

Les coopératives s'engagent en faveur du renouvellement des générations

État des lieux et perspectives des actions d'accompagnement des projets des nouveaux coopérateurs.

DÉFINITIONS

Sont appelés « NOUVEAUX COOPÉRATEURS » toutes les personnes qui souscrivent du capital social dans une coopérative, devenant ainsi associés coopérateurs pour bénéficier d'un outil collectif, mutualiser leurs moyens de production et maximiser leur revenu. Il s'agit le plus généralement de jeunes agriculteurs de moins de 40 ans, mais certaines entreprises ne mettent pas de limite d'âge à l'accompagnement.

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.

(Alliance coopérative internationale, 2019)

D'après les données de la MSA, plus d'un tiers des exploitants agricoles auront dépassé l'âge légal de la retraite d'ici cinq ans. Si le taux actuel de renouvellement, de l'ordre de 3 %, se poursuit, on peut craindre d'assister à la diminution du quart de la population agricole. Dans ce contexte, l'enquête fait le point sur les actions que les coopératives conduisent pour accompagner les projets des nouveaux coopérateurs. Elles concernent 3 entreprises sur 4 et portent sur 5 grandes thématiques.

Pour une coopérative agricole, l'enjeu du renouvellement des générations est vital et intrinsèquement lié à la définition même de ce qu'elle est. En effet, la raison d'être des entreprises coopératives dépend des agriculteurs qui la constituent. En tant qu'associés coopérateurs, ils sont en effet à la source de l'activité économique de la coopérative, sont détenteurs du capital social et surtout, en s'engageant dans la gouvernance de l'entreprise, ils sont porteurs des projets de la coopérative. On peut ainsi affirmer que la coopérative est le prolongement de l'exploitation.

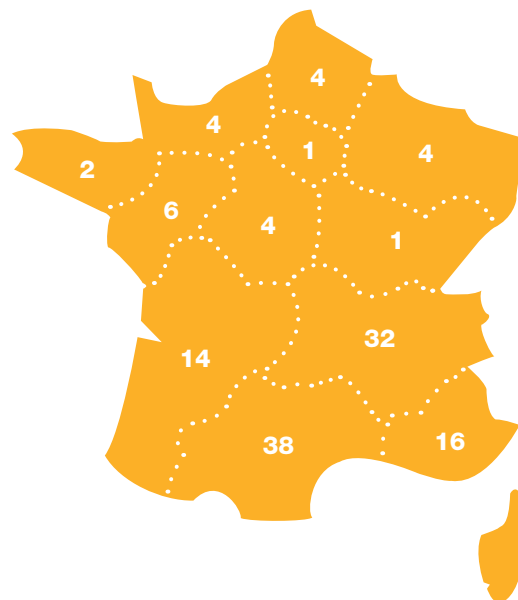
Accompagner au mieux les coopérateurs, tout particulièrement au lancement de leur activité, au moment où les besoins de soutien financier mais aussi technique et humain sont impératifs, fait ainsi fréquemment partie des préoccupations des entreprises coopératives.

Depuis de nombreuses années, Coop de France accompagne les coopératives dans leur programme d'appui au renouvellement des générations et identifie les différentes pratiques mises en œuvre. Elle ambitionne de mettre en place un observatoire de ces pratiques. Le présent document expose les données recueillies en 2018 et 2019.

Des résultats portant sur 125 entreprises coopératives représentant 21 milliards d'euros de chiffre d'affaires, toutes filières confondues

Après avoir interrogé une vingtaine de coopératives, sous forme d'entretien qualitatif, nous avons construit un questionnaire quantitatif que nous avons diffusé par voie électronique à l'ensemble des coopératives adhérentes à Coop de France. Le présent document repose ainsi sur les réponses de 125 coopératives. Elles regroupent 175 000 associés coopérateurs et emploient plus de 60 000 personnes. Elles représentent un chiffre d'affaires total de 21 milliards d'euros et sont réparties sur l'ensemble du territoire national.

LOCALISATION DES COOPÉRATIVES AYANT RÉPONDU À L'ENQUÊTE



En nous appuyant sur l'observatoire économique du HCCA qui a recueilli en 2017 les informations de chiffre d'affaires de 1565 entreprises dont 123 de notre échantillon, nous disposons d'éléments pour étudier la pertinence de notre échantillon. Il porte ainsi sur 8% de ces 1 565 coopératives agricoles françaises, tout en représentant 28% du chiffre d'affaires, conséquence d'une sur-représentation des plus grandes entreprises dans notre collecte d'information.

La nomenclature du HCCA identifie 29 filières de la coopération agricole. Cinq grandes filières sont

particulièrement présentes dans notre échantillon et la catégorie « autres » que nous utilisons réunit 17 entreprises réparties sur 11 filières, il est donc nécessaire de compléter nos informations.

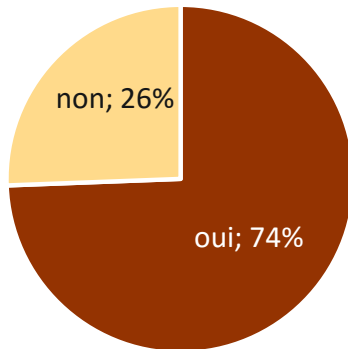
L'observatoire devra par ailleurs être enrichi de façon à améliorer la représentation territoriale des coopératives observées : pour ne citer que deux exemples, notons l'absence de coopératives laitières du grand bassin Ouest de la France ou encore de coopératives viticoles dans le Grand-Est.

COMPARAISON DE NOTRE ÉCHANTILLON À L'OBSERVATOIRE HCCA (DONNÉES 2017)

	Vin	Céréales-appro	Lait	Fruits et légumes Polyvalentes	
Nombre d'entreprises HCCA	543	170	224	156	14
Nombre d'entreprises échantillon	64	16	11	10	5
Taux de réponse	12 %	9 %	5 %	6 %	36 %
Chiffre d'affaires moyen (HCCA) en millions d'€	9,1	131	57	51	1 602
Chiffre d'affaires moyen (échantillon) en millions d'€	9,2	387	533	21	1 404
Part du CA représenté (CA échantillon/CA HCCA dans la filière)	12 %	28 %	46 %	15 %	41 %

■ 3 coopératives sur 4 proposent des actions spécifiques pour accompagner les nouveaux coopérateurs.

EXISTENCE D' ACTIONS D' ACCOMPAGNEMENT
DANS LA COOP

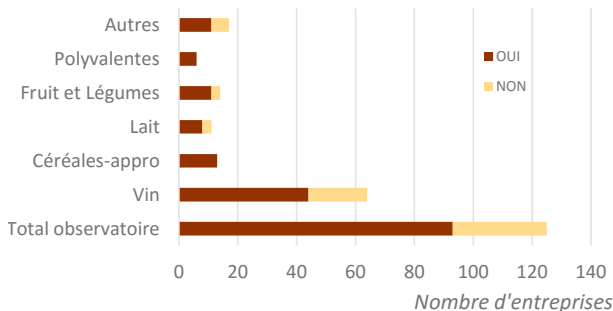


72 % des coopératives consultées ont déclaré mettre en place au moins une mesure d'aide spécifique pour les nouveaux coopérateurs, jeunes installés ou nouvellement associés à la coopérative. 5 coopératives ayant déclaré ne pas mettre en place de mesures spécifiques pour les nouveaux coopérateurs, réalisent cependant des mesures d'accompagnement parmi celles recensées, mais qui s'appliquent à l'ensemble des associés coopérateurs sans distinction d'âge.

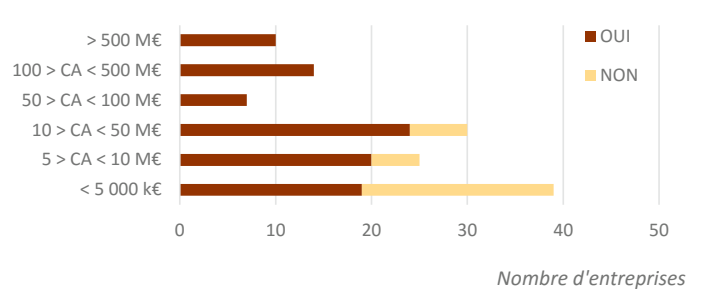
Ce chiffre est à mettre en regard d'une récente étude du cabinet ADquation pour AgroDistribution, qui pointe que 78 % des nouveaux coopérateurs attendent de leur coopérative une aide au pilotage technico-économique de leur exploitation, et 76 % d'entre eux attendent de recevoir des aides financières (*Agro Distribution* n° 306, septembre 2019).

■ Toutes les filières sont concernées, surtout parmi les entreprises de plus grande taille.

COOPÉRATIVES PROPOSANT
DES ACTIONS (PAR FILIÈRE)



COOPÉRATIVES PROPOSANT
DES ACTIONS PAR CLASSE DE CHIFFRES D'AFFAIRES



Ces deux graphiques nous permettent d'observer que le développement d'aides en faveur des nouveaux coopérateurs n'est pas le fait d'une filière en particulier.

En revanche, un effet taille semble pouvoir être avancé : si toutes les coopératives ayant un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros mettent en place une offre spécifique aux nouveaux coopérateurs, 53 % des coopératives ayant un chiffre d'affaires inférieur à 5 millions d'euros ne proposent pas d'aides.

Quelques explications ont été signalées en commentaire ou recueillies lors de la phase qualitative : dans les plus petites structures, le nombre d'adhérents est tel qu'il n'est pas nécessaire de mettre en place un programme, d'une part parce qu'il n'y a pas de jeunes qui deviennent associés-coopérateurs chaque année, d'autre part parce que la taille du groupe permet de venir en appui aux jeunes selon les modalités qui seront adaptées à leur situation et non selon un programme prédéfini.

■ 5 catégories de mesures d'accompagnement

Les mesures d'accompagnement visent à doter les nouveaux coopérateurs des ressources nécessaires à leurs activités. À la suite de la phase qualitative,

les mesures identifiées ont été regroupées en cinq catégories détaillées dans le tableau ci-dessous :

Catégorie	Pourcentage de coopératives appliquant au moins une mesure de cette catégorie sur les 125 coopératives participant à l'observatoire
Soutenir financièrement l'installation	73 %
Inciter à la vie coopérative	65 %
Aider à maîtriser les techniques de production	65 %
Conforter les droits à produire et la maîtrise du foncier	50 %
Faciliter les démarches administratives	49 %
Total échantillon	125 coopératives

■ 28 % des coopératives ont un référent chargé de l'accompagnement des nouveaux coopérateurs.

Élu ou salarié, le ou les référent(s) à l'accompagnement des nouveaux coopérateurs a (ont) en charge de faciliter toutes les démarches du jeune avec sa coopérative et de lui fournir toutes les informations

qui lui sont nécessaires pour bien comprendre son engagement. Il anime la communauté des jeunes et assure un relai entre la jeune génération et le conseil d'administration de la coopérative.



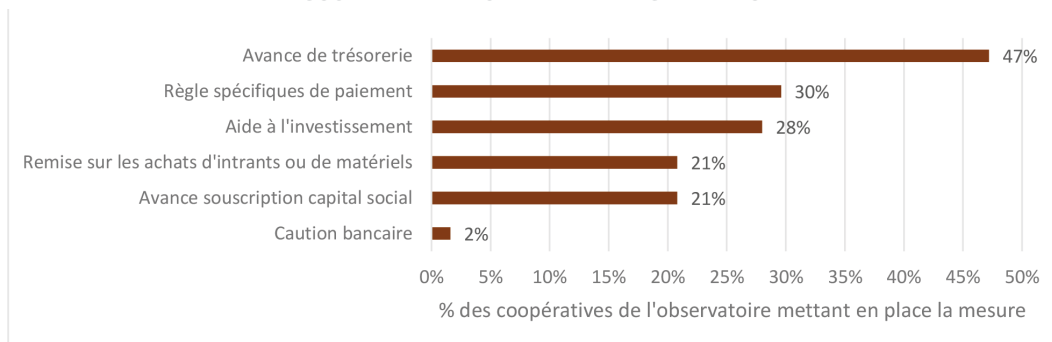


■ 73 % des coopératives de l'observatoire soutiennent financièrement l'installation des nouveaux coopérateurs.

La question de l'équilibre des flux financiers est très sensible pour quelqu'un qui s'installe. En mettant en place des aides financières, la coopérative accompagne ce moment sensible de la vie de l'exploitant. Ces aides peuvent être de différentes natures, les aides à la trésorerie étant les plus fréquentes :

- aide de trésorerie, qui consiste en un versement monétaire au coopérateur,
- aide à l'investissement,
- règles spécifiques de paiement, qui peuvent être une bonification du prix payé ou un paiement plus rapide de la production livrée.

SOUTENIR FINANCIÈREMENT L'INSTALLATION



Toutes ces aides ne sont pas à considérer comme des subventions, certaines doivent être remboursées selon des modalités fixées par chaque coopérative. En effet, une coopérative n'a pas à privilégier une catégorie de ses associés mais peut, sur décision du conseil d'administration, choisir d'octroyer des conditions préférentielles à certains, si cela va dans le sens de l'intérêt de l'ensemble des coopérateurs. Ainsi, le traitement du renouvellement des générations et de son accompagnement provient d'une acceptation générale et collective. Les modalités de

mise en œuvre de ces avances et de leur remboursement peuvent être précisées dans des « chartes jeunes » ou dans le règlement intérieur de la coopérative. Généralement, la durée de remboursement est comprise entre 5 et 9 ans, et si l'associé venait à quitter la coopérative avant, il devrait s'acquitter du remboursement de tout ce qui a été perçu. Les montants de ces aides financières varient selon les coopératives. D'après l'étude qualitative, elles sont comprises entre 1000 et 10000 euros par jeune.

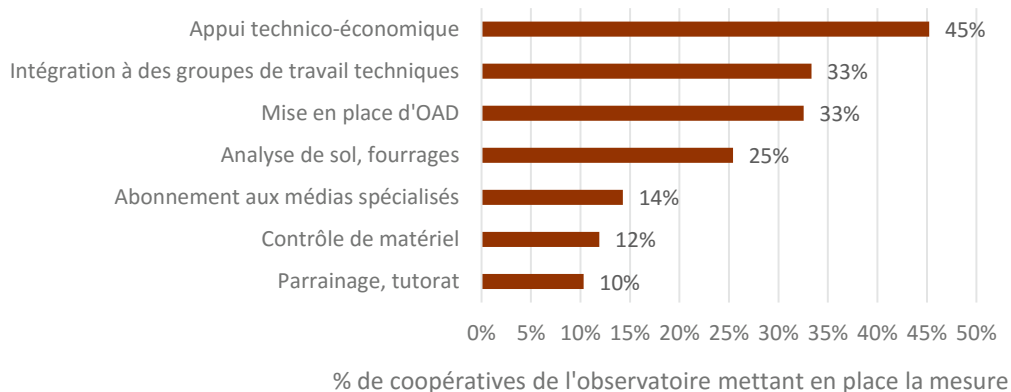
■ 2 coopératives sur 3 facilitent l'accès aux moyens techniques.

Afin de permettre aux associés coopérateurs de développer leurs compétences et faire évoluer leurs pratiques agricoles, les coopératives mettent en place différents outils pour leur donner les clefs nécessaires à l'optimisation de leurs process de production et la sécurisation de leur production en qualité et en quantité.

Ces services, ne sont pas réservés exclusivement aux nouveaux coopérateurs mais l'accès pour les

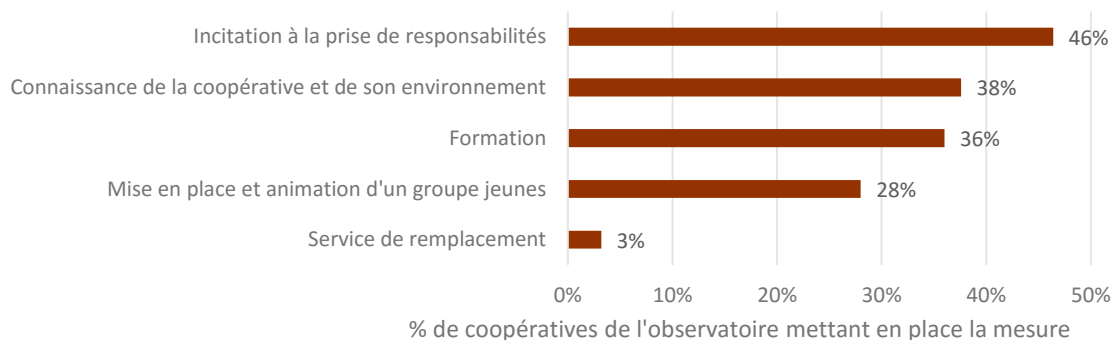
jeunes est favorisé par différents moyens: service à tarif préférentiel voire gratuit, rythme de visites augmenté... 10 % des coopératives consultées ont mis en place un système de parrainage entre les coopérateurs, afin que la transition du renouvellement se fasse aussi par la transmission des savoir-faire et le soutien entre coopérateurs.

MAÎTRISER LES TECHNIQUES DE PRODUCTION



■ 2 coopératives sur 3 s'impliquent pour favoriser l'adhésion au projet coopératif et faire vivre les valeurs.

INCITER À INTÉGRER LE PROJET COOPÉRATIF



La gouvernance d'une coopérative repose sur l'engagement d'administrateurs qui sont élus par l'assemblée des coopérateurs. Dans un contexte de diminution du nombre d'agriculteurs, le renouvellement des conseils d'administration est un enjeu et la moitié des coopératives mettent en place des mesures pour inciter à la prise de responsabilité. Différentes mesures sont possibles, parmi lesquelles intégrer des stagiaires au conseil d'ad-

ministration, ce qui favorise la connaissance de la coopérative et prépare les futurs élus à assumer leur mandat.

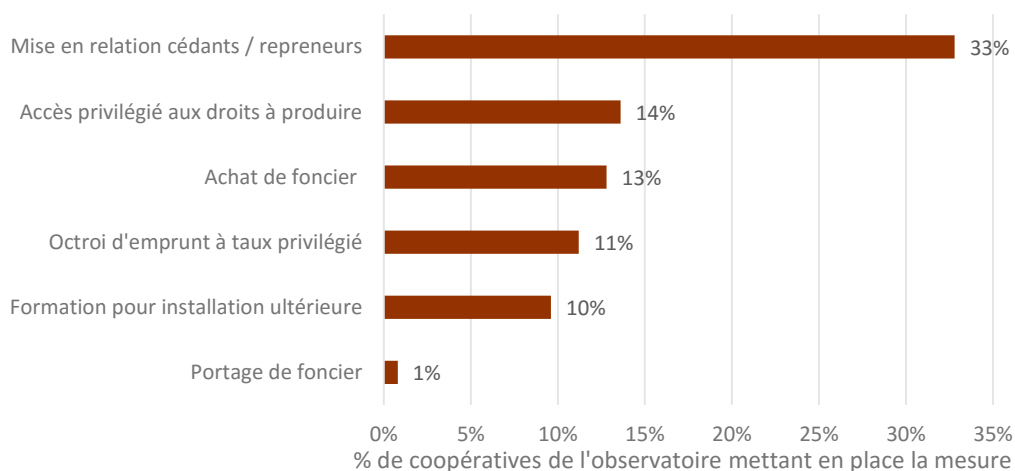
36 % des coopératives offrent des formations aux nouveaux coopérateurs pour favoriser leur engagement coopératif et 38 % mènent des actions pour améliorer la connaissance de la coopérative et de son environnement. 23 % déclarent faire les deux.

■ 1 coopérative sur 2 permet au nouveau coopérateur de conforter ses droits à produire.

La mise en relation du cédant et du repreneur est une action dans laquelle la coopérative est impliquée du fait de sa relation particulière et permanente avec l'agriculteur cédant. Une coopérative sur 3 s'implique ainsi dans cette mise en relation et c'est l'action la plus fréquente de cette catégorie. La participation à la mise en relation permet d'établir un premier contact avec le repreneur et d'entamer une relation d'accompagnement avant la souscription de parts sociales.

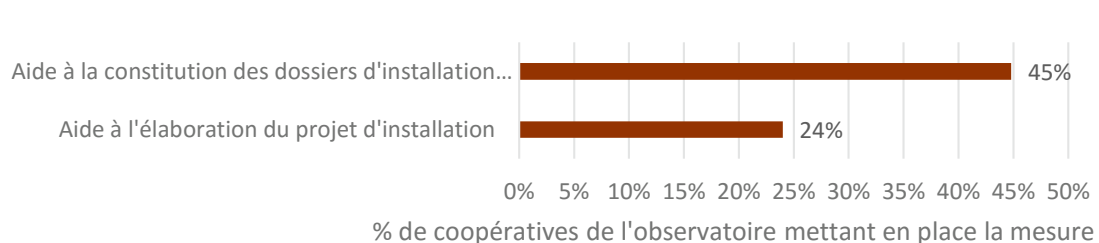
L'accès aux droits à produire et au foncier constitue un autre bloc d'actions. Dans notre échantillon, 17 entreprises ont une action portant sur le foncier, soit par achat soit par portage. Ce sont toutes des coopératives viticoles. L'accès privilégié aux droits à produire est aussi mentionné par 4 de ces coopératives, aux côtés de 13 autres entreprises parmi lesquelles 7 sont des coopératives laitières, les 6 autres étant réparties sur 4 autres filières.

MAÎTRISER LE FONCIER ET LES DROITS À PRODUIRE



■ 1 coopérative sur 4 déclare prendre part à l'élaboration du projet d'installation.

FACILITER LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

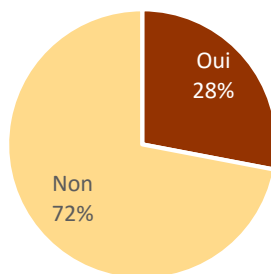


Les coopératives sont parties prenantes des projets d'installation de leurs associés, et à ce titre elles mettent les compétences de leurs salariés au service des nouveaux coopérateurs, afin de les guider dans l'accomplissement de leur projet: orientations de production, choix techniques, appui

au montage des dossiers... Une coopérative sur deux déclare apporter des soutiens de cette catégorie, 45 % pour la constitution de dossiers, 24 % pour l'aide à l'élaboration du projet, 12 % pour les deux types d'actions.

■ Près d'un tiers des coopératives constitue une instance de gouvernance dédiée aux jeunes.

AVEZ-VOUS UN GROUPE OU UNE COMMISSION JEUNES ?



Total = 125 coopératives

Près d'un tiers des coopératives a fait le choix d'engager la gouvernance de la coopérative dans le renouvellement des coopérateurs en créant une commission spécifique, généralement nommée commission jeunes ou groupe jeunes.

Ce groupe de réflexion a pour but d'apprécier la bonne adéquation des actions existantes vis-à-vis des jeunes, de réfléchir à leur actualisation voire à la création de nouvelles, de permettre aux nouveaux coopérateurs d'échanger, et *in fine* de faire progresser la coopérative sur la thématique du renouvellement des générations.

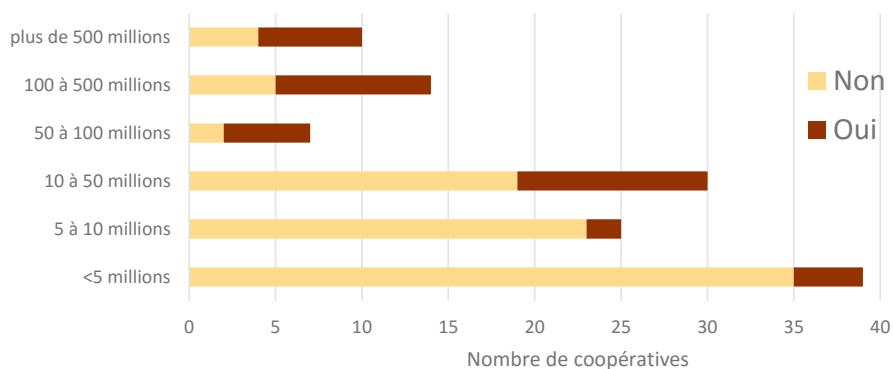
De plus, les commissions nouveaux coopérateurs sont un terreau favorable à l'expérimentation de la gouvernance et à la compréhension des enjeux de

la coopérative pour leurs membres. C'est une école de vie coopérative et une préparation utile aux missions d'administrateur.

Par ailleurs, ces commissions peuvent également être en charge d'aller faire la promotion du système coopératif auprès des établissements scolaires agricoles.

La mise en place de tels groupe ou commission n'a pas de sens dans toutes les situations, elle ne peut par exemple se mettre en place que si le nombre de jeunes est suffisant dans la coopérative. Ainsi, on pourrait penser que seules les plus grandes entreprises mettent en place de tel dispositif, ce que démentent les données de notre analyse (cf. graphique).

AVEZ-VOUS UN GROUPE OU UNE COMMISSION JEUNES ?



La phase qualitative nous a permis de constater que les coopératives mettant en place de tels dispositifs en tirent toute satisfaction, même si parfois le

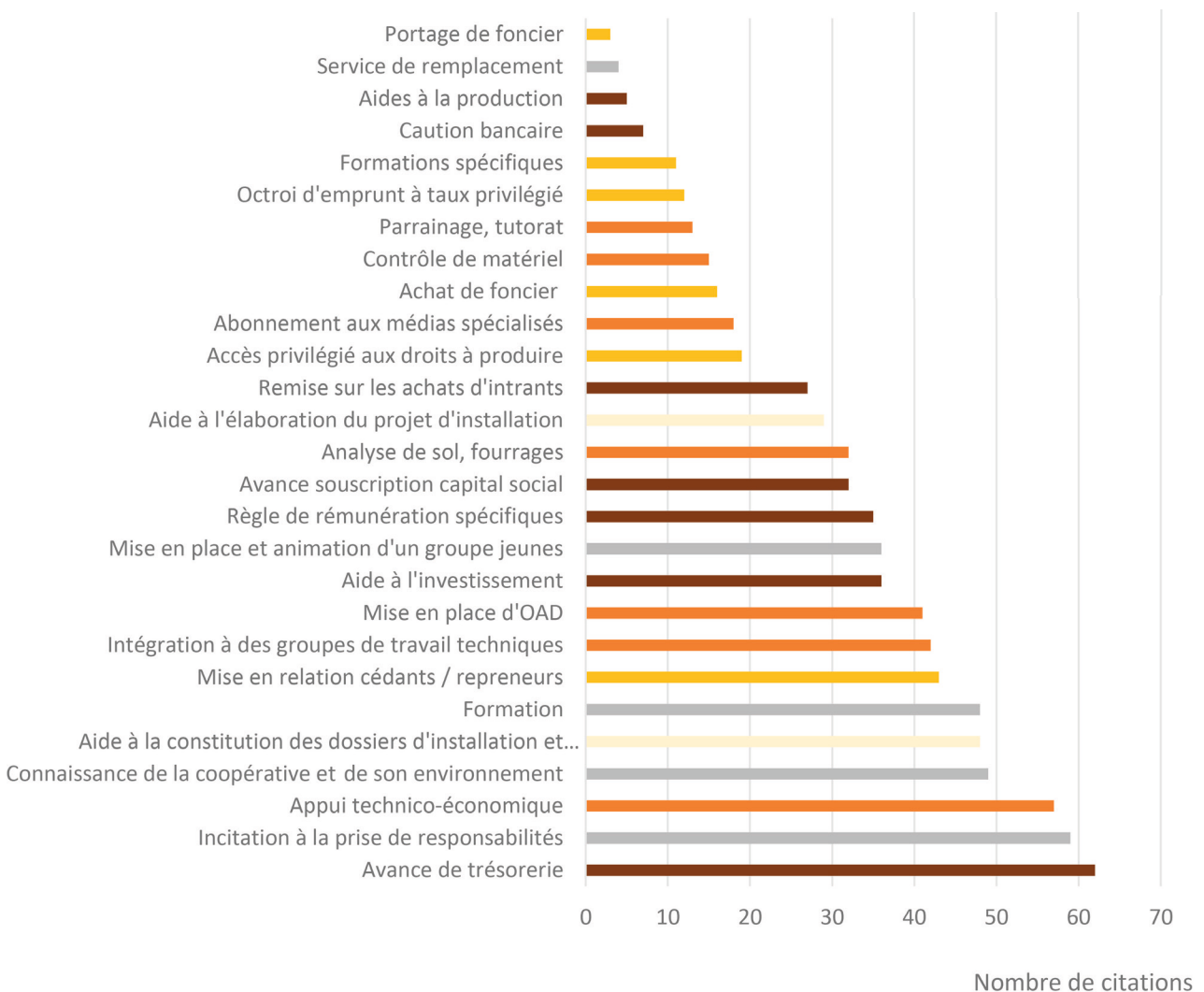
maintien d'une dynamique satisfaisante reste un vrai défi qu'il ne faut pas sous-estimer.

Bilan de l'observatoire: 799 mesures réparties en 27 mesures-types regroupées en 5 catégories.

Il existe une grande diversité d'aides possibles en faveur du renouvellement des générations. Parmi les 27 mesures-types que les coopératives enquêtées ont déclaré avoir mises en place, les mesures

phares sont l'avance de trésorerie, l'appui technique et administratif, mais aussi l'incitation à la vie coopérative et à la prise de responsabilités.

MESURES RÉPERTORIÉES DANS LES COOPÉRATIVES DE L'OBSERVATOIRE



Catégorie dans laquelle s'inscrit la mesure :

- Soutenir financièrement l'installation
- Faciliter les démarches administratives
- Maîtriser le foncier et les droits à produire
- Maîtriser les techniques de production
- Inciter à intégrer le projet coopératif

Les coopératives agissent depuis de nombreuses années.

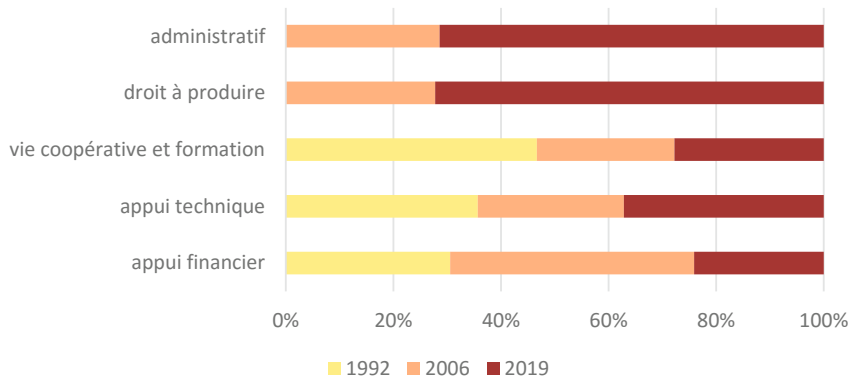
Coop de France a entrepris une première étude sur l'appui des coopératives aux nouveaux coopérateurs en 1979, dans la région Ouest. Se sont ensuite succédé des études de portée nationale en 1984, 1992, 2006. Les premières réflexions pour la mise en place de l'observatoire ont débuté en 2016.

Ces travaux témoignent de l'importance accordée à ces sujets par les coopératives et ce depuis au moins quarante ans ! Certains enjeux identifiés en 1979 n'ont d'ailleurs pas pris une ride : à l'occasion de la journée d'études organisée à ce sujet à Rennes, le représentant de la CANA, une des coopératives d'origine de Terrena, témoignait en ces termes : « Dans les départements de la zone CANA, 300 jeunes s'installent par an et on constate 800 à 1000 départs. » Une des finalités de la coopérative étant selon lui de « participer au développement régional en permettant au plus grand nombre d'agriculteurs d'en bénéficier », il présentait les mesures d'appui technique et financier mises en place comme des

éléments pour le maintien du potentiel agricole dans la région, en favorisant le maximum possible d'installations de jeunes agriculteurs.

Les enquêtes réalisées ont aussi permis de constater certaines évolutions ainsi que l'émergence d'enjeux nouveaux par la mise en place d'actions spécifiques, comme l'illustre le schéma. Un socle de base « historique » existe, cohérent avec les finalités d'une coopérative agricole, autour des actions en lien avec le soutien financier et la maîtrise technique. De même, l'enjeu collectif de l'engagement des jeunes dans la vie de la coopérative est apparu assez tôt. Plus récemment, nous avons assisté à la montée en puissance de nouveaux types d'actions portant sur l'accès aux droits à produire et notamment le foncier ; la nécessité de s'impliquer dans les montages de projet y compris très directement dans le dossier d'installation ; plus récemment, trouver des solutions pour l'organisation du travail sur les exploitations apparaît comme un élément nouveau.

ÉVOLUTION DES ACTIONS 1992 – 2006 – 2019 EN TENDANCE (FRANCE ENTIÈRE)



Ce graphique est à examiner en tendance car les échantillons ne sont pas constants d'une année à l'autre. Il permet, par exemple, de constater que les actions concernant les droits à produire et les aspects administratifs sont apparues plus tardivement que les actions financières.

Le Théma *Accueillir les nouveaux coopérateurs, accompagner, sécuriser, pérenniser*, publié en 2016, réunit des témoignages illustrant les différentes actions. Il met en lumière le degré de maturité des coopératives sur les différents sujets et montre comment les entreprises associent les différentes actions entre elles. (<https://www.lacooperationagricole.coop/fr/themas>).



■ Coop de France accompagne les coopératives.

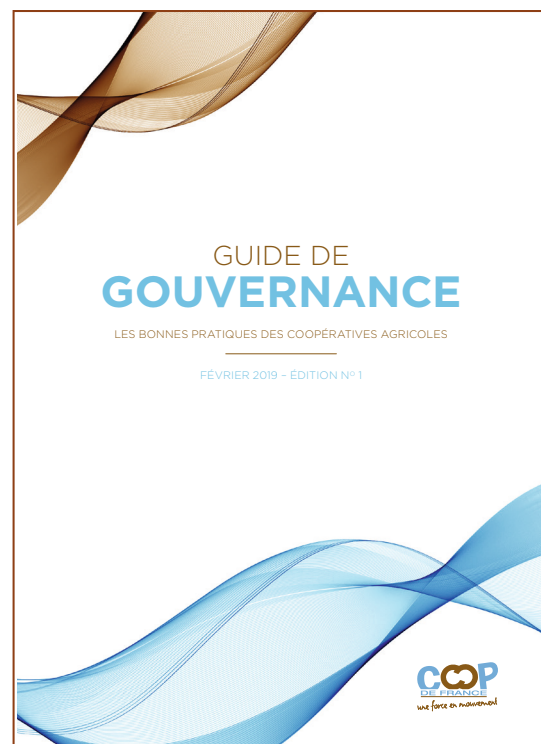
COOP de France a publié différents guides pratiques permettant aux coopératives de disposer d'informations et de lignes directrices pour la mise en place d'actions en faveur du renouvellement des

générations (*Coopératives et foncier*, octobre 2016; *L'accompagnement financier des associés coopérateurs : comment soutenir les projets individuels*, mars 2017).



Le *Guide des bonnes pratiques de gouvernance*, publié en décembre 2018, consacre quant à lui un chapitre entier au renouvellement des générations, et recommande de favoriser l'intégration des jeunes associés coopérateurs dans les organes de gouvernance. (<https://www.lacooperationagricole.coop/fr/nos-guides>).

Par ailleurs, par l'intermédiaire de l'Institut de la coopération agricole porté par Services Coop de France et le réseau de fédérations régionales, Coop de France assure la réalisation de différents dispositifs de formation à destination des jeunes.



EN BREF

125 coopératives ont participé à l'observatoire des actions nouveaux coopérateurs qui fait l'objet de ce document et permet de brosser un portrait des différentes mesures utilisées dans les coopératives pour accompagner un nouveau coopérateur dans son métier.

La mise en place d'actions jeunes permet de sécuriser l'installation des jeunes en leur donnant les meilleures conditions pour réussir leur projet, et constitue un réel enjeu coopératif.

Les actions répertoriées et mises en œuvre par 3 coopératives de l'observatoire sur 4, relèvent de 5 catégories que nous avons prédéfinies lors de la phase qualitative de la mise en place du dispositif :

- **3 coopératives sur 4 ont des actions qui relèvent du soutien financier ;**
- **2 coopératives sur 3 mettent en place des dispositifs d'appui technique ;**
- **2 coopératives sur 3 incitent à l'engagement dans le projet coopératif ;**
- **1 coopérative sur 2 s'engage pour conforter les droits à produire et la maîtrise du foncier ;**
- **1 coopérative sur 2 facilite les démarches administratives du nouveau coopérateur, dont la moitié d'entre elles signalent un engagement dans l'élaboration du projet d'installation.**

Les récentes études de sociologie agricole montrent que la réussite de l'installation ne dépend pas uniquement de bonnes dispositions financières. L'environnement global du cadre de l'installation est à prendre en compte, notamment sur l'inclusion des projets individuels dans le cadre collectif. Par ailleurs, l'augmentation du nombre d'installations en hors cadre familial induit une transformation sociétale, et pose la question de l'acculturation à la ruralité pour ces nouvelles populations agricoles.

La coopérative a la possibilité d'aider sur tous ces plans. Charge à elle de mettre en place les conditions de l'appropriation de l'outil collectif par les associés coopérateurs, pour qu'ils se sentent investis et puissent s'impliquer dans leur coopérative, prolongement de leur exploitation agricole. À ce titre, notons que près d'une coopérative sur 3 met en place des dispositifs de gouvernance sous la forme de « commissions jeunes » qui participent au dynamisme de la prise en compte de l'enjeu du renouvellement des générations et que la même proportion est dotée d'un référent élu/salarié sur cette thématique.



La responsabilité du ministère en charge de l'Agriculture ne saurait être engagée.

Document issu des travaux conduits dans le cadre du programme de développement de Coop de France par les salariés du réseau contributeurs à l'action « Renouvellement des générations ».

Pascal Goux, chef de projet
pgoux@ara.coopdefrance.coop

Dossier suivi par Gaëtan Javel, gjavel@ara.coopdefrance.coop



www.lacooperationagricole.coop