe : participation économique des membres**
  Les membres contribuent de manière équitable au capital de leur coopérative et en ont le contrôle. Une partie au moins de ce capital est habituellement la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion : l'intérêt aux parts. C'est ce qu'on appelle l'acapitalisme. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

- **4e principe : autonomie et indépendance**
  Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des gouvernements, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.

- **5e principe : éducation, formation et information**
  Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement à leur développement. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion, sur la nature et les avantages de la coopération.

- **6e principe : coopération entre les coopératives**
  Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, régionales, nationales et internationales.

- **7e principe : engagement envers la communauté**
  Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres.

Ces principes ont été intégrés dans la recommandation de juin 2002 de l'Organisation internationale du travail sur la promotion des coopératives. Source : Alliance coopérative internationale (ACI, 2015)
L'ACI regroupe la majeure partie des organisations représentatives des mouvements coopératifs du monde entier, quels que soient leur secteur d'activité ou leur forme, agricole ou non agricole, de collecte ou de production... ■

https://www.ica.coop/fr/coop%C3%A9ratives/identite-cooperative

## LA JOURNÉE INTERNATIONALE DES COOPÉRATIVES

Le 16 décembre 1992, l'assemblée générale de l'Organisation des Nations Unies a décidé que la journée internationale des coopératives serait célébrée chaque année le 1er samedi du mois de juillet. Pensez-y ! ■

## 4. QUEL EST LE POIDS DES COOPÉRATIVES DANS L'ÉCONOMIE ?

Dans le monde, selon le World Cooperative Monitor (réalisé annuellement par l'Alliance coopérative internationale et l'Institut européen de recherche sur les coopératives et l'économie solidaire), au moins 12 % de la population de la planète fait partie d'une des trois millions de coopératives réparties dans le monde. Les coopératives fournissent des emplois et des possibilités d'emploi à 10 % de la population active et les 300 principales mutuelles et coopératives réalisent 2100 milliards de dollars US de chiffre d'affaires tout en fournissant les services et les infrastructures dont la société a besoin pour prospérer.

Tous secteurs confondus, on compte en France 22600 coopératives, qui regroupent 28,5 millions de coopérateurs, emploient 1300000 salariés et réalisent 324 milliards d'euros de chiffre d'affaires (Source Coop FR).

En 2018, dans le secteur agricole français, on compte 2400 entreprises coopératives, unions de coopératives, SICA et 11740 Cuma. Les coopératives et leurs filiales emploient 190000 salariés et contrôlent un chiffre d'affaires de 84,4 milliards d'euros (source Coop de France 2018).

Quelques adresses utiles pour maintenir à jour ces informations :

- La Coopération Agricole : https://www.lacooperationagricole.coop/fr
- Coop FR : https://www.entreprises.coop/
- Alliance coopérative internationale : https://www.ica.coop/fr

## 5. COMMENT SONT NÉES LES COOPÉRATIVES ?

C'est au Moyen Âge qu'apparaissent les premières formes d'organisation d'agriculteurs. Les fruitières du Jura, au XIII^e^ siècle, ont initié une profonde évolution par la mise en commun du lait de différents producteurs pour le transformer ensemble.

Quelques siècles plus tard, en 1661, la communauté de Sauve, dans le Gard, produit et vend des fourches de bois de micocoulier, avec en plus un système mutuel pour la santé et pour les dégâts sur les arbres en cas d'intempéries. Moins connu est le regroupement, à partir de 1767, de seize paroisses (communes) du Beaujolais, pour vendre leur vin en commun à Lyon pour, disent-ils, *éviter les interposés*. On ne peut pas encore parler de coopératives. Le mot va être inventé en 1821 par un anglais, Robert Owen. Il sera introduit en France par Joseph Rey en 1826, dans son livre : *Lettre sur le système de coopération mutuelle*.

Les coopératives agricoles vont naître en Europe à partir de 1850. En Italie, dans le Piémont, des coopératives et des mutuelles sont créées pour l'organisation de la production mais aussi pour la promotion sociale des agriculteurs et pour leur apporter des garanties. En Allemagne, le pasteur Raiffeisen crée en 1864 la première société coopérative de crédit mutuel en milieu rural. Au Danemark, les agriculteurs créent, à partir de 1870, des coopératives laitières et d'élevage pour organiser la production animale et remplacer les cultures de céréales, fortement concurrencées par les importations américaines.

En France, on parle de coopératives rurales pour le crédit, les assurances, l'achat d'engrais, l'achat de certains matériels, la fabrication et la vente de certains produits. Ces idées circulent dans les régions où l'on connaît les fruitières, mais aussi dans les comices agricoles, véritables lieux où l'on parle de la modernisation de l'agriculture.

La loi de 1884 va autoriser l'existence des syndicats et, très vite, les agriculteurs vont en créer dans tous les villages. Ces syndicats vont servir de support pour mettre en pratique les idées coopératives, d'autant que l'agriculture doit faire face, après de nombreuses crises, à une forte demande de produits avec le développement des pôles industriels et des villes. Les agriculteurs ont, dans leur grande majorité, de petites exploitations, sans possibilité d'agir seuls. Les idées coopératives apportent des réponses aux mutations que vit l'agriculture et au nouveau rôle qu'elle doit avoir dans la société.

L'introduction de nouvelles méthodes de culture fragilise les plus petits agriculteurs. Dans ce contexte, les syndicats vont devenir très vite des outils économiques, en particulier pour l'achat des engrais, et, par là même, des diffuseurs du savoir. Deux exemples, en 1884 : le Syndicat des agriculteurs du Loir-et-Cher, un des premiers à devenir un outil économique, et le Syndicat agricole vauclusien, qui deviendra par la suite la Coopérative Agricole Provence Languedoc (CAPL).

Dans toutes les régions, vont se développer ces syndicats coopératifs, avec la volonté de favoriser la promotion des agriculteurs en leur apportant la connaissance et en moralisant le marché. L'agriculteur devient acteur de l'économie agricole.

- En 1885 : création de la Société de crédit mutuel agricole à Poligny, dans le Jura.
- En 1888 : création de la Laiterie coopérative de Chaillé. Cinq ans après, cinquante coopératives laitières existent dans la région.
- En 1901: création de la Cave coopérative de Maraussan, dans l'Hérault. Il existait déjà une cave coopérative à Ribeauvillé, en Alsace occupée, créée en 1895.
- Entre 1920 et 1939 : 712 caves coopératives et 637 coopératives de céréales voient le jour. Si les coopératives de battage et de labour existaient avant 1939, c'est en 1946 que la première Cuma va être constituée, marquant un nouveau développement des coopératives sur le territoire national.
- Les années 1960 vont voir l'apparition des unions de coopératives, puis des groupes coopératifs agroalimentaires, pour valoriser les produits des coopérateurs et répondre à la demande de la grande distribution naissante.

## LES ÉQUITABLES PIONNIERS DE ROCHDALE

Il faut d'abord rappeler le contexte de l'Europe du XIXe siècle. L'industrialisation en Europe naît dans des conditions terribles pour les ouvriers sans aucune protection. Les famines sont encore présentes dans la première moitié du XIXe siècle. L'être humain est considéré comme un outil de production au service de l'économie. Dans plusieurs pays d'Europe, des voix vont s'élever pour condamner ce système et proposer d'autres solutions. Des centaines d'initiatives vont voir le jour dans toute l'Europe.

En France, deux réalisations sont fondatrices pour le mouvement coopératif dans les secteurs autres que l'agriculture : en 1834, l'Association chrétienne des bijoutiers en Doré, ancêtre des coopératives de production ; et en 1835, l'ouverture, à Lyon, des premières épiceries coopératives, ancêtres des coopératives de consommation.

Quant aux Équitables Pionniers de Rochdale, en Angleterre, ils sont importants pour toutes les formes coopératives dans le monde. En 1844, ces ouvriers tisserands de coton vont, pour sortir de la misère et de la famine, créer une coopérative de consommation de denrées alimentaires. Ils sont considérés comme les fondateurs du mouvement coopératif car ils vont écrire pour la première fois quatre principes qui régissent encore aujourd'hui les coopératives et qui ont été complétés par la suite :

- la libre adhésion, qui exprime la liberté de chacun ;
- le contrôle démocratique : l'assemblée générale s'exprime sur les bases « un homme, une voix » quel que soit le capital que chacun a apporté ;
- la distribution des excédents au prorata des opérations : c'est l'activité de chacun avec la coopérative qui est la base de la volonté de travailler ensemble et non le capital ;
- la limitation de l'intérêt au capital : la coopérative se sert du capital, mais ne doit pas être à son service.

Nos valeurs découlent de ces principes : liberté, égalité, justice, équité. Voilà ce que nous ont apporté les pionniers : les fondations indispensables pour construire ! ■

## 6. QU'EST-CE QU'UNE COOPÉRATIVE AGRICOLE ?

Une coopérative agricole est une société de personnes qui prennent en main leur destin professionnel et investissent en commun. Fondée sur la solidarité entre les associés coopérateurs et entre les générations, la coopérative est gérée par un conseil d'administration démocratiquement élu par l'assemblée générale des membres.

Les membres de la coopérative sont appelés « associés coopérateurs » : l'agriculteur est à la fois associé par le capital social détenu et coopérateur par l'utilisation des services : collecte, approvisionnement, services…

La vocation première des coopératives est de contribuer au développement des

exploitations des associés coopérateurs: rémunération des apports, diminution du coût des intrants ou des services. Le capital est utilisé comme un moyen et non comme un facteur de production à rémunérer le mieux possible. En effet, l'associé coopérateur détient des parts sociales dans une coopérative pour bénéficier des services au meilleur coût alors que l'actionnaire acquiert des actions dans une société commerciale pour faire fructifier son capital.

## 7. QUEL EST L'OBJET D'UNE COOPÉRATIVE AGRICOLE ?

Selon le code rural et de la pêche maritime, une coopérative agricole a pour objet l'utilisation en commun, par des agriculteurs, de tous moyens propres à faciliter ou à développer leur activité économique, à améliorer ou à accroître les résultats de cette activité.

Les coopératives ont été créées par les agriculteurs pour organiser solidairement leur approvisionnement, les moyens de production, la collecte, le stockage, la transformation et la commercialisation de leurs produits.

Les coopératives permettent aux agriculteurs d'agir sur leur environnement économique et les aident à effectuer les choix qui engagent l'avenir. Depuis un siècle, les coopératives assurent et organisent sur une base mutualiste le développement de l'agriculture française: aujourd'hui, les coopératives commercialisent 60 % de la production agricole française et assurent 40 % de la transformation agroalimentaire.

Le code rural et de la pêche maritime dispose également que le développement agricole et le conseil technique aux agriculteurs font partie intégrante des missions des coopératives. Prolongements de l'exploitation, les coopératives sont ancrées dans leur territoire, apportent une contribution essentielle à la vitalité de l'agriculture de leur région, animent le milieu rural, et parce qu'elles mettent en œuvre une dynamique de projets que seul le collectif permet, elles participent au maintien du plus grand nombre possible d'exploitations.

À l'origine créées en période de crise, les coopératives sont des entreprises durables. Elles s'adaptent en permanence et effectuent les évolutions et rapprochements nécessaires pour s'implanter dans de nouveaux secteurs d'activité et renforcer leurs positions au sein de la filière agroalimentaire et agro-industrielle. Elles s'engagent dans la fabrication de produits élaborés et conquièrent de nouveaux marchés à l'exportation.

Aujourd'hui, à côté d'une proportion significative de petites coopératives (moins de 10 salariés), on trouve de grands groupes (les 20 groupes coopératifs les plus importants réalisent 75 % du chiffre d'affaires total de la coopération agricole).

Elles cherchent à concilier la performance économique et les valeurs d'équité, de solidarité et de transparence, fondements de la vie coopérative. Cette approche correspond à une attente de la société d'aujourd'hui.

La finalité de la coopérative est d'apporter un service aux associés coopérateurs en assurant la pérennité de l'outil, dans l'intérêt des futurs associés coopérateurs.

## QU'EST-CE QU'UNE CUMA ?

La coopérative d'utilisation de matériel agricole (Cuma) est une coopérative agricole qui permet de mutualiser les moyens en matériels nécessaires aux exploitations agricoles d'un territoire. Les 11 740 Cuma réunissent en France 202 000 agriculteurs, soit deux agriculteurs sur cinq. Elles jouent un rôle important dans l'amélioration des conditions de vie des agriculteurs, par la réduction des charges de mécanisation, l'organisation collective du travail et dans la vitalité des territoires ruraux par le développement des services environnementaux et territoriaux. 11 740 Cuma emploient 4 700 salariés (chauffeurs, mécaniciens…).

La Cuma est une coopérative agricole de services bénéficiant de dispositions spécifiques :

- une Cuma peut être créée par quatre associés coopérateurs ;
- la possibilité, sans qu'elle ait besoin de le prévoir dans ses statuts, de réaliser des travaux agricoles ou d'aménagement rural, conformes à son objet social, pour le compte de petites communes, dans la limite de 25 % de son chiffre d'affaires annuel (plafonnée à 10 000 et 15 000 euros en zone de revitalisation rurale). Sont concernées les communes ayant moins de 2 000 habitants (3 500 prochainement) sur le territoire desquelles un associé coopérateur de la Cuma a son siège d'exploitation. Cette activité est soumise à l'impôt sur les sociétés ;
- ce seuil de 25 % du chiffre d'affaires est exclusif du seuil de 20 % du chiffre d'affaires relatif aux opérations réalisées avec les tiers non associés. Une Cuma peut réaliser jusqu'à 45 % de son chiffre d'affaires annuel avec des tiers non associés, à savoir 25 % (et dans la limite du plafond prévu par la loi) avec les petites communes et 20 % avec les autres tiers non associés. ■

Les coopératives agricoles peuvent développer, en complément de leurs autres opérations, une activité de groupement d'employeurs au profit de leurs seuls associés coopérateurs pour répondre aux besoins de main-d'œuvre des exploitations de leurs associés coopérateurs sans que ces derniers aient besoin d'adhérer à une structure supplémentaire de type groupement d'employeurs associatif. Cette activité est créée par la levée de l'option statutaire correspondante en assemblée générale extraordinaire.

# 8. LES COOPÉRATIVES ONT-ELLES POUR OBJET D'ACQUÉRIR DES MOYENS DE PRODUCTION AGRICOLE ?

## Produire pour leur propre compte

Le code rural et de la pêche maritime autorise les coopératives à détenir des exploitations agricoles pour la réalisation de leur objet : c'est donc juridiquement possible et les résultats de ces opérations peuvent être, dans certains cas, assujettis à l'impôt sur les sociétés. Acquérir une exploitation est une décision de conseil d'administration mettant en œuvre une stratégie de la coopérative. Cette question fait l'objet d'une recommandation consultable sur le site du Haut Conseil de la coopération agricole.

RECOMMANDATION

### PRÉSERVER LES FINALITÉS DE LA COOPÉRATIVE !

**La finalité première d'une coopérative agricole est d'être au service de ses membres (valorisation de la production agricole, fourniture de produits et services) et pas de s'investir directement dans la production agricole. Produire pour son propre compte ne peut donc être qu'une activité accessoire, concourant à la réussite de la stratégie de la coopérative : ce n'est pas une fin en soi !**

## Acquérir du foncier pour installer des associés coopérateurs n'est possible que sous certaines conditions

Les coopératives agricoles sont confrontées, dans certaines zones et dans certaines filières, à un risque de baisse de leur potentiel de production, lié à la difficulté pour certains associés coopérateurs en fin de carrière de trouver un successeur et à l'insuffisance de candidats à l'installation. Une baisse du potentiel de production se traduira, à plus ou moins long terme, par une augmentation des frais fixes pour les associés coopérateurs restant actifs. Des coopératives ont mis en place des actions pour conserver la maîtrise de leur potentiel de production, dans la perspective d'installer de nouveaux coopérateurs ou de conforter les exploitations d'associés coopérateurs actuels.

Quelques exemples :

- achat du foncier par la coopérative ou par une filiale qu'elle contrôle, le foncier étant ensuite loué à un associé coopérateur dans le cadre d'un bail rural ;
- achat par la coopérative de terres qu'elle exploite directement. Cette situation ne peut concerner que des surfaces limitées ;
- organisation et facilitation de la mise en relation cédants / repreneurs ;
- achat par une filiale de la coopérative, avec un objectif de portage : mise à bail à un associé coopérateur dans un premier temps, puis rétrocession du foncier ;
- portage du foncier par une SCIC.

Acheter de manière habituelle des terres pour les rétrocéder à leurs associés coopérateurs n'est pas dans l'objet des coopératives et il est recommandé de s'orienter vers la solution de constitution d'une société *ad hoc*, dans laquelle la coopérative est majoritaire ou unique actionnaire.

## PORTAGE DU FONCIER PAR UNE SCIC

La SCIC est une coopérative qui se caractérise par son multi-sociétariat. Elle peut ainsi mobiliser sur un même territoire différents types de partenaires, y compris des collectivités publiques.
Elle peut développer diverses activités à condition de pouvoir justifier d'un intérêt collectif. L'acquisition et la gestion du foncier agricole et viticole dans le cadre d'une SCIC peut ainsi permettre d'accompagner le développement local et territorial en assurant notamment un soutien aux agriculteurs souhaitant se restructurer ou s'installer, en facilitant la diversification des pratiques culturales, en mettant en place des programmes de formation…
Ce montage juridique dans lequel la coopérative agricole peut être partie prenante permet ainsi d'assurer le potentiel de production de cette dernière grâce aux apports de produits issus du foncier de la SCIC. ■

Dans le cas d'une location de foncier à un associé coopérateur, quelques principes sont à respecter :

- l'activité de l'exploitation relève de l'objet de la coopérative. Les apports sont traités de la même façon que ceux des autres associés coopérateurs ;
- un bail est établi, prévoyant le versement d'un loyer respectant le cadre réglementaire, avec une clause d'engagement d'apport ;
- cette activité reste marginale dans l'activité de la coopérative, et les revenus en restent accessoires.

Vous trouverez plus de détails sur cette question dans le guide *Coopératives et foncier*, édité par Coop de France en 2016.

Pour télécharger le guide « Coopératives et foncier » : https://www.lacooperationagricole.coop/fr/nos-guides

RECOMMANDATION

### VIGILANCE SUR LE FONCIER !

**Les actions foncières doivent s'inscrire dans la vision stratégique du conseil d'administration, qui en informe l'assemblée générale.**
**Elles doivent reposer sur une analyse du sociétariat (pyramide des âges, état du matériel végétal, perspectives d'évolution des exploitations, attentes…).**
**La gouvernance et les montages juridiques doivent préserver la capacité de pilotage du conseil d'administration.**
**Le HCCA recommande de limiter la surface du foncier détenu par la coopérative à 20 % de la surface du foncier engagé par les associés coopérateurs.**

## 9. QU'EST-CE QUI FAIT LA SPÉCIFICITÉ D'UNE COOPÉRATIVE AGRICOLE ?

Les coopératives agricoles et leurs unions sont des sociétés distinctes des sociétés civiles et commerciales. Elles obéissent à ce titre à des principes de fonctionnement particuliers qui les distinguent des autres opérateurs. Elles ont ainsi pour but le développement économique de leurs associés coopérateurs qui sont à la fois apporteurs de capital social et bénéficiaires des services de la coopérative. Obéissant de ce fait à des règles de répartition équitable des résultats économiques réalisés, elles ne sont pas soumises aux dispositions du code de commerce.

Pour avoir droit à la qualité et à la dénomination de coopérative agricole, la société doit respecter un certain nombre de règles :

- l'engagement pour chaque associé coopérateur d'utiliser les services de sa coopérative pour une durée déterminée et de souscrire une quote-part du capital en fonction de son engagement d'activité ;
- le principe démocratique symbolisé par la règle « un associé, une voix », c'est-à-dire que chaque associé coopérateur a un droit égal de vote à l'assemblée générale, quel que soit le montant des apports en capital et en produits. Par ce mode de scrutin, les administrateurs sont élus démocratiquement. Le conseil d'administration est lui aussi un organe de gestion démocratique ;
- l'acapitalisme, qui se traduit par le principe de la ristourne (l'excédent annuel disponible peut être réparti entre les associés coopérateurs proportionnellement aux opérations qu'ils ont réalisées avec leur coopérative lors de l'exercice). Les réserves de la coopérative sont impartageables et seul un intérêt (limité par la loi) peut rémunérer le capital social. En cas de départ de l'associé coopérateur, le montant du capital social remboursé est égal au capital versé, c'est-à-dire que même en cas de développement de la coopérative, il n'y a pas de valorisation individuelle du capital : sa fructification reste dans l'outil collectif. En cas de liquidation de la coopérative, les réserves sont dévolues à une autre coopérative agricole ou à une œuvre d'intérêt général agricole ;
- la règle de l'exclusivisme : la société ne peut faire d'opérations qu'avec ses seuls associés coopérateurs ;
- la circonscription territoriale d'activité : elle est définie dans les statuts et doit être agréée par le Haut Conseil de la coopération agricole. C'est la zone géographique dans laquelle sont implantées les exploitations des associés coopérateurs. Elle assure l'ancrage de la coopérative à son territoire.

Certaines de ces règles peuvent être aménagées par option statutaire (cf. question 21).

## 10. COMMENT RÉDIGE-T-ON LES STATUTS ?

Avant de solliciter leur agrément auprès du Haut Conseil de la coopération agricole, les coopératives doivent adopter en assemblée générale constitutive des statuts selon le modèle approuvé par arrêté du ministère en charge de l'agriculture. Les statuts constituent le socle commun des règles qui président au fonctionnement de toutes les coopératives agricoles et unions de coopératives agricoles. Chaque coopérative ou union adapte ces modèles en fonction de ses propres caractéristiques sur certains points : objet, produits, circonscription territoriale, engagement d'activité, nombre d'administrateurs et durée de leur mandat, etc. Plusieurs options prévues par le code rural et de la pêche maritime (opérations avec des tiers, associés non coopérateurs, etc.) peuvent être également intégrées aux statuts.

Les modèles de statuts (précédemment appelés statuts-types), approuvés par arrêté ministériel, relèvent de six catégories différentes :

- Modèle 1 : coopératives de collecte et vente de produits agricoles et forestiers.
- Modèle 2 : coopératives d'exploitation en commun.
- Modèle 3 : coopératives à sections.
- Modèle 4 : coopératives de céréales.
- Modèle 5 : coopératives d'approvisionnement.
- Modèle 6 : coopératives de services.

Les différents modèles peuvent être combinés et une coopérative peut donc relever de plusieurs catégories.

En cours de vie sociale, les statuts ne peuvent être modifiés que sur décision de l'assemblée générale extraordinaire.

RECOMMANDATION

### FAIRE CONNAÎTRE LES RÈGLES DU JEU !

**Les statuts sont les textes fondamentaux qui régissent le fonctionnement de la coopérative ou de l'union. Tout candidat à la fonction d'administrateur doit les lire, tout administrateur doit les connaître. Au-delà, dans toute coopérative, ils doivent être remis à tout nouvel élu et même à tout associé coopérateur. La formation est également un bon moyen d'atteindre cet objectif, tout en respectant le cinquième principe coopératif.**

## LES DROITS ET DEVOIRS DE L'ASSOCIÉ COOPÉRATEUR

### LES DROITS

- Utilisation des services de la coopérative: la coopérative est tenue d'apporter le service à tous les associés coopérateurs
- Droit de regard sur la gestion
- Information sur la vie et l'évolution économique de la coopérative et formation
- Vote en assemblée générale : élection des membres du conseil d'administration, approbation des comptes et vote du quitus, répartition des excédents
- Droit à la répartition des excédents, après affectation aux réserves obligatoires
- Droit d'être candidat aux fonctions d'administrateur
- Droit de retrait à la fin de la durée d'engagement
- Remboursement du capital social
- Droit de communication de certains documents: statuts, règlements intérieurs, procès-verbal d'assemblée générale, comptes annuels et consolidés, liste des administrateurs...

### LES DEVOIRS

- Souscription de capital social
- Respect de l'engagement d'apport, d'approvisionnement ou de service
- Respect de la durée d'engagement d'activité
- Respect des statuts et du règlement intérieur
- Responsabilité financière (dans la limite de deux fois le capital social)
- Participation à la vie de la coopérative. ■

## LES DROITS ET DEVOIRS DE LA COOPÉRATIVE

### LES DROITS

- Possibilité pour le conseil d'administration d'accepter ou de refuser les demandes d'adhésion des nouveaux associés coopérateurs
- Possibilité de sanctionner les associés coopérateurs qui ne respectent pas leurs engagements d'activité (pénalités financières, procédure d'exclusion)
- Possibilité d'exiger des associés coopérateurs le règlement des factures relatives à la fourniture d'approvisionnements ou de services fournis par la coopérative.

### LES DEVOIRS

- Respect des statuts et du règlement intérieur
- Traitement équitable des associés coopérateurs
- Obligation de collecter et de fournir aux associés coopérateurs les services pour lesquels ils se sont engagés
- Mise en œuvre des procédures permettant d'assurer l'information des associés coopérateurs et de garantir la transparence
- Valoriser au mieux, en tenant compte des contraintes du marché sur lequel elle opère, les apports des associés coopérateurs afin de leur assurer la meilleure rémunération possible tout en assurant la pérennité de la coopérative. ■

## 11. QU'EST-CE QU'UN RÈGLEMENT INTÉRIEUR ?

Pour compléter les statuts, le conseil d'administration doit rédiger un règlement intérieur, propre à chaque coopérative ou union. Il précise notamment les modalités pratiques : rémunération des produits, modalités de paiement, réajustement des parts sociales, règles de fonctionnement au sein de la société, notamment les règles de gouvernance, etc.

Le règlement intérieur ne peut pas contredire les statuts.

RECOMMANDATION

**FAIRE CONNAÎTRE LES RÈGLES DU JEU ! (BIS)**

**Comme les statuts, le règlement intérieur doit être mis à disposition de tous les associés coopérateurs, puisqu'il fixe les règles de fonctionnement avec la coopérative. Pour limiter les contestations, il est donc recommandé qu'il soit présenté à l'assemblée générale. Si la coopérative est reconnue organisation de producteurs, le règlement intérieur doit, de surcroît, être porté à la connaissance des associés coopérateurs réunis en assemblée générale.**

## 12. ÉQUITÉ OU ÉGALITÉ ?

Le fonctionnement social coopératif repose sur une égalité des associés : principe « une personne – une voix », taux d'intérêt aux parts et mode de calcul de la ristourne identiques pour tous.

La notion d'équité intervient dans les relations économiques entre la coopérative et ses membres et est mise en œuvre avec les éléments suivants :

### Une meilleure formalisation du pacte coopératif

Au fil du temps, les réglementations successives renforcent l'obligation d'information aux associés coopérateurs et les coopératives doivent mieux définir les engagements des uns et des autres, en précisant clairement et par écrit les aspects essentiels de ces engagements.

Cette clarification se traduit dans la rédaction et l'usage des documents statutaires : statuts proprement dits, règlement inté-

rieur, bulletin d'adhésion et d'engagement, le cas échéant règlements techniques, grilles de rémunération, document unique récapitulatif, etc.

Elle porte particulièrement sur ce qui relève des engagements souscrits par la coopérative et par le coopérateur (notamment les aspects quantitatifs et qualitatifs, la durée de l'engagement, le transfert de propriété, l'information des associés coopérateurs…). Chaque coopérative doit être attentive à ce que toutes les informations nécessaires soient bien communiquées aux associés coopérateurs.

Le document unique récapitulatif reprend d'ailleurs les engagements de chaque associé coopérateur.

### Des critères pour une rémunération équitable

D'autres propositions portent sur la notion de rémunération équitable, qui peut être mise en œuvre par les coopératives dans la rémunération des apports, afin de mener une vraie politique d'orientation et de valorisation des productions, tout en respectant les principes coopératifs.

Ces rémunérations différenciées, fondées sur l'équité et la transparence, doivent réunir trois conditions pour être mises en œuvre :

- reposer sur des paramètres objectifs, applicables à tous et appliqués ;
- les règles sont portées à la connaissance de tous ;
- la coopérative s'efforce de fournir à tous les associés coopérateurs la possibilité d'accéder aux meilleures conditions de rémunération.

## 13. QUELLES INFORMATIONS LA COOPÉRATIVE DOIT-ELLE FOURNIR À SES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS ?

L'associé coopérateur doit disposer d'un certain nombre d'informations à un double titre : celui d'associé et celui de coopérateur. Ce droit à l'information a été renforcé par les évolutions législatives des dernières années afin de permettre aux associés coopérateurs d'exercer en meilleure connaissance de cause leur pouvoir de vote. Le droit d'information des associés coopérateurs a été renforcé par l'ordonnance relative à la coopération agricole du 24 avril 2019, issue de la loi EGAlim. Libre à chaque coopérative de compléter ce minimum légal obligatoire par des informations plus spécialisées et fréquentes. Le conseil d'administration engage sa responsabilité s'il ne respecte pas les dispositions légales.

## En tant qu'associé

Les documents essentiels, dont doit disposer l'associé, sont les statuts de la coopérative et le règlement intérieur. Ces documents peuvent être téléchargeables sur un site Extranet, par exemple.

- À l'adhésion, l'associé doit recevoir une information sur les valeurs et les principes coopératifs, le fonctionnement de la coopérative et les modalités de rémunération pratiquées par la coopérative. Une liste des dirigeants et des référents qu'il peut contacter pour faciliter son intégration et sa compréhension du fonctionnement de cette coopérative doit également lui être remise.
- Chaque année, quinze jours avant la date de l'assemblée générale annuelle, des documents sont mis à la disposition des associés : comptes annuels et consolidés ou combinés de la coopérative, rapport aux associés établi par le conseil d'administration, rapports du commissaire aux comptes, rapport sur la gestion du groupe, texte des résolutions proposées. La convocation à l'assemblée générale ordinaire annuelle doit préciser que ces documents sont mis à disposition au siège social de la coopérative ou tout autre lieu. La convocation doit également comporter un document présentant d'une manière motivée la part des résultats de la coopérative que le conseil d'administration se propose de reverser aux associés coopérateurs (notamment ristournes, intérêts aux parts sociales) et la part des résultats des filiales destinée à la coopérative. Les coopératives soumises à l'obligation de désigner un commissaire aux comptes devront faire certifier l'exactitude de l'information contenue dans ce document par leur commissaire aux comptes. L'attestation de ce dernier devra être jointe à la convocation. Lors de l'assemblée générale, le conseil d'administration doit motiver sa proposition de l'affectation des excédents.
- Tout au long de l'exercice, les coopératives de collecte-vente doivent informer les associés, selon la fréquence indiquée dans le règlement intérieur, sur l'évolution des indicateurs relatifs aux prix des produits agricoles et alimentaires constatés sur les marchés sur lesquels la coopérative opère. Ce document doit aussi être mis à disposition des associés coopérateurs quinze jours avant l'assemblée générale.
- À tout moment, l'associé peut demander un certain nombre de documents sur les trois derniers exercices : comptes annuels, consolidés et combinés, rapports aux associés du conseil d'administration, rapports du ou des commissaires aux comptes, procès-verbaux des assemblées générales et liste des administrateurs.
- Lors des opérations de fusions, scissions ou apports partiels d'actifs qui nécessitent la tenue d'une assemblée générale extraordinaire, l'associé peut prendre connaissance du projet un mois avant la date de l'assemblée générale extraordinaire qui statuera sur celui-ci. Un rapport spécial de Révision est établi : il a notamment pour objet de s'assurer que l'opération ne va pas porter atteinte aux droits des coopérateurs ou accroître leurs engagements. Ce rapport de Révision est également consultable par les associés coopérateurs

## En tant que coopérateur

Ce volet porte sur l'activité économique que l'associé coopérateur entretient avec la coopérative. La plupart du temps, les coopératives traduisent ces informations dans un règlement intérieur et elles sont récapitulées dans un bulletin d'adhésion, dont le Haut Conseil de la coopération agricole a validé un modèle. Il est vivement recommandé de faire signer aux associés coopérateurs ce bulletin d'adhésion.

Le règlement intérieur, dont le contenu est dorénavant déterminé par le code rural et de la pêche maritime, précise notamment les conditions des apports de produits, leur qualité ou caractéristiques techniques, le moment du transfert de propriété, le lieu de collecte, le calendrier des rémunérations, les règles de facturation. Il contient également tout un chapitre sur le fonctionnement interne de la coopérative et les principes de gouvernance. Ces informations doivent être données aux associés coopérateurs.

Le document récapitulatif de l'engagement (DRE), obligatoire pour les coopératives de collecte-vente, doit préciser les informations suivantes : la durée d'engagement et sa date d'échéance, les modalités de retrait de la coopérative, le capital social souscrit, les quantités des produits à apporter, les caractéristiques de ces produits, les modalités de paiement du prix des apports et les modalités de détermination du prix.

Le DRE doit être mis à disposition de l'associé coopérateur :

- lors de son adhésion à la coopérative ;
- à chacune de ses modifications. Les informations contenues dans le document unique récapitulatif doivent en effet être mises à jour périodiquement, notamment à chaque renouvellement de période d'engagement pour que l'associé coopérateur ait connaissance de la date de fin de son engagement, à chaque mise à jour de capital social et à chaque fois qu'une information est modifiée. Seule l'information modifiée fera l'objet d'une mise à jour ;
- et, en tout cas, à l'issue de chaque assemblée générale ordinaire.

Lors de l'assemblée générale, le conseil d'administration doit informer les associés coopérateurs des évolutions de la rémunération des apports par rapport à l'année précédente. Il doit également expliquer les écarts éventuels entre la rémunération effective et la rémunération théorique issue des indicateurs définis dans le règlement intérieur.

Enfin, dans le mois de l'assemblée générale ordinaire annuelle, le conseil d'administration doit transmettre une information sur la rémunération définitive globale des apports. Cette information incluant le prix des apports versé sous forme d'acomptes et de compléments de prix et les ristournes, peut être donnée par unités de mesure (litre de lait / tonne de blé, etc.) et doit être transmise (et pas seulement mise à disposition) à chaque associé coopérateur. Les textes ne prévoient pas de modalités de transmission, ainsi il est possible de l'adresser par voie électronique ou par publication sur l'Intranet de la coopérative par exemple.

### COMMUNIQUER SUR LES RÉMUNÉRATIONS DES APPORTS DES COOPÉRATEURS

L'explication des prix est un élément important dans la relation entre la coopérative et ses associés. La législation récente impose des règles quant à la façon de procéder :

- le conseil d'administration doit donner, lors de l'assemblée générale ordinaire d'approbation des comptes de l'année N-1, une information sur la rémunération versée aux associés coopérateurs (acomptes, compléments de prix et ristournes) ;
- lors de l'assemblée générale ordinaire d'approbation des comptes de l'année N, le conseil d'administration communique les informations sur l'écart entre la rémunération (acomptes, compléments de prix et ristournes) versée aux associés coopérateurs l'année N-1 (rémunération annoncée à l'assemblée générale ordinaire annuelle, tenant compte des ristournes) et celle versée l'année N. La distribution des ristournes étant décidée au cours de l'assemblée en année N, l'information mise à disposition est forcément sous réserve de l'approbation de l'assemblée générale. Le but de cette disposition est d'inciter le conseil d'administration à expliquer les éventuels écarts constatés d'une année sur l'autre ;
- lorsque le règlement intérieur intègre des indicateurs pris en compte dans les modalités de détermination du prix, ceux-ci doivent être utilisés pour expliquer les écarts. En l'absence d'indicateurs dans le règlement intérieur, le conseil d'administration prend en compte les indicateurs de prix de marchés proposés notamment par les interprofessions. À défaut d'indicateurs, le document devra faire état de l'impossibilité pour le conseil d'administration de produire un document explicatif. ■

## 14. COMMENT S'EXERCE LA DÉMOCRATIE ?

La démocratie en coopérative est une démocratie de délégation fondée sur l'élection annuelle des administrateurs qui sont, par ailleurs, révocables *ad nutum* (révocation possible à tout moment par l'assemblée générale, qui n'a pas à motiver sa décision). À l'exception des pouvoirs de l'assemblée générale, le conseil d'administration dispose des pouvoirs les plus étendus pour gérer la coopérative : il en est l'organe dirigeant. Il peut déléguer une partie de ses pouvoirs à certains de ses membres ou à un tiers. L'assemblée générale annuelle est le point d'orgue de l'expression de cette démocratie.

Une coopérative dont la circonscription territoriale est étendue, peut s'organiser en sections territoriales qui permettent d'assurer la démocratie dans le territoire. Les assemblées de section ont pour seule compétence juridique de désigner les délégués qui siégeront à l'assemblée plénière, mais c'est un lieu d'échange et de débat.

RECOMMANDATION

**RENFORCER LA DÉMOCRATIE REPRÉSENTATIVE PAR LE DÉBAT PARTICIPATIF**

**La gouvernance coopérative est fondée sur les principes de la démocratie représentative : les associés coopérateurs, réunis en assemblée générale, élisent les représentants qui auront en charge la gestion de la coopérative pendant l'année à venir. Pour autant, la gouvernance coopérative ne saurait se limiter au fonctionnement du conseil d'administration. La gouvernance coopérative repose sur la coexistence de trois pouvoirs :**

- **le pouvoir souverain de l'assemblée générale ;**
- **le pouvoir d'orientation et de contrôle du conseil d'administration ;**
- **le pouvoir exécutif de la direction.**

**Le socle de la gouvernance est donc bien le pouvoir de l'assemblée générale, qui doit être en mesure d'exercer un pouvoir éclairé. L'enjeu est donc d'abord de mettre à la disposition des associés coopérateurs des informations claires et compréhensibles, de profiter de l'assemblée générale pour assurer la pédagogie nécessaire (comme expliquer le sens des résolutions qui sont votées). Il s'agit également de faciliter le débat et la prise de parole des associés coopérateurs (l'organisation en sections facilite les discussions et aujourd'hui, il existe des moyens numériques permettant d'amorcer un débat, et ce, à faible coût). On peut aussi aller plus loin que ce qu'exigent les textes, tant dans la nature et la qualité des informations diffusées qu'en multipliant les lieux et les moments pour le faire (réunions de commissions, de sections, journées techniques, sessions de formation, etc.).**

## 15. QUELS SONT LES POUVOIRS DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ?

L'assemblée générale réunit l'ensemble des associés. C'est de l'assemblée générale que les administrateurs tirent leur légitimité, c'est à elle qu'ils rendent compte de leur mandat.

Selon les sujets à traiter, les associés se réunissent en assemblée générale ordinaire annuelle, en assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement ou en assemblée générale extraordinaire.

### L'assemblée générale ordinaire annuelle

Le conseil d'administration doit convoquer l'assemblée générale ordinaire au moins une fois par an, dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice pour les coopératives agricoles et dans les neuf mois qui suivent la clôture de l'exercice pour les unions. C'est lors de cette assemblée que sont présentés le rapport du conseil d'administration et les rapports du commissaire aux comptes.

Le conseil d'administration présente aux associés un rapport détaillé sur la gestion et l'évolution de la coopérative ainsi que sur sa stratégie et ses perspectives à moyen terme. Il les informe des évolutions de la rémunération de leurs apports par rapport à l'année précédente. Il doit aussi expliquer les écarts entre la rémunération effective des apports et la rémunération théorique calculée sur la base des indicateurs définis dans le règlement intérieur (cf. question 13). L'assemblée générale examine, approuve ou rectifie les comptes (ou éventuellement refuse de les approuver). Elle accorde ou refuse le quitus (c'est-à-dire l'approbation de la gestion) aux administrateurs. L'assemblée décide l'affectation du résultat, procède à l'élection des administrateurs et nomme les commissaires aux comptes. Elle délibère sur toutes les autres questions à l'ordre du jour.

L'assemblée générale ordinaire ne peut délibérer que si elle réunit au moins un tiers des associés : c'est le quorum. Si cette condition n'est pas remplie, une seconde convocation est établie avec le même ordre du jour. Cette seconde assemblée, convoquée préalablement (10 jours au moins), délibère valablement, quel que soit le nombre d'associés présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité des suffrages exprimés.

Pour permettre aux associés de faire les choix d'affectation de résultat en toute connaissance de cause, le conseil d'administration doit leur fournir des informations suffisamment détaillées sur la situation et la stratégie future de la coopérative.

## ORDRE DES RÉSOLUTIONS D'AFFECTATION DU RÉSULTAT

L'ordre des résolutions d'affection du résultat est imposé par la loi :

- Dotation aux réserves obligatoires (légale, activité avec les tiers, réserve pour parts annulées, etc.).
- Si la coopérative a levé l'option, possibilité de rémunérer prioritairement des parts à avantages particuliers, éventuellement décidées par la coopérative, et souscrites par les associés coopérateurs qui le souhaitent (l'avantage particulier peut être constitué par une rémunération prioritaire des dividendes en provenance de filiales).
- Intérêts aux parts sociales.
- Remontée des dividendes issus des participations détenues dans les filiales, au prorata des parts sociales détenues dans la coopérative.
- Ristourne au prorata des activités réalisées entre les associés coopérateurs et leur coopérative.
- Sur ce qui reste à l'issue des distributions précédentes (au moins 10 % du résultat), il est possible de constituer une ristourne calculée sur l'activité et convertie en parts sociales laissées dans la coopérative pendant une durée fixée dans les statuts : ces parts sociales, qualifiées de parts sociales d'épargne, ont une fiscalité particulière : elles ne sont imposées chez l'associé coopérateur qu'au moment où il en perçoit le montant.
- Constitution d'une réserve pour parfaire l'intérêt servi aux parts sociales.
- Constitution d'une provision pour ristournes éventuelles.
- Le reste en réserves facultatives. ■

## L'ESSENTIEL SUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Elle est convoquée dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice. L'ordre du jour est le suivant :

- Rapport du conseil d'administration.
- Rapports du ou des commissaires aux comptes.
- Approbation des comptes.
- Vote du quitus.
- Affectation du résultat.
- Constatation de la variation du capital social et des départs d'associés coopérateurs.
- Élection des administrateurs.
- Nomination des commissaires aux comptes (mandat de 6 exercices).
- Autres questions à l'ordre du jour (vote de l'enveloppe des indemnités aux administrateurs, vote d'un budget de formation pour les administrateurs…).

Quorum à la première réunion : un tiers des associés coopérateurs présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité des suffrages exprimés. ■

## L'assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement

En dehors de la réunion annuelle, l'assemblée générale ordinaire peut être réunie par convocation extraordinaire, chaque fois que des circonstances particulières ne permettent pas d'attendre la date de l'assemblée générale ou que le conseil d'administration estime utile de prendre l'avis des associés coopérateurs. Il s'agit alors d'une assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement.

Les associés peuvent aussi demander la réunion d'une assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement : il suffit qu'un groupe représentant au moins 20 % des associés coopérateurs en fasse la demande par écrit avec des motifs bien précis. Ce nombre est porté à 25 % des associés pour une demande d'assemblée générale extraordinaire. Le conseil d'administration doit alors réunir l'assemblée dans les deux mois.

## L'assemblée générale extraordinaire

Des décisions graves ou importantes engageant l'avenir de l'entreprise nécessitent la réunion d'une assemblée générale extraordinaire. Il s'agit de décisions portant sur :

- les modifications statutaires ;
- la dissolution de la société ou sa prorogation ;
- la fusion avec d'autres coopératives agricoles, les apports partiels d'actifs.

Pour délibérer valablement, l'assemblée générale extraordinaire doit réunir un nombre d'associés présents ou représentés au moins égal à la moitié de celui des associés. Si cette condition n'est pas remplie, une seconde convocation sera envoyée avec le même ordre du jour. La deuxième assemblée délibère valablement, quel que soit le nombre des associés coopérateurs présents ou représentés.

Dans le cas où l'assemblée générale extraordinaire est convoquée pour décider

de modifier les critères de souscription de parts sociales et que cette modification a pour conséquence d'augmenter le capital social, elle doit réunir un nombre d'associés coopérateurs présents ou représentés au moins égal aux deux tiers des associés coopérateurs. Ce quorum est irréductible : il doit obligatoirement être atteint pour que l'assemblée puisse délibérer, y compris en seconde convocation.

Les décisions adoptées en assemblée générale extraordinaire sont prises à la majorité des deux tiers des membres présents ou représentés.

## L'ESSENTIEL SUR L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE EXTRAORDINAIRE

Elle est convoquée pour les raisons suivantes :

- modification des statuts ;
- dissolution ou prorogation de la société ;
- fusion avec une autre coopérative ;
- apport partiel d'actif.

Quorum à la première réunion : 50 % des associés coopérateurs doivent être présents ou représentés. Si l'assemblée générale extraordinaire vote une modification des critères de souscription entraînant une augmentation collective du capital social, le quorum devient alors un quorum irréductible, les deux tiers des associés doivent être présents ou représentés. Les décisions sont prises à la majorité des deux tiers des présents ou représentés. ■

## RECOMMANDATION
## DIALOGUE ET PÉDAGOGIE

**L'assemblée générale est le moment privilégié au cours duquel le conseil d'administration rend compte de son action devant les associés coopérateurs. La présentation des comptes doit donner aux associés coopérateurs toutes les informations pour faciliter leurs décisions : soyez pédagogues pour rendre les chiffres plus accessibles, en expliquant les différents postes et les principaux indicateurs financiers et de gestion présentés. L'assemblée générale est aussi l'occasion de présenter les orientations stratégiques, les investissements, les évolutions du fonctionnement, etc.**

**Enfin, sans que cela prenne le pas sur le dialogue entre les associés coopérateurs et le conseil d'administration, l'assemblée générale est aussi une occasion de dialogue avec les parties prenantes externes.**

## 16. QU'EST-CE QUE LE QUITUS ET QUELS SONT SES EFFETS ?

Le quitus est l'acte par lequel l'assemblée générale approuve la gestion du conseil d'administration et lui renouvelle, de fait, sa confiance.

Néanmoins, le quitus, même lorsqu'il a été voté, ne peut avoir pour effet d'empêcher une action ultérieure à l'encontre des administrateurs pour une faute commise dans l'exercice de leur mandat.

Le refus du quitus n'entraîne pas de conséquence particulière mais révèle de graves tensions au sein de la coopérative.

## 17. QUELLES SONT LES MODALITÉS D'AFFECTATION DU RÉSULTAT ?

Dans toute société, le résultat de l'année doit être affecté (réparti) par l'assemblée générale ordinaire annuelle. C'est cette opération qui permet comptablement de passer du bilan de clôture de l'exercice N au bilan d'ouverture de l'exercice N+1.

Dans une coopérative agricole, l'affectation du résultat est votée par l'assemblée générale ordinaire, sur proposition du conseil d'administration.

L'affectation du résultat répond à des règles précises, qui définissent les destinations possibles du résultat selon un ordre légal :

### Résultat excédentaire

- **Apurement du report à nouveau :** s'il existe un report à nouveau provenant de déficits antérieurs, le résultat excédentaire est prioritairement affecté à l'apurement du déficit et aucune distribution ne peut être réalisée tant que ce report à nouveau n'est pas apuré.
- **Réserves obligatoires :** réserve légale (10 % au moins du résultat, tant que le montant de la réserve légale est inférieur au montant du capital social), réserves compensant le remboursement de parts sociales, réserves indisponibles (résultat des opérations faites avec les tiers non associés, etc.).
- **Part revenant aux salariés :** en cas d'accord de participation ou d'intéressement.
- **Rémunération du capital :** versement d'un intérêt aux parts sociales (plafonné

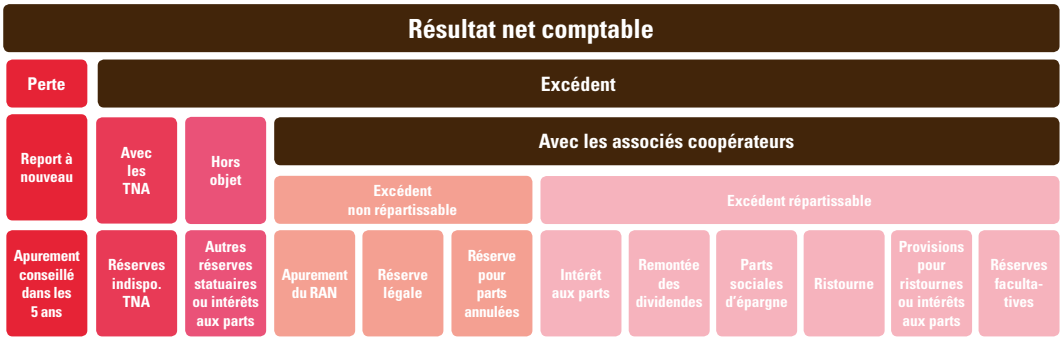
par la loi) aux associés coopérateurs (pour les parts sociales d'activité, les parts sociales d'épargne ou les parts à avantage particulier) ou pour les associés non coopérateurs.

- **Ristourne coopérative :** elle est proportionnelle aux opérations réalisées pendant l'année écoulée (chiffre d'affaires, tonnage...) et vient compléter la rémunération des apports ou diminuer la tarification des approvisionnements et des services. Il est également possible de distribuer des ristournes sous forme de parts sociales d'épargne, sous certaines conditions.
- **Provisions pour parfaire l'intérêt aux parts ou provisions pour ristournes éventuelles :** il s'agit de conserver une partie du résultat pour le distribuer ultérieurement.
- **Les réserves facultatives :** le résultat est conservé dans la coopérative, pour conforter ses fonds propres, améliorer son fonds de roulement, autofinancer de futurs projets et renforcer son autonomie financière de la coopérative.

En aucun cas on ne peut affecter le solde du résultat en report à nouveau positif.

## Résultat déficitaire

- Le déficit peut être affecté en report négatif à nouveau ou imputé sur les réserves selon l'ordre déterminé par les statuts.



## 18. COMMENT EXPLIQUER LES MODALITÉS D'AFFECTATION DU RÉSULTAT ?

Dans une coopérative agricole, le résultat revêt un caractère particulier, dans la mesure où il dépend du niveau de rémunération des apports (dans une coopérative de collecte) ou de tarification des produits ou services (dans une coopérative d'approvisionnement ou de service) décidé par le conseil d'administration.

Il est à noter que le résultat positif, dans une coopérative, n'est pas un bénéfice mais un excédent, c'est-à-dire le profit que la coopérative a généré au cours de l'exercice, au-delà de la rémunération des apports des associés coopérateurs.

L'affectation revient à répartir ce résultat entre les associés coopérateurs et la coopérative. Pour une coopérative de collecte, par exemple, il s'agit en fait d'assurer la répartition selon deux objectifs définis par le conseil d'administration :

- une distribution du résultat aux associés coopérateurs. C'est une vision à court terme, pour l'année en cours (les associés attendent que la coopérative rémunère au mieux les apports, entre acompte, complément de prix et ristourne) ;
- une mise en réserves d'une partie du résultat : c'est une vision à moyen et long terme, les associés ont besoin que la coopérative assure sa pérennité pour poursuivre son activité et pour cela, elle a besoin de conforter ses fonds propres.

Dans tous les cas, il est important de considérer l'assemblée générale (et notamment le vote des résolutions) comme un moment propice à l'information, voire à la pédagogie pour les associés coopérateurs : explication du sens des résolutions, éclaircissements sur les orientations stratégiques et les investissements, etc. qui justifient la mise en réserve d'une partie du résultat.

## 19. QU'EST-CE QU'UNE ASSEMBLÉE DE SECTION ?

Les coopératives adoptent le statut de coopérative à sections lorsque leur circonscription territoriale est étendue ou que le nombre des associés coopérateurs est élevé. La circonscription de la coopérative est alors découpée en sections géographiques.

Les assemblées de section entraînent un mécanisme de délégation supplémentaire : le déroulement de l'assemblée générale comporte deux degrés.

Les assemblées de section élisent dans un premier temps un nombre de délégués proportionnel au nombre d'associés coopérateurs présents ou représentés à cette assemblée de section. Cette proportion est inscrite au règlement intérieur de la coopérative. Le nombre de délégués par

section ne peut être inférieur à 3. Le code rural et de la pêche maritime n'impose pas de règle de proportion type pour l'élection des délégués (de 1 délégué pour 3 associés coopérateurs présents ou représentés jusqu'à 1 pour 50, voire plus).

Les assemblées de section se tiennent obligatoirement en présence d'un administrateur désigné par le conseil d'administration.

Les délégués élus sont ensuite convoqués à l'assemblée générale plénière, qui délibère sur la partie statutaire.

Pour assurer une bonne information des associés, on présente en assemblée de section les rapports et comptes annuels, voire consolidés ou combinés qui seront présentés au vote de l'assemblée générale plénière.

La présentation de tous les points de l'ordre du jour de l'assemblée plénière, débattus au cours de l'assemblée de section, devra être consignée au procès-verbal de l'assemblée de section.

Les assemblées de section constituent une occasion d'information et de débats pour les administrateurs qui les animent. C'est là qu'ils peuvent répondre aux questions des associés coopérateurs et prendre en compte leurs remarques ou leurs critiques.

Chaque assemblée de section peut procéder à la désignation d'associés chargés d'une façon permanente, entre deux assemblées générales, de représenter les intérêts de la section auprès du conseil d'administration et d'animer la vie coopérative locale. Leur dénomination varie d'une coopérative à l'autre : conseillers de section, conseillers de région, etc.

## CONSEILS DE SECTION, DE RÉGION...

C'est un constat assez unanimement partagé : plus la coopérative s'agrandit, plus le coopérateur risque de se sentir éloigné du centre de décision.
Les évolutions économiques amènent certaines coopératives à mettre en œuvre des stratégies de développement, sous forme de concentration, intégration verticale, internationalisation par exemple. La coopérative devient alors un groupe coopératif, ce qui peut accroître un sentiment d'éloignement et de complexité pour l'associé coopérateur.
Pour pallier cet état de fait, les coopératives mettent en place des structures intermédiaires entre le conseil d'administration et les associés coopérateurs. Ces instances territoriales, non statutaires et dont le fonctionnement est précisé dans le règlement intérieur, prennent le nom de conseil de région, conseil de section, comité territorial, etc.
Leur mission est de servir de relais d'information entre le sociétariat et le conseil d'administration, en faisant remonter l'avis du terrain et en expliquant au coopérateur le sens des mesures prises. ■

RECOMMANDATION

### ORGANISER LE TRAVAIL DES CONSEILS DE SECTION

**Si elles sont relativement faciles à mettre en place, ces instances sont assez complexes à faire vivre et la réussite du dispositif repose sur une définition claire et cadrée des missions et sur quelques principes forts :**

- **une animation performante de chaque groupe territorial, assurée par un binôme élu-salarié (cette animation faisant partie intégrante de sa mission) ;**
- **une communication efficace (rien n'est pire pour un conseiller territorial d'apprendre ce qui se passe dans la coopérative de la bouche des coopérateurs eux-mêmes…) ;**
- **il est important de ne pas survendre la mission aux candidats !**
- **un minimum d'outils pour faciliter la mission : connaissance du sociétariat, formation de base à la coopération, à l'écoute active, etc. ;**
- **une bonne identification par les associés du secteur et une reconnaissance du travail effectué, par tous les moyens possibles (assemblée générale, site Internet, affichage dans les magasins et les silos, etc.) ;**
- **une évaluation régulière du dispositif.**

## 20. QU'EST-CE QU'UNE ASSEMBLÉE DE GROUPE SPÉCIALISÉ PAR PRODUIT ?

Une coopérative agricole ou une union comportant plusieurs secteurs d'activité peut demander sa reconnaissance en qualité d'organisation de producteurs pour une ou plusieurs de ses activités.

Les statuts doivent prévoir les modalités de consultation de ces groupes spécialisés.

Lorsque les décisions relèvent des pouvoirs du conseil d'administration, l'assemblée du groupe spécialisé peut être consultée préalablement et peut lui faire toute proposition de décisions relatives à l'organisation de producteurs.

À l'exception des règles de publicité légale et de quorum qui ne lui sont pas applicables, l'assemblée de groupe spécialisé est convoquée selon les modalités et les conditions statutaires applicables aux assemblées générales ordinaires.

### L'ORGANISATION DE PRODUCTEURS

C'est une reconnaissance accordée par arrêté ministériel lorsque l'organisation qui la demande répond à certains critères, définis par décrets et arrêtés et par secteur d'activité : fruits et légumes, élevage, forêt, lait, tabac…

Peuvent être reconnus en qualité d'organisation de producteurs, dans une zone déterminée, lorsqu'ils ont pour objet de maîtriser durablement la valorisation de la production agricole ou forestière de leurs membres, associés ou actionnaires, de renforcer l'organisation commerciale des producteurs, d'organiser et de pérenniser la production sur un territoire déterminé :

- les sociétés coopératives agricoles et leurs unions ;
- les sociétés d'intérêt collectif agricole ;
- les associations entre producteurs agricoles régies par les dispositions de la loi du 1er juillet 1901 relative au contrat d'association ;
- les sociétés commerciales (SARL, SA, SAS) ;
- les groupements d'intérêt économique.

Le rôle de toute organisation de producteurs est :

- d'adapter la production à la demande des marchés, en quantité et en qualité, en respectant des cahiers des charges et en établissant des relations contractuelles avec leurs partenaires de la filière ;
- d'instaurer une transparence des transactions et de régulariser les cours ;
- de mettre en œuvre la traçabilité ;
- de promouvoir des méthodes de production respectueuses de l'environnement.

Il y a deux catégories d'organisations de producteurs :

- les organisations de producteurs auxquelles les producteurs membres transfèrent la propriété de leurs productions en vue de leur commercialisation ; ces organisations de producteurs sont dites OP avec transfert de propriété ;
- les organisations de producteurs auxquelles les producteurs membres ne transfèrent pas la propriété de leurs productions, qui sont dites OP sans transfert de propriété. ■

## 21. QUELLES SONT LES 9 OPTIONS DE DÉROGATION STATUTAIRES ?

Les options statutaires sont un ensemble de dispositions qui peuvent venir compléter les statuts. L'adoption de ces dispositions se fait en assemblée générale extraordinaire et les coopératives peuvent choisir une ou plusieurs options. Elles ont pour but d'apporter des assouplissements aux règles coopératives strictes. Depuis 2017, deux nouvelles options de dérogation sont apparues (groupement d'employeurs et période probatoire).

### Les opérations avec les tiers non associés

La coopérative peut réaliser une partie de son activité avec des tiers, ne souscrivant

pas de capital social, dans une limite de 20 % de son chiffre d'affaires par branche d'activité (collecte-vente, approvisionnement, services). La coopérative doit tenir une comptabilité spéciale pour les tiers non associés et faire procéder à une mission de Révision dite Coopertise® au minimum tous les cinq ans par une fédération de Révision agréée. Le résultat des opérations réalisées avec les tiers est versé à la réserve indisponible après impôt sur les sociétés.

## Les associés non coopérateurs

Les associés non coopérateurs détiennent du capital social dans la coopérative, sans engagement d'activité. Ce sont principalement d'anciens associés coopérateurs, des salariés de la coopérative ou de ses filiales, des associations, fédérations, syndicats agricoles… La liste n'est pas limitative : ils doivent être agréés par le conseil d'administration. Ils sont obligatoirement représentés au conseil d'administration (dans la limite du tiers des sièges) et disposent d'un collège spécifique en assemblée générale. Chaque part des associés non coopérateurs donne droit à un intérêt dont le taux de rémunération peut être supérieur de deux points à celui des parts des associés coopérateurs. Ces parts peuvent également bénéficier d'une priorité sur les parts des associés coopérateurs pour le service de ces intérêts si les statuts le prévoient. Toutefois, les associés non coopérateurs ne peuvent prétendre à la distribution de ristournes, attachées à l'activité réalisée avec la coopérative, et ne peuvent bénéficier de distribution sous forme de parts sociales d'épargne, réservées aux associés coopérateurs.

## La pondération des voix en assemblée générale

Cette option permet d'affecter à chaque associé coopérateur un nombre de voix supplémentaires, en fonction de son activité, avec une limite : en assemblée générale, aucun associé coopérateur ne peut détenir plus de 5 % des voix présentes ou représentées.

## La réévaluation du bilan

Cette opération permet de donner une image actualisée de la valeur du patrimoine de la coopérative dans le bilan. Celle-ci est calculée après expertise et certifiée par le commissaire aux comptes, dès lors que la coopérative en a un. La réévaluation de l'actif entraîne au passif la création d'une réserve de réévaluation. Il est recommandé de faire procéder à une mission de Révision.

## La revalorisation du capital social

Procéder à une revalorisation collective du capital social permet d'atténuer les effets de l'érosion monétaire, en actualisant le capital dans la limite du barème des rentes viagères. Le plus souvent, la revalorisation se traduit par la distribution de parts gratuites aux associés prises sur les réserves libres d'affectation ou la réserve de réévaluation. Il est également possible de modifier la valeur nominale des parts sociales, à la hausse. Cette opération requiert un rapport spécial de Révision. Elle est parfois pratiquée par la coopérative apporteuse avant une opération de fusion.

## La gestion par directoire et conseil de surveillance

L'assemblée générale peut choisir comme instance de gouvernance un directoire et un conseil de surveillance plutôt qu'un conseil d'administration. L'assemblée générale élit un conseil de surveillance composé d'associés coopérateurs. Le conseil de surveillance nomme un directoire composé de 3 à 5 membres (associés coopérateurs ou tiers) et désigne le président du directoire. Le directoire est chargé de la gestion de la coopérative. Le conseil de surveillance contrôle l'action du directoire.

## Les parts sociales à avantages particuliers

Les coopératives peuvent émettre des parts sociales à avantages particuliers ou les créer par la conversion de parts d'activité excédentaires. Les avantages particuliers sont définis par les statuts (par exemple: délai de remboursement réduit, un service prioritaire de l'intérêt aux parts, un intérêt plus élevé que celui versé aux parts sociales d'activité, la rémunération par les dividendes reçus d'une ou plusieurs filiales dans la limite du plafond de rémunération du capital social des associés coopérateurs augmenté de deux points, etc.) dans le respect toutefois des principes coopératifs. Elles sont réservées aux associés coopérateurs et associés non coopérateurs, et doivent représenter moins de 50 % du capital social. Le recours aux parts sociales à avantages particuliers permet notamment aux associés de pouvoir convertir leur capital d'activité excédentaire, et d'être intéressés dans le développement des filiales de leur coopérative.

## Le groupement d'employeurs

Les coopératives agricoles ont la possibilité de développer, exclusivement pour leurs associés coopérateurs, une activité de groupement d'employeurs. Les statuts de la coopérative doivent prévoir un engagement d'activité et un critère de souscription en capital social spécifique.

L'activité de groupement d'employeurs est conçue pour répondre à un besoin d'emploi partagé entre les associés coopérateurs. Son activité se traduit essentiellement par l'embauche de salariés dans le but de les mettre à disposition de ses membres. Le groupement d'employeurs peut également proposer aide ou conseil en matière d'emploi ou de gestion des ressources humaines.

## La période probatoire

La période probatoire permet aux coopératives agricoles d'accueillir des associés coopérateurs admis à titre provisoire pendant une période d'un an maximum. Cette période, à l'issue de laquelle l'associé coopérateur ou la coopérative peut se désengager, a pour objectif d'apprendre à se connaître et à travailler ensemble. La coopérative ayant levé cette option devra obligatoirement proposer cette période probatoire à tout nouvel associé coopérateur qui pourra l'accepter ou la refuser. Les associés coopérateurs en période probatoire ont les mêmes droits et obligations que les autres associés coopérateurs. À l'expiration de cette période, l'admission de l'associé devient définitive et est décomptée de la période initiale d'engagement, sauf:

- décision contraire de l'associé coopéra-

teur portée à la connaissance du conseil d'administration dans les conditions de forme et de délai fixées par le règlement intérieur ;
- décision motivée du conseil d'administration après avoir préalablement convoqué l'associé coopérateur par lettre recommandée avec demande d'avis de réception pour être entendu.

La période probatoire ne peut pas être instaurée au sein de coopératives dans les secteurs suivants, soumis à contractualisation obligatoire : lait de vache et lait de chèvre.

## 22. POURQUOI LES COOPÉRATIVES SONT-ELLES SOUMISES À UNE FISCALITÉ PARTICULIÈRE ?

Pour les opérations faites avec leurs associés coopérateurs, le résultat de la coopérative est :
- soit ristourné en tout ou partie aux associés coopérateurs et donc intégré dans leur propre assiette taxable. Si la coopérative était elle-même soumise à l'impôt, le résultat serait taxé deux fois au titre de l'outil collectif et au titre de l'exploitation. Il s'agit de la traduction juridique du principe selon lequel la coopérative est le prolongement de l'exploitation ;
- soit tout ou partie est mis en réserves. Les coopératives sont alors exonérées d'impôt sur les sociétés, du fait de leurs règles de constitution et de fonctionnement, ainsi que de leur lucrativité limitée :
  - une coopérative agricole ne peut exercer qu'un objet défini légalement : améliorer et développer l'activité économique de ses membres. Son objet est donc dans le prolongement de l'exploitation de ses membres ;
  - une coopérative ne peut pas exercer d'activité en dehors de sa circonscription territoriale statutaire. Elle ne peut donc pas se délocaliser, même si les conditions économiques sont plus favorables ailleurs ;
  - une coopérative exerce son activité exclusivement avec ses associés coopérateurs. Si elle a levé en assemblée générale extraordinaire l'option « opérations avec les tiers non associés », le résultat de cette activité est soumis au régime fiscal de droit commun ;
  - la rémunération du capital est plafonnée par la loi ;
  - les réserves constituées au cours des exercices excédentaires ne sont pas la propriété individuelle des associés coopérateurs mais demeurent un patrimoine collectif impartageable : il n'y a donc pas de plus-value du capital des associés. Ainsi, les associés coopérateurs assurent une pérennité transgénérationnelle ;
  - en cas de dissolution et liquidation, l'actif net ne peut pas être réparti entre les associés coopérateurs et fait l'objet d'une dévolution à une autre coopérative agricole ou une œuvre d'intérêt général agricole.
  - les coopératives agricoles font l'objet

d'une Révision obligatoire, sous réserve de certains seuils.

Dans une décision du 8 septembre 2011, la Cour de justice de l'Union européenne, la plus haute instance en la matière, a rendu une importante décision justifiant la fiscalité particulière des coopératives par les principes coopératifs et leur statut qui ne les placent pas dans le même système que les sociétés commerciales.

Les coopératives agricoles bénéficient également de régimes particuliers pour les impôts locaux :

### En matière de contribution économique territoriale

Celle-ci est composée de deux parties : la cotisation foncière des entreprises (CFE) et la cotisation sur la valeur ajoutée (CVAE).

En sont totalement exonérées :

- les coopératives qui emploient au plus 3 salariés ;
- les Cuma, coopératives de conditionnement de fruits et légumes, de vinification ou d'insémination animale ;
- les organisations de producteurs (et donc les coopératives reconnues OP).

Toutes les autres coopératives ou unions bénéficient d'un abattement de 50 % sur la CFE.

### En matière de taxe foncière

Sont exonérés de taxe foncière dans une coopérative, comme dans les exploitations, les locaux de stockage des produits agricoles non transformés : silos, granges, celliers, pressoirs, par exemple.

## 23. QU'EST-CE QUE L'ORGANISATION « LA COOPÉRATION AGRICOLE » ?

Coop de France est devenue en décembre 2019 La Coopération Agricole : c'est une association dont la mission principale est la représentation unifiée des coopératives agricoles, agroalimentaires, agro-industrielles et forestières françaises. Elle est structurée autour d'un pôle animal (filières bovine, ovine, porcine, avicole et nutrition animale), d'un pôle végétal (Métiers du grain et Luzerne de France), de La Coopération Laitière et des Vignerons coopérateurs de France. À ce titre, elle gère certaines conventions collectives applicables aux coopératives agricoles.

Ces directions Métiers sont appuyées par une direction « Chaîne Alimentaire Durable », en charge des sujets transversaux et agroalimentaires ainsi que de directions et services fonctionnels (affaires juridiques et fiscales, affaires sociales, influence et communication…).

Des fédérations nationales par métiers (Cuma, fruits et légumes, insémination…) adhèrent à La Coopération Agricole ainsi que les fédérations régionales qui couvrent le territoire et assurent un lien de proximité avec les coopératives et les collectivités territoriales. Ces dernières couvrent l'ensemble du territoire français selon un découpage correspondant aux régions administratives.

Porte-voix politique et force de proposition auprès des pouvoirs publics français et européens, des médias et de la société civile, La Coopération Agricole a pour mission de promouvoir le modèle coopératif en valorisant son action économique. Compétitivité, création de valeur, filière alimentaire, développement durable, réponse aux attentes des consommateurs, mais également promotion et défense du statut coopératif, sont les maîtres mots du projet de La Coopération Agricole sur les territoires, déclinés selon trois enjeux prioritaires :

- promouvoir les principes et les valeurs de la coopération ;
- assurer la compétitivité des entreprises coopératives sur l'ensemble de la chaîne alimentaire ;
  - répondre aux attentes de tous les marchés ;
  - replacer les coopératives au cœur du processus de création de valeur ;
- accompagner les transitions agroécologiques.

Source :
https://www.lacooperationagricole.coop/fr

## 24. QU'EST-CE QUE LE COPA COGECA ?

Le COPA (Comité des organisations professionnelles agricoles) est la première organisation européenne représentative des agriculteurs, créée en 1958 afin de coopérer avec la Commission européenne.

Peu de temps après, en 1959, les organisations coopératives agricoles ont créé leur organisation représentative à l'échelle européenne, à savoir le COGECA (Comité général de la coopération agricole de l'Union européenne).

Rebaptisée Confédération générale des coopératives agricoles de l'Union européenne, la COGECA représente actuellement les intérêts spécifiques et généraux de quelque 40 000 coopératives agricoles, employant quelque 660 000 personnes et réalisant un chiffre d'affaires global annuel de plus de 300 milliards d'euros dans l'ensemble de l'Union européenne. Depuis sa création, la COGECA est reconnue par les institutions européennes comme l'organe représentatif principal et de fait le porte-parole pour l'ensemble du secteur des coopératives agricoles et de la pêche. La Coopération Agricole est membre de la COGECA.

Source :
https://www.copa-cogeca.eu/Menu.aspx

## 25. QU'EST-CE QUE L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE ?

L'Alliance coopérative internationale réunit, représente et sert les coopératives du monde entier.

Fondée en 1895, il s'agit de l'une des plus anciennes organisations non gouvernementales et de l'une des plus grandes en termes de nombre de personnes représentées : plus d'un milliard de membres de coopératives sur la planète.

On estime à environ 3 millions le nombre de coopératives dans le monde, ce qui fait de l'Alliance coopérative internationale une voix reconnue dans le monde. L'Alliance coopérative internationale est également un forum de connaissances, d'expertises et d'actions coordonnées autour des coopératives.

L'Alliance coopérative internationale travaille avec les gouvernements et les organisations mondiales et régionales pour créer les environnements législatifs permettant aux coopératives de se former et de se développer.

L'Alliance coopérative internationale a édicté la définition universelle, les sept principes et les dix valeurs qui fondent la coopération.

Source : https://www.ica.coop/fr

## 26. QU'EST-CE QUE COOP FR ?

Coop FR est l'organisation représentative des entreprises coopératives françaises (agricoles et autres). Ses missions sont de :

- sensibiliser aux spécificités, valeurs et principes coopératifs ;
- être un lieu d'échanges pour les différentes familles coopératives et relayer leurs réflexions ;
- représenter et défendre les intérêts des coopératives sur le plan national et international.

Selon ses statuts, *« l'association a pour but de défendre et de promouvoir les principes fondamentaux de la coopération tels qu'ils sont définis par l'Alliance coopérative internationale »*.

Coop FR travaille à la reconnaissance des spécificités du statut coopératif par les pouvoirs publics et à celle des entreprises de l'économie sociale dont elle fait partie aux côtés des mutuelles, des associations et des fondations.

Coop FR a été créée en 1968, d'abord sous le nom de Groupement national de la coopération (GNC). Coop FR est née de la volonté des différentes familles coopératives (coopératives agricoles, coopératives de consommateurs, coopératives de production, coopératives bancaires, etc.) d'assurer la promotion des valeurs et principes coopératifs et de défendre les intérêts des coopératives auprès des pouvoirs publics.

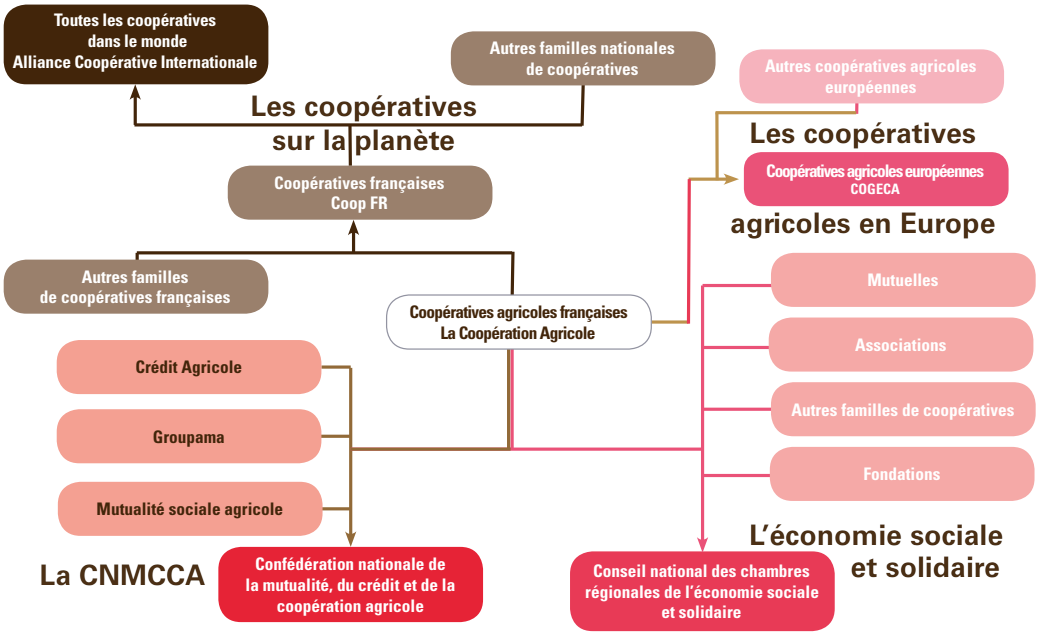
Elle est aujourd'hui la voix de plus de 22 500 entreprises coopératives françaises présentes dans la plupart des secteurs d'activité et des 1,3 million de salariés qu'elles emploient.

La Coopération Agricole est membre de Coop FR.

Source :
https://www.entreprises.coop/coop-fr.html

## 27. COOPÉRATION ET MUTUALISME

Les coopératives agricoles font partie, par le biais de La Coopération Agricole, d'un certain nombre de réseaux, à l'échelle nationale, européenne ou mondiale, qui partagent tous les valeurs du mutualisme.



| RETOUR AU SOMMAIRE |

# CHAPITRE 2 •
# LA VIE COOPÉRATIVE

## 28. QU'ENTEND-ON PAR VIE COOPÉRATIVE ?

On entend par « vie coopérative » l'ensemble des éléments qui permettent de rendre compte de la vitalité des relations entre les différents acteurs de la coopérative : entre associés coopérateurs, entre associés coopérateurs et administrateurs, entre associés coopérateurs et l'équipe de direction, entre administrateurs et salariés…

## 29. QUEL EST LE RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR DANS L'ANIMATION DE LA VIE COOPÉRATIVE ?

En tant que représentant des associés, l'administrateur a un rôle fondamental dans la vie coopérative : un administrateur à l'écoute et proche des associés coopérateurs de son secteur contribuera fortement à entretenir le sentiment d'appartenance et l'adhésion aux projets de la coopérative.

Il a par ailleurs entre ses mains la responsabilité d'animer les réflexions du territoire ou de la filière qu'il représente en faisant participer les associés coopérateurs. Par exemple, en choisissant une consultation des producteurs préalable à la conduite d'un projet, il contribue à l'exercice démocratique même si ces consultations ne relèvent pas de la décision qui, elle, reste du rôle du conseil d'administration : c'est tout l'enjeu de la démocratie participative, point devenu très important dans nos sociétés actuelles.

## 30. QUELS SONT LES ENJEUX DE L'ANIMATION DE LA VIE COOPÉRATIVE ?

L'animation de la vie coopérative a pour principaux enjeux le développement d'un fort sentiment d'appartenance des associés coopérateurs à leur coopérative, l'adhésion au projet coopératif et la contribution à l'exercice démocratique qui est à la base de la coopération agricole.

## 31. QUELS SONT LES LEVIERS À DISPOSITION DES COOPÉRATIVES POUR ANIMER LA VIE COOPÉRATIVE ?

Les leviers à disposition des coopératives pour animer la relation entre la coopérative et l'associé coopérateur sont de différentes natures et peuvent varier en fonction de la taille de la coopérative.

Dans toute coopérative, les administrateurs ont un rôle essentiel à jouer : élus par leurs pairs, ils siègent au conseil d'administration où ils gèrent la coopérative en leur nom et doivent veiller à leur rendre compte de leur mandat. Il existe bien sûr des obligations statutaires dans ce domaine qui doivent être remplies, mais il est toujours nécessaire de s'interroger : sont-elles suffisantes ou faut-il mettre en place d'autres dispositifs permettant les échanges entre les coopérateurs et les administrateurs ? Cela peut être important lorsque la coopérative engage de nouveaux projets ou connaît des situations particulières, par exemple dans le cadre d'une crise médiatique qui touche la filière de la coopérative, même si celle-ci n'est pas directement concernée.

Les administrateurs peuvent s'appuyer sur les équipes salariées dans ces démarches statutaires et non statutaires, c'est même souhaitable : les conseillers de terrain sont des atouts précieux et font partie des acteurs les plus régulièrement en contact avec les coopérateurs, vecteurs essentiels de la relation associé-coopérative. Ils devraient toujours pouvoir disposer de façon clairement établie des informations qu'ils peuvent délivrer quant aux orientations stratégiques de la coopérative.

Nous ne saurions trop insister sur la nécessité de prévoir dans cette réflexion une dimension informelle et de la convivialité : réunions bout de champ comme assemblées statutaires doivent être des occasions d'échanges professionnels, formels ou informels et conviviaux.

Dorénavant, le numérique offre aussi toute une panoplie d'outils qui permettent d'enrichir la relation entre la coopérative et les associés coopérateurs : en donnant accès à des informations économiques ou techniques par un Extranet par exemple, en animant des forums de discussion…

Interrogés sur leurs attentes vis-à-vis des coopératives, les jeunes évoquent aussi leur besoin de contribuer à mieux communiquer avec les parties prenantes externes de la coopérative, sur leurs pratiques et pour mieux faire connaître leur métier. Là encore différents outils sont imaginables comme les animations en magasin mais aussi les réseaux sociaux. En mobilisant ces différents médias, les coopératives participent à une animation qui renforce l'*affectio societatis*.

## 32. QUELS SONT LES ENJEUX DU RENOUVELLEMENT DES GÉNÉRATIONS ?

Le renouvellement des générations est une question de survie pour les coopératives, et ce à deux niveaux :

- sur le plan économique. Étant ancrée territorialement, l'activité économique de la coopérative s'organise principalement avec les agriculteurs de son territoire. De la capacité à installer des agriculteurs

et à préserver les capacités de production, dépend donc la possibilité pour la coopérative de pérenniser son activité économique ;
- sur le plan de son fonctionnement. En l'absence d'agriculteurs prêts à s'engager pour le compte du collectif pour organiser et gérer les projets de la coopérative, cette dernière ne pourra pas fonctionner selon ses principes.

Quelques chiffres permettent de rendre compte de la nécessité de se préoccuper de ce sujet. La MSA dénombre, en 2018, 448 528 personnes chefs d'exploitation ou d'entreprise agricole âgés en moyenne de 49,2 ans. Plus d'un tiers d'entre eux ont plus de 55 ans et vont donc prochainement arriver à l'âge de la retraite. Or les installations ne compensent pas les départs et ce depuis de nombreuses années. Sur la période récente, on note que l'année 2018 marque un recul de 1 % de la population agricole par rapport à 2017, avec un déséquilibre entre les départs et les installations représentant une diminution de 4 800 chefs d'exploitation. Elle fait suite à des années beaucoup plus défavorables : le taux de remplacement des départs de 85 % en 2018, a été de seulement 71 % en 2017, 77 % en 2016 et 74 % en 2015.

Source : MSA

## 33. QUELLES SONT LES ACTIONS CONDUITES PAR LES COOPÉRATIVES POUR L'ACCUEIL DES NOUVEAUX COOPÉRATEURS ?

Les actions conduites par les coopératives pour l'accueil de nouveaux coopérateurs sont de différentes natures et peuvent être classées selon leurs finalités :
- faciliter les transmissions d'exploitation ;
- organiser des journées d'accueil et de présentation de la coopérative ;
- accompagner le projet professionnel du nouvel installé ;
- sécuriser son revenu par des appuis financiers (aide à la trésorerie, aide aux investissements…) ;
- consolider les compétences techniques ;
- encourager l'engagement dans la vie coopérative ;
- promouvoir l'accès aux responsabilités ;
- s'engager aux côtés de l'enseignement.

Selon les coopératives, ces actions bénéficient aux jeunes associés coopérateurs (moins de 40 ans la plupart du temps) ou aux nouveaux associés coopérateurs, nouvellement installés, sans condition d'âge particulière.

## 34. LES OUTILS NUMÉRIQUES PEUVENT-ILS ÊTRE UTILISÉS POUR L'ANIMATION DE LA VIE COOPÉRATIVE ?

Le secteur agricole est un secteur professionnel qui s'est fortement approprié les outils du numérique et nombre d'agriculteurs bénéficient de tous les outils pour communiquer par ce moyen – mais pas toujours de la couverture réseau nécessaire…

Les potentialités de la couverture offertes par le numérique existent donc, mais les usages sont encore très inégaux et la coopérative, qui doit avoir le souci de l'égalité entre les associés coopérateurs, doit en tenir compte : il s'agit de faire coexister les outils traditionnels avec ceux du numérique. Il faut aussi distinguer ce qui relève de la gouvernance au sens légal du terme et ce qui est du ressort de la vie coopérative : des contraintes plus fortes pèseront sur les aspects légaux (réunions du conseil d'administration à l'aide de moyens de visioconférence ou de télécommunications garantissant la participation effective des administrateurs, convocation des associés aux assemblées générales par moyens électroniques sous réserve d'obtenir leur accord, vote par moyens électroniques sur un site exclusivement consacré à cette fin) que sur la démocratie participative où il existe une multitude de possibilités de mise en œuvre (réseau social, *chatbot*…).

Si les jeunes coopérateurs sont en attente de tels outils, ils ne peuvent suffire au lien coopératif pour des raisons techniques – la couverture réseau étant encore inégale avec l'existence de « déserts numériques » – mais aussi sociales. Tous les associés coopérateurs ne sont pas des usagers réguliers et les outils offerts par les coopératives ne correspondent pas forcément au standard de ce que pourraient en attendre des jeunes. Par ailleurs, les outils numériques évoluent très vite et les jeunes vont facilement passer de l'un à l'autre alors que la coopérative a besoin de stabilité dans son offre, ne serait-ce que pour des raisons économiques sur le déploiement d'un outil numérique (développement, adaptation, formation).

Mais malgré ces difficultés, il faut être attentif aux possibilités offertes par le numérique. Des travaux conduits auprès de jeunes coopérateurs montrent leur intérêt pour une mise en relation des coopérateurs entre eux qui serait facilitée et donc potentiellement amplifiée par les outils numériques. Ce besoin de « gouvernance participative », qui échappe à la définition classique de la gouvernance coopérative vue sous l'angle des relations entre le coopérateur et le conseil d'administration, ne doit pas être négligé car ces deux formes de gouvernance se complètent et s'enrichissent. Néanmoins, des risques de déstabilisation de la coopérative peuvent exister et plaident en faveur d'une solide animation de la vie coopérative sous toutes ses formes, traditionnelles et numériques.

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# CHAPITRE 3 •
# LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

## 35. QUEL EST LE RÔLE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET QUEL EST SON POUVOIR ?

Le conseil d'administration est responsable de la gestion de la coopérative dont il assure le bon fonctionnement. Il dispose pour cela de tous les pouvoirs, sans autre limitation que les pouvoirs et les attributions spécifiques de l'assemblée générale et ceux précisés le cas échéant à l'article 29 des statuts. Le rôle et les responsabilités du conseil sont donc très étendus. Le conseil d'administration est l'organe dirigeant de la coopérative. Les administrateurs sont, collectivement, mandataires sociaux.

Dans les six mois qui suivent la clôture de l'exercice, le conseil d'administration convoque l'assemblée générale ordinaire annuelle et présente aux associés coopérateurs, avant l'approbation des comptes annuels, un rapport détaillé sur la gestion et l'évolution de la coopérative ou du groupe coopératif ainsi que sur sa stratégie et ses perspectives à moyen terme.

Il peut déléguer une partie de ses pouvoirs à un ou à plusieurs de ses membres. Le conseil d'administration peut également donner mandat à des associés coopérateurs ou à des tiers (cf. question 46).

Les décisions sont prises de manière collégiale par le conseil d'administration et peuvent, le cas échéant, faire l'objet d'un vote à bulletin secret.

Le conseil d'administration est d'abord une instance de travail, de débat et de décision. Il doit donc se doter des moyens appropriés pour exercer pleinement ses fonctions. Même si des délégations de pouvoirs très larges sont accordées aux membres du bureau ou au tandem président-directeur, le conseil a l'obligation d'approfondir et de contrôler les orientations et les décisions. Elles sont toujours prises sous sa responsabilité.

L'une des responsabilités du conseil d'administration est l'arbitrage entre les intérêts à court et long termes des associés coopérateurs (rémunérer correctement les apports et constituer des réserves en vue d'investir, définir les priorités, partager les résultats entre les différentes activités, etc.) et construire des filières durables.

Les principaux domaines d'action du conseil d'administration sont les suivants :

- assurer le fonctionnement statutaire et arrêter les comptes à la clôture de l'exercice ;
- fixer les orientations stratégiques, participer à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie ;
- assurer la gestion de la coopérative ;
- décider, faire appliquer les décisions, contrôler leur application ;
- contrôler l'atteinte des objectifs, contrôler la gestion ;
- animer la vie coopérative, informer et communiquer ;
- connaître la coopérative et son environnement.

Ses décisions engagent l'ensemble des associés coopérateurs et des salariés.

### QU'EST-CE QU'UN MANDATAIRE SOCIAL ?

Le mandataire social est une personne physique qui représente une personne morale dans tous les actes liés à la gestion de la société qui lui a été déléguée.
Dans une coopérative agricole, les administrateurs sont les mandataires des associés coopérateurs, élus par l'assemblée générale. Ils reçoivent un mandat pour exercer leur fonction. Ils sont également révocables *ad nutum* par l'assemblée générale, c'est-à-dire à tout moment et sans qu'elle ait à motiver sa décision.

### DÉFINITION DE LA GOUVERNANCE

La gouvernance peut se définir comme l'ensemble des relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires ou associés coopérateurs et les autres parties intéressées.
La gouvernance d'entreprise fournit également le cadre au sein duquel sont fixés les objectifs de l'entreprise et définit les moyens de les atteindre, de surveiller les performances et de les communiquer aux parties intéressées.

Dans « La gouvernance de l'entreprise », Roland Perez définit la gouvernance comme *« l'ensemble du dispositif institutionnel et comportemental concernant les dirigeants, depuis la structuration de leurs missions et de leur nomination, jusqu'au contrôle de leurs actions et aux décisions de régulation les concernant »*. ■

## 36. DE QUOI LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT-IL ÊTRE INFORMÉ ?

En droit, le conseil d'administration peut exiger de tout connaître sur ce qui relève de sa compétence. Le président ou le directeur est tenu de communiquer à l'ensemble des administrateurs tous les documents ou informations nécessaires à l'exercice de sa mission.

Il doit connaître tout ce qui est utile à sa prise de décision, notamment ce qui engage la coopérative et les caractéristiques de son environnement économique et social et peut exiger que ces informations soient fournies aux administrateurs. Ce droit est un droit collectif, ce qui signifie qu'un administrateur ne peut, hors du cadre d'un mandat particulier (celui de trésorier par exemple), obtenir des informations directement.

La gestion courante du personnel est généralement confiée au directeur, mais certaines décisions essentielles sont du domaine du conseil, en particulier le recrutement du directeur et la politique des ressources humaines.

## 37. QUELLES SONT LES SOURCES D'INFORMATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

L'information du conseil résulte tant des ressources internes de la coopérative que des ressources extérieures (fédération de coopératives spécialisée ou régionale, La Coopération Agricole, experts en stratégie, marketing, ressources humaines, gestion, finances, experts-comptables…).

Ses sources d'information doivent être variées, la plus proche est constituée par l'équipe de direction de l'entreprise. C'est pourquoi il paraît souhaitable que cette équipe soit invitée à assister aux réunions du conseil, au moins en partie.

Au sein de la coopérative, des binômes administrateur-salarié peuvent être mis en place pour les sujets relevant de la responsabilité d'un administrateur, par exemple sur l'environnement ou tout autre sujet nécessaire à l'activité de la coopérative, comme l'animation d'une commission.

Le commissaire aux comptes et le réviseur, qui exercent une mission légale, constituent des sources d'information privilégiées.

Mobiliser ces compétences constitue autant d'occasions d'enrichir les débats au sein du conseil d'administration.

RECOMMANDATION

**GAGNER EN EFFICACITÉ !**

- **Partager une bonne connaissance de l'entreprise, son organisation, ses points forts et ses points faibles et ses principales données chiffrées.**
- **Améliorer en permanence les compétences, par la formation et l'engagement des élus.**
- **Faire circuler rapidement les informations.**
- **Mettre en place des règles de fonctionnement acceptées et partagées.**
- **Mettre en œuvre des méthodes de travail validées par le groupe.**
- **Mettre en place et faire fonctionner des commissions.**
- **Mutualiser : faire partager aux autres administrateurs les expériences et connaissances acquises dans un autre contexte.**
- **Prévenir et gérer les conflits.**
- **Prendre le temps d'analyser le fonctionnement du groupe.**
- **Préserver les moments de convivialité.**
- **Favoriser le travail en réseau et valoriser le potentiel de chacun pour développer les complémentarités entre les administrateurs.**

## 38. QUELLES SONT LES RÈGLES DE DÉCISION ET DE FONCTIONNEMENT ?

Le conseil d'administration fonctionne de manière collégiale. Les décisions sont prises à la majorité des présents. Pour délibérer valablement, le conseil doit réunir au moins la moitié des membres en fonction. Seule exception à cette règle : pour exclure un associé coopérateur (ou pour refuser l'admission d'un nouvel associé suite à une mutation de l'exploitation d'un associé), le conseil doit réunir un quorum de 2/3 des membres et se prononcer à une majorité de 2/3 des membres présents.

En cas de partage des voix, la voix du président est prépondérante, sauf pour son élection.

Il n'est pas possible de donner des procurations ou de voter par correspondance.

Le règlement intérieur de la coopérative doit définir les règles de fonctionnement des organes d'administration. Il précise notamment les règles de composition, de représentation et de remplacement des membres, de quorum, les modalités de convocation, d'adoption et de constatation des délibérations de l'organe chargé de l'administration et le cas échéant des autres instances, statutaires ou non statutaires, mises en place par la coopérative.

Cela revient à inscrire dans le règlement intérieur des points déjà contenus dans les statuts, d'intégrer les modalités de création et de fonctionnement des instances non statutaires comme les commissions thématiques ou les comités territoriaux par exemple.

RECOMMANDATION

### SOIGNER LA RÉDACTION DU RÈGLEMENT INTÉRIEUR

**Le règlement intérieur du conseil d'administration devra préciser les règles de fonctionnement :**

- **le rôle du bureau et sa composition ;**
- **les règles de remplacement des membres ;**
- **les conditions de quorum ;**
- **le rythme des réunions et les modalités habituelles de convocation ;**
- **la mise à disposition des dossiers figurant à l'ordre du jour ;**
- **les moyens mis à la disposition des administrateurs : ordinateur, smartphone, tablette, service de remplacement sur l'exploitation…**
- **les modalités de participation des administrateurs à l'élaboration de l'ordre du jour des réunions ;**
- **les règles de confidentialité.**

RECOMMANDATION

### METTRE EN PLACE UNE CHARTE DES ÉLUS

**La charte des élus est un document propre à chaque coopérative, récapitulant les droits, devoirs et engagements des administrateurs. Il n'y a pas de document type : la charte est par nature liée à l'identité de chaque coopérative et à la culture collective de l'entreprise. Rédiger la charte est un excellent travail de cohésion des membres du conseil d'administration. La Coopération Agricole a édité en février 2019**

**le « Guide de gouvernance » des coopératives agricoles. Ce guide, désormais repris par le Haut Conseil de la coopération agricole, aborde différentes thématiques et contient des propositions (parmi lesquelles, justement, la rédaction d'une charte de gouvernance) visant à améliorer les pratiques de gouvernance des coopératives.**

## 39. COMBIEN DE FOIS LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT-IL SE RÉUNIR ?

Le conseil doit se réunir au moins une fois par trimestre sur convocation du président. Il peut se réunir plus souvent si l'actualité l'exige. Les administrateurs ont le pouvoir de provoquer la réunion du conseil, il suffit qu'un tiers d'entre eux le demande. En cas d'urgence, le conseil d'administration peut être convoqué par le président, par tout moyen (téléphone, SMS, mail, etc.). Il n'existe pas de délai de convocation minimum, l'usage veut toutefois qu'un délai raisonnable soit respecté, pour que les administrateurs puissent s'organiser et prendre connaissance des documents préalablement adressés par le président, le cas échéant.

## 40. QUI ÉTABLIT L'ORDRE DU JOUR ?

L'ordre du jour est établi par le président.

Dans la pratique, il est souvent rédigé avec l'aide du bureau et du directeur. Les administrateurs peuvent proposer des sujets, par exemple en lien avec l'activité de la coopérative sur son territoire. L'administrateur remplit alors une de ses fonctions essentielles: être un relais d'information entre les associés coopérateurs et le conseil d'administration.

Les questions diverses sont réservées à des sujets peu importants qui ne nécessitent aucune information préalable.

## 41. COMBIEN FAUT-IL D'ADMINISTRATEURS DANS UN CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Le nombre d'administrateurs ne peut être inférieur à trois et le code rural et de la pêche maritime ne fixe pas de nombre maximum. Les statuts d'une coopérative agricole ou d'une union peuvent définir un nombre fixe d'administrateurs (par exemple 15) ou

prévoir une fourchette (par exemple entre 12 et 15).

Le conseil d'administration peut pourvoir par cooptation un ou plusieurs postes devenus vacants entre deux assemblées générales tant que le nombre de ces postes à pourvoir n'atteint pas la moitié du nombre minimum statutaire d'administrateurs. Quand le nombre de démissions ou de décès est supérieur à ce chiffre, le conseil d'administration doit obligatoirement convoquer une assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement pour procéder à de nouvelles élections.

RECOMMANDATION

**LA TAILLE IDÉALE POUR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION…**

**Le conseil d'administration est avant tout un lieu de travail et de décision. Un nombre important d'administrateurs sera un frein à l'expression individuelle et à la prise de décision collective. Pour une bonne efficacité, un effectif de 15 à 25 administrateurs impliqués et compétents apparaît comme un bon compromis.**

## 42. QUELLES SONT LES RÈGLES À APPLIQUER CONCERNANT LA PARITÉ HOMMES/FEMMES ?

La loi impose aux sociétés commerciales cotées ou de plus de 500 salariés et 50 millions d'euros de chiffre d'affaires d'avoir, depuis le 1er janvier 2017, au minimum 40 % de femmes et 40 % d'hommes dans leur conseil d'administration. Cette disposition s'applique également aux coopératives… mais pas aux coopératives agricoles !

RECOMMANDATION

**RECOMMANDATION : VIVE LES ADMINISTRATRICES !**

**Même si la loi n'impose rien aux coopératives agricoles aujourd'hui, nous recommandons d'adopter des démarches proactives pour renforcer la présence des femmes dans les conseils d'administration.**

## 43. FAUT-IL RÉDIGER UNE CHARTE DE GOUVERNANCE ?

Les statuts (adoptés par l'assemblée générale) et le règlement intérieur (établi par le conseil d'administration) de la coopérative contiennent un certain nombre d'éléments relatifs à la constitution et au fonctionnement des différentes instances de gouvernance de la coopérative.

Au-delà de ces documents obligatoires et comme le préconise le guide de gouvernance de La Coopération Agricole, la coopérative peut se doter d'une charte de gouvernance afin de préciser les principes qui la régissent. Rédiger une charte de gouvernance est l'occasion d'un travail de réflexion entre administrateurs, qui doit permettre de traduire la réalité du fonctionnement de la coopérative. C'est l'occasion d'échanger et d'évaluer et de faire évoluer la gouvernance, tant dans son fonctionnement collégial que dans l'approche individuelle de chaque administrateur.

L'élaboration de la charte contribue au bon fonctionnement de la gouvernance et permet au conseil d'administration d'élaborer une stratégie d'entreprise fondée sur la satisfaction des besoins des associés coopérateurs et des autres parties prenantes.

## 44. LES DÉBATS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION SONT-ILS CONFIDENTIELS ?

Dans l'enceinte du conseil d'administration, tout doit se savoir et pouvoir être dit. C'est au conseil d'organiser sa communication et de décider ce qui est confidentiel et ce qui ne l'est pas. Les administrateurs ont un devoir de loyauté au regard des décisions prises à la majorité. Les statuts prévoient d'ailleurs que toute personne appelée à assister aux réunions du conseil d'administration (administrateur, salarié, invité…) est tenue à la discrétion à l'égard des informations présentant un caractère confidentiel et présentées comme telles par le président. Le caractère confidentiel des informations est consigné dans le procès-verbal.

Si les décisions du conseil doivent évidemment être connues et expliquées, les débats du conseil sont confidentiels afin de préserver la liberté d'expression de chacun et les intérêts de la coopérative : la confidentialité de ces débats s'inscrit d'ailleurs dans le mandat de gestion confié au conseil.

RECOMMANDATION

### ENTRE CONFIDENTIALITÉ ET TRANSPARENCE

**Il convient de décider en réunion de conseil d'administration quelles sont les informations qui doivent rester confidentielles et quelles sont celles qui peuvent être diffusées aux associés coopérateurs, par les administrateurs notamment.**

## 45. OÙ PEUT-ON CONSULTER LES DÉBATS ET DÉCISIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Les délibérations du conseil d'administration sont consignées dans des procès-verbaux portés sur un registre spécial dont la tenue est obligatoire. Elles sont confidentielles.

La rédaction des procès-verbaux est importante, notamment en cas de contentieux. Ils font foi en justice. Au début de la séance, le procès-verbal de la réunion précédente fait l'objet d'une approbation et si besoin, d'une rectification.

Pour que chaque administrateur puisse l'approuver en connaissance de cause, il est conseillé que le procès-verbal soit adressé avec la convocation de la réunion suivante. En tout état de cause, la coopérative doit rappeler aux administrateurs qu'ils en sont seuls destinataires et qu'ils ont une obligation de loyauté qui les empêche de le divulguer.

Seuls les administrateurs sont destinataires des procès-verbaux des réunions du conseil d'administration. Seuls les procès-verbaux des assemblées générales ordinaires et extraordinaires sont consultables par les associés coopérateurs, dans le cadre de leur droit à l'information.

### RECOMMANDATION

**Bien que les procès-verbaux soient confidentiels, il reste nécessaire d'informer les associés coopérateurs de certaines décisions prises. Il convient donc d'organiser la diffusion des informations et dans quelles conditions les administrateurs peuvent les transmettre, sans enfreindre la confidentialité des débats.**

## 46. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION PEUT-IL DÉLÉGUER SES POUVOIRS ?

Le conseil d'administration ne peut pas déléguer tous ses pouvoirs. Certains pouvoirs expressément prévus par le code rural et de la pêche maritime (approbation du contrat de travail du directeur par exemple, arrêté des comptes annuels, fixation des prix) ne peuvent en aucun cas être délégués. En outre, les délégations de pouvoirs ne doivent pas aboutir à un dessaisissement des missions fondamentales du conseil d'administration : définition des orientations stratégiques, contrôle du pilotage de la coopérative, animation de la vie coopérative.

Enfin, toute délégation implique le contrôle de son exécution par le délégant.

Le conseil d'administration est responsable de la politique sociale de l'entreprise. Néanmoins, quand la politique de ressources humaines a été déléguée à un directeur, le conseil d'administration n'intervient pas dans les décisions individuelles de recrutement, de rémunération et de rupture du contrat de travail, sauf pour le directeur lui-même.

Le conseil d'administration peut déléguer la signature bancaire à un administrateur le plus souvent au président, voire au trésorier. Cette décision doit être formalisée, inscrite au procès-verbal et renouvelée annuellement, après chaque assemblée générale ordinaire.

Le conseil d'administration peut déléguer, le plus souvent au directeur, la gestion des affaires courantes, la gestion du personnel (si les statuts ne le prévoient pas expressément), la gestion administrative et financière… Des délégations peuvent également être conférées à des associés coopérateurs ou à des tiers.

Dans tous les cas, les délégations de pouvoirs doivent être formalisées dans le procès verbal de la réunion de conseil d'administration au cours de laquelle elles ont été décidées. Elles doivent être mises à jour annuellement, lors de la réunion du conseil d'administration électif par exemple.

Enfin, le conseil d'administration a toujours la possibilité d'intervenir dans un domaine qu'il a délégué.

## 47. QU'EST-CE QU'UNE DÉLÉGATION DE POUVOIRS OPÉRANT TRANSFERT DE LA RESPONSABILITÉ PÉNALE ?

La délégation de pouvoirs est un acte juridique par lequel une personne (le délégant) transfère une partie de ses pouvoirs qu'il tient de son mandat social ou de son contrat de travail à un subordonné (le délégataire). Elle confère un pouvoir pour agir au nom et pour le compte de la personne morale. S'y ajoute un transfert de la responsabilité pénale attachée aux pouvoirs délégués, pour autant que la délégation remplisse les conditions qui ont été fixées par la jurisprudence et qui s'apprécient au cas par cas. Le transfert de la responsabilité pénale du délégant vers le délégataire exonère le délégant de la responsabilité pénale qui lui incomberait en l'absence de délégation.

La mise en place des délégations de pouvoirs, avec la possibilité de les subdéléguer, est une pratique qui n'a pas de définition légale, mais qui est reconnue par la jurisprudence. Véritable instrument d'organisation et de gestion, elle permet d'organiser au sein de l'entreprise une répartition effective des responsabilités en raison des fonctions exercées et de faire coïncider la prise de décision et la responsabilité qui y est liée.

## 48. COMMENT MET-ON EN PLACE UNE DÉLÉGATION DE POUVOIRS ?

La délégation de pouvoirs est un outil permettant de refléter l'organisation de la coopérative ou de l'union. Elle permet de répartir les pouvoirs conférés par la loi au conseil d'administration, aux différents cadres de la coopérative ou de l'union, à qui sont dévolus des pouvoirs et des moyens, pour agir dans certains domaines. Elle doit traduire la réalité opérationnelle de la coopérative ou de l'union. Il est indispensable de coller à la réalité de l'entreprise. En cela, l'examen préalable de l'organisation de l'entreprise, notamment de sa structure hiérarchique, est déterminant pour la cohérence du système de délégations que le conseil envisage d'établir.

Lorsque la coopérative ou l'union s'est dotée d'un directeur, le conseil d'administration lui délègue généralement des pouvoirs suffisamment larges pour permettre la gestion et l'administration quotidienne de la coopérative ou de l'union. Dans ce cadre, il appartient au directeur, s'il l'estime nécessaire, de subdéléguer ses pouvoirs en adéquation avec l'organigramme opérationnel de la coopérative ou de l'union.

La délégation de pouvoirs doit être confiée à une personne justifiant d'une formation et d'une compétence correspondant aux pouvoirs transférés et disposant d'une autorité suffisante et des moyens nécessaires pour se substituer au conseil d'administration, organe dirigeant. Un rapport de subordination doit exister entre le délégant et le délégataire. Il convient donc de vérifier les fonctions du bénéficiaire de la délégation de pouvoirs via notamment le contenu de son contrat de travail ou de sa fiche de poste.

La rédaction des délégations de pouvoirs n'intervient que dans un second temps, une fois ce travail d'analyse effectué, c'est-à-dire lorsque la coopérative ou l'union dispose d'une photographie pertinente et actualisée de son organisation, de la répartition des fonctions en son sein et de l'identification des risques.

La décision de délégation de pouvoirs au directeur doit être formalisée par écrit dans le cadre du procès-verbal du conseil d'administration et reprise dans son contrat de travail, par avenant. La délibération doit lister de façon exhaustive et précise les pouvoirs délégués ainsi que l'interdiction ou la possibilité de subdélégation pour le bénéficiaire. La rédaction d'un écrit permet de contrôler les délégations et les subdélégations (soit en les interdisant purement et simplement, soit en les autorisant, soit en les soumettant à l'autorisation expresse du conseil d'administration).

En outre, la formalisation de la délégation par écrit permet de prouver son existence et son étendue, l'acceptation du bénéficiaire et la date de la délégation.

L'acceptation, par le bénéficiaire, de la délégation de pouvoirs est une condition de validité. Afin de prendre une décision éclairée, le bénéficiaire doit disposer d'in-

formations précises sur la nature des pouvoirs transférés, l'étendue de la mission dont il est chargé, des moyens qui sont mis à sa disposition. Il doit également être informé de ses obligations et des conséquences de son acceptation en termes de transfert de responsabilité pénale. Cette acceptation implique également pour le bénéficiaire de la délégation de pouvoirs, l'obligation de rendre des comptes.

## 49. QUELLES SONT LES CONSÉQUENCES D'UNE DÉLÉGATION DE POUVOIRS ?

Les délégations et subdélégations de pouvoirs participent d'une bonne gestion, dès lors qu'elles sont consenties aux salariés ayant les compétences nécessaires.

Pour autant qu'elles remplissent les conditions de validité, elles permettent au dirigeant de se dessaisir d'une fraction de ses pouvoirs et, par voie de conséquence, de s'exonérer de sa responsabilité pénale, dans le domaine de compétence déléguée (cf. question 47), responsabilité qui pèsera donc sur le salarié bénéficiaire de la délégation de pouvoirs.

## 50. LE CONSEIL D'ADMINISTRATION PEUT-IL AVOIR CONNAISSANCE DU CONTRAT DE TRAVAIL ET DU SALAIRE DU DIRECTEUR ?

Le code rural et de la pêche maritime précise que le contrat de travail du directeur est approuvé par le conseil d'administration, ce qui exclut que l'approbation du contrat soit déléguée à un tiers ou à quelques membres du conseil.

Approuver un contrat signifie qu'on en connaît les clauses essentielles qui engagent d'ailleurs la responsabilité des administrateurs.

C'est la raison pour laquelle le conseil doit avoir connaissance des éléments de la rémunération du directeur, même si la décision sur le recrutement a été confiée à quelques administrateurs.

Une pratique courante des coopératives est de déléguer l'approbation du contrat de travail du directeur et les éléments de rémunération à un nombre restreint d'administrateurs mais elle ne décharge pas le conseil d'administration de sa responsabilité de validation du contrat.

Cette disposition va d'ailleurs dans le sens des évolutions législatives actuelles sur les salaires des dirigeants.

## 51. COMMENT ORGANISER LA GESTION DES RISQUES ?

De plus en plus, les coopératives sont confrontées à des risques financiers, techniques, économiques, sanitaires, etc., croissants.

Identifier et gérer ces risques est une mission fondamentale du conseil d'administration.

Il est essentiel d'organiser une séparation des pouvoirs, entre l'instance qui prend la décision, celle qui exécute et celle qui contrôle.

Le schéma ci-dessous illustre cette organisation.

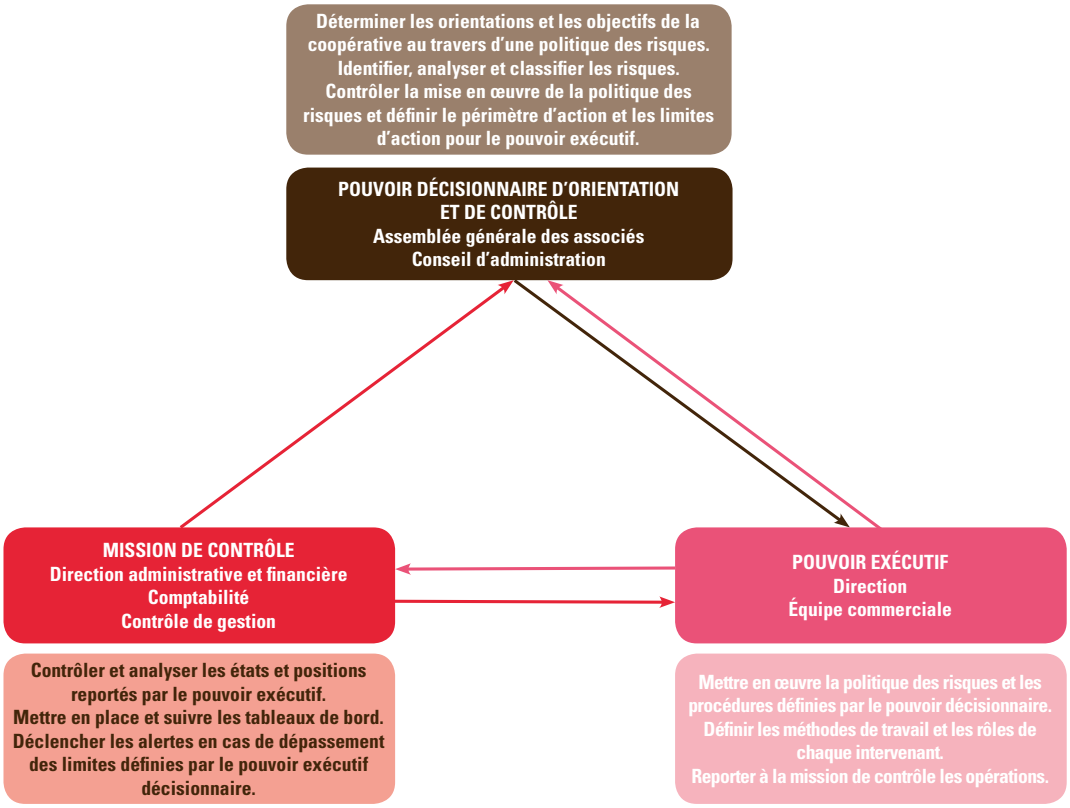



Schéma extrait du guide de gestion du risque prix en coopérative.
La Coopération Agricole Métiers du grain

## 52. QU'EST-CE QU'UN COMITÉ D'AUDIT ?

Un nombre croissant de conseils d'administration de coopératives, notamment de taille importante et avec beaucoup de filiales, mettent en place un «comité d'audit», composé d'administrateurs mais aussi d'associés, chargé d'analyser les comptes annuels et consolidés du groupe. La mise en place de ces comités d'audit répond à un souhait de mieux appréhender et gérer les risques, notamment financiers, que connaissent les entreprises. La direction de l'entreprise doit alors leur fournir toutes les informations dont le comité a besoin pour mener à bien sa mission. Il n'y a pas de définition légale du comité d'audit dont la mise en place est laissée à la libre appréciation de chaque conseil d'administration. Ce comité rend compte de ses travaux au conseil et lui permet d'avoir l'assurance que ces points auront été regardés de façon approfondie.

Il va de soi qu'être membre d'un comité d'audit requiert des compétences spécifiques, qui peuvent être acquises par le biais de la formation.

RECOMMANDATION

**IDENTIFIER LES RISQUES**

**Dans un groupe complexe, amené à gérer un grand nombre de risques notamment financiers, c'est une modalité de travail recommandée. Le comité devra disposer d'une cartographie des risques nécessaire pour éclairer le conseil d'administration.**

## 53. QU'EST-CE QUE LE BUREAU ?

Le conseil d'administration nomme, après chaque assemblée générale ordinaire annuelle, un président, un ou plusieurs vice-présidents, un secrétaire, un trésorier et éventuellement des membres, qui constituent le bureau. Les membres du bureau sont obligatoirement des personnes physiques. Leur existence est reconnue dans les modèles de statuts sans attribution de pouvoir légalement définie, à l'exception des pouvoirs propres du président. Le bureau prépare les décisions du conseil. Le conseil d'administration peut lui déléguer certains de ses pouvoirs. Ces délégations doivent être clairement définies, limitées et formalisées: le bureau ne peut prendre de décisions engageant le conseil que dans le cadre de ces délégations de pouvoirs. Ces missions spécifiques attribuées au bureau par délégations de pouvoirs devront être formalisées dans le règlement intérieur.

La délégation de pouvoirs au bureau permet une meilleure efficacité mais ne doit pas conduire à une moindre implication des administrateurs qui n'y sont pas présents. En formalisant et en contrôlant les délégations de pouvoirs, le conseil d'ad-

ministration évite les risques de dérive. En particulier, lorsque le conseil d'administration est pléthorique, le bureau se substitue à lui au risque de démotiver et déresponsabiliser les administrateurs non membres du bureau. Il est conseillé que les administrateurs soient destinataires des comptes rendus des réunions de bureau.

RECOMMANDATION

### MENTION À FAIRE FIGURER SUR LE K-BIS DE LA COOPÉRATIVE

**Le k-bis doit mentionner la liste des administrateurs ainsi que les membres du bureau.**
**Pour le conseil d'administration, il faut identifier :**

- **les administrateurs personnes physiques ;**
- **les administrateurs personnes morales et leur représentant personne physique.**

**Pour les membres du bureau, qui sont obligatoirement des personnes physiques, il faut mentionner obligatoirement les noms des personnes physiques, y compris lorsqu'elles représentent une personne morale.**
**En conséquence, un même administrateur personne morale élu membre du bureau devra figurer deux fois sur le k-bis. Une fois en tant qu'administrateur personne morale représenté par une personne physique. Et une fois dans la liste des membres du bureau mais exclusivement sous son nom personnel.**
**Il est enfin recommandé de faire figurer également le directeur.**

## 54. FAUT-IL CRÉER DES COMMISSIONS ?

Les commissions sont créées par le conseil d'administration pour prendre en charge des thématiques particulières : territoriales, par production, transversales (communication, finances, jeunes, etc.) ou projet. Il est obligatoire de prévoir l'existence, la composition et le fonctionnement des commissions dans le règlement intérieur. Elles peuvent être pérennes ou temporaires.

Les commissions sont des structures non statutaires dont la composition est libre. Une commission peut réunir des administrateurs, des associés coopérateurs, des salariés et des personnes extérieures à la coopérative.

RECOMMANDATION

### PRÉPARER LES DÉCISIONS

**Lieux de réflexion et de proposition, les commissions préparent et enrichissent les travaux du conseil, seul organe de décision. Elles permettent, d'une part, d'impliquer les associés coopérateurs et de repérer de futurs administrateurs et, d'autre part, de faire travailler ensemble associés coopérateurs et salariés. Elles renforcent l'expression et la vitalité démocratique. À ce titre, elles constituent un outil de démocratie participative.**
**Il est recommandé de confier l'animation des commissions à un administrateur, pour faciliter les comptes rendus au conseil d'administration.**

## 55. COMMENT ASSURER LE PILOTAGE D'UNE ACTIVITÉ CONCERNANT UNE MINORITÉ D'ASSOCIÉS COOPÉRATEURS ?

Pour de nombreuses coopératives se pose la question du pilotage de certaines productions ne représentant qu'une faible partie de l'activité (productions répondant à un cahier des charges précis comme la bio, espèces ou variétés spécifiques…) mais qui font toutefois partie du plan stratégique de la coopérative, ce qui justifie une représentation spécifique.

Différentes solutions peuvent être envisagées et combinées :

- constituer un comité *ad hoc* : idéalement composé de plusieurs producteurs référents, dont des élus et des salariés pour contribuer à l'implication de tous sur les dossiers. Il est un lieu de débat, de réflexion et de formulation de propositions auprès du conseil d'administration. Ce comité peut également être le regroupement de groupes de travail régionaux pour faire vivre la production dans les territoires ;
- désigner un référent et l'inviter aux réunions du conseil d'administration. Cela permet le partage des connaissances, l'enrichissement mutuel, une bonne représentation des associés coopérateurs concernés et traduit l'implication de la coopérative dans le développement de cette filière ;
- prévoir un poste d'administrateur au titre de cette activité au conseil d'administration.

## 56. PEUT-ON ÉVALUER LA PERFORMANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

La gouvernance est un élément essentiel du bon fonctionnement du système coopératif. S'il n'existe pas de modèle unique de bonne gouvernance, chaque coopérative doit, à un moment donné, s'interroger sur la façon dont elle s'organise en la matière et sur l'efficience des décisions prises afin de les améliorer.

L'information, la réflexion, la discussion et la décision au sein de la coopérative sont autant de phases clés sur lesquelles le conseil d'administration et l'administrateur doivent s'assurer de leur efficacité et améliorer les conditions de travail. Un exercice qu'il convient de réaliser à intervalles réguliers afin que ce thème s'intègre pleinement dans les réflexions individuelles et collectives des administrateurs.

Chaque conseil devrait disposer d'un tableau de suivi de la mise en œuvre des décisions prises. Certains outils, comme la Révision, peuvent également appuyer le conseil d'administration par une évaluation formelle qui permet de constituer un point d'étape avec un réviseur coopératif, lequel constitue un œil extérieur toujours important dans une démarche d'évaluation. Il peut aussi apporter sa connaissance des différents fonctionnements coopératifs qu'il observe quotidiennement sur le terrain.

RECOMMANDATION

**ÉVALUER LES TRAVAUX DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**

**Il est également recommandé que le conseil procède régulièrement à l'évaluation de ses travaux, de son organisation et de son fonctionnement. Cette évaluation peut être externe mais aussi être une autoévaluation par questionnaire. En définissant des objectifs et des critères permettant de mesurer leur réalisation, le conseil progresse.**

## 57. QU'Y A-T-IL DANS LE RAPPORT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Le conseil d'administration présente son rapport aux associés chaque année lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle. Ce rapport contribue à l'information des associés et leur permet d'exercer leur pouvoir de contrôle sur les mandats qu'ils ont donnés aux administrateurs et plus généralement, sur le mandat de gestion du conseil d'administration. Il est à disposition des associés quinze jours avant l'assemblée générale.

Le rapport aux associés doit comporter les éléments suivants : gestion, évolution de la coopérative, stratégie et perspectives à moyen terme, événements importants depuis la clôture de l'exercice et le cas échéant, activités en matière de recherche et développement. Il doit contenir un chapitre distinct sur les principes et les modalités de la gouvernance d'entreprise.

Lorsque les coopératives agricoles ou unions exploitent au moins une installation classée dite « Seveso II », le rapport du conseil d'administration à l'assemblée générale doit contenir :

- la politique de prévention du risque d'accident technologique ;
- la manière dont la coopérative est assurée dans l'exploitation de ces installations ;
- les moyens prévus pour assurer l'indemnisation des victimes en cas d'accident technologique engageant sa responsabilité ;
- s'il y a lieu, un rapport sur la gestion du groupe ;
- les coopératives dont le chiffre d'affaires dépasse les 100 millions d'euros, et dont le nombre de salariés est supérieur à 500, ont l'obligation de faire figurer

dans leur rapport des informations liées à la performance extra-financière de la coopérative :
- la manière dont la coopérative prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité ;
- les engagements sociétaux de la coopérative en faveur du développement durable, de la lutte contre les discriminations et la promotion des diversités.

Cette obligation concerne également les filiales commerciales contenues dans le périmètre de consolidation.

Le rapport du conseil d'administration mentionne les missions spécifiques exercées ainsi que le temps consacré par les administrateurs à l'administration de la coopérative. Il précise les modalités de répartition de l'indemnité compensatrice versée aux administrateurs.

## 58. QUAND ET POURQUOI Y A-T-IL DES SALARIÉS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Deux cas de figure sont possibles, ensemble ou séparément.

### Représentants du comité social et économique au conseil d'administration

Comme dans toute société ayant plus de cinquante salariés, le comité social et économique doit être représenté au conseil d'administration de la coopérative. Le comité social et économique désigne deux de ses membres dont l'un appartient au collège « cadres et agents de maîtrise » et l'autre au collège « employés ». Si l'entreprise a trois collèges de salariés, la délégation comporte alors quatre membres : deux pour les ouvriers et employés, un pour les agents de maîtrise, un pour les cadres.

### La coopérative a levé l'option « Associés non coopérateurs » en l'ouvrant aux salariés

La coopérative a levé l'option « Associés non coopérateurs » et ouvert son capital à ses salariés. Le collège des associés non coopérateurs, qui doit obligatoirement être représenté au conseil d'administration, peut ainsi, au cours du vote en assemblée générale, élire un ou plusieurs salariés comme administrateurs de la coopérative qui auront voix délibérative.

Dans le cas où un fonds commun de placement d'entreprise comporte des parts sociales de la coopérative et que celles-ci représentent plus de 3 % de son capital social, les accords de participation et d'intéressement doivent définir les modalités d'admission d'au moins un des salariés au titre des associés non coopérateurs au sein du conseil d'administration ou du conseil de surveillance.

## 59. QUELS SONT LES RÔLES ET POUVOIRS DES REPRÉSENTANTS DU COMITÉ SOCIAL ET ÉCONOMIQUE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Les représentants du comité social et économique doivent bénéficier de la même information que les autres membres du conseil d'administration et sont tenus à la même obligation de discrétion. Ils assistent avec voix consultative à toutes les séances du conseil d'administration. Ils peuvent lui soumettre les vœux du comité social et économique. Le conseil d'administration doit donner un avis motivé sur ces vœux.

Le comité social et économique a un droit d'alerte lorsqu'il a connaissance de faits de nature à affecter de façon préoccupante la situation économique de l'entreprise. Il peut établir un rapport qui sera transmis au commissaire aux comptes.

Il peut se faire assister par un expert-comptable, qu'il choisit librement et qui est rémunéré par l'entreprise, pour les consultations récurrentes relatives à la politique sociale et à la situation économique et financière. Cet expert-comptable a accès aux mêmes informations que le commissaire aux comptes.

Lorsque la coopérative emploie entre 11 et 49 salariés, le comité social et économique reprend l'essentiel des attributions dévolues par le passé aux délégués du personnel. Il ne dispose pas du droit d'alerte économique.

## 60. QU'EST-CE QU'UN DIRECTOIRE ET UN CONSEIL DE SURVEILLANCE ?

Certaines coopératives peuvent faire le choix d'une gouvernance reposant sur un directoire et un conseil de surveillance. Ce système implique une séparation des pouvoirs de direction et de contrôle et une répartition différente des responsabilités par rapport à une gouvernance par conseil d'administration. C'est l'une des 9 options statutaires qui impose une modification des statuts par assemblée générale extraordinaire pour sa mise en œuvre.

Les membres du conseil de surveillance sont élus par l'assemblée générale. Le nombre de ces membres est fixé par les statuts. Dans les coopératives agricoles, ce nombre ne peut être inférieur à trois, et à deux dans les unions de coopératives agricoles. La durée de leur fonction, fixée par les statuts, ne peut excéder 6 ans, renouvelables.

Le conseil de surveillance prend les décisions relatives à l'adhésion, au retrait ou à l'exclusion d'associés et celles concernant

les transferts ou les remboursements de parts sociales.

Il contrôle la gestion du directoire et valide la stratégie proposée par ce dernier.

La gestion est confiée à un directoire composé de personnes physiques (associés coopérateurs ou non, trois au minimum, cinq au maximum), nommées par le conseil de surveillance pour quatre ans, renouvelables et placées sous son contrôle permanent. Les membres du directoire ont la qualité de mandataires sociaux. Ils sont révocables à tout moment par le conseil de surveillance.

Si, vis-à-vis des tiers, le directoire a les pouvoirs les plus étendus pour agir au nom de la société, les statuts peuvent néanmoins subordonner à l'autorisation préalable du conseil de surveillance la conclusion d'opérations qu'ils énumèrent, notamment les admissions, retraits ou exclusions d'associés coopérateurs. Les cautions, avals, garanties et emprunts de montants supérieurs à ceux fixés par le conseil de surveillance font nécessairement l'objet d'une telle autorisation.

À toute époque de l'année, le conseil de surveillance opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et peut se faire communiquer les documents qu'il estime utiles à l'accomplissement de sa mission.

Une fois par trimestre au moins, le directoire présente un rapport au conseil de surveillance. Après la clôture de chaque exercice, le directoire lui soumet l'inventaire et les comptes annuels.

Le conseil de surveillance présente à l'assemblée générale annuelle ses observations sur le rapport du directoire et sur les comptes de l'exercice.

Si ce mode de gestion est assez peu utilisé dans les coopératives agricoles, il se rencontre souvent dans les unions de coopératives.

En effet, il permet une direction collégiale et il place les élus en situation de contrôle et non de gestion. Cette dissociation de la gestion et du contrôle, venue des États du Nord de l'Europe, est peu prisée en France, où le conseil d'administration est le mode historique d'organisation.

## 61. QUELLES COMPÉTENCES COLLÉGIALES LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DOIT-IL POSSÉDER ?

Le conseil d'administration est chargé de la gestion de la coopérative, dont il doit assurer le bon fonctionnement. En soi, le bon fonctionnement d'une coopérative ne peut pas se définir dans l'absolu : il est fonction du contexte et des activités de la

coopérative, de son organisation et surtout des aspirations des associés coopérateurs. Dans cette optique, on peut considérer que les missions centrales du conseil d'administration sont :

- définir les orientations stratégiques de la coopérative ;
- contrôler la mise en œuvre de la stratégie, l'application des décisions prises, l'atteinte des objectifs, la gestion ;
- assurer la communication avec les associés coopérateurs et l'animation de la vie coopérative ;
- entretenir le dialogue avec les parties prenantes externes de la coopérative, de la filière et du territoire.

Les compétences collégiales à posséder sont donc celles qui donnent capacité à assurer ces missions :

- capacité à formaliser une vision claire et partagée de ce que doit être la coopérative ;
- capacité à réaliser le diagnostic interne et externe de la coopérative : comment se situe la coopérative dans son environnement ?
- capacité à formaliser des scénarios stratégiques, à les évaluer et à décider collectivement quel est celui qui préserve le mieux les intérêts des associés coopérateurs et les intérêts collectifs de la coopérative ;
- capacité à définir et faire fonctionner des outils de pilotage comme un tableau de bord stratégique par exemple ;
- capacité à déléguer la mise en œuvre de la stratégie à la direction de la coopérative et à en conserver le contrôle ;
- capacité à rendre compte aux associés coopérateurs, à débattre et à écouter pour adapter les orientations stratégiques en fonction des évolutions internes et externes.

L'acquisition et la mise en œuvre de ces compétences collégiales passent par les compétences individuelles détenues par les administrateurs. C'est pour permettre la montée en compétences des administrateurs que la loi impose aux coopératives de proposer un parcours de formation aux administrateurs à chaque renouvellement de mandat sur la base d'un budget annuel voté en assemblée générale.

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# CHAPITRE 4 • COOPÉRATION AGRICOLE ET ATTENTES SOCIÉTALES

## 62. QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES (RSE) ?

La RSE est la contribution des entreprises au développement durable. La politique de RSE doit être une prérogative importante du conseil d'administration, qui demande à être débattue au moins une fois par an. Pour rappel, le développement durable a été défini en 1987 comme *« un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs »*. Ce concept est souvent représenté comme l'intersection des trois piliers qui sont :

- environnement ;
- social ;
- économie.

La norme ISO 26000, publiée en 2010, définit la RSE vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :

- contribue au développement durable, y compris à la santé et au bien-être de la société ;
- prend en compte les attentes des parties prenantes ;
- respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales ;
- est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations.

Les coopératives ont, dès la fin des années 1990, considéré que leurs spécificités les conduisaient à être des acteurs naturels de la RSE et mis en place le bilan sociétal. Cette démarche pionnière et volontaire d'autoévaluation avait pour objectif de mesurer l'impact du fonctionnement coopératif vis-à-vis des associés coopérateurs, des territoires et de l'action économique de la coopérative.

Durant la dernière décennie, la RSE s'est imposée comme une démarche globale et la législation a évolué en imposant progressivement aux entreprises qui atteignent une certaine taille des obligations d'information sur l'impact social, environnemental et sociétal de leurs activités.

## LE PARCOURS RSE DE LA COOPÉRATION AGRICOLE

On distingue 3 niveaux :

### LA PHASE DE DÉCOUVERTE

Pour découvrir le concept de RSE, La Coopération Agricole propose aux coopératives différents outils :

- présentations de différentes démarches de valorisation (Agri Confiance®, Coopératives So Responsables…) ;
- mise à disposition d'outils collectifs (Guides et Thémas) ;
- participation à des ateliers d'échanges régionaux ;
- formation gratuite et à distance (MOOC RSE & Agroalimentaire).

### LA PHASE D'APPROFONDISSEMENT

Une entreprise peut décider d'avoir recours à un outil d'accompagnement (individuel ou collectif) et de diagnostic afin de se positionner en matière de RSE et bâtir son plan de progrès.

- Programme 3D Destination Développement Durable® : La démarche 3D, créée par La Coopération Agricole Nouvelle Aquitaine et le Groupe AFNOR, accompagne les coopératives agricoles et les industries agroalimentaires sur la voie de la responsabilité sociétale selon la norme ISO 26000. Le diagnostic 3D, cœur de la démarche, permet de recenser les pratiques, d'évaluer leur pertinence et d'établir un plan d'actions priorisé. Les entreprises engagées forment un collectif inscrit dans la durée, avec des valeurs partagées. Elles publient de manière volontaire des rapports de développement durable.
- Un outil de diagnostic plus léger, ELAN RSE, peut être réalisé pour identifier rapidement les points forts et les pistes de progrès dans la démarche RSE mise en place.
- Des documents de référence pour présenter différentes approches.
- Agri Confiance®.
- NF V01-005 et NF V01-007.
- AC X30-030.
- Référentiel « Coopératives So Responsables ».
- Des formations sur les différents sujets de la RSE.

### LA PHASE DE VALORISATION

Une entreprise s'étant engagée sur la voie de la RSE peut souhaiter obtenir une reconnaissance externe de ses efforts. Cette reconnaissance lui servira à asseoir sa communication RSE et la crédibilité de sa démarche, en dépassant ainsi le seul cadre de l'autoévaluation.

- Coopératives So Responsables : Coopératives So Responsables est un label RSE développé par La Coopération Agricole et AFNOR Certification pour aider les coopératives et leurs filiales à évaluer la pertinence et le niveau de maturité de leurs pratiques de responsabilité sociétale selon l'ISO 26000.
- Agri Confiance® : NF V 01-005 et NF V 01-007, normes de management de la qualité et de l'environnement de la production agricole qui s'inscrivent dans le prolongement des normes ISO 9001 et IS0 14001. Elles organisent et contractualisent la relation entre les associés coopérateurs et leur coopérative, afin d'apporter des garanties de sécurité, de traçabilité et de respect de l'environnement.
- Vignerons en Développement Durable® : marque collective issue d'un dispositif animé par l'Institut coopératif du vin. VDD s'adresse à toutes les entreprises de la filière vitivinicole et atteste d'un engagement dans la mise en œuvre des principes de développement durable.
- Duralim : lancée en 2016, Duralim est la première plateforme collaborative française, ouverte à tous ceux qui agissent au quoti-

dien en faveur de l'alimentation durable des animaux d'élevage. En 2 ans, la plateforme a su rassembler près de 70 signataires et accompagne chacun d'entre eux dans la promotion et l'amélioration des actions individuelles et collectives mises en place.

- Valorise : Valorise est une plateforme destinée à simplifier la transmission d'informations RSE des fournisseurs vers leurs clients distributeurs. Concrètement, pour les fournisseurs, Valorise permet de réaliser une autoévaluation de leur démarche RSE sur la base de l'ISO 26000, présentée sous la forme de 24 questions. Valorise est une démarche unique autour de la RSE dont les engagements sont :
  - simplification : la transmission d'informations RSE facilitée grâce à un seul questionnaire fondé sur une approche ISO 26000 simplifiée. Les fournisseurs partagent via la plateforme les résultats de leur autoévaluation avec les distributeurs de leur choix ;
  - représentativité : les secteurs de la distribution alimentaire et spécialisée et leurs fournisseurs sont tous acteurs du projet ;
  - digitalisation : une plateforme web collaborative référente en RSE qui vient remplacer les questionnaires papier ;
  - innovation : un modèle multi-partenarial inédit. ■

## 63. Y A-T-IL UN LIEN NATUREL ENTRE COOPÉRATIVE ET RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE DES ENTREPRISES ?

Les principes de l'ACI (Alliance coopérative internationale) trouvent leurs déclinaisons concrètes dans le cadre juridique de la coopération agricole française. Ces principes sont repris dans la définition de la coopérative donnée par l'article 1er de la loi de 1947. Ils trouvent un écho dans les sept principes de l'ISO 26000, norme de référence de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), qui sont les suivants :

- redevabilité ;
- transparence ;
- comportement éthique ;
- reconnaissance des parties prenantes ;
- respect du principe de légalité ;
- prise en compte des normes internationales de comportement ;
- respect des droits de l'homme.

Au-delà d'un cadre proche entre modèle coopératif et RSE, les coopératives présentent un certain nombre de spécificités. Ce sont des organisations économiques d'agriculteurs qui ont décidé de mutualiser leurs moyens de production, de transformation et de commercialisation de leurs produits agricoles. Ces particularités sont à souligner dans le cadre de la mise en place d'une démarche RSE :

- la gouvernance d'une coopérative est démocratique car fondée sur le principe « une personne, une voix ». Chaque associé coopérateur dispose donc d'une voix pour nommer les administrateurs lors des assemblées générales ;
- l'associé coopérateur est une partie prenante centrale de la coopérative

puisqu'il prend part aux choix et décisions stratégiques ;
- 74 % des sièges sociaux de coopératives sont situés en zone rurale, ce qui induit leur rôle déterminant dans le développement local et le maintien des emplois de proximité ;
- par l'impartageabilité des réserves, dans une coopérative, chaque génération capitalise pour la suivante, mettant ainsi en œuvre les notions de long terme et de transmission aux générations futures ;
- la transition agro-écologique est soutenue par le lien fort entre la coopérative et l'associé coopérateur.

Dans le cadre de sa démarche RSE, la coopérative accompagne ses associés coopérateurs dans la mise en place de la transition agro-écologique.

L'ensemble de ces illustrations démontre que les coopératives sont porteuses de réponses originales en matière de RSE.

## 64. QUELLES SONT LES OBLIGATIONS DES COOPÉRATIVES EN MATIÈRE DE RSE ?

En l'espace de 20 ans, la RSE est passée du champ purement volontaire au champ réglementaire. La première obligation relevant du champ de la RSE est la loi sur les nouvelles régulations économiques (NRE) de 2001 qui impose aux entreprises cotées de publier leurs informations sociales et environnementales. Les coopératives n'étaient pas concernées par cette première loi.

Un premier accélérateur du passage du champ volontaire à celui du réglementaire est le Grenelle de l'environnement qui s'est déroulé entre 2008 et 2010. En effet, l'obligation de publication annuelle des informations sociales, environnementales et sociétales dans le rapport de gestion est étendue aux entreprises de plus de 500 salariés et de plus de 100 millions d'euros de chiffre d'affaires, dont les coopératives. De nouvelles obligations ont vu le jour pour faire suite à cette concertation : obligation d'audit énergétique pour les entreprises de taille intermédiaire et les grands groupes, plan Ecophyto…

Ces dernières années, l'aspect réglementaire de la RSE s'est accru avec les obligations de lutte contre la corruption présente dans la loi Sapin II, le devoir de vigilance et la transposition de la directive de l'Union Européenne sur le reporting RSE. Vous pouvez vous référer au guide du reporting RSE de La Coopération Agricole. https://www.lacooperationagricole.coop/fr/nos-guides

Les deux dernières lois publiées en lien avec cette prise en compte croissante de la RSE ont été la loi EGAlim (Loi pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et une alimentation saine et durable) et la loi PACTE (loi du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises). La première propose de nouvelles obligations relatives

à la RSE (gaspillage alimentaire, approvisionnement durable de la restauration collective...). La seconde consacre le sujet de la RSE avec trois niveaux :

- la modification du code civil pour que les entreprises prennent en considération les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités ;
- la possibilité pour les entreprises de se doter d'une raison d'être ;
- la possibilité pour les entreprises de se transformer en société à mission.

| | Déclaration de performance extra-financière | Devoir de vigilance | Loi Sapin II |
|---|---|---|---|
| **Texte législatif** | Ordonnance n° 2017-1180 du 19 juillet 2017 | Loi n° 2017-399 du 27 mars 2017 | Loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 |
| **Application** | Exercices ouverts au 1er septembre 2017 | Exercices clos après le 28 mars 2017 | Exercices clos après le 1er juin 2017 |
| **Entités concernées** | Entités cotées et assimilées de plus de 500 salariés et 40 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 20 millions d'euros de total bilan.<br>Entités non cotées de plus de 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires ou 100 millions d'euros de total bilan. | Entités ayant leur siège social en France et employant directement et dans leurs filiales françaises plus de 5 000 salariés.<br>Entités ayant leur siège social en France et employant directement et dans leurs filiales françaises et étrangères plus de 10 000 salariés.<br>Les coopératives ne sont pas directement concernées par cette obligation de devoir de vigilance. En revanche, elles peuvent être sollicitées par leurs clients sur ce sujet. | Sociétés commerciales de plus de 500 salariés et 100 millions d'euros de chiffre d'affaires. |
| **Contenu** | Publication au sein du rapport de gestion d'une déclaration de performance extra-financière (RSE) intégrant :<br>Une présentation du modèle d'affaires ;<br>Une analyse des principaux risques liés à l'activité de la société ou du groupe ;<br>Une description des politiques et diligences raisonnables associées aux risques identifiés ;<br>Les résultats de ces politiques incluant des indicateurs de performance.<br>Vérification de ces informations par un Organisme tiers indépendant (OTI). | Mise en place de dispositifs d'identification des risques et de prévention des « atteintes graves envers les droits humains et les libertés fondamentales, la santé et la sécurité des personnes ainsi que l'environnement » :<br>Cartographie des risques ;<br>Procédures d'évaluation régulière de la situation des filiales, des sous-traitants ou fournisseurs ;<br>Actions adaptées ;<br>Mécanisme d'alerte et de recueil des signalements ;<br>Dispositif de suivi des mesures mises en œuvre et d'évaluation de leur efficacité.<br>Communication annuelle dans le rapport de gestion du plan de vigilance et des résultats obtenus. | Mise en place de dispositifs de prévention et de détection de la corruption :<br>Cartographie des risques de corruption ;<br>Code de conduite ;<br>Procédures d'évaluation et de diligence ;<br>Procédures de contrôle comptable internes ou externes ;<br>Dispositif de formation ;<br>Dispositif d'alerte interne ;<br>Régime disciplinaire ;<br>Dispositif de contrôle et d'évaluation interne des mesures mises en œuvre |
| **Périmètre d'application** | Société mère et entités contrôlées si la société établit des comptes consolidés | Société mère, entités contrôlées, sous-traitants ou fournisseurs avec lesquels est entretenue une relation commerciale établie. | Société mère, entités contrôlées, clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires. |

## 65. QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE SOLIDAIRE D'UTILITÉ SOCIALE ?

Le secteur de l'économie sociale et solidaire (ESS) représentait en 2018 10,5 % de l'emploi et plus de 220 000 établissements. Ces organisations se distinguent par leur but d'utilité sociale (soutien à des publics vulnérables, cohésion territoriale ou développement durable) et l'orientation de leurs excédents vers la poursuite de leur activité souvent non lucrative. Les entreprises de l'ESS peuvent bénéficier d'aides et de financements spécifiques (accession à l'épargne salariale solidaire et réductions fiscales par exemple) grâce à l'agrément « Entreprise solidaire d'utilité sociale » (ESUS).

La création de cet agrément remonte à la loi relative à l'économie sociale et solidaire de 2014 dont l'objectif était de créer un écosystème favorable au développement des entreprises solidaires. Il se substitue à l'ancienne appellation « entreprise solidaire ». Les coopératives, les mutuelles, les fondations et les associations ont été les premières structures de l'ESS. Depuis la loi du 31 juillet 2014, les sociétés commerciales peuvent aussi faire partie de cet écosystème, sous certaines conditions. Pour obtenir l'agrément ESUS, l'organisation candidate doit remplir les conditions suivantes :

- elle doit avoir pour objectif principal la recherche d'une utilité sociale (soutien à des publics vulnérables, cohésion territoriale ou développement durable), cet objectif devant figurer dans les statuts de l'entreprise ;
- la charge induite par l'objectif d'utilité sociale doit impacter le compte de résultat de manière significative :
  - soit les charges d'exploitation liées aux activités d'utilité sociale représentent au moins 66 % de l'ensemble des charges d'exploitation au cours des 3 derniers exercices clos ;
  - soit le rapport entre, d'une part, la somme des dividendes et de la rémunération des concours financiers non bancaires et, d'autre part, la somme des capitaux propres et des concours financiers non bancaires, est inférieur, au cours des 3 derniers exercices clos, au taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées, majoré d'un taux de 5 % ;
- la politique de rémunération de l'ESUS, également mentionnée dans les statuts, doit respecter les 3 principes suivants :
  - la moyenne des sommes versées, y compris les primes, aux 5 salariés ou dirigeants les mieux rémunérés ne doit pas excéder un plafond annuel fixé à 127 782 euros, correspondant à 7 fois le Smic ;
  - les sommes versées, y compris les primes, au salarié ou dirigeant le mieux rémunéré, ne doivent pas excéder un plafond annuel fixé à 182 546 euros correspondant à 10 fois le Smic ;
  - les titres de capital de l'entreprise ne doivent pas être négociés sur un marché financier.

Pour obtenir son agrément ESUS, la demande doit être adressée à la Direccte du département où l'entreprise a son siège social. En l'absence de réponse 2 mois à partir de la réception du dossier complet, l'agrément est considéré comme accepté. Celui-ci est délivré pour une durée de 5 ans ou 2 ans pour les entreprises de moins de 3 ans lors de la demande.

## 66. QU'EST-CE QU'UNE SOCIÉTÉ À MISSION ?

La société à mission est un nouveau statut d'entreprise proposé par la loi PACTE de mai 2019. Un des objectifs de cette loi est de proposer un nouveau cadre réglementaire favorisant le développement de l'engagement sociétal des entreprises. Ce renforcement se fait en 3 paliers :

- la modification du code civil pour que les entreprises prennent en considération les enjeux environnementaux et sociaux dans la gestion de leurs activités. L'article 1833 du code civil est complété par un alinéa qui précise que : *« La société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »* ;
- la possibilité pour les entreprises de se doter d'une raison d'être, prévue au code civil. Cette possibilité est également offerte aux sociétés coopératives agricoles. Les statuts peuvent préciser une raison d'être, constituée des principes dont la société coopérative agricole ou l'union de coopératives agricoles se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité. Facultative, cette mention de la « raison d'être » est issue du rapport de Nicole Notat et Jean-Dominique Sénard qui précise à son sujet : *« la raison d'être fournira (…) un guide pour les décisions importantes, un contre-point utile au critère financier de court terme, qui ne peut servir de boussole ».* Le choix d'inscrire cette raison d'être dans ses statuts oblige la coopérative agricole à s'y conformer sous peine d'engager sa responsabilité ;
- la possibilité pour les entreprises de se déclarer « entreprise à mission ». L'inscription d'une « mission » doit permettre de faire entrer dans l'objet de la coopérative des objectifs sociaux et environnementaux qui devront être évalués. Elle suppose l'inscription d'une raison d'être dans les statuts, la mise en place d'un comité de suivi et la vérification de l'exécution de ces objectifs sociaux et environnementaux par un organisme tiers indépendant.

## 67. POURQUOI UN PROJET STRATÉGIQUE POUR LA COOPÉRATIVE ?

La construction d'un projet stratégique consiste à fixer pour l'entreprise des objectifs et les actions à mettre en œuvre pour les atteindre. Elle suppose plusieurs étapes :

- l'expression de la vision politique des dirigeants, de la vocation et de la finalité de la coopérative ;
- le diagnostic interne (forces et faiblesses de l'entreprise) et externe (opportunités et menaces de l'environnement, situation des marchés) ;
- l'identification des scénarios possibles pour la coopérative et la définition d'objectifs à atteindre ;
- les moyens à mettre en œuvre et les partenariats à nouer pour pouvoir atteindre les objectifs ;
- la communication à assurer autour du projet ainsi défini et la définition des outils de pilotage.

Les entreprises évoluent dans un contexte marqué par la volatilité des prix et la mondialisation des marchés, les incertitudes du cadre réglementaire, la prise en compte des effets des activités sur l'environnement, des attentes nouvelles des consommateurs et des citoyens.

Cela impose aux dirigeants de définir une orientation claire à moyen terme pour leur entreprise. Le projet stratégique traduit la vision des responsables. Il se décline dans la définition d'objectifs et de plans d'actions.

Cette démarche est peut-être encore plus nécessaire dans les coopératives et pour plusieurs raisons :

- l'instance de décision, le conseil d'administration, est un organe collégial. Le projet stratégique demande à être défini et partagé par l'ensemble des administrateurs. La démarche d'analyse stratégique est un outil d'aide à la décision ;
- dans les cas d'alliances ou de partenariats impliquant des sociétés diverses, une communication claire du projet, l'affirmation du maintien des valeurs de la coopération, favorisent l'adhésion au projet de tous les acteurs ;
- la stratégie vise à prendre en compte les attentes des acteurs et des parties prenantes de l'entreprise : associés coopérateurs d'aujourd'hui et de demain, salariés, clients et le territoire sur lequel la coopérative est implantée. C'est ce qu'on appelle la responsabilité sociétale des entreprises, qui relève de la mission de pilotage incombant au conseil d'administration.

Le projet stratégique formalisé est un outil de communication à destination des associés coopérateurs et des parties prenantes.

Pour tout projet important, se poser les questions suivantes :

- Quels sont les objectifs visés ?
- Sont-ils cohérents avec la politique générale de la coopérative ?
- Sont-ils conformes à l'intérêt à moyen et long terme des associés coopérateurs ?

- Quels sont les moyens dont dispose la coopérative ?
- Quels sont les résultats attendus ?
- Quels risques fait-on courir à la coopérative ?

RECOMMANDATION

**DISSOCIER LA RÉFLEXION DE LA DÉCISION**

**Sur un dossier complexe, mieux vaut ne pas prendre la décision lors de la première présentation au conseil, mais le faire lors d'une réunion suivante afin de permettre aux administrateurs de s'approprier les enjeux, les risques et les avantages du projet et se forger ainsi, individuellement, leur opinion.**

## 68. POURQUOI DONNER UNE DIMENSION RSE AU PROJET STRATÉGIQUE ?

La RSE prend une place de plus en plus importante dans notre société et le secteur agroalimentaire est particulièrement concerné en raison d'attentes sociétales de plus en plus fortes. Celles-ci portent notamment sur la transparence relative aux processus de production, aux impacts environnementaux, aux engagements dans les territoires, à la juste rémunération des agriculteurs…

Aujourd'hui, il semble nécessaire d'intégrer dans le projet stratégique de la coopérative une dimension RSE et répondre ainsi aux attentes des différentes parties prenantes. Cette nécessité de déployer une démarche RSE au sein de la coopérative s'illustre au travers de plusieurs exemples :

- Répondre aux attentes consommateurs : l'étude annuelle réalisée par Green-Flex depuis plus de 10 ans démontre l'engouement pour la consommation et l'alimentation responsables. L'édition 2017 du baromètre démontre que le « consommer responsable » se traduit par le fait d'acheter des produits labellisés, certifiés éthiques, locaux et moins polluants pour plus de la moitié du panel (3 800 Français).
- Les deux principaux leviers de la consommation responsable sont :
- Préserver son capital santé :
  - près de 90 % des Français choisissent leurs aliments pour rester en bonne santé ;
  - plus de 95 % des Français ont conscience de l'impact de l'environnement sur leur santé ;
  - près de 45 % des Français achèteraient des produits respectueux de l'environnement car ils sont meilleurs pour la santé ;
- Consommer local : la santé est le premier critère d'achat pour un produit local.
- Anticiper l'évolution d'un cadre réglementaire plus étoffé sur la RSE : devoir

de vigilance vis-à-vis des sous-traitants, obligation de publier un reporting RSE annuel, lutte contre la corruption, obligation d'audits énergétiques...

- Accéder à certains marchés: la RSE devient un critère de sélection par les clients et à l'international (Observatoire du développement international - Bearing Point et HEC).
- Améliorer la compétitivité de la coopérative: une étude de France Stratégie identifie un gain de 13 % de compétitivité pour les entreprises les plus engagées en RSE. Les financeurs prennent de plus en plus en compte ces aspects dans leurs approches de notation et d'octroi de services financiers.
- Développer l'image de la coopérative: la RSE compte pour près de 45 % dans la construction de la réputation d'une entreprise, tant pour les salariés que pour les parties prenantes externes.

Ces différents bénéfices tirés de la mise en place d'une démarche confirment l'intérêt de disposer d'une dimension RSE dans le projet stratégique de la coopérative.

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# CHAPITRE 5 • L'ADMINISTRATEUR

## 69. QUI PEUT ÊTRE ADMINISTRATEUR ?

Les administrateurs sont élus parmi les associés, personnes physiques ou morales de la coopérative.

Les personnes physiques éligibles sont celles qui détiennent les parts sociales de la coopérative. Lorsque les conjoints participent ensemble et de façon habituelle à une exploitation agricole non constituée en société, l'un ou l'autre est éligible au conseil d'administration.

Les personnes morales associées de la coopérative (GAEC, EARL, SCEA…) peuvent être élues administrateurs. Dans ce cas, c'est la personne morale qui est élue administrateur et qui désigne son représentant, personne physique, pour siéger au conseil d'administration.

Il est toujours recommandé, quand ce n'est pas le représentant légal qui siège, que le délégué soit personnellement associé de la société qu'il représente et qu'il soit dûment mandaté par celle-ci. Un GAEC est élu administrateur dans les mêmes conditions que toute autre personne morale.

La fonction d'administrateur est liée à l'activité : un agriculteur qui cesse d'être exploitant ne peut plus être administrateur au titre des associés coopérateurs, sauf dans l'hypothèse où il est représentant d'une personne morale.

Les conditions pour exercer un mandat d'administrateur sont les suivantes :

- être associé coopérateur (si la coopérative a un collège « associés non coopérateurs », on peut être candidat au titre de ce collège) ;
- avoir au moins 18 ans et remplir les conditions d'âge maximum prévues par les statuts de la coopérative. Si les statuts ne prévoient pas de limite d'âge, il ne peut pas y avoir plus d'un tiers des administrateurs âgés de plus de 70 ans. Si ce pourcentage est dépassé, les administrateurs les plus âgés sont considérés comme démissionnaires d'office à l'assemblée générale suivante ;
- être de nationalité française, d'un État membre de l'Union européenne, d'un pays avec lequel existe un accord de réciprocité ou bénéficier d'une dérogation accordée par le ministre en charge de l'agriculture ;
- ne pas participer, directement ou indirectement, de façon habituelle ou occasionnelle, à une activité concurrente de celle de la coopérative (par exemple, un négociant en vin, qui possède par ailleurs une exploitation viticole, ne peut être administrateur de coopérative viticole). Cette règle ne s'applique pas si cette activité est réalisée dans une entreprise contrôlée par la coopérative (par exemple, un administrateur mandaté par la coopérative pour administrer une de ses filiales) ;
- ne pas être interdit d'exercer la fonction d'administrateur, de gérant ou de directeur.

Le non-respect de ces trois dernières conditions est passible d'une amende de 18 000 euros actuellement. En cours de mandat, tout administrateur doit démis-

sionner lorsqu'intervient une de ces conditions, par exemple lorsqu'il prend sa retraite et n'exploite aucune parcelle de subsistance. Ces causes d'incompatibilité sont applicables aux personnes physiques représentant les personnes morales siégeant au conseil d'administration.

Les dispositions qui précèdent sont applicables aux membres des conseils de surveillance des sociétés coopératives agricoles ou de leurs unions.

RECOMMANDATION

**ATTENTION À L'ACTIVITÉ CONCURRENTE**

**L'interdiction d'exercer une activité concurrente vise avant tout à limiter les risques de conflit d'intérêts entre un administrateur et sa coopérative. Il est délicat d'appréhender la notion d'activité concurrente, incompatible avec le mandat d'administrateur, aucun texte n'en donnant une définition claire. Ainsi, il est recommandé au conseil d'administration de fixer ses propres règles. Les candidats peuvent, à l'assemblée générale devant laquelle ils se présentent, décrire leur exploitation et l'ensemble des sociétés qu'ils détiennent et toutes les activités concurrentes dans lesquelles ils sont impliqués, afin que les associés coopérateurs puissent voter en connaissance de cause. En tout état de cause, un associé coopérateur ne peut être membre du conseil d'administration de deux coopératives exerçant la même activité.**

## 70. COMMENT PRÉSENTER SA CANDIDATURE ?

Tout associé répondant aux conditions d'éligibilité peut faire acte de candidature et la présenter jusqu'au moment du scrutin, sans formalité particulière, y compris pour les coopératives à sections, en assemblée générale plénière.

Bien que cette formalité ne soit pas obligatoire, les statuts prévoient que le candidat puisse adresser sa candidature par lettre recommandée avec accusé de réception au conseil d'administration 10 jours au moins avant la date de l'assemblée générale. Le conseil d'administration est alors tenu d'en faire état devant l'assemblée générale.

RECOMMANDATION

**SUSCITER LES CANDIDATURES**

**Les candidats sont le plus souvent repérés par les administrateurs. Un projet coopératif clair et mobilisateur, une vie coopérative riche, une démocratie participative susciteront les candidatures de nouveaux administrateurs.**

# 71. COMMENT EST-ON ÉLU ADMINISTRATEUR ?

## L'élection

Les administrateurs sont élus par l'assemblée générale à la majorité des suffrages exprimés. L'élection a lieu à bulletin secret, si le conseil d'administration le décide ou si un associé le demande.

L'assemblée générale est appelée à se prononcer sur des candidatures individuelles. Il est nécessaire que le quorum soit atteint au moment du vote (1/3 des associés coopérateurs présents ou représentés en assemblée générale ordinaire).

Les administrateurs sont toujours élus à la majorité des voix exprimées. Les bulletins blancs, les bulletins nuls et les abstentions ne sont pas comptabilisés.

Le nombre de postes d'administrateurs peut être fixe ou être compris dans une fourchette, selon les dispositions des statuts. En cas d'ouverture de poste d'administrateur, une résolution préalable doit être mise au vote des associés.

Même présentées sous forme de liste, les candidatures sont individuelles et chacun est libre de supprimer des noms, d'en rajouter, dans la limite du nombre de postes à pourvoir, sans risque de nullité du bulletin. Tout associé coopérateur peut être élu, même sans s'être porté candidat. Il peut refuser le poste.

### LES RÈGLES DE MAJORITÉ

En assemblée générale ordinaire annuelle ou réunie extraordinairement : majorité des suffrages exprimés.
En assemblée générale extraordinaire : majorité des deux tiers des membres présents ou représentés.
En conseil d'administration : majorité des membres présents, sauf décision d'exclusion d'un associé ou refus d'admission d'un nouvel exploitant faisant suite à une mutation de propriété ou de jouissance d'une exploitation adhérente : dans ces deux cas, majorité des deux tiers des voix des administrateurs présents. ■

RECOMMANDATION

### DES MODALITÉS D'ÉLECTION RESPECTÉES

**Avant tout scrutin :**

- **rappeler le nombre total de postes à pourvoir et les règles de vote ;**
- **rappeler les candidatures reçues par le conseil d'administration ;**
- **demander s'il y a d'autres candidatures.**

**Pour favoriser l'exercice de la démocratie et renforcer la légitimité du conseil d'administration, le vote à bulletin secret est recommandé.**

### EXEMPLE DE RÉSULTAT DE VOTE

Une coopérative agricole a 100 associés, 85 sont présents ou représentés à l'assemblée générale ordinaire, et il y a trois postes à pourvoir au conseil d'administration. Monsieur Dupond, le GAEC Du Puits représenté par monsieur Durant et la SCEA La Belle Ferme représentée par madame Laurence. Monsieur Martin a envoyé sa candidature écrite par lettre recommandée avec accusé de réception trois semaines avant l'assemblée générale au président du conseil d'administration. Des bulletins ont été imprimés avec les noms des quatre candidats connus à la date de la convocation.
Monsieur Cerisier présente sa candidature au moment du scrutin. Les associés coopérateurs ont la possibilité de barrer des noms et d'en rajouter sur les bulletins, dans la limite du nombre de postes à pourvoir (pas plus de 3 noms sur le bulletin). Le résultat du vote, contrôlé par les scrutateurs est le suivant : Cinq bulletins sont nuls, parce que plus de 3 noms y figurent (plus de votes que de postes à pourvoir). Ont obtenu :

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Monsieur Dupond | 20 pour ; 60 contre | I | GAEC Du Puits | 80 pour |
| SCEA La Belle Ferme | 80 pour | I | Monsieur Martin | 36 pour ; 44 contre |
| Monsieur Cerisier | 35 pour | I | | |

Le GAEC Du Puits et la SCEA La Belle Ferme sont élus, ayant obtenu l'unanimité. Monsieur Dupond et Monsieur Martin ne sont pas élus, n'ayant pas obtenu la majorité des suffrages exprimés (plus de votes contre que de votes pour). Monsieur Cerisier est élu. ■

## 72. PEUT-ON COOPTER UN ADMINISTRATEUR ?

La cooptation d'un administrateur est possible en cas de vacance par décès, démission ou départ pour toute autre cause d'un ou plusieurs administrateurs.

Le choix de l'administrateur désigné provisoirement est soumis à la ratification de la plus prochaine assemblée générale. Si la nomination faite par le conseil d'administration n'est pas ratifiée, les délibérations prises et les actes accomplis par le conseil avant l'assemblée générale restent valables.

L'associé coopérateur nommé en remplacement d'un administrateur dont le mandat n'est pas expiré ne demeure en fonction que pendant le temps restant à courir sur la durée de son mandat.

La faculté laissée au conseil d'administration de pourvoir aux postes vacants cesse d'exister si le nombre de vacances atteint la moitié du nombre statutaire des administrateurs lorsqu'il est fixe, ou la moitié du nombre d'administrateurs fixé par l'assemblée générale lorsqu'il est variable.

Dans ce cas, le conseil d'administration devra convoquer immédiatement une assemblée générale pour procéder aux élections nécessaires.

Ces dispositions s'appliquent aux membres des conseils de surveillance des sociétés coopératives agricoles ou de leurs unions.

## 73. QUELLE EST LA DURÉE DU MANDAT ?

La durée du mandat peut être de 2, 3 ou 4 ans et le renouvellement se fait respectivement par moitié, tiers ou quart. Les administrateurs sortants sont rééligibles sans limitation du nombre des mandats.

## 74. Y A-T-IL UNE LIMITE D'ÂGE À LA FONCTION D'ADMINISTRATEUR ?

La limite d'âge est librement fixée par les statuts ainsi que le pourcentage des administrateurs et de leurs représentants auxquels elle s'applique. Il est possible de fixer une limite d'âge pour la totalité des administrateurs ou d'aménager des limites d'âge différentes selon le collège des administrateurs, associés coopérateurs et associés non coopérateurs.

Si les statuts ne prévoient pas d'âge limite, le code rural dispose que le nombre des administrateurs ayant dépassé l'âge de 70 ans ne peut être supérieur au tiers des membres en fonction.

Ces règles s'appliquent aux membres des conseils de surveillance des sociétés coopératives agricoles ou de leurs unions.

## 75. EXISTE-T-IL DES RÈGLES DE CUMUL DES MANDATS ?

Concernant les conseils d'administration des coopératives et des unions, aucune règle de cumul des mandats n'est prévue par le code rural et de la pêche maritime, hormis les règles de conflits d'intérêts.

En revanche, des règles spécifiques existent pour les membres de directoire et conseil de surveillance. Ainsi, nul ne peut être membre de plus de deux directoires de coopératives ou d'unions. Un membre du directoire d'une coopérative ne peut siéger dans un autre directoire de coopérative que s'il y a été autorisé par le conseil de surveillance. Une personne physique ne peut appartenir simultanément au conseil de surveillance de plus de huit coopératives ou unions.

En ce qui concerne les sociétés anonymes, nul ne peut détenir plus de cinq mandats d'administrateurs. Toutefois, cette limite ne s'applique pas dans le cas de mandats détenus dans les filiales contrôlées.

## 76. QUI L'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTE-T-IL ?

Un administrateur représente tous les associés, quels que soient leur situation géographique, leur mode d'exploitation, leurs productions, leur âge…

Il s'engage à défendre l'intérêt commun et à être le porte-parole de l'ensemble des associés auprès du conseil d'administration.

Il est solidaire des décisions adoptées par le conseil d'administration, même s'il a voté contre.

RECOMMANDATION

### MENTIONNER LES VOTES DANS LES PROCÈS-VERBAUX

**Les procès-verbaux des réunions de conseil d'administration doivent détailler les votes et préciser, le cas échéant, le nom des administrateurs ayant voté contre une décision.**

## 77. QU'EST-CE QU'UN ADMINISTRATEUR STAGIAIRE ?

Dans certaines coopératives, il existe des postes de stagiaires au conseil, appelés « administrateurs stagiaires ». Ces postes de stagiaires sont proposés aux associés coopérateurs, parfois en liaison avec le syndicalisme dans le cas des jeunes, dans le but de favoriser leur formation et de renforcer leur engagement coopératif.

Contrairement à ce que ce nom semble indiquer, l'administrateur stagiaire n'est pas un administrateur, il participe aux débats du conseil à titre consultatif, est soumis à la règle de la confidentialité, mais n'a pas le droit de vote.

RECOMMANDATION

### OFFICIALISER LA FONCTION D'ADMINISTRATEUR STAGIAIRE

**Passer par la fonction d'administrateur stagiaire permet d'effectuer son apprentissage et de tester son engagement. La coopérative dispose ainsi d'un vivier d'administrateurs.**
**Il est recommandé d'entériner la désignation des administrateurs stagiaires en assemblée générale. Le règlement intérieur de la coopérative devra préciser les conditions d'accès et le nombre de postes d'administrateurs stagiaires.**
**Il est également recommandé de prévoir une durée au-delà de laquelle l'administrateur stagiaire doit se présenter à l'élection à la fonction d'administrateur.**

## 78. COMMENT RENOUVELER LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Le conseil d'administration peut faire un appel ouvert à candidature auprès des associés coopérateurs et proposer ainsi un choix plus vaste au vote de l'assemblée générale.

Dans certaines coopératives, le conseil d'administration définit des profils souhaitables de candidats, pour une composition optimale du conseil.

Les statuts des coopératives peuvent prévoir des modalités de représentativité des territoires ou des productions au sein du conseil d'administration.

RECOMMANDATION

### ANTICIPER LE RENOUVELLEMENT DES ADMINISTRATEURS

**La recherche de candidats administrateurs doit tenir compte de différents critères : représentation d'une activité ou d'un territoire, complémentarité et renforcement des compétences, dynamisme, intérêt pour la vie coopérative, augmentation du nombre de femmes… C'est ainsi que le conseil d'administration reflétera l'ensemble du sociétariat, dans sa diversité. Cette ambition repose évidemment sur une bonne connaissance des associés coopérateurs, leur motivation et leur ambition à œuvrer pour le collectif.**

## 79. COMMENT FACILITER L'INTÉGRATION D'UN NOUVEL ADMINISTRATEUR ?

Exercer un mandat d'administrateur de coopérative se construit dans la durée.

Le conseil d'administration favorisera l'intégration des nouveaux arrivants en instaurant une procédure d'accueil efficace : entretien personnalisé avec le président et le directeur, remise des documents de base de la coopérative : statuts, règlement intérieur, organigrammes du groupe et des salariés, sans oublier un tour de table de présentation de l'ensemble des administrateurs… et pas seulement de ceux qui viennent d'être élus !

Tout nouvel administrateur se voit proposer une formation la première année de chaque mandat. Cette formation doit permettre de mieux appréhender la fonction d'administrateur.

RECOMMANDATION

**ACCOMPAGNER LES NOUVEAUX ADMINISTRATEURS…**

**… en les informant sur :**

- **la coopérative (métiers, organigramme, chiffres clés, visite des principaux sites et services…) et ses filiales le cas échéant ;**
- **la stratégie de la coopérative ;**
- **les missions des administrateurs ;**
- **le fonctionnement du conseil d'administration (périodicité, préparation en amont…) ;**
- **le mode de prise de décision et de réflexion ;**
- **les statuts, le règlement intérieur, le cas échéant la charte des élus.**

**Sans oublier un exemplaire du guide de l'administrateur !**
**Le président ou un administrateur tuteur peut aider le nouvel entrant à s'insérer dans le conseil.**

## 80. À QUOI S'ENGAGE UN ADMINISTRATEUR ?

On attend évidemment d'un administrateur qu'il respecte son engagement coopératif.

Acceptant son mandat, l'administrateur fait preuve de disponibilité, est présent sur le terrain et participe activement aux réunions et aux décisions et prend le temps nécessaire pour les préparer. Il prend en charge les missions que lui confie le conseil d'administration. Il assure la liaison entre le conseil et les associés coopérateurs, tout en respectant les règles de communication fixées en conseil d'administration.

La mission requiert des compétences et pour cela, l'administrateur doit se former et s'informer (lecture des dossiers adressés par la coopérative, information par ses propres moyens, etc.).

S'il a en charge la gestion ou l'animation d'une production particulière dans le cadre d'une commission, il expose les intérêts de cette activité devant le conseil d'administration, sans perdre de vue l'intérêt général de la coopérative.

Certains conseils d'administration ont élaboré des chartes qui rappellent les engagements des administrateurs et qui facilitent l'information des nouveaux.

Le coopérateur qui souhaite devenir administrateur doit avoir la volonté de s'engager et le sens du collectif. Syndicalisme, associations, commissions de la coopérative… autant d'expériences qui constituent un bon apprentissage à la fonction d'administrateur.

Être administrateur demande un investissement personnel important, une familiarisation avec le fonctionnement de la coopérative, voire du groupe économique dont elle fait partie. Cela requiert également la capacité à prendre des décisions collégialement et à présenter et étayer avec des arguments son point de vue. Cet apprentissage ne s'effectue pas en un jour, mais se construit sur la durée à la fois collectivement au sein du conseil d'administration et individuellement par le biais de formations adaptées.

## 81. LA PARTICIPATION AUX RÉUNIONS EST-ELLE OBLIGATOIRE ?

La participation aux réunions du conseil d'administration est obligatoire, bien qu'aucune sanction ne soit prévue dans les statuts en cas d'absence. L'administrateur trop souvent absent est en outre complètement déconnecté de l'actualité de la coopérative et ne peut plus exercer réellement son mandat.

Seule une participation régulière de l'ensemble des administrateurs permet de donner une réelle existence au conseil comme organe de décision. C'est au président, en tant qu'animateur du conseil d'administration, de veiller à la participation des administrateurs en rappelant les règles chaque fois que nécessaire. Le conseil d'administration peut décider d'inclure dans son rapport annuel un état des présences des administrateurs aux séances du conseil.

Même absent, un administrateur est solidairement responsable des décisions prises par le conseil d'administration

## 82. QUELLES INFORMATIONS UN ADMINISTRATEUR EST-IL EN DROIT DE DEMANDER ?

Tous les membres du conseil d'administration ont accès aux mêmes informations. Seuls les administrateurs disposant d'un pouvoir spécifique (trésorier, par exemple) peuvent avoir accès à des informations complémentaires pour exercer pleinement cette mission.

L'administrateur participe aux débats qui précèdent toutes les décisions et contribue ainsi à la prise de décision. Il doit donc connaître la marche générale de la coopérative et son environnement économique. Pour cela, il doit disposer des données essentielles, des informations qui vont lui permettre de se poser les bonnes questions

lors des réunions du conseil, de décider avec une bonne connaissance des risques et d'expliquer aux associés coopérateurs les décisions prises. La loi prévoit qu'il a accès à toutes les informations qui lui sont nécessaires sans restriction. En contrepartie, il a une obligation de confidentialité sur les informations dont il a eu connaissance. La violation de cette obligation de confidentialité engage sa responsabilité.

Ces informations sont transmises par écrit ou accessibles, via un Extranet dédié, aux administrateurs.

RECOMMANDATION

## QUELQUES CLÉS POUR UN BON FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

**L'administrateur doit disposer à chaque réunion d'un tableau de bord de pilotage tenu à jour en permanence. Ce document permet de suivre les indicateurs les plus importants.**
**Pour chaque projet, plusieurs scénarios ou hypothèses doivent être présentés, avec pour chacun, l'inventaire des avantages, des inconvénients, des risques et des résultats attendus…**
**L'administrateur doit respecter son devoir de réserve et la confidentialité des informations et des débats.**
**Les commissions et les administrateurs mandatés pour une représentation (extérieure, filiale…) doivent rendre compte périodiquement des travaux réalisés.**

## CONNAISSEZ-VOUS VOTRE COOPÉRATIVE ?

### LES ACTIVITÉS

- Quel est le montant du chiffre d'affaires ?
- Quels sont les métiers et les activités de la coopérative ?

### L'ORGANISATION DE LA COOPÉRATIVE

- Quel est le type statutaire de la coopérative ?
- Quelles sont les règles d'apport ou d'activité ?
- Quelles sont les bases de souscription du capital social ?
- Est-ce une coopérative à sections ?

### LA STRATÉGIE

- Pouvez-vous formuler la stratégie de la coopérative ?
- Quelles sont les principales filiales (si la coopérative en détient) ?

### LA GESTION ET LES FINANCES POUR LA COOPÉRATIVE ET POUR LE GROUPE

- Quel est le montant du total du bilan ?
- Du capital social ?
- Des capitaux propres ?
- Des emprunts à moyen terme ?
- De l'excédent brut d'exploitation ?
- Du résultat du dernier exercice ?

### LES FEMMES ET LES HOMMES

- Combien y a-t-il d'associés coopérateurs ?
- Combien y a-t-il de salariés ?
- Quelle est la pyramide des âges et le profil des administrateurs en poste ?

### L'HISTOIRE

- Quelle est l'année de création de la coopérative ?
- Quels ont été les mouvements successifs, ayant conduit à l'organisation actuelle (rapprochements, fusions…) ? ■

## 83. QUE PEUT FAIRE UN ADMINISTRATEUR EN DÉSACCORD AVEC UNE DÉCISION ?

L'administrateur en désaccord avec un projet essaie, dans un premier temps, de convaincre le conseil en faisant valoir les arguments en faveur de sa thèse et les expose clairement. Il peut demander à ce que des expertises complémentaires soient réalisées.

Une fois la décision adoptée, il peut demander que son désaccord soit notifié dans le procès-verbal de la réunion. Néanmoins, il doit respecter la confidentialité des débats et rester solidaire de la décision du conseil. Il doit sinon la défendre, au moins s'abstenir de la critiquer publiquement.

Si l'administrateur estime que c'est une décision grave qui met en danger l'avenir de la coopérative, il peut démissionner en veillant à ce que le procès-verbal mentionne bien son opposition à cette décision et sa démission. Il doit être conscient qu'il perd alors tout pouvoir pour faire évoluer la position du conseil d'administration. La seule solution possible est alors la demande de convocation d'une assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement, qui nécessite une demande écrite formulée par 20 % au moins des associés coopérateurs.

## 84. QUELLES COMPÉTENCES L'ADMINISTRATEUR DOIT-IL DÉVELOPPER ?

La formation des membres est un des principes coopératifs mentionné par l'Alliance coopérative internationale : *« Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés, l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative. »* La loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération rappelle leur rôle de formation envers leurs membres.

Comme tout dirigeant, l'administrateur doit posséder une aptitude à apprécier les personnes et les situations. Il doit apprendre à déléguer, savoir animer une réunion, créer des relations. Il lui faut acquérir une vision stratégique pour l'entreprise, une capacité à anticiper sur la demande et les attentes des associés coopérateurs, des clients et des marchés et plus largement, celles de la société.

Les statuts prévoient l'obligation de proposer une formation à chaque renouvellement de mandat. L'assemblée générale annuelle doit voter le budget nécessaire.

La Coopération Agricole souhaite développer la formation des administrateurs et renforcer la cohérence et la visibilité de l'offre proposée aux administrateurs. Pour cela, elle a émis un certain nombre de recommandations (cf. ci-dessous). Divers cycles de formation sont proposés par les fédérations de coopératives agricoles au niveau national (par exemple: formation Sénèque) et au niveau régional (par exemple: formation Phileas, Rochdale, Cycle décideurs d'entreprise «participer au devenir de sa coop», Cycle de formation des administrateurs de coopérative, etc.).

RECOMMANDATIONS

## DE LA COOPÉRATION AGRICOLE POUR LA FORMATION DES ADMINISTRATEURS

- **Intégrer dans le projet stratégique de la coopérative un volet sur la montée en compétences des administrateurs.**
- **Doter la coopérative d'un budget spécifique pour financer le plan de formation des administrateurs.**
- **Veiller à ce que les conditions matérielles et financières soient réunies pour que les administrateurs puissent partir en formation sans pénaliser leur exploitation: financement du remplacement sur l'exploitation pendant les périodes de formation longue, indemnisation pour les coûts annexes à la formation (trajet, hébergement, etc.).**
- **Une fois par an, instaurer un débat en bureau puis en conseil sur les besoins collectifs de développement de compétences des élus, au regard des enjeux économiques, réglementaires et sociétaux auxquels la gouvernance de la coopérative est confrontée.**
- **Aborder, à l'occasion d'un entretien personnalisé, les besoins de formation individuelle de chacun des administrateurs.**
- **Agréger l'ensemble des besoins (collectifs et individuels) de développement des compétences pour bâtir le plan de formation des administrateurs de la coopérative et s'appuyer sur des produits reconnus ou labélisés.**
- **Disposer d'indicateurs permettant d'évaluer la progression de la formation des administrateurs: pourcentage d'administrateurs formés, nombre d'heures de formation dispensées par an aux administrateurs, ratio entre formation longue et formation courte suivie par les administrateurs, etc. Ces indicateurs pourraient être présentés aux associés en assemblée générale.**
- **Formaliser un dispositif d'accueil et d'accompagnement des nouveaux/jeunes administrateurs permettant des transferts de compétences entre les administrateurs expérimentés et les nouveaux/jeunes.**
- **Reconnaître et valoriser les acquis de la formation des administrateurs.**
- **Être exemplaire en tant que président sur le développement de ses propres compétences en allant soi-même se former.**

## 85. DANS QUELLES CONDITIONS UN ADMINISTRATEUR PEUT-IL BÉNÉFICIER D'UNE DÉLÉGATION DE POUVOIRS DE SIGNATURE BANCAIRE ?

Un administrateur peut avoir la signature bancaire par délégation de pouvoirs du conseil d'administration. Dans les coopératives, la délégation de pouvoirs de signature est souvent confiée au président, voire au trésorier. C'est le conseil d'administration qui délègue ce pouvoir. Cette décision est formalisée par écrit, inscrite au procès-verbal et renouvelée chaque année, après l'assemblée générale ordinaire.

En outre, le conseil peut, dans le cadre de la délégation de pouvoirs de signature au président ou au trésorier, prévoir la faculté pour celui-ci de subdéléguer ce pouvoir au directeur. Le directeur peut à son tour subdéléguer le pouvoir de signature à certains cadres à condition que cette possibilité soit prévue dans la délégation de pouvoirs initiale. Le conseil d'administration a aussi la possibilité de déterminer nominativement les personnes ou les catégories de personnes pouvant bénéficier d'une subdélégation de pouvoirs.

## 86. UN ADMINISTRATEUR PEUT-IL ÊTRE INDEMNISÉ ?

Les fonctions d'administrateur de coopérative sont exercées bénévolement.

Les administrateurs peuvent recevoir des indemnités compensatrices pour le temps passé à l'administration de la coopérative. C'est l'assemblée générale qui décide le principe de l'indemnisation et vote le montant de l'enveloppe globale. La répartition de l'enveloppe est décidée par le conseil en fonction des responsabilités et des activités de chaque administrateur. Une information sur les modalités de répartition de cette indemnité, sur le temps passé et les missions exercées par chaque administrateur est communiquée dans le rapport aux associés.

Il n'y a pas de règle pour le calcul de l'indemnité individuelle, qui peut être, par exemple, basée sur le coût du service de remplacement ou d'un employé agricole, ou sur des barèmes propres à chaque coopérative.

L'enveloppe doit également tenir compte des missions spécifiques de représentation de la coopérative notamment dans le cadre des filiales et des unions.

Il est prévu, en outre, de rembourser aux administrateurs, aux frais réels et sur leur demande, les frais spéciaux occasionnés par l'exercice de leur fonction (frais kilométriques, hébergement restauration, etc.). Ces remboursements de frais ne sont pas intégrés dans l'enveloppe votée en assemblée.

À noter que dans l'annexe des comptes annuels doit figurer le montant global des indemnités compensatrices de temps passé allouées à l'ensemble des administrateurs au titre de leurs fonctions durant l'exercice écoulé.

Si l'administrateur est une personne morale, les indemnités pour temps passé sont versées à la personne morale. Toutefois, les modèles de statuts permettent que l'indemnité soit versée à la personne physique (représentants légaux, délégués) qui représente l'administrateur personne morale. La prudence requiert de ne le faire que sur autorisation expresse de la personne morale administrateur, la lettre devant être signée par son représentant légal.

RECOMMANDATION

**FACILITER L'ENGAGEMENT DES ADMINISTRATEURS**

**Compte tenu de l'importance de la mission, il est souhaitable que l'administrateur bénéficie de conditions matérielles lui permettant de dégager le temps nécessaire pour l'exercer. Des moyens existent : indemnisation, service de remplacement, outils de communication, etc.**

## 87. COMMENT UN ADMINISTRATEUR DOIT-IL DÉCLARER SES INDEMNITÉS ?

Si les indemnités pour temps passé sont versées à la personne morale, elle les déclare conformément au régime fiscal auquel elle est assujettie.

Si l'administrateur est une personne physique, les indemnités pour temps passé sont à déclarer dans la catégorie « traitements et salaires » de la déclaration à l'impôt sur le revenu, les déductions attachées à cette catégorie de revenus étant maintenant calculées automatiquement par l'administration fiscale.

Les indemnités pour temps passé ne supportent aucune cotisation sociale. Elles sont assujetties à la CSG et à la CRDS mais ne supportent pas le forfait social. Elles sont soumises au prélèvement d'impôt à la source.

Les remboursements de frais ne donnent lieu à aucune imposition lorsqu'ils sont remboursés à l'euro sur pièces justificatives, démontrant clairement que ces frais ont été engagés dans l'intérêt de l'entreprise et que leurs montants ne sont pas exagérés. Par contre, les remboursements de frais forfaitaires sont imposés au même titre que les indemnités pour temps passé.

## 88. UN ADMINISTRATEUR PEUT-IL EFFECTUER DES TRAVAUX OU DES PRESTATIONS POUR LE COMPTE DE SA COOPÉRATIVE ?

Aucun texte ne régit cette situation et, en droit strict, rien n'interdit à un administrateur d'être salarié de sa coopérative, à condition toutefois qu'il occupe un poste strictement technique permettant d'être sous le contrôle et la direction d'un supérieur hiérarchique.

### En cas de prestations effectuées bénévolement

Dans la mesure où les travaux s'effectuent sous l'autorité et la subordination de la coopérative, le caractère bénévole des prestations pourra être facilement contesté. Dans ce cas, le directeur ou le président et la coopérative seront non seulement tenus pour responsables en cas d'accident mais pourront également être condamnés pour « travail dissimulé ».

### En cas de prestations effectuées à titre onéreux

Elles doivent alors être effectuées en toute indépendance et rémunérées sous forme de prestations de services facturées par l'administrateur à la coopérative, sous peine, encore une fois, d'être qualifiées de « travail dissimulé ».

Une convention écrite devra, en outre, être établie et autorisée préalablement à sa signature, par le conseil d'administration, selon la procédure applicable aux conventions réglementées.

### Sanctions possibles

Si les règles ne sont pas respectées, la relation peut être requalifiée en contrat de travail avec redressement social par la Mutualité Sociale Agricole. Les sanctions pénales applicables en cas de dissimulation d'activité ou de dissimulation d'emploi salarié sont de trois ans d'emprisonnement et de 45 000 euros d'amende pour les personnes physiques et de 225 000 euros pour les personnes morales.

Pour plus d'informations, on peut se référer à la circulaire Juricoop N° 2145.

## 89. EXISTE-T-IL UN SYSTÈME DE RETRAITE POUR LES ADMINISTRATEURS ?

L'administrateur, même lorsqu'il perçoit une indemnité de temps passé, n'est pas un salarié de la coopérative. Cependant, des présidents ou membres de bureau consacrent un temps parfois important au service de leur coopérative ou groupe coopératif, ce qui suppose de modifier l'organisation de leur exploitation.

Il n'existe pas de régime de retraite obligatoire, comme pour les exploitants agricoles ou les salariés. Mais les coopératives peuvent avoir recours à un régime conventionnel de retraite complémentaire de type assuranciel. Ce qui requiert une décision du conseil d'administration car c'est une convention réglementée.

## 90. QUE SE PASSE-T-IL LORSQU'UN ADMINISTRATEUR PASSE DES CONVENTIONS AVEC SA COOPÉRATIVE ?

Un administrateur peut bénéficier de l'ensemble des services de la coopérative, dans les mêmes conditions que tous les associés coopérateurs.

Cependant, afin de prévenir les conflits d'intérêts, des précautions sont prévues par les textes pour éviter qu'un administrateur ne se serve de sa position pour faire prévaloir ses intérêts personnels au détriment de ceux de la coopérative. Ainsi, toutes les conventions, hormis celles portant sur l'engagement d'activité, passées directement ou indirectement entre un administrateur et sa coopérative, doivent être soumises à l'autorisation préalable du conseil d'administration : ce sont les conventions dites réglementées. Par exemple : la coopérative loue un terrain à un administrateur, la coopérative vend un véhicule d'occasion à un administrateur, etc.

Le conseil d'administration doit motiver son autorisation en justifiant de l'intérêt de la convention pour la coopérative, notamment en précisant les conditions financières qui y sont attachées.

Sont également soumises à autorisation préalable les conventions entre la coopérative :

- et l'un de ses associés coopérateurs détenant plus de 10 % des droits de vote ;
- et toute société contrôlant une société, associée coopératrice et détenant plus de 10 % des droits de vote ;
- et une autre entreprise si l'un des administrateurs de la coopérative personne physique ou personne morale est propriétaire, associé indéfiniment responsable, gérant, administrateur, directeur général, membre du directoire ou du conseil de surveillance, ou de façon générale, dirigeant de cette entreprise.

Cette autorisation préalable n'est pas requise lorsque les conventions ont pour objet la mise en œuvre des statuts, c'est-à-dire l'engagement d'activité de l'associé coopérateur.

L'administrateur est tenu d'informer le conseil, dès qu'il a connaissance d'une convention qui l'engage et qui doit être soumise à autorisation. L'usage est qu'il ne prenne pas part au vote sur l'autorisation sollicitée.

Le président du conseil d'administration donne avis aux commissaires aux comptes de toutes les conventions autorisées et soumet celles-ci à l'approbation de l'assemblée générale.

Les commissaires aux comptes présentent, sur ces conventions, un rapport à l'assemblée, qui statue sur ce rapport.

Lorsque la coopérative n'est pas tenue de désigner un commissaire aux comptes, le rapport spécial est présenté par le président du conseil d'administration.

Attention, il est interdit aux administrateurs personnes physiques et aux représentants permanents des personnes morales administrateurs :

- de contracter des emprunts auprès de la coopérative ;
- de se faire consentir un découvert ;
- de se faire cautionner ou avaliser leurs engagements envers les tiers.

Toutefois, cette interdiction ne s'étend pas aux emprunts, découverts, cautions ou avals susceptibles d'être consentis à l'occasion des opérations qui résultent normalement des engagements d'activité souscrits par tout associé coopérateur.

Les conventions autorisées au cours d'exercices antérieurs et dont l'exécution s'est poursuivie au cours du dernier exercice clos devront être confirmées chaque année par le conseil d'administration et être communiquées au commissaire aux comptes.

## 91. COMMENT PREND FIN LE MANDAT DE L'ADMINISTRATEUR ?

La fonction d'administrateur prend fin à l'expiration du mandat (2, 3 ou 4 ans). L'administrateur sortant est rééligible. Les autres cas d'expiration du mandat sont :

- la perte de la qualité d'associé ;
- la démission ;
- l'atteinte de la limite d'âge ;
- la dissolution de la personne morale administrateur (GAEC, EARL, SCEA…) ;
- la révocation par l'assemblée générale ;
- le décès.

Il peut aussi prendre fin pour des raisons concernant la coopérative :

- la dissolution de la coopérative ;
- la fusion.

## 92. DANS QUEL CAS ET PAR QUI UN ADMINISTRATEUR PEUT-IL ÊTRE RÉVOQUÉ ?

Le conseil d'administration ne peut pas exclure un de ses membres. L'administrateur ne peut ainsi être révoqué que par l'assemblée générale ordinaire. Tout administrateur de coopérative est révocable *ad nutum* (sur un hochement de tête), c'est-à-dire au gré de l'assemblée générale sans que celle-ci ait à alléguer un motif quelconque. La révocation peut concerner un ou plusieurs administrateurs, voire tout le conseil. Si la révocation est accompagnée de circonstances injurieuses, ou excessivement vexatoires, l'administrateur peut demander réparation en justice.

La révocation est la seule décision que l'assemblée générale peut prendre sans qu'elle soit inscrite à l'ordre du jour.

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# CHAPITRE 6 •
# LE PRÉSIDENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

## 93. COMMENT LE PRÉSIDENT EST-IL ÉLU ?

Tous les ans, le conseil d'administration qui suit immédiatement l'assemblée générale ordinaire annuelle élit le bureau parmi ses membres personnes physiques ou représentants physiques des personnes morales, dont obligatoirement un président, avec les règles habituelles de quorum et de majorité. Ce dernier peut être renouvelé dans ses fonctions, sans limitation du nombre de mandats.

Pour l'élection du président du conseil d'administration, le président sortant n'a pas de voix prépondérante.

## 94. QUELS SONT LES POUVOIRS PROPRES AU PRÉSIDENT ?

Le président du conseil d'administration a peu de pouvoirs propres dans une coopérative agricole :

- il convoque, organise et anime les travaux du conseil d'administration. Il fixe l'ordre du jour et veille à ce que les administrateurs soient destinataires des informations et s'assure de l'expression de chaque administrateur lors des réunions ;
- il anime les assemblées générales et veille à leur bon déroulement. Il peut procéder à des suspensions de séances (pouvoir de police) ;
- il représente la coopérative en justice, tant en demandant qu'en défendant. C'est à sa requête ou contre lui que sont intentées toutes les actions judiciaires mais c'est toujours sur mandat express du conseil d'administration qu'il agit.

Il dispose d'une voix prépondérante lors des votes du conseil d'administration en cas de partage des voix (même nombre de voix pour et contre), sauf pour l'élection du président.

En pratique, la plupart de ses pouvoirs viennent des délégations de pouvoirs que lui donne le conseil d'administration, notamment en matière administrative et bancaire. Ces délégations de pouvoirs doivent être renouvelées tous les ans à chaque réélection du président.

En l'absence de directeur, ses missions sont en pratique renforcées :

- recevoir les associés coopérateurs ;
- constituer une équipe et partager les dossiers ;
- négocier les contrats ;
- gérer le personnel ;
- à partir de la stratégie définie en conseil d'administration, fixer des objectifs aux salariés ;
- contrôler l'application de la stratégie et l'exécution des tâches ;
- organiser l'activité de la coopérative (gestion financière, commerciale…) ;
- organiser les relations avec clients et fournisseurs et le cas échéant, les assurer lui-même ;
- …

## 95. QUELS SONT LES DOMAINES DE COMPÉTENCES PROPRES AU PRÉSIDENT ?

Le président du conseil d'administration doit posséder des compétences propres dans certains domaines :

- Capacité à représenter et incarner la coopérative
  - Promouvoir l'image de la coopérative et du groupe, ses objectifs, sa politique, dialoguer avec les parties prenantes et avec l'environnement institutionnel, communiquer sur les objectifs et les résultats de la coopérative, communiquer en situation de crise, participer à une conférence de presse, représenter la coopérative devant les tribunaux.
- Animer la vie de la coopérative
  - S'assurer de l'implication des associés coopérateurs.
- Gérer et assurer la prise de décision dans la coopérative
  - Proposer des projets pour la coopérative, participer à l'élaboration de la stratégie de la coopérative avec la direction générale, organiser la prise de décision en conseil d'administration : proposer, faire voter, étudier sur plusieurs séances, assurer la relation entre le conseil et la direction générale, être garant du fonctionnement statutaire, s'impliquer dans la gestion de la coopérative en cas d'absence du directeur.
- Animer les travaux du conseil d'administration
  - Fédérer le conseil d'administration autour d'un projet pour la coopérative, impulser et accompagner le changement, présider les réunions du conseil d'administration, présider l'assemblée générale et le cas échéant les assemblées de section.
  - Arrêter les ordres du jour et convoquer le conseil d'administration, préparer les réunions avec le directeur et le comité de direction, veiller à la bonne information des administrateurs pour aboutir à des décisions de qualité, veiller à une organisation des travaux du conseil en adéquation avec la taille et les activités de la coopérative, s'assurer de la transmission au conseil des audits extérieurs, entretenir la relation avec le commissaire aux comptes et le réviseur, accueillir les nouveaux administrateurs et promouvoir la fonction d'administrateur, veiller au recrutement et au renouvellement des membres du conseil (représentativité, parité, diversité…).
- Contrôler l'activité de la coopérative
  - Veiller à la mise en place d'outils de suivi et de contrôle pour les administrateurs (tableau de bord), contrôler en lien avec le directeur la mise en œuvre de la stratégie et des décisions prises, contrôler l'action et les délégations de pouvoir du directeur.

## 96. QUELLE EST LA SPÉCIFICITÉ DU BINÔME PRÉSIDENT-DIRECTEUR ?

Les coopératives sont pilotées par un binôme président-directeur, issu d'une double légitimité, celle de l'élection pour le président, celle du contrat de travail pour le directeur complétée par les délégations de pouvoirs que l'un ou l'autre peut avoir reçues.

Ce binôme est essentiel dans la conduite du projet de la coopérative et il constitue la clé de voûte de la gouvernance coopérative.

Si les textes précisent un certain nombre de points quant aux missions ou aux responsabilités de l'un et de l'autre, la performance du binôme au service de la coopérative repose principalement sur :

- la définition claire des missions de chacun, notamment par les délégations de pouvoirs ;
- un partage de pouvoir clair et accepté par chacun ;
- l'instauration d'un climat de franchise, de confiance et de loyauté ;
- une vision claire et commune des objectifs de la coopérative et de la stratégie à adopter.

RECOMMANDATION

### FIXER DES RÈGLES DE TRAVAIL ENTRE PRÉSIDENT ET DIRECTEUR

**La loi ne prévoit rien et il appartient au président et au directeur d'établir les règles de fonctionnement et de travail régulier pour construire et faire vivre une vision commune du projet coopératif (séances de travail hebdomadaires, points téléphoniques, échanges d'information par mail, etc.).**

## 97. LE PRÉSIDENT PEUT-IL RECEVOIR UNE INDEMNITÉ PARTICULIÈRE ?

L'engagement d'un président au service de sa coopérative requiert souvent une disponibilité importante qui le conduit à réorganiser le fonctionnement de sa propre exploitation agricole. Les coopératives prennent en compte cet engagement et prévoient la possibilité de verser une indemnité de temps passé au président qui

prend en compte la spécificité et le temps requis par cette fonction. L'indemnité du président est comprise dans l'enveloppe globale votée en assemblée générale pour l'indemnisation du temps passé à l'administration de la coopérative par les administrateurs.

Le rapport aux associés mentionne les missions spécifiques exercées ainsi que le temps consacré par les administrateurs, y compris le président, à l'administration de la coopérative. Il précise les modalités de répartition de l'indemnité compensatrice versée aux administrateurs.

## 98. LE PRÉSIDENT PEUT-IL ÊTRE RÉVOQUÉ ?

Le président peut être démis de ses fonctions à tout moment par le conseil d'administration selon les mêmes règles que pour l'élection. Sauf démission, il reste membre du conseil d'administration jusqu'à sa révocation éventuelle par l'assemblée générale, seul organe compétent pour révoquer tout administrateur.

En cas de départ du président et quelles qu'en soient les causes, le conseil d'administration doit immédiatement procéder à l'élection d'un nouveau président.

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# CHAPITRE 7 •
# LES RESPONSABILITÉS DES ADMINISTRATEURS

| RETOUR À LA TABLE DES QUESTIONS |

## 99. QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ CIVILE ET LA RESPONSABILITÉ PÉNALE ?

Une personne qui fait subir, par sa faute, un préjudice à autrui devra réparer ce préjudice. C'est la responsabilité civile.

*Je provoque un dégât des eaux chez le voisin : je dois réparer les dégâts commis.*

Si l'infraction et la sanction sont effectivement prévues, une personne qui enfreint la loi se verra sanctionnée (peine d'amende ou emprisonnement) : c'est la responsabilité pénale.

*Je roule à 150 km/h sur autoroute : je suis passible d'une amende et d'un retrait de points sur mon permis.*

La sanction pénale est personnelle et ne peut viser que le coupable, qui peut être l'auteur principal, le coauteur ou le complice. Le coupable peut être une personne physique ou une personne morale.

Un administrateur de coopérative agricole peut voir sa responsabilité engagée civilement, pénalement ou les deux à la fois.

*Je roule à 150 km/h sur autoroute et je provoque un accident : je suis passible d'une amende et d'un retrait de points et je dois réparer le préjudice causé.*

## 100. QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE D'UN ASSOCIÉ COOPÉRATEUR ?

Tout associé coopérateur est responsable des dettes de la coopérative. Un associé coopérateur ayant quitté la coopérative reste responsable, cinq ans après sa sortie, des dettes existant au moment de son départ. En cas de liquidation de la coopérative, cette responsabilité est plafonnée à hauteur de deux fois le montant du capital social détenu par chaque associé coopérateur.

Les administrateurs, en tant qu'associés coopérateurs, sont soumis aux mêmes règles.

## 101. QUELS SONT LES CAS OÙ LA RESPONSABILITÉ CIVILE DE L'ADMINISTRATEUR PEUT ÊTRE MISE EN CAUSE ?

La mise en cause de la responsabilité civile suppose obligatoirement l'existence d'un dommage, d'une faute et d'un lien de causalité entre les deux. Ce lien de cause à effet doit être prouvé. Il est aussi nécessaire qu'une action soit portée devant les tribunaux, par les associés coopérateurs ou par un tiers. Cette action peut être engagée contre des administrateurs à titre individuel ou contre la coopérative. Dans ce dernier cas, les administrateurs pourront être considérés coresponsables s'ils ont commis des fautes particulièrement graves, incompatibles avec l'exercice normal de leurs fonctions. Ils devront alors payer sur leurs deniers propres une partie des dommages et intérêts dus par la coopérative.

Les fautes relèvent principalement de trois types :

- les violations des dispositions législatives et réglementaires ;
- les violations des statuts. Elles consistent, par exemple, en la non-convocation de l'assemblée générale annuelle, le non-respect des dispositions statutaires de la coopérative relatives à l'objet social, à la circonscription territoriale, à l'exclusivisme, au sociétariat (admission, respect des critères de souscription, exclusion, remboursement du capital social). Sont également concernées la non-convocation de l'assemblée générale extraordinaire en cas de perte des trois quarts du capital social ou encore l'inobservation des conditions de délibérations de l'assemblée générale (ordre du jour, compétences…). Bien que le champ couvert par la violation de la loi et des statuts soit en théorie très vaste, en pratique, peu d'administrateurs à ce jour ont vu leur responsabilité mise en cause sur ce fondement ;
- les fautes de gestion. Les administrateurs sont responsables des dommages causés à la société par les fautes qu'ils ont commises dans leur gestion, que celles-ci soient intentionnelles ou de négligence. Dans d'autres formes juridiques de société, ont également été retenus comme faute de gestion : l'engagement de la société dans des dépenses hors de proportion avec ses ressources, le défaut de surveillance d'un directeur, des assurances insuffisantes ainsi que l'absence régulière aux séances du conseil d'administration.

La mise en cause de la responsabilité civile entraîne le paiement, par le responsable, de dommages et intérêts à la victime. L'évolution récente de la jurisprudence s'oriente vers un durcissement de l'appréciation de la responsabilité des administrateurs.

L'action en responsabilité contre les administrateurs, tant sociale qu'individuelle, se prescrit par 3 ans à compter du fait dommageable ou, s'il a été dissimulé, de sa révélation. Toutefois, lorsque le fait est qualifié de crime, l'action se prescrit par 10 ans.

## 102. QUI PEUT ENGAGER L'ACTION EN RESPONSABILITÉ ?

L'action peut être engagée par un associé coopérateur ou un tiers pour défendre ses intérêts propres (action individuelle). Elle peut être également engagée par un ou plusieurs associés coopérateurs pour défendre les intérêts de la société coopérative (action sociale).

L'action individuelle ne peut être engagée que par la personne (associé ou tiers) qui a subi un préjudice personnel distinct de celui causé à la coopérative.

L'action sociale peut être exercée par un ou plusieurs associés, voire par des nouveaux administrateurs à l'encontre des anciens.

Cette action est libre et ne peut jamais être subordonnée à une autorisation de l'assemblée.

## 103. TOUS LES ADMINISTRATEURS SONT-ILS ÉGALEMENT RESPONSABLES ?

Leur responsabilité peut être individuelle ou solidaire, selon les cas.

La responsabilité est individuelle lorsqu'une faute peut être imputée à un administrateur déterminé, par exemple, dans l'exercice d'une mission spéciale.

La responsabilité est solidaire lorsque la faute est collective, commise par l'ensemble des membres du conseil d'administration.

Dans ce cas, chaque administrateur peut être conduit à payer l'intégralité de la réparation, mais le tribunal peut répartir la dette entre eux de manière inégale, en fonction de leur responsabilité effective.

## 104. UN ADMINISTRATEUR PEUT-IL ÊTRE EXONÉRÉ DE SA RESPONSABILITÉ CIVILE ?

Un administrateur peut dégager sa responsabilité s'il démontre qu'il a désapprouvé une décision.

Les raisons de son désaccord doivent figurer de manière explicite au procès-verbal de la réunion de conseil d'administration.

En tout état de cause, la décision finale appartient aux tribunaux.

RECOMMANDATION

### PROTÉGER LES MANDATAIRES SOCIAUX !

**L'entreprise peut souscrire un contrat « responsabilité civile des mandataires sociaux » (RCMS) pour protéger ses administrateurs.**
**Cette assurance a pour but de garantir les dirigeants contre les conséquences pécuniaires de leur responsabilité civile, personnelle ou solidaire et ce, dans le cas de faute prouvée et alléguée par des tiers.**
**La garantie inclut les dommages et intérêts, les frais de défense et les frais d'expertise.**
**Dans un contexte de durcissement de la jurisprudence, il est recommandé de souscrire une telle assurance et tout administrateur devrait vérifier que la coopérative en a bien souscrit une.**

## 105. RESTE-T-ON RESPONSABLE CIVILEMENT APRÈS LA FIN DE SON MANDAT D'ADMINISTRATEUR ?

L'administrateur reste responsable des décisions prises pendant qu'il exerçait sa mission, même si des poursuites ont été engagées après son départ du conseil d'administration.

Le quitus donné par l'assemblée générale n'exonère pas l'administrateur de la responsabilité des fautes de gestion passées.

Ces dispositions visent également les membres du directoire des coopératives et de leurs unions.

## 106. QUELLES INFRACTIONS METTENT EN CAUSE LA RESPONSABILITÉ PÉNALE D'UN ADMINISTRATEUR ?

Les infractions pouvant donner lieu à des poursuites sont classées en deux catégories :

- les infractions de droit commun ;
- les infractions propres au statut de la coopération agricole et celles prévues par la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.

## Les infractions de droit commun

Elles sont de 3 ordres : contraventions, délits et crimes.

Elles sont très nombreuses et touchent des domaines variés portant sur l'ensemble de l'activité d'une coopérative agricole : travail, affaires commerciales et économiques, fiscalité, environnement, transports, fraude alimentaire…

Il ne peut être question de les énumérer toutes ici. Il s'agit d'attirer l'attention des administrateurs qui doivent s'assurer que des dispositifs permettant de respecter les diverses réglementations ont bien été mis en place par la coopérative ou que des mesures ont été adoptées pour remédier à des situations défectueuses susceptibles de constituer des infractions.

Les autres délits prévus par le code pénal applicables, entre autres, aux coopératives agricoles, sont par exemple, l'escroquerie, l'abus de confiance, le vol et le recel, le faux et l'usage de faux, la corruption, le trafic d'influence, le délit d'ingérence ou de prise illégale d'intérêt.

## Les infractions au droit des sociétés coopératives

Il existe des infractions propres aux coopératives agricoles et des infractions communes à l'ensemble des sociétés coopératives.

Les infractions propres aux coopératives agricoles sont définies par le code rural et de la pêche maritime. Une amende de 18 000 euros peut sanctionner le non-respect des dispositions suivantes :

- être de nationalité française, d'un État membre de la Communauté européenne, d'un pays avec lequel existe un accord de réciprocité ou bénéficier d'une dérogation accordée par le ministre en charge de l'agriculture ;
- interdiction de participer, directement ou indirectement, de façon habituelle ou occasionnelle, à une activité concurrente de celle de la coopérative (par exemple, en cas d'adhésion multiple à deux coopératives de même objet, l'associé coopérateur ne peut pas être administrateur des deux coopératives en même temps). Cette règle ne s'applique pas si cette activité est réalisée dans une entreprise contrôlée par la coopérative (par exemple, un administrateur mandaté par la coopérative pour administrer une de ses filiales) ;
- Interdiction d'avoir subi une condamnation entraînant une incapacité d'exercer la fonction d'administrateur, de gérant ou de directeur.

Ces dispositions visent également les membres des directoires des coopératives et de leurs unions.

Les infractions communes à toutes les formes de coopératives sont prévues et réprimées par l'article 26 de la loi du 10 septembre 1947. Ce sont les peines prévues pour le délit d'escroquerie qui s'appliquent, à hauteur de 375 000 euros d'amende ou de 5 ans d'emprisonnement. Elles concernent entre autres :

- les administrateurs et les gérants qui ont sciemment publié ou communiqué des documents comptables inexacts en vue

de dissimuler la véritable situation de la société ;
- les administrateurs et les gérants qui ont fait de leurs pouvoirs un usage contraire à l'intérêt de la société à des fins personnelles ou pour favoriser une autre société ou entreprise dans laquelle ils étaient intéressés de manière quelconque et en particulier, ont disposé dans ces conditions de ses biens ou de son crédit ;
- les administrateurs qui, en l'absence d'excédent d'exploitation, ont distribué aux sociétaires des intérêts ou ristournes ;
- les administrateurs qui ont participé à des répartitions de réserves entre les associés.

Après révélation de faits délictueux par le commissaire aux comptes, ou sur plainte d'une éventuelle victime, le procureur de la République peut décider d'engager une action en responsabilité pénale contre les administrateurs. Il peut également engager une action de son propre chef.

L'administrateur dont la responsabilité pénale est engagée devra exécuter sa peine : paiement d'une amende (assortie ou non de dommages et intérêts) ou emprisonnement.

## 107. QU'EST-CE QUE LA RESPONSABILITÉ PÉNALE DE LA PERSONNE MORALE ?

La responsabilité de la coopérative peut être engagée en tant que personne morale pour l'ensemble des infractions pénales, crimes, délits ou contraventions prévus par les textes et ce, quel que soit leur domaine.

Le montant des amendes pourra alors être au maximum égal à 5 fois le montant prévu pour une personne physique. Par exemple, l'article 26 de la loi du 10 septembre 1947 prévoyant une amende de 375 000 euros pour un administrateur (cf. question 106), la personne morale reconnue coupable est passible d'une amende pouvant aller jusqu'à 1 875 000 euros.

Lorsqu'il s'agit d'un crime pour lequel aucune peine d'amende n'est prévue à l'encontre des personnes physiques, l'amende maximale encourue par la personne morale est de 1 000 000 euros.

La responsabilité pénale d'une personne morale n'exclura pas celle des personnes physiques en cas d'infraction intentionnelle mais, en cas d'infraction non intentionnelle, la poursuite de la personne morale devrait être privilégiée. La responsabilité de la personne physique ne devrait être mise en œuvre qu'en cas de faute personnelle suffisamment établie pour justifier une condamnation pénale.

## 108. PEUT-ON ÊTRE ASSURÉ POUR LA RESPONSABILITÉ PÉNALE ?

Il est impossible de s'assurer pour la responsabilité pénale.

C'est une interdiction légale.

## 109. LA DÉLÉGATION DE POUVOIRS EXONÈRE-T-ELLE DE SA RESPONSABILITÉ PÉNALE ?

Les administrateurs dont la responsabilité pénale est mise en jeu peuvent être exonérés s'ils apportent la preuve qu'une délégation de pouvoirs a été consentie pour les actes ou décisions qui leur sont reprochés, à la condition que le conseil d'administration n'ait pas pris part à la décision. L'effet exonératoire de responsabilité pénale attaché à une telle délégation de pouvoirs implique de respecter des conditions strictes.

Ainsi, le conseil d'administration peut être exonéré de sa responsabilité pénale, s'il apporte la preuve qu'il a délégué ses pouvoirs à un salarié pourvu :

- de la compétence : il doit disposer du niveau hiérarchique et de la qualification requise (notamment au niveau technique et juridique) pour accomplir la mission qui lui est confiée par la délégation ;
- de l'autorité : il doit être pourvu d'une véritable autonomie dans la prise de décision des pouvoirs délégués et ne pas être un exécutant de directives. La subordination étroite et l'immixtion du délégant dans le périmètre d'activité du délégataire exclut la notion de délégation de pouvoirs. Le délégataire doit avoir l'autorité nécessaire pour faire appliquer ses décisions ;
- et des moyens nécessaires : il doit disposer des moyens techniques, financiers et humains nécessaires pour assurer le respect de la réglementation dans le périmètre de l'activité qui lui est confiée.

De plus, pour que la délégation opère un transfert de responsabilité pénale, elle doit :

- être acceptée par la personne à qui elle est consentie. Celle-ci doit connaître l'étendue des attributions transférées pour avoir pleinement conscience des risques encourus ;
- être antérieure au fait litigieux ;
- être certaine et exempte de toute ambiguïté. Une délégation en termes trop généraux n'aura pas pour effet d'exonérer le dirigeant de sa responsabilité, d'où l'importance de délimiter clairement l'objet, l'étendue et les pouvoirs transférés au délégataire.

La délégation de pouvoirs décidée par le conseil d'administration doit être formalisée par écrit, afin de se ménager la preuve de l'existence de la délégation, de son acceptation et du respect des conditions de fond.

## 110. PENDANT COMBIEN DE TEMPS RESTE-T-ON RESPONSABLE PÉNALEMENT ?

Le droit français classe les infractions en trois catégories, selon leur degré de gravité : les contraventions, les délits et les crimes. La durée de la prescription est fonction de cette classification :

- contravention (infraction sur l'étiquetage des produits...) : 3 ans ;
- délit (vol, homicide involontaire, par exemple dans le cas d'accident du travail...) : 5 ans ;
- crime (homicide volontaire, terrorisme, par exemple dans le cas d'accident du travail ou en cas de négligence très grave...) : 20 à 30 ans.

## 111. LES ADMINISTRATEURS PEUVENT-ILS ÊTRE APPELÉS À SE PORTER CAUTION ?

Lorsque la coopérative contracte un emprunt, la banque demande des garanties (hypothèques par exemple). Dans certains cas, devenus de plus en plus rares, elle demande aux administrateurs de se porter caution sur leurs biens propres. Ceux-ci deviennent alors responsables sur leur patrimoine personnel du remboursement du prêt. Une caution doit être plafonnée et limitée dans le temps.

RECOMMANDATION

**CAUTION, SE FAIRE CONSEILLER !**

**Si la caution est demandée, il est vivement recommandé de prendre l'avis de votre fédération de coopératives car la rédaction de l'acte de cautionnement est très importante et définit le niveau et la durée de l'engagement du signataire.**

## 112. QUE RISQUENT LES ADMINISTRATEURS EN CAS DE PROCÉDURES LIÉES À DES DIFFICULTÉS ÉCONOMIQUES ?

Lorsqu'une société est mise en redressement ou liquidation judiciaire, les dirigeants peuvent encourir différentes sanctions. Celles-ci ont été largement restreintes par les réformes successives des procédures collectives.

### Le comblement du passif social en cas d'insuffisance d'actif

Lorsque la liquidation judiciaire d'une coopérative agricole fait apparaître une insuffisance d'actif, le tribunal peut, en cas de faute de gestion ayant contribué à cette insuffisance d'actif, décider que les dettes de la personne morale seront, en tout ou partie, supportées par tous les dirigeants de droit ou de fait ou par certains d'entre eux ayant contribué à la faute de gestion. Cette sanction est connue sous le nom de « comblement du passif social ».

### La faillite personnelle

Dans le cadre d'une procédure de redressement ou de liquidation judiciaire de la personne morale, le tribunal peut prononcer la faillite personnelle à l'encontre du dirigeant de droit ou de fait. Les faits justifiant la faillite personnelle sont notamment :

- avoir disposé des biens de la personne morale comme des siens propres ;
- sous le couvert de la personne morale masquant ses agissements, avoir fait des actes de commerce dans un intérêt personnel ;
- avoir fait des biens ou du crédit de la personne morale un usage contraire à l'intérêt de celle-ci, à des fins personnelles ou pour favoriser une autre personne morale ou entreprise dans laquelle il était intéressé, directement ou indirectement ;
- avoir poursuivi abusivement, dans un intérêt personnel, une exploitation déficitaire qui ne pouvait conduire qu'à la cessation des paiements de la personne morale ;
- avoir détourné ou dissimulé tout ou partie de l'actif ou frauduleusement augmenté le passif de la personne morale ;
- avoir exercé une activité commerciale artisanale ou agricole ou une fonction de direction ou d'administration d'une personne morale contrairement à une interdiction prévue par la loi ;
- …

Le tribunal peut également prononcer la faillite personnelle du dirigeant de la société qui, devant supporter tout ou partie du passif de la société au titre du comblement de passif, n'a pas acquitté ses dettes.

La faillite personnelle entraîne notamment :

- l'interdiction de diriger, gérer, administrer ou contrôler, directement ou indirectement, toute entreprise commerciale ou artisanale, toute exploitation agricole et toute personne morale ayant une activité économique ;
- la privation de l'exercice du droit de vote dans les assemblées générales de la société en redressement ou liquidation judiciaire, le droit de vote étant alors exercé par un mandataire désigné par le tribunal.

### DIRIGEANT DE DROIT

Les dirigeants de droit sont ceux qui sont prévus et reconnus par les textes légaux en vigueur ou les statuts de la société. Selon le type de société, il s'agit des gérants, des présidents, directeurs et administrateurs ou encore des membres du directoire. ■

### DIRIGEANT DE FAIT

Toute personne physique ou morale qui, sans avoir été régulièrement désignée en qualité de dirigeant de droit, aura exercé une activité positive dans la direction et la gestion de la personne morale, en toute indépendance, pourra être qualifiée de dirigeant de fait. Celui-ci engage sa responsabilité au même titre que le dirigeant de droit. La qualité de dirigeant de fait est appréciée souverainement par les tribunaux. ■

## Principales autres peines

En cas de redressement ou liquidation judiciaires, le dirigeant de droit ou de fait peut également être frappé d'interdiction de diriger, gérer, administrer ou contrôler, directement ou indirectement, toute entreprise commerciale ou artisanale, toute exploitation agricole et plus largement, toute personne morale.

Sont également condamnés aux peines prévues en matière de banqueroute (5 ans d'emprisonnement et une amende de 75 000 euros) les dirigeants de droit ou de fait d'une coopérative qui, en cas d'ouverture d'une procédure de redressement judiciaires ou de liquidation judiciaire, se seront rendus coupables des faits suivants :

- avoir, intentionnellement, procédé à des actions afin d'éviter ou de retarder l'ouverture de la procédure de redressement ou de liquidation judiciaire ;

- avoir détourné ou dissimulé tout ou partie de l'actif de la société ;
- avoir frauduleusement augmenté le passif de la société ;
- avoir tenu une comptabilité fictive, fait disparaître des documents comptables de la personne morale, s'être abstenu de tenir toute comptabilité lorsque les textes applicables en font obligation ;
- avoir tenu une comptabilité manifestement incomplète ou irrégulière au regard des dispositions légales ;
- dans les faits, les coopératives connaissent peu les situations de liquidation judiciaire. Bien souvent en effet, les administrateurs d'une coopérative en difficulté recherchent des solutions avec d'autres coopératives qui reprennent leur activité et leur patrimoine avant que ces mesures ne soient mises en œuvre. ■

## LES PROCÉDURES EN CAS DE DIFFICULTÉ DE L'ENTREPRISE

### PROCÉDURE DE CONCILIATION

La **procédure de conciliation** a pour objectif de rechercher un accord amiable entre l'entreprise et ses principaux créanciers et partenaires, afin de résoudre les difficultés financières qu'elle peut rencontrer. Elle repose sur la volonté de rechercher un accord sous contrôle judiciaire pour éviter l'ouverture d'une procédure de redressement ou liquidation judiciaires.

Pour les exploitants agricoles, personnes physiques ou morales, il existe la procédure de règlement amiable qui peut concerner la coopérative si elle vise l'un de ses associés coopérateurs.

### CESSATION DE PAIEMENT (OU DÉPÔT DE BILAN)

L'état de cessation de paiement est caractérisé par l'impossibilité de faire face à ses dettes immédiates avec l'actif disponible. Il ne correspond pas à une simple difficulté passagère, ni à une situation irrémédiablement compromise. La cessation de paiement entraîne l'ouverture de la procédure de redressement ou de liquidation judiciaire.

### PROCÉDURE DE SAUVEGARDE

La procédure de sauvegarde est une procédure judiciaire préventive qui est ouverte à tout débiteur qui n'est pas en état de cessation de paiement et qui justifie de difficultés d'ordre juridique, social, économique ou financier qu'il n'est pas en mesure de surmonter. À l'issue d'une période d'observation, le tribunal arrête un plan de sauvegarde qui est un plan de continuation, opposable à tous. C'est une procédure collective qui produit l'essentiel des effets du redressement judiciaire, en particulier l'arrêt ou l'interruption des poursuites des créanciers antérieurs.

### REDRESSEMENT JUDICIAIRE

La procédure de redressement judiciaire est ouverte à toute entreprise en cessation de paiement. Cette procédure est destinée à permettre la poursuite de l'activité de l'entreprise, le maintien de l'emploi et l'apurement du passif par un plan, proposé à l'issue d'une période d'observation par le mandataire judiciaire et validé par le tribunal judiciaire. Le plan de redressement organise soit la continuation de l'entreprise, soit sa cession. Si le tribunal rejette le plan qui lui est présenté, il prononce la liquidation des biens.

### PLAN DE CONTINUATION

C'est un plan de poursuite de l'activité de l'entreprise, qui s'accompagne de modifications structurelles, comme la forme sociale de l'entreprise, ou encore un changement de dirigeants.

### PLAN DE CESSION

Le plan de cession peut prévoir la cession globale ou partielle de l'entreprise. Dès l'ouverture de la procédure, des propositions sont faites par des tiers en vue de la reprise de l'entreprise.

### LIQUIDATION JUDICIAIRE

La liquidation judiciaire est applicable à tout débiteur en cessation de paiement et dont le redressement est impossible. Il est alors mis fin à l'activité de l'entreprise et son patrimoine est cédé soit globalement, soit de façon séparée. ■

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# CHAPITRE 8 •
# LE DIRECTEUR ET LES SALARIÉS

| RETOUR À LA TABLE DES QUESTIONS |

## 113. QUI RECRUTE LE DIRECTEUR ?

C'est le conseil d'administration qui nomme le directeur et fixe sa rémunération. Il ne peut pas déléguer cette prérogative. Même si, dans les faits, le conseil d'administration confie fréquemment à une partie de ses membres la mission de procéder au recrutement, c'est lui et lui seul qui prend la décision finale et la responsabilité de l'embauche, définit et approuve les termes du contrat de travail, y compris sa rémunération.

Le recrutement d'un directeur est un moment important de la vie de la coopérative. Sa réussite nécessite de la rigueur et de la méthode, ainsi qu'une bonne implication du président ou du groupe d'administrateurs en charge du recrutement. Pour cela, le conseil d'administration ne doit pas hésiter à se faire aider par un intervenant extérieur ou un cabinet de recrutement.

### LA DÉMARCHE DE RECRUTEMENT PASSE PAR DIFFÉRENTES ÉTAPES

La définition du profil est une démarche à effectuer par un groupe restreint d'administrateurs ayant une bonne connaissance du fonctionnement de la coopérative et du groupe coopératif, le cas échéant. Il décrit les aptitudes et compétences requises, la formation et l'expérience souhaitées, la rémunération et le statut.

La définition du profil sera facilitée par une description préalable du contenu du poste : l'objectif assigné au futur directeur et les principales activités qu'il sera amené à prendre en charge, les responsabilités qui lui seront confiées, les compétences indispensables. La compréhension des valeurs et de la gouvernance coopératives est l'une des compétences importantes d'un directeur de coopérative.

La recherche de candidats passe par tous les canaux : presse, sites Internet spécialisés, réseaux sociaux, réseaux, organisations dédiées, chasseurs de têtes, promotion interne, etc.

La sélection des candidatures est une phase clé. Une première sélection est effectuée à partir des CV et des lettres de motivation. En cas de recours à un cabinet de recrutement, celui-ci se charge de cette première sélection.

Les candidats présélectionnés seront évalués au travers d'un ou plusieurs entretiens soigneusement préparés : lecture et analyse des CV et autres documents de présentation du candidat, déroulement de l'entretien, définition d'une grille d'évaluation.

Le choix du candidat conclut cette première phase. Même si la coopérative fait appel à un cabinet de recrutement, la décision finale est prise par le conseil d'administration.

Le conseil d'administration définit les pouvoirs qu'il attribue au directeur. Cette décision fait l'objet d'une délégation explicite de pouvoirs, formalisée et inscrite au procès-verbal de la réunion.

La dernière étape du recrutement est la préparation et le suivi de l'intégration. Il convient notamment de prévoir qui fournira les informations nécessaires à la prise en charge du poste, les éventuels besoins de formation, ainsi qu'une période de tuilage, limitée dans le temps. Des points réguliers avec le président faciliteront cette intégration. ■

## 114. LE DIRECTEUR EST-IL OBLIGATOIREMENT SALARIÉ DE LA COOPÉRATIVE ?

La nomination d'un directeur est une possibilité, pas une obligation légale. Quand un directeur est nommé, il est obligatoirement salarié de la coopérative et rémunéré à ce titre. Il peut arriver qu'un directeur soit aussi associé coopérateur. Le statut de salarié implique un lien de subordination entre l'employeur (la coopérative via son conseil d'administration) et le salarié (le directeur). Le directeur n'est donc pas un mandataire social et s'il est associé de la coopérative, il ne peut pas être membre du conseil d'administration.

RECOMMANDATION

**RÉDIGER LE CONTRAT DE TRAVAIL DU DIRECTEUR**

**Une attention particulière doit être portée à la rédaction du contrat de travail du directeur. Il doit être complété par des délégations de pouvoirs (notamment en matière de réglementation de l'hygiène, de la santé et de la sécurité, réglementation sociale, économique, environnementale, etc.).**
**Il est nécessaire de faire le point régulièrement, en conseil d'administration, sur les termes du contrat de travail du directeur et sur l'ensemble des délégations de pouvoirs.**

## 115. SUR QUELS TEXTES S'APPUYER POUR DÉFINIR LE STATUT DU DIRECTEUR ?

Comme tout autre salarié de la coopérative, le statut du directeur est régi par le code du travail et le code rural et de la pêche maritime ainsi que, le cas échéant, par la convention collective applicable au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, un accord paritaire national (APN) a été signé entre La Coopération Agricole et le syndicat des directeurs de coopératives (DIRCA). L'APN prévoit un certain nombre de dispositions liées à la taille et aux activités de la coopérative pouvant régir le contrat de travail du directeur. L'APN n'a pas la nature juridique d'une convention collective mais celle d'un modèle de contrat de travail. Son application est facultative. En conséquence, ses dispositions, pour être applicables, devront donner lieu à l'établissement d'un contrat écrit, approuvé par le conseil d'administration. Le conseil d'administration a une triple possibilité pour définir les conditions d'emploi et de rémunération des cadres dirigeants :

- appliquer l'APN dans son intégralité ;
- ne retenir que certaines clauses de l'APN et remplacer, si besoin, celles écartées par d'autres dispositions considérées comme mieux adaptées ;
- élaborer tout autre type de contrat de travail, en fonction de la convention collective à laquelle se rattache la coopérative.

### DÉFINITION DE LA FONCTION DU DIRECTEUR SELON L'ACCORD PARITAIRE NATIONAL (APN)

Selon la taille et la structure des entreprises ainsi que la diversité de leurs activités, la direction est assurée par un directeur général ou un directeur (aucune distinction n'est faite dans l'application de l'APN).
Le directeur est chargé par le conseil d'administration d'assurer la bonne marche de l'entreprise. Il participe, de ce fait, à l'élaboration de la politique générale et fait toute proposition en ce sens. Le directeur exerce ses fonctions sous l'autorité, le contrôle et la surveillance du conseil d'administration, qu'il représente vis-à-vis des tiers, dans le cadre des pouvoirs et responsabilités qui lui sont confiés par délibération du conseil d'administration.
La nature de ses fonctions implique que lui soient conférés, en matière économique, financière et administrative, des pouvoirs nécessaires et suffisamment étendus pour lui permettre d'assurer le fonctionnement de l'entreprise. Ces pouvoirs sont détaillés dans l'APN et répertoriés dans le domaine économique et financier, et dans le domaine administratif (gestion du personnel, administration générale, relations extérieures).
L'APN encadre aussi les fonctions de directeur adjoint, de sous-directeur et de directeur spécialisé. ■

## 116. QUELS SONT LES POUVOIRS DU DIRECTEUR ?

Le directeur ne détient pas de mandat social dans la coopérative. En dehors de la gestion du personnel qui peut lui être conférée par les statuts, les fonctions et les pouvoirs du directeur sont ceux qui lui sont délégués par le conseil d'administration dans le cadre de son contrat de travail, au premier rang desquels figure la gestion au jour le jour de l'entreprise. Il est recommandé que cette décision fasse l'objet d'une délégation explicite de pouvoirs, formalisée et inscrite au procès-verbal de la réunion et renouvelée chaque année lors de la première réunion du conseil d'administration qui suit l'assemblée générale ordinaire annuelle (cf. questions 46, 47, 48).

Le directeur assure la bonne marche de la coopérative, à partir des orientations définies par le conseil d'administration. Il exerce ses fonctions sous la direction, le contrôle et la surveillance du conseil d'administration.

Dans les coopératives importantes, le directeur est fréquemment dénommé directeur général. Pour autant, cela n'en fait pas un mandataire social au sens du directeur général d'une société anonyme.

La qualité du binôme président-directeur est une des conditions de la réussite d'une coopérative. Il doit s'établir entre eux des relations de confiance durables (cf. question 96).

## 117. LE DIRECTEUR DOIT-IL ASSISTER AUX RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Le directeur n'est pas membre de droit du conseil, mais il est important qu'il participe à ses réunions puisqu'il détient des informations nécessaires aux décisions que doit prendre le conseil et qu'il sera amené à mettre en œuvre. Toutefois, il est utile que les administrateurs puissent, en fonction des sujets à l'ordre du jour, se réunir en l'absence du directeur.

Comme toute personne amenée à assister aux réunions du conseil d'administration, le directeur a un devoir de discrétion et de confidentialité à l'égard des informations présentées comme telles.

## 118. QUELLES SONT LES RESPONSABILITÉS DU DIRECTEUR ?

Le directeur n'est pas mandataire social de la coopérative, c'est le conseil d'administration qui est responsable de la gestion, mais il peut voir sa responsabilité engagée devant les tribunaux en matière civile et surtout en matière pénale :

- s'il est investi par le conseil d'administration d'une délégation de pouvoirs générale en matière administrative, technique et commerciale et est pourvu de l'autorité, de la compétence et des moyens nécessaires à l'exercice de ses fonctions ;
- s'il se comporte en tant que dirigeant de fait en agissant sans avoir reçu d'habilitation juridique particulière.

En outre, le conseil peut confier la signature par délégation au directeur, éventuellement en encadrant le pouvoir selon certains plafonds ou natures de dépenses. Le directeur peut également accorder la signature à certains cadres (c'est une subdélégation dont la possibilité doit être autorisée par le conseil d'administration dans la délégation de pouvoirs initiale). Il doit en informer le conseil d'administration.

## 119. QUI A AUTORITÉ SUR LES SALARIÉS ?

Le directeur a généralement autorité, par délégation de pouvoirs du conseil d'administration, sur l'ensemble du personnel : c'est lui qui assure la bonne marche de la coopérative et la gestion des ressources humaines.

Dans ce cadre, sauf délégation de pouvoirs à un directeur des ressources humaines, il procède aux recrutements et aux éventuelles sanctions disciplinaires ou ruptures de contrat. Il veille au respect de l'ensemble des dispositions applicables en matière de droit social, notamment en matière de durée du travail, hygiène, sécurité et santé au travail et relations collectives avec les représentants du personnel. C'est lui qui définit l'ensemble des politiques RH visant à développer la performance globale de la coopérative, tant en matière de rémunération que de développement des compétences ou d'évolution professionnelle. Les délégations de pouvoirs dont il dispose en matière sociale sont listées par écrit, généralement dans le contrat de travail, approuvées par l'intéressé et validées en conseil d'administration.

La délégation au directeur de l'autorité sur les salariés ne signifie pas que les administrateurs doivent se désintéresser de la politique sociale de l'entreprise, qui constitue un axe stratégique de la performance de la coopérative et un des éléments de la responsabilité sociétale. Pour autant, ils n'interviennent pas directement auprès des salariés. C'est le directeur qui a la responsabilité de la gestion des collaborateurs au quotidien.

En l'absence de directeur, c'est le président, par délégation de pouvoirs du conseil d'administration qui a autorité sur l'ensemble du personnel.

RECOMMANDATION

### S'INTÉRESSER AU RECRUTEMENT DES CADRES DIRIGEANTS

**Pour les cadres occupant un poste clé dans la coopérative, il est possible et recommandé d'associer le conseil d'administration à la procédure de recrutement (définition du poste, profil des candidats, etc.).**

## 120. COMMENT PREND FIN LA FONCTION DE DIRECTEUR ?

Comme pour tout salarié, les fonctions du directeur prennent fin en cas de rupture du contrat de travail : rupture conventionnelle, démission, départ en retraite ou licenciement, conformément à la législation du travail en vigueur et à l'accord paritaire national le cas échéant.

En cas de licenciement, la procédure légale qui doit être respectée est généralement mise en œuvre par le président, sous réserve d'un mandat donné par le conseil d'administration. Il est recommandé alors de se faire accompagner par un conseil extérieur.

## 121. L'ORGANIGRAMME DANS LES GROUPES COOPÉRATIFS : QUELLE IMPLICATION POUR LES ADMINISTRATEURS ?

Les groupes coopératifs organisent leurs activités en mettant en place des organigrammes complexes, le plus souvent matriciels, composés de directions opérationnelles et fonctionnelles, avec des comités exécutifs, des comités stratégiques, des *business units*, des directions de la performance, etc. La façon de construire cette organisation oriente la gestion des activités, les prises de décisions et la capacité d'exercer le contrôle.

À cet égard, dans un groupe coopératif, la construction de l'organigramme est une question éminemment stratégique, et comme telle, elle doit être parfaitement maîtrisée par les administrateurs. Elle doit être partagée entre les administrateurs et l'encadrement.

Citons par exemple :

- Quelle place pour les directions opérationnelles dans les instances de direction ?
- Quel coût des directions fonctionnelles, des « frais de groupe » ?
- Quel impact des changements d'organigramme sur la lecture pluriannuelle des comptes ?
- Existence d'intérêts des managers dans les filiales ?
- Quelle politique de rémunération de l'encadrement ?

Dans les coopératives de petite taille ou de taille intermédiaire dotées d'un directeur, la construction de l'organigramme est du domaine réservé de ce dernier. Dans les groupes, c'est une question stratégique, qui doit être partagée entre les administrateurs et l'encadrement.

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# CHAPITRE 9 •
# LES INSTANCES DE CONTRÔLE

## 122. QU'EST-CE QUE LE HAUT CONSEIL DE LA COOPÉRATION AGRICOLE ?

Le Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA) est un établissement d'utilité publique doté de la personnalité morale garant du respect des principes, textes et règles qui s'appliquent aux coopératives agricoles.

Le HCCA est seul compétent depuis sa création en 2006 pour donner ou retirer l'agrément des coopératives agricoles, mission qui était auparavant assurée par le ministère en charge de l'agriculture.

Il élabore, approuve et publie les normes de Révision dont le suivi et le contrôle sont assurés par l'ANR (Association Nationale de Révision) sur délégation du HCCA.

Il a également un rôle permanent d'étude et de proposition dans les domaines juridique et fiscal.

Il assure le suivi de l'évolution économique et financière du secteur coopératif. À cet effet, il recueille, en particulier auprès des coopératives agricoles et unions de coopératives agricoles, les informations nécessaires.

Il est administré par un comité directeur composé de 12 membres (7 représentants des coopératives agricoles et 5 personnalités qualifiées nommées par le ministre en charge de l'agriculture). Les membres du comité directeur du Haut Conseil sont élus pour 4 ans. Il y a également deux commissaires du gouvernement représentant le ministère de la Transition écologique et solidaire et le ministère en charge de l'agriculture. Ce dernier peut s'opposer à une délibération du comité directeur dans un délai de quinze jours suivant la réunion et demander une nouvelle délibération.

Le HCCA est composé de trois sections :

- section juridique, chargée de l'agrément des coopératives ;
- section révision, chargée d'établir les normes de la révision coopérative ;
- section économique et financière, chargée de l'observatoire économique de la coopération agricole.

## 123. QUELLES SONT LES OBLIGATIONS DES COOPÉRATIVES AGRICOLES VIS-À-VIS DU HCCA ?

Toutes les coopératives agricoles (dont les Cuma) et les unions de coopératives agricoles sont tenues de cotiser au HCCA. Chaque année, les coopératives agricoles et leurs unions doivent déposer au HCCA un dossier annuel de contrôle composé notamment des comptes annuels, du procès-verbal d'assemblée générale, de la copie des documents mis à disposition des associés avant l'assemblée générale et de

ceux présentés lors de l'assemblée générale, du rapport aux associés, de la liste des filiales et sociétés contrôlées par la coopérative, de l'extrait de l'immatriculation au registre du commerce et des sociétés à jour des décisions de l'assemblée générale et des rapports du commissaire aux comptes.

Elles doivent également lui soumettre un dossier dans les situations suivantes :

| | |
|---|---|
| Création | • Agrément du HCCA<br>• Attestation de conformité d'un réviseur agréé par l'ANR |
| Extension d'objet *ex nihilo* ou suite à fusion | • Autorisation du HCCA |
| Extension de circonscription territoriale *ex nihilo* ou suite à fusion | • Autorisation du HCCA |
| Dévolution | • Déclaration au HCCA + accord du HCCA |
| Dissolution | • Retrait d'agrément par le HCCA |
| Contrôle en cours de vie sociale | • Communication du dossier annuel de contrôle |

Par ailleurs, les coopératives doivent se soumettre à une Révision à la demande du HCCA, et doivent mettre en place les mesures et actions correctives nécessaires qui leur sont demandées.

Un médiateur de la coopération agricole est nommé par décret après avis du comité directeur du HCCA. Il peut être saisi de tout litige relatif à la relation entre un associé coopérateur et sa coopérative, entre coopératives et entre une coopérative ou une union et l'union à laquelle elle adhère.

## 124. LE HCCA A-T-IL UN POUVOIR DE SANCTION ?

Le HCCA peut procéder au retrait d'agrément d'une coopérative si les conditions posées à la délivrance de l'agrément ne sont plus réunies ou lorsqu'une coopérative ou une union n'a pas d'activité, de réunion d'assemblée générale et des organes de gestion depuis plus de trois ans.

Le HCCA est autorisé à procéder à des contrôles complémentaires et à convoquer une assemblée générale notamment en cas de refus des organes de direction et d'administration de mettre en place les mesures correctives dans le délai imparti à l'issue d'une mission de Révision coopérative.

Lorsque le fonctionnement normal de la coopérative n'a pas été rétabli dans un délai de 6 mois à compter de la réunion de l'assemblée générale, le HCCA peut saisir

le président du tribunal compétent afin d'enjoindre la coopérative de respecter les principes et règles de la coopération.

Le retrait d'agrément entraîne la perte de qualité de coopérative agricole et le régime fiscal qui lui est attaché.

La coopérative doit alors se transformer en coopérative régie par la loi du 10 septembre 1947, convoquer une assemblée générale extraordinaire pour se dissoudre ou se liquider, ou adopter un autre statut en respectant la procédure prévue par l'article 25 de la loi de 1947.

## 125. QU'EST-CE QUE LA RÉVISION COOPÉRATIVE ?

La Révision est un audit visant à vérifier la conformité de l'organisation et du fonctionnement de la coopérative ou de l'union aux principes et règles de la coopération et à l'intérêt des associés coopérateurs, ainsi qu'aux règles coopératives spécifiques qui leur sont applicables et, le cas échéant, à leur proposer des mesures correctives.

La Révision est effectuée par des réviseurs agréés par l'ANR (Association nationale de révision) qui interviennent au nom et pour le compte d'une fédération de coopératives agréée pour la Révision. Ces dernières relèvent également déontologiquement de l'ANR, leur organe de tutelle.

L'adhésion à une fédération agréée pour la Révision est obligatoire pour toutes les coopératives agricoles et les unions.

La Révision est obligatoire :
- en cas d'opérations avec des tiers non associés (dérogation à la règle de l'exclusivisme d'activité avec ses associés coopérateurs) ;
- au terme de trois exercices déficitaires ou si les pertes d'un exercice s'élèvent à la moitié au moins du montant le plus élevé atteint par le capital social de la coopérative.

Toutes les coopératives doivent mettre en œuvre la Révision, qu'elles effectuent ou non les opérations mentionnées ci-dessus, si elles dépassent à la clôture de deux exercices consécutifs, au moins deux des trois critères suivants :
- 50 pour le nombre moyen d'associés (les associés pris en compte pour chaque exercice sont ceux régulièrement inscrits sur le fichier des associés de la coopérative, à la date de la convocation à l'assemblée générale ordinaire de l'exercice) ;
- 2 000 000 euros pour le montant hors taxes du chiffre d'affaires ;
- 1 000 000 euros pour le total du bilan ; celui-ci est égal à la somme des montants nets des éléments d'actif.

En outre, la Révision coopérative est de droit lorsqu'elle est demandée par :
- 10 % au moins des associés coopérateurs ;
- un tiers des administrateurs ;
- le HCCA ;
- le ministre chargé de l'économie sociale et solidaire ou le ministre en charge de l'agriculture.

Si le rapport du réviseur établit que la coopérative méconnaît les principes et les règles de la coopération, le réviseur convient, avec le conseil d'administration et le directeur, des mesures correctives à prendre ainsi que du délai dans lequel elles doivent être mises en œuvre. Le conseil d'administration doit informer l'assemblée générale ordinaire annuelle de la Révision effectuée ainsi que des mesures qu'il a prises ou qu'il compte prendre en raison des conclusions du réviseur.

D'autre part, si le conseil d'administration refuse de remédier aux dysfonctionnements, le réviseur doit alors saisir le HCCA. Celui-ci peut éventuellement prononcer le retrait d'agrément sur décision de son comité directeur.
http://www.revision-cooperative-agricole.coop

Par ailleurs, l'intervention d'une fédération agréée pour la Révision est également nécessaire dans les cas suivants:

- délivrance d'une attestation de conformité dans le cas d'une création de coopérative agricole ou d'une union;
- rapport de Révision en cas de revalorisation du capital social;
- rapport spécial de Révision en cas d'opérations de restructuration: fusions, scissions, apports partiels d'actifs;
- et de façon facultative, rapport en cas de réévaluation du bilan.

RECOMMANDATION

**PENSEZ À LA RÉVISION!**

**Au-delà des dispositions légales, les administrateurs peuvent demander une mission de Révision pour s'assurer du bon fonctionnement coopératif de leur structure. La Révision, par la sécurité juridique et fiscale qu'elle apporte, constitue pour les dirigeants un outil d'aide et d'appui à une bonne gouvernance, un outil de diffusion des bonnes pratiques coopératives et permet de mettre en œuvre une démarche de progrès.**

## 126. QU'EST-CE QUE L'OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE COOPÉRATIVE?

Cet observatoire, créé en 2013 à l'initiative des fédérations de Révision et de l'Association nationale de Révision, 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 leurs coopératives.

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

Un questionnaire d'enquête a été transmis à 11 150 administrateurs dans 706 coopératives et 53 unions ayant fait l'objet d'une mission de Révision. Le taux de réponse est de 74 %, soit un total de 8 600 enquêtes exploitées. Forte de ces 759 coopératives, la base gouvernance rassemble environ un tiers des coopératives agricoles (hors Cuma) dénombrées par le HCCA (observatoire économique).

## 127. QU'EST-CE QUE LE COMMISSARIAT AUX COMPTES ?

Le contrôle légal des comptes, la plupart du temps appelé commissariat aux comptes, est obligatoire dans toutes les sociétés répondant à certaines conditions. Pour les coopératives agricoles et leurs unions, il est obligatoire de désigner un commissaire aux comptes et un suppléant en cas de dépassement de deux des trois seuils suivants :

- 534 000 euros de chiffre d'affaires hors taxes annuel ;
- 267 000 euros de total de bilan ;
- 10 salariés.

Le commissaire aux comptes est nommé par l'assemblée générale pour un mandat de six exercices. Sa mission première est de certifier que les comptes sont sincères et réguliers (c'est-à-dire établis dans le respect des règles du plan comptable). Il s'assure également de l'équité de traitement entre les associés coopérateurs.

Le commissaire aux comptes a une responsabilité pénale et doit révéler au procureur de la République tout délit dont il aura eu connaissance. Tout commissaire aux comptes qui n'aurait pas observé cette règle est passible de 5 ans d'emprisonnement ou d'une amende de 75 000 euros.

Tout commissaire aux comptes, qu'il exerce au sein d'une fédération agréée pour la Révision, d'un cabinet ou en libéral, est inscrit sur une liste tenue par le Haut Conseil du Commissariat aux Comptes. Il prête serment auprès de la cour d'appel et il est rattaché à une compagnie régionale des commissaires aux comptes.

En cas de consolidation ou de combinaison des comptes, la coopérative doit avoir au moins 2 commissaires aux comptes titulaires et 2 suppléants.

Sa mission est permanente, ses contrôles et ses vérifications peuvent s'effectuer tout au long de l'année.

### PROCÉDURE D'ALERTE

La procédure d'alerte est mise en œuvre par le commissaire aux comptes qui a l'obligation d'attirer l'attention des dirigeants de la société sur tout fait de nature à compromettre la continuité de l'exploitation constatée lors de l'accomplissement de ses missions. Cette procédure a pour objectif d'alerter les dirigeants sur les difficultés rencontrées par la société afin qu'ils prennent les mesures appropriées pour redresser la situation. ■

## 128. QUEL EST LE RÔLE DU COMMISSAIRE AUX COMPTES AUPRÈS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ?

Le commissaire aux comptes est obligatoirement convoqué aux réunions du conseil d'administration qui examinent et arrêtent les comptes annuels ou intermédiaires. Il présente les observations et commentaires qu'il juge nécessaires et répond à toutes les questions posées par le conseil d'administration.

Bien qu'il ne puisse pas s'immiscer dans la gestion de l'entreprise, il fournit un compte rendu de ses investigations.

Lors des décisions importantes (fusion, apport partiel d'actif, réévaluation du bilan...), le commissaire aux comptes est obligatoirement informé.

Le commissaire aux comptes est un organe de contrôle externe au service de l'assemblée générale et des associés. À ce titre, il présente deux rapports au minimum :

- un rapport sur les comptes annuels, certifiant leur fidélité, leur sincérité et leur régularité (ou émettant des réserves s'il juge que certaines écritures sont discutables) ;
- un rapport sur les conventions particulières et réglementées passées par le conseil d'administration au nom de la coopérative ;
- et le cas échéant un rapport sur les comptes consolidés.

Les coopératives doivent adresser, avec la convocation à l'assemblée générale, un document présentant d'une manière motivée la part des résultats de la coopérative que le conseil d'administration se propose de reverser aux associés coopérateurs (notamment ristournes, intérêts aux parts sociales) et la part des résultats des filiales destinée à la coopérative. Les coopératives doivent faire certifier l'exactitude de ces informations par leur commissaire aux comptes. Cette attestation doit être jointe à la convocation.

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# CHAPITRE 10 •
# DE LA COOPÉRATIVE AU GROUPE COOPÉRATIF

## 129. QU'EST-CE QU'UNE FILIALE ? QU'EST-CE QU'UN GROUPE COOPÉRATIF ?

De nombreuses coopératives ont investi, directement ou indirectement, dans des sociétés de droit commercial ou de droit coopératif (par exemple une SICA), qu'elles désignent couramment comme leurs filiales.

Juridiquement, une filiale est une société détenue à plus de 50 % par une autre, appelée société mère. En deçà de ce seuil, on parle de prise de participation.

Un groupe coopératif est ainsi un ensemble constitué par plusieurs sociétés ayant chacune leur existence juridique propre mais unies entre elles. La coopérative, dite société mère, exerce un contrôle sur l'ensemble et fait prévaloir une unité de décision.

## 130. COMMENT UNE SOCIÉTÉ EN CONTRÔLE-T-ELLE UNE AUTRE ?

Une société peut en contrôler une autre, directement ou indirectement, notamment :

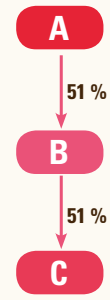
- lorsqu'elle détient une fraction du capital lui conférant la majorité des droits de vote à l'assemblée générale ;
- sans être majoritaire, lorsqu'elle détient une fraction des droits de vote lui permettant d'orienter les décisions de l'assemblée générale.

Une coopérative peut détenir directement du capital dans une entreprise de statut non coopératif ou indirectement, par exemple lorsqu'elle détient du capital dans une société qui elle-même détient du capital dans une filiale.

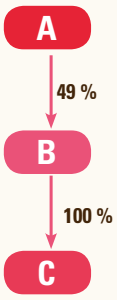
Une coopérative et sa filiale (ou ses filiales) constituent un groupe coopératif.

Les unions de coopératives constituent un cas particulier de groupe coopératif : des coopératives mettent en commun des moyens dans une société pour réaliser un objet commun (commercialisation, services…). Si les coopératives détiennent effectivement du capital social dans leur union, on n'assimile pas pour autant l'union à une filiale de coopératives.

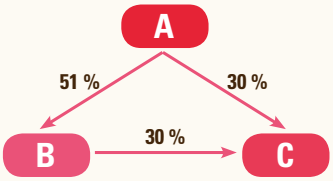
QUI CONTRÔLE QUI ?




A contrôle B
B contrôle C
A contrôle C




A ne contrôle pas B
B contrôle C
A ne contrôle pas C




A contrôle B
B ne contrôle pas C
A contrôle C

## 131. POURQUOI LES COOPÉRATIVES DÉTIENNENT-ELLES DES FILIALES ?

La création ou l'acquisition de filiales s'explique par des raisons techniques, économiques, commerciales ou financières :

- création de sociétés spécialisées pour favoriser des partenariats et permettre ainsi des apports de financements extérieurs ;
- acquisition de savoir-faire économiques, techniques, marketing ou d'accès au marché à travers des produits et des marques existant dans les filiales dans lesquelles la coopérative investit ;
- élargissement de la gamme de produits pour satisfaire les clients ;
- création de filiales commerciales pour conquérir de nouveaux marchés, notamment à l'export ;
- diversification des activités du groupe coopératif (nouvelles énergies, valorisation de la biomasse…) ;
- soutien d'entreprises agroalimentaires locales ; etc.

La réussite du système coopérative/filiale repose sur la maîtrise de la stratégie de la filiale par le conseil d'administration de la coopérative. Pour cela, la filiale doit tout d'abord avoir des objectifs cohérents avec ceux de la coopérative.

La gouvernance doit permettre à la coopérative de maîtriser les décisions de la filiale. Les dirigeants de la filiale sont désignés ou mandatés par le conseil d'administration de la coopérative, auquel ils rendent compte de leur action. Une insuffisance de reporting à la coopérative mère génère un risque de développement de la filiale par et pour elle-même, sans prise en compte des intérêts de la maison mère et des associés coopérateurs.

## 132. UNE COOPÉRATIVE ET SA FILIALE PEUVENT-ELLES AVOIR LA MÊME ACTIVITÉ ?

Lorsque la coopérative et l'une de ses filiales exercent la même activité, des questions de conflits d'intérêts peuvent se poser.

Afin de limiter ce risque, il faut veiller à ce que le fonctionnement du groupe coopératif reste fidèle aux principes coopératifs (débat préalable en conseil d'administration avant toute décision de création ou d'acquisition de filiales, information détaillée en assemblé générale) et que l'associé coopérateur reste au cœur du dispositif (accès aux offres proposées par les filiales, limitation de l'activité collecte ou approvisionnement des filiales).

Ces recommandations font l'objet d'un avis du HCCA disponible sur son site Internet : https://www.hcca.coop

## 133. QUEL EST L'INTÉRÊT DE CRÉER DES PARTENARIATS ENTRE COOPÉRATIVES ?

Les partenariats entre entreprises – coopératives ou non – dépendent de leur positionnement sur les marchés et de leurs stratégies. Une entreprise qui est bien installée dans un marché de niche n'a pas nécessairement besoin de nouer des alliances. En revanche, des coopératives dont l'activité se situe sur les produits de commodité ou produits de grande consommation (PGC) devront rechercher des effets volumes, des économies d'échelle, des synergies industrielles, marketing ou commerciales, financières, etc.

Le conseil d'administration doit alors définir sa stratégie d'alliances et de partenariats avec d'autres entreprises. Il doit définir quelles sont la ou les productions qu'il souhaite développer, à quel stade : collecte, transformation (première, seconde, plus élaborée), quels sont ses besoins et surtout anticiper les décisions à prendre. Les critères de choix sont liés à la complémentarité entre les entreprises, d'un point de vue géographique – y compris au niveau européen, de produits, de savoir-faire, de développements industriels, etc.

Le choix de privilégier les alliances entre coopératives, du fait des valeurs communes qu'elles partagent, renforce le poids économique de ce secteur, son potentiel de développement et les productions agricoles de leurs membres : il est donc *a priori* préférable mais ne peut être érigé en dogme absolu.

Les choix, quels qu'ils soient, devront être partagés avec les associés coopérateurs afin qu'ils s'approprient cette stratégie.

Les différents types de partenariats passent le plus souvent par la constitution d'une société commune sous forme coopérative – une union par exemple – ou de société commerciale.

Chaque forme est adaptée à un projet économique propre. Les partenariats permettent de développer une activité que chaque coopérative ne peut assumer seule. Une des questions essentielles dans les partenariats est d'identifier quels sont les actionnaires majoritaires. Les coopératives peuvent aussi faire le choix d'organiser un contrôle conjoint entre plusieurs acteurs.

Plusieurs modalités sont possibles :
- partenariat à 50/50 avec un autre opérateur ;
- acquisition d'une participation minoritaire dans une société afin d'avoir accès à des technologies nouvelles, par exemple ;
- création d'une société commerciale commune dont le poids de chaque coopérative est proportionnel au capital que chacune détient.

## 134. QU'EST-CE QU'UNE UNION DE COOPÉRATIVES ?

Une union de coopératives est une coopérative de coopératives. Elle fonctionne donc selon les mêmes règles que les coopératives agricoles. Régie par des modèles de statuts approuvés par le ministère en charge de l'agriculture, elle peut avoir un ou plusieurs des objets suivants : collecte-vente, approvisionnement ou services.

Deux coopératives agricoles au moins doivent en être membres. Elle peut également avoir d'autres personnes morales dans son sociétariat : SICA, coopératives agricoles d'autres États membres de l'Union européenne, sociétés commerciales. Les associés ne relevant pas du modèle coopératif ne peuvent pas détenir plus de 20 % des voix en assemblée générale.

La forme « union de coopératives » permet de mettre en œuvre des projets économiques de nature différente :
- une mise en commun de moyens comme la gestion des silos par exemple ;
- un outil de massification de la collecte pour avoir des volumes plus importants ;
- une mise en commun de toutes les fonctions de collecte et de transformation des coopératives, membres de l'union : on parle alors d'union intégrante, qui est souvent le support d'une fusion ultérieure entre l'union et les coopératives adhérentes.

## 135. QUELLES SONT LES PARTICULARITÉS DE LA GOUVERNANCE DES UNIONS ?

Les instances de décisions de l'union sont les mêmes que celles des coopératives agricoles, à savoir :

- une assemblée générale composée des sociétés, associés coopérateurs de l'union : coopératives agricoles, unions et sociétés de droit commun ;
- un conseil d'administration composé au minimum de deux administrateurs personnes morales. Les membres du bureau (président, vice-président, secrétaire et trésorier) sont élus parmi les représentants personnes physiques des sociétés administratrices ;
- ou un directoire et un conseil de surveillance.

Le conseil d'administration de la coopérative désigne son représentant, personne physique pour siéger dans les instances de l'union, en général son président ou un administrateur. Au titre de ce mandat, le représentant est chargé de porter les décisions de la coopérative au sein de l'union. Réciproquement, il doit rendre compte à son conseil d'administration des décisions prises par l'union.

En principe, chaque associé coopérateur de l'union dispose d'une voix à l'assemblée générale, sachant que les associés autres que les coopératives agricoles et unions ne peuvent détenir ensemble plus de 20 % des voix.

Toutefois, il est possible de prévoir statutairement une pondération des voix. Ainsi, il peut être attribué un nombre de voix aux associés en fonction de l'importance de leurs activités réalisées avec l'union ou de la qualité de leurs engagements. Si l'union comporte plus de deux associés, aucun d'entre eux ne peut détenir plus de 40 % des voix en assemblée générale. Lorsque l'union ne comprend que deux associés coopérateurs, aucun des deux associés ne peut disposer de plus des 60 % des voix.

La spécificité des unions réside dans la possibilité de mettre en place, corrélativement à la pondération des voix, une représentation plurale des sociétés, associés coopérateurs, au conseil d'administration :

- la société adhérente de l'union est représentée à l'assemblée générale par un nombre de délégués égal au nombre de voix attribuées par le jeu de la pondération des voix ;
- au conseil d'administration, les sociétés élues administrateur de l'union sont représentées par un nombre de mandataires proportionnel au nombre de délégués à l'assemblée générale.

Les critères de pondération et de représentation plurale en conseil d'administration sont déterminés dans les statuts de l'union. Ce dispositif complexe permet de donner une dimension collective aux instances de décisions des unions avec peu d'associés.

L'union peut également faire le choix d'être administrée par un directoire et un conseil de surveillance en lieu et place d'un conseil d'administration. Ce mode de gestion optionnel, bien que possible pour les coopératives, est plus utilisé par les unions.

RECOMMANDATION

**CLARIFIER LE PACTE ENTRE LES COOPÉRATIVES ET LEUR UNION**

**Il apparaît indispensable de clarifier la nature du pacte coopératif entre les coopératives et l'union : quels sont les missions déléguées, les moyens financiers, les outils, quelle organisation du management, quelles complémentarités au regard des coopératives membres, etc. ? Et surtout, les coopératives de base ne doivent pas développer des stratégies d'investissements et de commercialisation concurrentes de celles de l'union.**

## 136. L'ADMINISTRATEUR REPRÉSENTANT LA COOPÉRATIVE DANS UNE FILIALE A-T-IL UNE RESPONSABILITÉ PERSONNELLE ACCRUE ?

L'administrateur représentant la coopérative dans la filiale a obligatoirement une responsabilité accrue : sa responsabilité civile et sa responsabilité pénale pourront être mises en cause (séparément ou ensemble) au titre de son mandat dans la coopérative, comme au titre de son mandat dans la filiale.

Les conditions générales de droit sont toujours les mêmes :

- existence d'un préjudice, d'une faute et d'un lien de causalité pour la mise en œuvre de la responsabilité civile ;
- fautes et sanctions prévues par un texte pour la mise en œuvre de la responsabilité pénale ;
- les fautes engageant la responsabilité des administrateurs sont spécifiques à la forme juridique de la société administrée ;
- les infractions aux dispositions législatives et réglementaires applicables aux sociétés concernées (SA, SARL, SAS…) ;
- la violation des statuts ;
- les fautes de gestion.

## 137. QUI EST LE REPRÉSENTANT D'UNE COOPÉRATIVE DANS UNE FILIALE ?

Rien ne réglemente la composition des organes d'administration des sociétés filiales de coopératives. Ce sont les conseils d'administration qui sont seuls décisionnaires concernant les représentants de la coopérative dans les organes de décision des filiales. Il arrive que les conseils d'administration fassent le choix de mandater un

salarié ou le directeur, comme représentant de la coopérative au sein de la filiale ou au contraire, un administrateur.

Très souvent, ce sont les membres du bureau ou l'administrateur responsable de la filière qui détiennent les postes clés dans les filiales, ce qui est préférable.

RECOMMANDATION

**IMPLIQUER LES ADMINISTRATEURS DANS LE CONTRÔLE DES FILIALES**

**Il est recommandé que des élus de la coopérative représentent la coopérative dans les instances de gouvernance des filiales stratégiques.**

## 138. EXISTE-T-IL DES RÈGLES DE CUMUL DES MANDATS POUR L'ADMINISTRATION DE FILIALES ?

Une même personne peut gérer un nombre illimité de SARL. De même, il n'existe aucun texte interdisant le cumul des mandats dans une SAS, sauf disposition contraire des statuts. En revanche, une même personne ne peut pas exercer plus de cinq mandats sociaux (directeur général, membre du directoire, directeur général unique, administrateur ou membre du conseil de surveillance) dans une SA. Cette limite ne s'applique pas pour les filiales contrôlées par les coopératives.

## 139. COMMENT S'EXERCE LA FONCTION DE DIRECTION DANS UN GROUPE COOPÉRATIF ?

Deux cas de figure peuvent se présenter :

- un directeur est désigné dans chaque structure juridique (coopérative et filiales) ;
- une des solutions parfois utilisée consiste en la mise à disposition du directeur de la coopérative auprès de la filiale. Cette solution n'est pas sans risque. En effet, compte tenu de la législation, la mise à disposition a vocation à être limitée dans le temps. Par ailleurs, il ne peut y avoir de délégation de pouvoirs en matière de responsabilité pénale dans la mesure où la personne mise à disposition n'est pas salariée de l'entreprise utilisatrice. Enfin, il existe le risque que la filiale soit reconnue co-employeur du directeur avec la coopérative.

Compte tenu des spécificités liées aux groupes coopératifs, les situations doivent s'apprécier au cas par cas selon la politique de gouvernance engagée dans la coopérative. Il est donc préconisé de procéder à une étude approfondie en la matière pour chaque situation.

## 140. QU'EST-CE QUE LA CONSOLIDATION DES COMPTES ?

La consolidation des comptes concerne les groupes (par exemple : une coopérative et ses filiales contrôlées). Consolider les comptes consiste à grouper les comptabilités des différentes sociétés du groupe comme s'il s'agissait d'une seule et même entité. Cette opération permet d'évaluer l'efficacité du groupe en révélant les relations économiques et financières de ses sociétés entre elles.

Toutes les sociétés détenues à plus de 20 % doivent être intégrées dans le périmètre de la consolidation. Schématiquement, les sociétés détenues à plus de 50 % sont intégralement prises en compte, tandis que les sociétés détenues entre 20 et 50 % le sont au prorata du capital détenu, et sont dites mises en équivalence.

La consolidation permet de dresser un bilan économique du groupe et améliore donc la compréhension de l'ensemble pour :

- une meilleure gestion politique du groupe coopératif ;
- une meilleure information des associés coopérateurs, notamment en ce qui concerne les résultats de chaque filière ;
- une meilleure connaissance de la situation et des résultats du groupe coopératif par ses administrateurs et ses partenaires financiers.

La consolidation des comptes est toujours possible, quelle que soit la taille du groupe, voire recommandée. Elle devient obligatoire lorsque la société réunit deux des trois critères suivants :

- Total du bilan ≥ 24 millions d'euros.
- Total du chiffre d'affaires ≥ 48 millions d'euros.
- Nombre de salariés ≥ 250 salariés.

## 141. COMMENT LES ASSOCIÉS SONT-ILS INFORMÉS DE L'ACTIVITÉ DES FILIALES DE LA COOPÉRATIVE ?

Le rapport sur les comptes consolidés doit être présenté aux associés et approuvé en assemblée générale ordinaire annuelle. Le conseil s rend compte dans son rapport de l'activité et du résultat des filiales et des sociétés contrôlées par la coopérative, par branche d'activité. Il est également recommandé de présenter ces informations lors de l'assemblée générale ordinaire annuelle.

Les associés coopérateurs peuvent aussi avoir accès à tout moment à la liste des filiales et sociétés localisées en France contrôlées par la coopérative, à la liste des administrateurs des organes d'administration des dites filiales et sociétés, ainsi que, le cas échéant, aux rapports des commissaires aux comptes qui ont été soumis aux assemblées générales de chaque filiale.

Les coopératives doivent adresser avec la convocation à l'assemblée générale un document présentant d'une manière motivée la part des résultats de la coopérative que le conseil d'administration se propose de reverser aux associés coopérateurs (notamment ristournes, intérêts aux parts sociales) et la part des résultats des filiales destinée à la coopérative. Les coopératives soumises à l'obligation de désigner un commissaire aux comptes devront faire certifier l'exactitude de l'information contenue dans ce document par leur commissaire aux comptes. L'attestation de ce dernier devra être jointe à la convocation.

L'objectif est que les associés aient une vision globale du groupe coopératif dont leur coopérative est la société mère et qu'ils puissent se prononcer en ayant une information complète sur ce groupe ainsi qu'une information sur les risques.

## 142. QU'EST-CE QUE LA COMBINAISON DES COMPTES ?

Les groupes coopératifs composés de coopératives et d'unions constituent une communauté d'intérêts lorsque l'engagement d'activité pris par les membres de l'union est suffisamment important et durable pour engendrer un comportement social, économique, commercial, technique ou financier commun. Elle est également réputée exister lorsqu'une coopérative ou une union de coopératives réalise plus de 50 % de son chiffre d'affaires avec une autre coopérative ou union.

Malgré cette communauté d'intérêts, dans cette situation, les procédures de consolidation sont inopérantes (dans une union aucun membre n'ayant le contrôle exclusif) et la loi propose une alternative : la combinaison des comptes.

La combinaison des comptes emprunte des dispositions semblables à celles de la consolidation des comptes et nécessite la signature d'une convention entre les sociétés concernées. Les comptes combinés présentent également un intérêt pour des entités sans lien de capital, mais ayant des liens opérationnels forts en raison d'une communauté d'activité, de stratégie ou de management.

La combinaison des comptes a les mêmes objectifs que la consolidation : renforcer l'action commune et apporter à tous les associés une vision claire et complète des engagements économiques et financiers de la coopérative. Pour ces raisons, la combinaison est un outil de gouvernance.

## 143. UNE COOPÉRATIVE PEUT-ELLE AVOIR UNE ACTIVITÉ INTERNATIONALE ?

Il n'y a pas d'incompatibilité entre une coopérative agricole et une activité internationale. Plusieurs cas peuvent être envisagés :

- en ce qui concerne le sociétariat, les statuts prévoient qu'un agriculteur, ressortissant d'un pays de l'Union européenne, dont l'exploitation est située dans une zone contigüe à la circonscription territoriale de la coopérative peut demander son adhésion à la coopérative ;
- toujours en ce qui concerne la collecte des produits agricoles, la coopérative peut réaliser une partie de son approvisionnement auprès de tiers non associés étrangers ;
- en créant un partenariat avec une coopérative étrangère ;
- une coopérative peut bien-sûr réaliser à l'export une partie de son chiffre d'affaires commercial depuis la France ou en implantant des bureaux à l'étranger ;
- enfin, la coopérative peut créer des filiales à l'étranger ou investir dans des entreprises étrangères. La coopérative restera française mais le groupe coopératif sera international.

## 144. QUELS SONT LES POINTS CLÉS DU FONCTIONNEMENT DES DIFFÉRENTES SOCIÉTÉS ?

Au moment de la création d'une filiale, les dirigeants de la coopérative doivent choisir la forme juridique la plus adaptée à leur projet.

Les principales clés pour effectuer le choix le mieux adapté au projet sont les suivantes: l'objectif recherché, l'activité développée, le sociétariat, le financement et l'organisation du pouvoir... il est important de se faire conseiller pour choisir le type de société adapté au projet.

Les différents tableaux annexés au présent guide comparent les règles de fonctionnement, gouvernance, fiscalité... entre les sociétés à responsabilité limitée (SARL), les sociétés anonymes (SA), les sociétés par actions simplifiées (SAS), les sociétés coopératives d'intérêt collectif (SCIC) et les sociétés d'intérêt collectif agricole (SICA).

| RETOUR AU SOMMAIRE |

# ANNEXES

| RETOUR À LA TABLE DES QUESTIONS |

# Tableau comparatif des différentes sociétés : SARL, SA, SAS, SCIC et SICA

| | FORMALITÉS CONSTITUTIVES |
|---|---|
| **SARL** | Pas d'agrément.<br>Immatriculation au registre du commerce et des sociétés.<br>Possibilité de fixer le siège social de la société au domicile du chef d'entreprise. |
| **SA** | Pas d'agrément.<br>Immatriculation au registre du commerce et des sociétés. |
| **SAS** | Pas d'agrément.<br>Immatriculation au registre du commerce et des sociétés. |
| **SCIC** | La SCIC emprunte la forme d'une SARL, d'une SA ou d'une SAS [Projet de loi Économie Sociale et Solidaire (ESS)] à capital variable.<br>La loi n° 2012-387 du 22 mars 2012 a supprimé la procédure d'agrément préfectoral pour les SCIC.<br>Immatriculation au registre du commerce et des sociétés. |
| **SICA** | Pas d'agrément.<br>La SICA emprunte la forme d'une société civile, d'une SARL, d'une SA ou d'une SAS à capital fixe ou variable.<br>Immatriculation au registre du commerce et des sociétés. |

| CONSTITUTION – CONDITIONS DE FOND – SOCIÉTARIAT | |
|---|---|
| **SARL** | Minimum : 2 associés – 1 associé pour une EURL<br>Maximum : 100 associés<br>Pas de conditions particulières pour être associé d'une SARL. |
| **SA** | Minimum : 2 actionnaires (7 pour celles dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé)<br>Maximum : illimité<br>Pas de conditions particulières pour être actionnaire d'une SA. |
| **SAS** | Minimum : 2 associés – 1 associé pour une SASU<br>Maximum : illimité<br>Pas de conditions particulières pour être associé d'une SAS. |
| **SCIC** | SARL : de 3 à 100 associés maximum<br>SA : minimum 3 associés (7 pour celles dont les actions sont admises aux négociations sur un marché réglementé), pas de maximum<br>SAS : minimum 3, pas de maximum<br>Peuvent être associés d'une SCIC les catégories d'associés suivantes :<br>– Les salariés de la coopérative ou toute personne productrice de biens ou de services (projet de loi ESS)<br>– Les usagers<br>– Les bénévoles<br>– Les collectivités publiques et leurs groupements (remplacé par toute personne publique - projet de loi ESS) (dans la limite de 20 % (50 % projet de loi ESS) du capital social pour les collectivités territoriales et leurs groupements)<br>– Toute personne physique ou morale qui contribue par tout autre moyen à l'activité de la coopérative<br>Les salariés ou toute personne productrice de biens ou de services (projet de loi ESS) et les usagers doivent être obligatoirement représentés ainsi qu'une troisième catégorie choisie entre les trois dernières. |
| **SICA** | Minimum : 3 associés (chaque associé ne peut disposer de plus de 40 % des voix)<br>Peuvent être associés d'une SICA :<br>– Les personnes physiques ou morales pouvant avoir la qualité de coopérateurs dans une coopérative agricole<br>– Les groupements pouvant s'affilier aux caisses de Crédit Agricole Mutuel (syndicats agricoles, chambres d'agriculture, organismes d'intervention, communes et départements)<br>– Les personnes dont l'activité est de nature à faciliter la réalisation de l'objet social (industriels ou commerçants dont l'activité se situe en amont ou en aval de celles des associés coopérateurs)<br>La SICA est une société à prépondérance agricole : les agriculteurs et les groupements assimilés doivent détenir plus de la moitié du capital et réaliser avec elle plus de la moitié du chiffre d'affaires. |

| OBLIGATIONS DES ASSOCIES | |
|---|---|
| SARL | Pas de capital social minimum.<br>Agrément des cessions à des tiers à la société qu'avec le consentement de la majorité en nombre des associés représentant au moins la moitié des parts sociales, à moins que les statuts ne prévoient une majorité plus forte. |
| SA | Capital social minimum : 37 000 euros<br>Libre négociation des titres<br>Possibilité de prévoir dans les statuts :<br>Une clause d'agrément du cessionnaire des actions, dont la violation est sanctionnée par la nullité des cessions<br>Une clause de préemption au profit des actionnaires<br>Une clause d'interdiction de cession avant l'expiration d'un certain délai. |
| SAS | Pas de capital social minimum<br>Libre négociation des titres<br>Possibilité de prévoir dans les statuts :<br>Une clause d'agrément du cessionnaire des actions, dont la violation est sanctionnée par la nullité des cessions<br>Une clause de préemption au profit des actionnaires<br>Une clause d'interdiction de cession avant l'expiration d'un certain délai. |
| SCIC | Le capital des SCIC est variable.<br>Lorsque la SCIC adopte la forme d'une SA, le capital minimum est de 18 500 euros.<br>Lorsqu'elle adopte la forme de SARL ou de SAS (projet de loi ESS), il n'existe pas de minimum légal. |
| SICA | Le capital social des SICA peut être fixe ou variable.<br>Lorsque la SICA adopte la forme d'une SA, le capital minimum est de 37 000 euros.<br>Dans les autres cas, il n'existe pas de minimum légal. |

| RESPONSABILITÉ FINANCIÈRE DES ASSOCIÉS | |
|---|---|
| SARL | Limitation de la responsabilité des associés au montant de leurs apports. |
| SA | |
| SAS | |
| SCIC | |
| SICA | Responsabilité des associés suit le régime de la forme juridique adoptée :<br>– Lorsque la société adopte la forme d'une société commerciale, la responsabilité est limitée au montant des apports<br>– Lorsque la société adopte la forme d'une société civile, la responsabilité est limitée à 5 fois le montant des parts sociales. |

| ORGANE D'ADMINISTRATION | |
|---|---|
| **SARL** | Administration par un ou plusieurs gérants, associés ou non.<br>Le gérant est responsable civilement des dommages causés à la société ou à des tiers par les fautes commises dans sa gestion. Il est responsable pénalement pour les infractions au droit pénal des sociétés.<br>Le gérant a aussi une responsabilité commerciale pour les dettes sociales en cas de procédure collective. |
| **SA** | Deux modes de gestion :<br>Le conseil d'administration (3 à 18 membres) détermine les orientations de l'activité de la société et veille à leur mise en œuvre.<br>La direction générale est assurée, soit par le président du conseil d'administration, soit par une autre personne physique nommée par le conseil et portant le titre de directeur général, soumis à la même responsabilité civile que celle applicable aux administrateurs.<br>Des directeurs généraux délégués nommés par le conseil d'administration sur proposition du directeur général (cinq maximum).<br>Le directoire (de 2 à 5 membres, voire un Directeur Général Unique si le capital social est inférieur à 150 000 euros) et conseil de surveillance (3 à 18 membres).<br>Responsabilité des dirigeants sociaux :<br>Responsabilité civile individuelle pour propre faute.<br>Responsabilité civile collective et solidaire pour faute de gestion.<br>Responsabilité pénale.<br>Responsabilité commerciale en cas de procédure collective. |
| **SAS** | Organe collégial facultatif selon les statuts<br>Président obligatoire. Il représente la société à l'égard des tiers. Une personne morale peut être nommée président d'une SAS, ce qui n'est pas le cas dans une SA. Dans la SASU, le président peut être l'associé unique ou bien un tiers.<br>Responsabilité des dirigeants sociaux :<br>Responsabilité civile pour faute de gestion.<br>Responsabilité commerciale en cas de procédure collective.<br>Responsabilité pénale. |
| **SCIC** | L'administration de la SCIC suit le régime applicable à la forme juridique qu'elle adopte.<br>SARL : administration par un ou plusieurs gérants, associés ou non.<br>SA : Deux modes de gestion :<br>– Le conseil d'administration (3 à 18 membres), choisi parmi les associés, désigne un directeur général, obligatoirement une personne physique, chargé de la direction de la société et, éventuellement, un ou plusieurs directeurs délégués, eux aussi personnes physiques ayant pour mission d'assister le directeur général.<br>– Le président du conseil d'administration peut cumuler ses fonctions avec celle de directeur général.<br>Le directoire (2 à 5 membres) composé de personnes physiques actionnaires ou non, chargé de l'administration et de la direction de la société et un conseil de surveillance (3 à 18 membres) regroupant des personnes physiques ou morales obligatoirement associées dont le rôle est essentiellement de nommer les membres du directoire et contrôler leur gestion. |
| **SICA** | L'administration de la SICA suit le régime applicable à la forme juridique qu'elle adopte.<br>NB : par exception, les SICA constituées sous forme de société civile peuvent être gérées, soit par un conseil d'administration, soit par un ou plusieurs gérants. |

| | ASSEMBLÉES GÉNÉRALES |
|---|---|
| **SARL** | Chaque associé a le droit de participer aux assemblées générales et dispose d'un nombre de voix égal à celui des parts sociales qu'il possède.<br>Assemblée générale ordinaire ou lors des consultations écrites<br>1re consultation : nécessité d'obtenir un total de voix correspondant à plus de la moitié des parts sociales, la majorité absolue (art. L.223-29 al.1 du code de commerce).<br>2e consultation : majorité des voix émises, la majorité relative, quel que soit le nombre de votants (art. L.223-29 al.2 du code de commerce). Les statuts peuvent écarter la seconde consultation ou imposer une majorité plus élevée que la majorité légale.<br>Assemblée générale extraordinaire<br>SARL constituées après la publication au JO de la loi en faveur des PME du 2 août 2005 (JO 3 août 2005) :<br><br>SARL constituées avant la publication au JO de la loi en faveur des PME du 2 août 2005 (JO 3 août 2005) :<br>Les modifications statutaires sont décidées par les associés représentant au moins les trois quarts des parts sociales. Aucun quorum n'est requis. |
| **SA** | Chaque actionnaire détient un droit de vote égal à celui des actions qu'il possède. La règle « une action, une voix » s'applique. |
| **SAS** | Les statuts déterminent librement les conditions et les formes dans lesquelles sont prises les décisions collectives des actionnaires qui peuvent être différentes selon la nature ou l'importance des décisions à prendre. Les statuts peuvent imposer des conditions de quorum et de majorité plus strictes que celles prévues pour les sociétés anonymes.<br>Ils peuvent également prévoir la possibilité d'exercice de son droit de véto par un actionnaire, pour l'adoption de certaines décisions.<br>Les décisions collectives relatives aux questions suivantes sont prises à l'unanimité :<br>– Possibilité d'exclure un associé<br>– Inaliénabilité temporaire des actions<br>– Agrément des cessionnaires<br>– Changement du contrôle d'une société associée. |
| **SCIC** | Chaque associé dispose d'une voix à l'assemblée générale, quel que soit le nombre de parts qu'il possède ou dans le collège auquel il appartient.<br>Organisation en collège de vote (3 minimum et 10 maximum).<br>Un collège ne peut pas détenir moins de 10 % ni plus de 50 % des droits de vote. |

| | |
|---|---|
| **SICA** | Règles de droit commun :<br>– Dans les SICA constituées sous forme de SA ou de SARL, le droit de vote sera proportionnel au montant du capital social, sous réserve des limitations légales des voix.<br>– Par contre, dans les sociétés civiles, les statuts peuvent choisir l'attribution à l'associé, soit d'une seule voix, soit d'un nombre de voix proportionnel au nombre de ses parts, sous réserve cependant, des limitations de voix fixées par les règles spécifiques suivantes :<br>Règles spécifiques :<br>– Si la SICA comporte de trois à dix sociétaires, aucun d'entre eux ne peut posséder plus de 40 % des voix<br>– Si la SICA comprend plus de dix sociétaires, aucun d'eux ne doit posséder plus de 10 % des voix.<br>– Les statuts de la société doivent comporter les clauses permettant, à tout moment, aux agriculteurs, aux groupements qui peuvent s'affilier aux caisses de Crédit Agricole mutuel et, le cas échéant, aux caisses de Crédit Agricole mutuel, de disposer ensemble de la moitié au moins des voix en assemblée générale de la société. |

| CONTRÔLES DES COMPTES | |
|---|---|
| **SARL** | La désignation d'au moins un commissaire aux comptes est obligatoire si deux des trois critères suivants sont dépassés :<br>– 8 000 000 euros de chiffre d'affaires<br>– 4 000 000 euros de total de bilan<br>– 50 pour le nombre moyen de salariés<br>Mais possibilité de désignation judiciaire à la demande d'associés représentant le 10e du capital social même si les seuils ne sont pas atteints. |
| **SA** | La désignation d'un commissaire aux comptes titulaire est obligatoire si deux des trois critères suivants sont dépassés :<br>– 8 000 000 euros de chiffre d'affaires<br>– 4 000 000 euros de total de bilan<br>– 50 pour le nombre moyen de salariés<br>Mais possibilité de désignation judiciaire à la demande d'associés représentant le 10e du capital social même si les seuils ne sont pas atteints. |
| **SAS** | La désignation d'un commissaire aux comptes titulaire et d'un suppléant est obligatoire si deux des trois critères suivants sont dépassés :<br>– 8 000 000 euros de chiffre d'affaires<br>– 4 000 000 euros de total de bilan<br>– 50 pour le nombre moyen de salariés<br>Mais possibilité de désignation judiciaire à la demande d'associés représentant le 10e du capital social même si les seuils ne sont pas atteints. |
| **SCIC** | La désignation d'un commissaire aux comptes titulaire et d'un suppléant dépend de la forme adoptée par la SCIC.<br>Révision coopérative quinquennale obligatoire. |
| **SICA** | La désignation d'un commissaire aux comptes titulaire et d'un suppléant dépend de la forme adoptée par la SICA.<br>Pour les SICA constituées sous forme de société civile, le recours à un commissaire aux comptes est obligatoire si le chiffre d'affaires dépasse 110 000 euros.<br>Révision coopérative quinquennale obligatoire si dépassement des seuils suivants :<br>– 2 000 000 euros pour le montant hors taxes du chiffre d'affaires ;<br>– 1 000 000 euros pour le total du bilan<br>– 50 pour le nombre moyen d'associés. |

<table>
<tr><th colspan="3">RÈGLES FISCALES</th></tr>
<tr><th colspan="3">Imposition des résultats</th></tr>
<tr><td>SARL</td><td>Assujettissement à l'impôt sur les sociétés (IS) sur l'ensemble des bénéfices réalisés au cours de l'exercice.<br>Régime des sociétés de capitaux.<br>Option possible pour le régime fiscal des sociétés de personnes, durant les cinq premiers exercices, pour les PME détenues à 50 % par des personnes physiques et à 34 % par les dirigeants.</td><td rowspan="3">Les dividendes versés par une SARL/SA/SAS à une coopérative sont imposés dans les conditions suivantes :<br>Lorsque la coopérative détient 5 % du capital de la filiale (SARL/SA/SAS), le régime des sociétés mères s'applique : les dividendes reçus par la coopérative sont exonérés d'IS, sous déduction d'une quote-part de frais et charges, qui est fixée forfaitairement à 5 % du dividende perçu. Pour bénéficier du régime des sociétés mères, les titres de la filiale doivent être conservés pendant au moins 2 ans.<br>Lorsque la coopérative ne détient pas 5 % du capital de la filiale (SARL/SA/SAS), les dividendes reçus par la coopérative sont entièrement taxables à l'IS.</td></tr>
<tr><td>SA</td><td>Assujettissement à l'impôt sur les sociétés (IS) sur l'ensemble des bénéfices réalisés au cours de l'exercice.<br>Régime des sociétés de capitaux.<br>Option possible pour le régime fiscal des sociétés de personnes, durant les cinq premiers exercices, pour les PME détenues à 50 % par des personnes physiques et à 34 % par les dirigeants.</td></tr>
<tr><td>SAS</td><td>Assujettissement à l'impôt sur les sociétés (IS) sur l'ensemble des bénéfices réalisés au cours de l'exercice.<br>Régime des sociétés de capitaux.<br>Option possible pour le régime fiscal des sociétés de personnes, durant les cinq premiers exercices, pour les PME détenues à 50 % par des personnes physiques et à 34 % par les dirigeants.</td></tr>
<tr><td>SCIC</td><td colspan="2">Assujettissement à l'impôt sur les sociétés (IS). La part des excédents mis en réserves impartageables est déductible de l'assiette de l'impôt sur les sociétés.<br>Outre la dotation à la réserve légale de droit commun, obligation de constituer une réserve statutaire égale à 50 % des excédents après dotation de la réserve légale.<br>Pas de ristournes mais intérêts aux parts sur les produits engendrés par son exploitation. Plafonnement du taux d'intérêt au TMO (taux moyen de rendement des obligations des sociétés privées).</td></tr>
<tr><td>SICA</td><td colspan="2">Assujettissement à l'impôt sur les sociétés (IS)<br>Déductibilité de l'intérêt aux parts sociales (taux maximum TMO) et des ristournes versées au prorata des opérations réalisées avec les associés à condition que la SICA soit une SICA interprofessionnelle (les opérateurs industriels ou commerciaux détenant plus de 20 % du capital et des voix de la SICA) ou soit une SICA du premier degré, c'est-à-dire contrôlée à 50 % au moins par des agriculteurs et assimilés (GAEC, SCEA, EARL…).</td></tr>
<tr><th colspan="3">Contribution économique territoriale (CET)</th></tr>
<tr><td>SARL<br>SA<br>SAS<br>SCIC</td><td colspan="2">Régime de droit commun.</td></tr>
<tr><td>SICA</td><td colspan="2">Exonération de la CET pour les SICA dès lors qu'elles emploient au plus trois salariés (art. 1451 du CGI).<br>Pour les SICA qui ne sont pas exonérées, la base de Cotisation Foncière des Entreprises (CFE) est réduite de moitié (art. 1468 du CGI).<br>Les SICA qui font appel public à l'épargne et les SICA dont le capital ou les voix ne sont pas, à concurrence de 50 % au moins, détenus par des agriculteurs, personnes physiques ou morales (GAEC, SCEA, EARL…), sont imposées à la CET dans les conditions de droit commun.</td></tr>
<tr><th colspan="3">Taxe foncière</th></tr>
<tr><td colspan="3">La forme juridique n'a aucune incidence sur la taxe foncière.</td></tr>
</table>

| | AVANTAGES | INCONVÉNIENTS |
|---|---|---|
| **SARL** | Responsabilité limitée aux apports | Administration par un ou plusieurs gérants<br>Régime d'imposition de droit commun |
| **SA** | Responsabilité limitée aux apports<br>Structure permettant la mobilisation de capitaux importants | Fonctionnement lourd<br>Obligation d'un commissaire aux comptes<br>Régime d'imposition de droit commun |
| **SAS** | Responsabilité limitée aux apports<br>Grande souplesse dans la rédaction des statuts (règles de fonctionnement, clauses statutaires spécifiques pour la transmission des actions) | Difficultés de rédaction de statuts<br>Régime d'imposition de droit commun |
| **SCIC** | Responsabilité limitée aux apports<br>Gestion démocratique en assemblée générale<br>Principe « une personne, une voix »<br>Déductibilité des excédents mis en réserves impartageables, de l'assiette de l'IS | Mise en réserve de 50 % de l'excédent après dotation de la réserve légale<br>Le sociétariat : définition des usagers et présence obligatoire de salariés (plus obligatoire avec le projet de loi ESS) |
| **SICA** | Responsabilité limitée aux apports, sauf pour les SICA à forme civile<br>Régime fiscal de faveur : déductibilité de l'intérêt aux parts sociales (taux maximum TMO) et des ristournes versées au prorata des opérations réalisées avec les associés à condition que la SICA soit une SICA interprofessionnelle ou une SICA du premier degré | Régime fiscal de faveur, suppose le respect de certaines règles juridiques |

# Recommandations issues du « Guide de gouvernance des coopératives et des mutuelles »

# IFA – décembre 2019

# Avec l'aimable autorisation de l'Institut Français des Administrateurs (IFA)

## LA PRIMAUTÉ DU SOCIÉTARIAT

1. L'entreprise doit mener une action continue pour inciter à l'engagement des membres, sensibiliser les sociétaires à l'importance de participer à l'assemblée générale, augmenter leur participation par tous moyens appropriés et susciter des candidatures d'administrateurs.

### Donner toute sa valeur à l'assemblée délibérante

2. Les documents préparatoires aux assemblées générales doivent être les plus clairs et pédagogiques possibles et envoyés avant l'assemblée générale ou accessibles aux membres.

### Renforcer la participation

3. Toutes formes de participation (visioconférence, vote par correspondance, Internet…) doivent être envisagées pour faciliter l'exercice de la démocratie directe ou déléguée.

4. Les présentations et les projets de résolutions doivent être explicites, formulés simplement et clairement.

### Développer une information régulière

5. L'entreprise doit mettre en place des outils Internet (intranet, réseaux sociaux…) permettant de diffuser régulièrement les informations, d'instaurer un dialogue avec les membres et de recueillir leurs propositions et suggestions.

### Promouvoir l'implication des sociétaires

6. Il convient de favoriser la participation active des sociétaires, ce qui peut passer par la mise en place d'instances de concertation, de rencontres, de débats en plus de l'assemblée générale.

## LE RÔLE DU CONSEIL

### Principes

7. L'organisation du conseil doit être appropriée à la composition du sociétariat, à la dimension et à la nature de l'activité de l'entreprise comme aux circonstances particulières qu'elle traverse.

8. Ces règles doivent être formalisées dans un document écrit de type « règlement intérieur du conseil » mis à la disposition des sociétaires.

### Composition du conseil

9. Chaque conseil doit s'interroger sur l'équilibre souhaitable et le renouvellement de sa composition et de celle des comités qu'il constitue en son sein, notamment dans la représentation entre les femmes et les hommes et, le cas échéant, la participation des salariés.

10. Le conseil doit être représentatif de la diversité sociologique, professionnelle et géographique de ses sociétaires et peut se fixer des objectifs à cet effet.

### Organisation des pouvoirs du conseil

11. Il est souhaitable que l'organisation et la répartition fonctionnelle des pouvoirs soient rappelées dans les documents destinés aux assemblées générales en exposant les motivations et justifications des choix du conseil sur lesquels il doit se prononcer régulièrement.

### Fonctionnement du conseil et orientations stratégiques

12. Le règlement intérieur du conseil doit préciser :

- les cas d'approbation préalable par le conseil, notamment les orientations stratégiques ;
- les règles selon lesquelles le conseil est informé de la situation financière, de la situation de trésorerie ainsi que des engagements et des risques de la société.

## RENFORCER L'EFFICACITÉ DES TRAVAUX DU CONSEIL

### Représentativité et implication des administrateurs

13. Il est recommandé que la durée du mandat des administrateurs fixée par les statuts soit de quatre ans, et n'excède pas six ans.

14. Le rapport annuel doit indiquer précisément la composition nominative du conseil et de chacun de ses comités (durée du mandat, profil de l'administrateur…).

### Formation

15. L'administrateur doit pouvoir bénéficier d'une formation (qui peut être personnalisée) sur les spécificités de l'entreprise, ses métiers et son secteur d'activité, et sur les grands principes de gouvernance d'entreprise.

16. Les administrateurs sont tenus de se former. Un engagement formel de formation peut leur être demandé.

### Compensation et indemnisation

17. Les fonctions d'administrateur sont réputées bénévoles. Cependant, des indemnités compensatrices du temps passé ou de perte d'activité professionnelle peuvent être prévues.

18. Le montant global des versements effectués à ce titre aux administrateurs et le montant individuel des rémunérations versées aux dirigeants mandataires sociaux sont exposés dans le rapport annuel.

### Moyens mis à disposition des membres du conseil

19. L'administrateur doit obtenir dans des délais appropriés les informations exactes, claires, concises, permettant une intervention utile sur les sujets à l'ordre du jour du conseil et propices à une prise de décision éclairée.

## ORGANISER ET RESPONSABILISER LE CONSEIL

### Déontologie et engagements de l'administrateur

20. L'administrateur doit s'assurer qu'il a pris connaissance des obligations générales et particulières de sa charge.

21. L'administrateur contribue à la collégialité et à l'efficacité des travaux du conseil ainsi que des comités spécifiques constitués en son sein, il doit être assidu et participer à toutes les séances du conseil et réunions des comités auxquels il appartient.

22. L'administrateur doit pouvoir rencontrer les principaux dirigeants de l'entreprise, y compris hors la présence des dirigeants mandataires sociaux.

### Comités spécialisés du conseil

23. Les comités spécialisés sont des émanations du conseil et doivent lui rendre compte. Ils ne doivent pas conduire le conseil à se dessaisir de ses responsabilités.

24. La mise en place de ces comités est fortement recommandée lorsque l'entreprise ou le groupe atteint une certaine taille, notamment le comité d'audit ou des comptes, le comité des nominations, le comité des rémunérations.

25. Ces comités peuvent faire appel autant que de besoin aux compétences de l'exécutif et de personnalités extérieures choisies pour leur compétence.

## Évaluation et transparence du travail du conseil

26. Le conseil procède, par tout moyen à sa convenance, et au moins une fois tous les deux ans, à l'évaluation de sa capacité à répondre aux attentes des sociétaires en passant en revue périodiquement sa composition, son organisation et son fonctionnement.

27. Une fois par an, le conseil d'administration doit consacrer un point de son ordre du jour à un débat sur son fonctionnement général et sur la formation des administrateurs.

## L'équipe président/directeur

28. Les descriptions de fonctions et les délégations de pouvoirs doivent traduire la primauté politique des élus, la responsabilité managériale et exécutive des cadres dirigeants et organiser dans la clarté la complémentarité de leurs interactions.

29. Les formations ou les projets communs alliant président et directeur peuvent être développés à tous les niveaux de l'entreprise.

## Rapport coopératif et mutualiste

30. La réalisation régulière d'un rapport coopératif et mutualiste, souvent appelé bilan ou Révision, doit permettre d'apprécier le fonctionnement de l'entreprise coopérative ou mutuelle au regard des valeurs et principes défendus.

31. Le rapport doit alternativement mettre en évidence le point de vue des dirigeants et celui des coopérateurs et des adhérents, afin d'établir un véritable diagnostic partagé.

32. Le rapport doit permettre de renseigner les dirigeants sur la compréhension, les attentes et l'image que les adhérents ont de l'entreprise et suggérer les actions susceptibles d'améliorer le fonctionnement et la situation de l'entreprise coopérative et mutualiste.

## Conclusion

33. Il est recommandé qu'un code d'éthique et de déontologie, ou une charte, adapté à chaque entreprise puisse préciser la mise en œuvre du présent guide, fixant les engagements réciproques des sociétaires, des élus et des salariés.

# Les textes régissant les coopératives agricoles

## LOI N° 47-1775 DU 10 SEPTEMBRE 1947 portant statut de la coopération

Il s'agit du texte de référence qui fixe le cadre juridique pour toutes les coopératives. Il définit notamment les règles générales de fonctionnement et d'administration des coopératives par rapport aux autres types de sociétés.

## ORDONNANCE N° 67-813 DU 26 SEPTEMBRE 1967 relative aux sociétés coopératives agricoles, à leurs unions et aux sociétés mixtes d'intérêt agricole

Cette ordonnance qui a été considérée comme un risque pour l'unité du secteur de la coopération agricole française, a créé deux catégories de coopératives: les unes, à capacité limitée à forme civile et les autres, dotées d'une capacité plus large, adoptant ou contraintes d'adopter la forme commerciale (SA ou SARL).

## LOI N° 72-516 DU 27 JUIN 1972 amendant l'ordonnance n° 67-813 du 26 septembre 1967 relative aux sociétés coopératives agricoles, à leurs unions, à leurs fédérations, aux sociétés d'intérêt collectif agricole et aux sociétés mixtes d'intérêt agricole

Ce texte constitue le cadre juridique actuel de la coopération agricole. Il reconnaît notamment que *« les sociétés coopératives agricoles et leurs unions forment une catégorie spéciale de sociétés, distinctes des sociétés civiles et des sociétés commerciales »* et crée les premières options statutaires.

## LOI N° 91-5 DU 3 JANVIER 1991 modifiant diverses dispositions intéressant l'agriculture et la forêt

Ce texte spécifique aux coopératives agricoles a élargi le sociétariat des coopératives agricoles en prévoyant notamment l'adhésion des Fonds Communs de Placement d'Entreprise (FCPE).
Il ouvre également pour les coopératives agricoles qui détiennent des participations, la possibilité de distribuer à leurs associés coopérateurs et non-coopérateurs tout ou partie des dividendes qu'elles ont reçus au titre de ces participations.

## LOI N° 92-643 DU 13 JUILLET 1992 relative à la modernisation des entreprises coopératives

Ce texte modifie certaines dispositions de la loi de 1947. Il donne aux coopératives la possibilité de s'ouvrir à des capitaux extérieurs en permettant notamment le renforcement des fonds propres des coopératives par l'ouverture de leur capital à des associés non coopérateurs. Il introduit également la possibilité pour les coopératives de se transformer en société de droit commun si la survie de l'entreprise ou les nécessités de son développement l'exigent.

## LOI N° 2006-11 DU 5 JANVIER 2006 d'orientation agricole

Ces dispositions renforcent l'information des associés en assemblée générale et modifient l'ordre de l'affectation du résultat. Elle élargit aussi l'utilisation des parts à avantages particuliers et crée un Haut Conseil de la coopération agricole doté notamment d'une mission d'agrément des coopératives.

## LOI N° 2010-874 DU 27 JUILLET 2010 de modernisation de l'agriculture et de la pêche

Elle apporte un volet nouveau sur la compétitivité des filières en introduisant une possibilité de contractualisation entre producteurs et acheteurs qui peut être rendue obligatoire, soit par un accord interprofessionnel, soit à défaut, par décret.

## LOI N° 2014-856 DU 31 JUILLET 2014 relative à l'économie sociale et solidaire

Cette loi donne un cadre institutionnel à l'économie sociale et solidaire. Elle a harmonisé la définition de la Révision coopérative et l'a étendu à l'ensemble des coopératives quels que soient leurs secteurs d'activité sous conditions de seuils définis par décret en Conseil d'État. Elle a également créé la procédure de radiation des associés coopérateurs.

## LOI N° 2014-1170 DU 13 OCTOBRE 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt

Elle renforce les moyens mis à la disposition des administrateurs et des associés et la transparence des informations données aux associés. Elle reconnaît la spécificité de la relation d'activité entre l'associé coopérateur et sa coopérative.

## LOI N° 2018-938 DU 30 OCTOBRE 2018 pour l'équilibre des relations commerciales dans le secteur agricole et alimentaire et une alimentation saine, durable et accessible à tous

Cette loi dite «loi EGAlim» réforme le dispositif de la contractualisation et instaure l'interdiction des remises, rabais et ristournes à l'occasion de la vente de produits phytopharmaceutiques et de produits biocides. Elle habilite également le gouvernement à prendre par ordonnance des mesures relatives aux coopératives agricoles et au HCCA.

## ORDONNANCE N° 2019-362 DU 24 AVRIL 2019 relative à la coopération agricole

Cette ordonnance réforme le statut coopératif pour notamment renforcer la lisibilité et la transparence des informations fournies aux associés coopérateurs, y compris en matière de modalités de détermination du prix et de répartition des résultats de la coopérative. Elle assure une meilleure coordination entre la durée prévue par d'éventuels contrats régissant l'apport de produits de l'associé coopérateur à la coopérative agricole et la durée d'engagement prévue dans les statuts et prévoit une proportionnalité entre les indemnités financières induites par le départ anticipé de la société coopérative agricole d'un associé coopérateur et le préjudice subi à la suite de ce départ, prenant en compte le cas où le départ est motivé par une modification du mode de production. Par ailleurs, elle recentre les missions du HCCA sur le contrôle et la sanction du droit coopératif et modifie les conditions de nomination et d'intervention du médiateur de la coopération agricole.

# LISTE DES ABRÉVIATIONS

**ACI**
Alliance coopérative internationale

**AFNOR**
Association française de normalisation

**AGE**
Assemblée générale extraordinaire

**AGO**
Assemblée générale ordinaire

**AGORE**
Assemblée générale ordinaire réunie extraordinairement

**ANC**
Associés non coopérateurs

**ANR**
Association nationale de Révision

**APN**
Accord paritaire national

**CFE**
Cotisation foncière des entreprises

**CNMCCA**
Confédération nationale de la mutualité, de la coopération et du Crédit Agricole

**COGECA**
Confédération générale de la coopération agricole de l'Union européenne

**COPA**
Comité des organisations professionnelles agricoles

**CUMA**
Coopérative d'utilisation de matériel agricole

**CVAE**
Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises

**EARL**
Exploitation agricole à responsabilité limitée

**EGA**
États généraux de l'alimentation

**ESS**
Économie sociale et solidaire

**ESUS**
Entreprise solidaire d'utilité sociale

**GAEC**
Groupement agricole en commun

**GNC**
Groupement national de la coopération

**HCCA**
Haut Conseil de la coopération agricole

**HLM**
Habitation à loyer modéré

**ISO**
International Organization for Standardization (organisation internationale de normalisation)

**MOOC**
Massive online open course

**MSA**
Mutualité sociale agricole

**NF**
Norme française

**OIT**
Organisation internationale du travail

**OP**
Organisation de producteurs

**OPC**
Organisation de producteurs commerciale

**OPNC**
Organisation de producteurs non commerciale

**PACTE**
Plan d'action pour la croissance et la transformation de l'entreprise

**PSAP**
Parts sociales à avantages particuliers

**RSE**
Responsabilité sociétale des entreprises

**SA**
Société anonyme

**SARL**
Société à responsabilité limitée

**SAS**
Société par actions simplifiée

**SCEA**
Société civile d'exploitation agricole

**SCIC**
Société coopérative d'intérêt collectif

**SCOP**
Société coopérative et participative

**SICA**
Société d'intérêt collectif agricole

**SMS**
Short message service

**TNA**
Tiers non associés

**VDD**
Vignerons en développement durable®

# BIBLIOGRAPHIE

## PUBLICATIONS COOP DE FRANCE


Circulaire n° 2149 « Principes coopératifs définis par l'Alliance coopérative internationale : lignes directrices adoptées par l'assemblée de l'ACI », novembre 2016

https://portail.lacooperationagricole.coop/juricoop/imageProvider.aspx?private_resource=1662687&fn=Circulaire%20N%C2%B0%202149_Principes%20coop%C3%A9ratifs%20d%C3%A9finis%20par%20l%27ACI.pdf&u=325256

Référentiel de compétences de l'administrateur de coopérative agricole, 2012, avec le soutien du ministère en charge de l'Agriculture (CASDAR)

https://www.dropbox.com/s/w52t91kub5q1qjh/12%2006.08%20%20-%20r%C3%A9f%C3%A9rentiel%20version%20d%C3%A9finitive.pdf?dl=0

Guide d'auto-construction du rapport aux associés, édition 2019

Accueillir les nouveaux coopérateurs, Théma, octobre 2016, avec le soutien du ministère en charge de l'Agriculture (CASDAR)

https://www.dropbox.com/s/xpewc9w0mrqzeh0/20161125-thema-jeunes.pdf?dl=1


| RETOUR À LA TABLE DES QUESTIONS |

Les cahiers du développement coopératif : « Coopératives et renouvellement des générations », numéros 3, 4 et 5, en partenariat avec la Fédération Nationale des Cuma (FNCuma), avec le soutien du ministère en charge de l'Agriculture (CASDAR) (2018, 2019, 2020)

https://www.dropbox.com/s/tr2vjtq8hb4ez8n/20180301_Cahiers_developpement_cooperatif_03.pdf?dl=0

https://www.dropbox.com/s/h5aphobb54g1to7/20190301

_Cahiers_developpement_cooperatif_04.pdf?dl=1

https://bit.ly/CDDC5

Accompagnement au reporting RSE pour les entreprises coopératives agricoles et agroalimentaires, juin 2018, avec le soutien du ministère en charge de l'Agriculture (CASDAR)

https://www.dropbox.com/s/jeqclhldubw6zc8/20180619_Guide_REPORTIN_RSE_2emeEdition.pdf?dl=0

Guide de gouvernance, février 2019

https://www.dropbox.com/s/3oqa0xvw3zhxxh7/20190219_CdF_Guide-Gouvernance.pdf?dl=1

Les coopératives et les objectifs de développement durable, Théma, mai 2020, avec le soutien du ministère en charge de l'Agriculture (CASDAR)

## AUTRES PUBLICATIONS

La gouvernance dans les coopératives laitières, Fédération nationale des coopératives laitières (FNCL) et Institut Français des Administrateurs (IFA), février 2008

Les groupes coopératifs et mutualistes : principes et bonnes pratiques d'une gouvernance originale et efficiente, publication de l'Institut français des administrateurs (IFA), septembre 2018

Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles, Xavier Hollandts et Bertrand Valiorgue, Fondation Université d'Auvergne, février 2016

Fiche consacrée à la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise : idées reçues et perspectives, Xavier Hollandts et Bertrand Valiorgue, novembre 2018

Modèles de statuts des sociétés coopératives agricoles, février 2020

Cahier RECMA n° 351, article « L'usage du numérique, facilitateur de la gouvernance ? Le cas des coopératives agricoles », 2019

Réalisation **Edita La Fabrique de livres de Tours**
Impression **Imprimerie Le Réveil de la Marne**

| RETOUR À LA TABLE DES QUESTIONS |

LA
COOPÉRATION
AGRICOLE

**Construisons en commun l'avenir de chacun**

9 791091 278317

www.lacooperationagricole.coop

| RETOUR AU SOMMAIRE |