



GUIDE DE GOUVERNANCE

LES BONNES PRATIQUES DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

FÉVRIER 2019 - ÉDITION N° 1

CCOP
DE FRANCE
une force en mouvement

AVANT-PROPOS

Les entreprises coopératives se distinguent par leur mode de gouvernement démocratique : « Une personne - une voix ». Ce principe est essentiel, singulier, et organisateur de leur statut. Il repose en effet sur une conception de l'entreprise, qui reconnaît le primat de l'homme sur le capital, le contrat comme fondement de la liberté d'entreprendre, la solidarité au service du bien commun, l'équité dans la production et la répartition de la valeur.

Or, ces fondements de la coopération agricole portent en eux leur propre mode d'emploi. Leur légitimité et leur pérennité imposent que leur application soit respectueuse de leur finalité. C'est l'objet d'une bonne gouvernance. Ainsi, pour l'entreprise coopérative, la gouvernance ne répond pas seulement à un besoin d'administration. Elle ne se limite pas non plus à une recherche mécanique de conformité. Elle n'est surtout pas un argument de communication.

La gouvernance coopérative, ce sont des valeurs, une éthique, des pratiques en cohérence avec celles-ci et une exigence de tous les jours.

Conscientes de leur responsabilité individuelle et collective dans la mise en œuvre des principes coopératifs, les entreprises de la coopération agricole ont souhaité se doter d'un guide proposant les bonnes pratiques de gouvernance, pour la plupart déjà éprouvées, voire souhaitées au regard des attentes exprimées, notamment par le Grand débat coopératif. Que le groupe de travail, composé notamment d'élus de la coopération, qui a permis à Coop de France de nourrir cette réflexion soit ici chaleureusement remercié.

En effet, si le projet coopératif apparaît plus que jamais être à même de répondre aux aspirations de la société, il est aussi porteur d'un espoir légitime. Nous avons un devoir de vigilance dans nos pratiques. C'est le sens de ce guide, conçu comme un outil de progrès, qui servira de fil conducteur à tous ceux qui en reconnaîtront la nécessité.

Il appartient maintenant aux acteurs de nos entreprises coopératives, et d'abord aux élus, de le faire vivre au quotidien, de l'enrichir au fil du temps et de lui donner très vite toute la portée qui lui revient.

Dominique Chargé,
Président de Coop de France

SOMMAIRE

Principes coopératifs définis par l'Alliance Coopérative Internationale	5
Animation démocratique des assemblées générales ordinaires annuelles	10
Animation territoriale des coopératives	12
La charte de gouvernance, véritable outil d'amélioration de la gouvernance	14
Fonctionnement du conseil d'administration	16
Formation des administrateurs	18
Comités spécialisés: comités d'audit et de rémunération	20
Renouvellement des générations dans les organes de gestion	22
Représentation des femmes dans les organes de gestion	24
Salariés administrateurs	26
Synthèse des recommandations	28
À consulter également	33
Selon l'Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles de l'ANR	34
Postface	35

PRINCIPES COOPÉRATIFS DÉFINIS PAR L'ALLIANCE COOPÉRATIVE INTERNATIONALE

Les principes de l'ACI¹ trouvent leurs déclinaisons concrètes dans le cadre juridique de la coopération agricole française, les recommandations émises par Coop de France et son réseau ainsi que par l'autorité de tutelle qu'est le Haut Conseil de la coopération agricole.

Ils sont au nombre de 7 et se déclinent ainsi :

- ☞ adhésion volontaire et ouverte à tous (principe dit « de la porte ouverte »),
- ☞ pouvoir démocratique exercé par les membres,
- ☞ contribution économique des membres,
- ☞ autonomie et indépendance,
- ☞ éducation, formation et information,
- ☞ coopération entre les coopératives,
- ☞ engagement envers la communauté.

Ces principes sont repris dans la définition de la coopérative donnée par l'article 1^{er} de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947.

Ils font également l'objet d'une reconnaissance au niveau mondial :

- ☞ par la résolution 56/114 de 2001 adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies,
- ☞ par la recommandation 193/2002 de juin 2002 de l'Organisation Internationale du Travail.

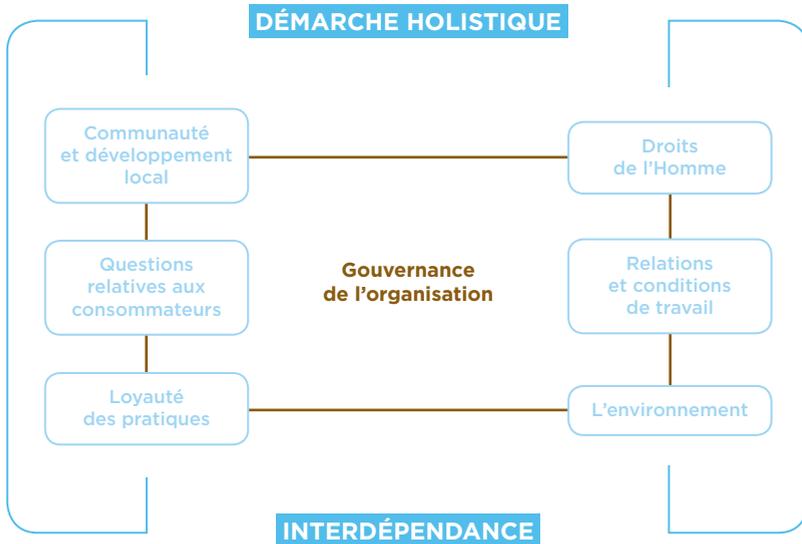
Ces principes de l'ACI trouvent un écho dans les sept principes de l'ISO 26 000, norme de référence de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), qui sont les suivants : redevabilité, transparence, comportement éthique, reconnaissance des parties prenantes, respect du principe de légalité, prise en compte des normes internationales de comportement et respect des droits de l'Homme.

L'ISO 26 000 est une norme internationale d'application volontaire qui donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour contribuer au développement durable. Elle vise à encourager les organisations à aller au-delà du respect de la loi, en reconnaissant que le respect de la loi est un devoir fondamental pour toute organisation et une partie essentielle de sa responsabilité sociétale. La norme vise à promouvoir une compréhension commune dans le domaine de la responsabilité sociétale et à compléter les autres instruments et initiatives de responsabilité sociétale, non à les remplacer. Les différents sujets de la RSE sont abordés au travers de 7 questions centrales dont celle de la gouvernance.

¹ L'Alliance Coopérative Internationale a été créée en 1895 et rassemble les coopératives du monde entier, quel que soit leur secteur d'activité : agriculture, consommation, santé, assurances, banques, travail, etc.

RESPONSABILITÉ SOCIÉTALE

Les 7 questions centrales



PRINCIPE N° 1

Adhésion volontaire et ouverte à tous

« Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat, 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'âge, l'origine politique ou la religion ».

L'adhésion à une coopérative agricole est un acte volontaire. Ainsi, nul ne peut être forcé à devenir coopérateur, le coopérateur étant tenu d'avoir une activité avec la coopérative.

Cependant les coopératives agricoles ont un objet précis et ne peuvent servir que leurs membres (sauf acceptation des tiers non associés, dans la limite de 20 % de leurs activités).

Il peut donc exister des motifs acceptables pour lesquels une coopérative limite le nombre de ses membres.

Le fait d'être membre implique notamment : l'apport en capital, l'exercice d'un droit de vote, la participation aux réunions, l'utilisation des services de la coopérative et parfois même la contribution aux pertes.

Se reporter aux fiches

« Renouvellement des générations dans les organes de gestion » et « Représentation des femmes dans les organes de gestion ».

PRINCIPE N° 2

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 hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant 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 sont aussi organisées de manière démocratique ».

Promouvoir l'esprit démocratique au sein des coopératives est une tâche permanente et essentielle. Si le principe démocratique est simple, en pratique la gestion démocratique d'une coopérative peut s'avérer complexe. Le pouvoir démocratique est un principe clé du modèle coopératif, au cœur de leur gouvernance.

Dans la plupart des coopératives agricoles, la règle de vote est « une personne - une voix ». La pondération des voix, toujours limitée, est admise, sur décision de l'assemblée générale extraordinaire puisqu'elle ne remet pas en cause le collectif.

Cette pondération est toujours liée à l'activité avec la coopérative et non à des pourcentages de détention du capital et plafonnée en voix à l'assemblée générale. La démocratie ne se résume pas aux votes en assemblées générales : elle nécessite également une séparation des pouvoirs entre les organes qui fixent les règles et les organes exécutifs. L'équilibre de ces pouvoirs doit être contrôlé par les membres qui doivent disposer d'une information claire, appropriée et complète. Des audits sur la gouvernance sont réalisés par la « Révision coopérative ».

Les membres détiennent en dernier ressort le contrôle de leur coopérative (pouvoir souverain de l'assemblée générale), en votant les politiques stratégiques clés et participant à l'élection de leurs représentants.

Se reporter aux fiches

*« Animation démocratique des assemblées générales ordinaires annuelles »,
« Animation territoriale des coopératives »,
« La Charte de gouvernance, un véritable outil d'amélioration de la gouvernance » et
« Fonctionnement du conseil d'administration ».*

PRINCIPE N° 3

Contribution économique des membres

« Les membres contribuent de manière équitable au capital de leurs coopératives 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 au capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tout ou partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation aux 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 ».

Les coopératives existent d'abord pour répondre aux besoins de leurs membres. C'est pourquoi les parts sociales n'ont pas pour objet de générer un retour sur investissement mais

de fournir l'accès aux biens et services fournis par la coopérative. Les membres souscrivent des parts sociales et une partie des excédents est mise en réserves. Ces réserves sont impartageables et restent par conséquent la propriété commune de la coopérative afin d'assurer son développement et sa pérennité.

Par exception, le capital peut être rémunéré mais de façon limitée. En cas de liquidation, l'actif net ne peut être partagé entre les membres. Par la mise en réserve d'une partie des excédents, les membres acceptent de ne jamais devenir propriétaires individuellement de ces excédents. Les parts sociales ont une fonction de fonds de roulement pour le financement des activités de la coopérative et confèrent la qualité d'associé et par conséquent d'un droit de vote aux coopérateurs.

PRINCIPE N° 4

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 doivent se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de la coopérative ».

Ce principe a été introduit en 1995 et cible la relation des coopératives notamment avec les gouvernements et les organisations intergouvernementales. Les politiques publiques ne doivent pas être discriminatoires à l'encontre des coopératives.

Parfois perçues par les gouvernements comme un moyen d'assurer un service jusqu'alors exercé par le secteur public (exemples des coopératives sociales en Italie ou des sociétés coopératives d'intérêt collectif en France), elles peuvent bénéficier de soutiens gouvernementaux qui ne doivent pas cependant porter atteinte à leur autonomie et leur indépendance.

Les coopératives agricoles, bien qu'assumant une fonction incontournable dans la structuration de l'agriculture française, mènent leurs actions en toute indépendance des pouvoirs publics.

Se reporter aux fiches

« Animation démocratique des assemblées générales ordinaires annuelles », « Animation territoriale des coopératives ».

PRINCIPE N° 5

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 au développement de leur coopérative. Elles informent le grand public, en particulier les jeunes et les dirigeants d'opinion de la nature et des avantages de la coopération ».

Il s'agit de principes fondamentaux de la coopération qui peuvent se résumer de la manière suivante :

- 🕒 **Éducation** : pour les membres, comprendre les valeurs et principes coopératifs et les appliquer dans la gestion quotidienne de la coopérative.
- 🕒 **Formation** : développer les compétences pratiques dont les membres, les dirigeants et les salariés ont besoin pour faire fonctionner la coopérative.
- 🕒 **L'information** vise les membres des coopératives, les salariés, le grand public, les jeunes et les leaders d'opinion.

Se reporter aux fiches

« Formation des administrateurs » et « Renouveau des générations dans les organes de gestion ».

PRINCIPE N° 6

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, nationales, régionales et internationales ».

Ce principe, introduit dans les principes coopératifs en 1966, est l'expression pratique de la valeur de solidarité qui distingue les coopératives des autres formes d'entreprises commerciales.

Les coopératives peuvent ainsi adhérer les unes aux autres ou se regrouper dans le cadre d'unions afin de partager des activités (approvisionnements, services, recherche et développement...).

Par ailleurs, pour être efficace, la coopération doit être organisée. Ce principe vise également la mise en place des structures d'aide à la coopération, à travers des fédérations notamment.

PRINCIPE N° 7

Engagement envers la communauté

« Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté dans le cadre d'orientations approuvées par leurs membres ».

Ce principe combine deux éléments des valeurs coopératives énoncés dans la déclaration sur l'identité et les valeurs coopératives. « La prise en charge et la responsabilité personnelles et mutuelles et l'éthique fondée sur l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et l'altruisme ».

Les coopératives sont le produit des communautés dans lesquelles elles exercent leur activité. Leur réussite est liée à leur capacité à soutenir ces communautés pour qu'elles se développent de façon durable. Leurs relations avec leurs membres vont au-delà de simples relations économiques. Elles doivent donc s'efforcer de combiner la viabilité économique et la responsabilité sociale de leurs activités.

Cette dimension est d'autant plus importante dans les coopératives agricoles françaises dont l'ancrage dans la communauté locale se matérialise obligatoirement par l'existence d'une circonscription territoriale.

Se reporter à la fiche

« Renouvellement des générations dans les organes de gestion »
et « Salariés administrateurs »

ANIMATION DÉMOCRATIQUE DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES ANNUELLES

Introduction

Le pouvoir souverain s'exerce au sein des assemblées générales. Celles-ci, composées de l'ensemble des associés, sont un moment important de la vie des coopératives au cours duquel la démocratie coopérative s'exprime.

Pour le conseil d'administration, c'est également l'occasion de rendre compte de sa gestion aux associés et de présenter ses propositions en matière d'affectation du résultat.

L'assemblée générale annuelle a notamment pour objet d'approuver les comptes, de voter l'affectation du résultat, de donner le quitus aux administrateurs pour leur gestion, de procéder au renouvellement des mandats de ces derniers ou d'élire de nouveaux administrateurs selon les modalités prévues par les statuts.

Afin que les associés puissent exprimer leur avis dans les meilleures conditions possible et en disposant de toutes les informations nécessaires, le conseil d'administration procède à la lecture de son rapport aux associés qui rend compte de l'activité et des résultats de la coopérative, ainsi que de ses filiales et des sociétés qu'elle contrôle.

Enjeu et finalité

L'implication des associés est indispensable pour le bon fonctionnement de la gouvernance d'une coopérative et l'équilibre des pouvoirs.

Ce pouvoir souverain des associés s'exprime lors des décisions soumises aux votes. Ainsi une large participation des associés à l'élection de leurs représentants permet de légitimer le pouvoir de gestion et de surveillance de ces derniers.

Ce pouvoir doit également s'exprimer d'une manière participative en faisant en sorte que les associés prennent part activement aux débats (ISO 26000 : § 6.2 « Gouvernance de l'organisation » § 7.4.3 « Intégrer la responsabilité sociétale (RS) dans la gouvernance, les systèmes et processus de l'organisation » et ISO/TS 26030 : § 4.2.3 « Intégration de la responsabilité sociétale dans la politique et le projet stratégique de l'entreprise » § 4.2.7 « Mise en œuvre opérationnelle de la RS, surveillance et amélioration continue des performances de responsabilité sociétale »).

Recommandations

L'exercice de ce pouvoir souverain par les associés nécessite des moyens et des ressources.

Pour pouvoir prendre des décisions en connaissance de cause, les associés doivent bénéficier d'informations claires et compréhensibles que ce soit dans les documents mis à leur disposition au moins quinze jours avant l'assemblée générale ou lors des présentations réalisées en assemblée.

La coopérative doit également veiller à faciliter l'expression des associés et les prises de parole. La mise en place de sections territoriales peut permettre de maintenir un lien de proximité avec les associés et favoriser ainsi leur expression.

Les assemblées se dérouleront d'autant mieux que la coopérative sera attentive à mettre en place des moments d'échanges entre les assemblées annuelles (assemblées de section, commissions, réunions métiers...) et à s'assurer du niveau d'information, notamment des nouveaux adhérents, afin que l'ensemble des associés bénéficie d'un niveau de compréhension lui permettant d'appréhender les enjeux.

1

Inciter les associés à participer aux assemblées générales en mettant en place une organisation favorisant leur expression. En cas de circonscription territoriale importante, opter pour la mise en place de sections territoriales chargées de désigner les délégués qui siègeront aux assemblées plénières.

2

Organiser une procédure permettant aux associés de poser des questions avant l'assemblée générale *via*, par exemple, un site Internet dédié. Le règlement intérieur précisera les modalités de formalisation des réponses qui devront être apportées avant la tenue de l'assemblée générale.

3

Privilégier les informations ciblées et claires, à mettre à la disposition des associés suffisamment à l'avance.

Prévoir une présentation accessible du rapport aux associés, des comptes annuels et des propositions d'affectation du résultat en justifiant notamment des options prises entre la rémunération des parts sociales des associés, le complément de rémunération des associés coopérateurs par la distribution de ristournes, la part des résultats provenant des filiales, la consolidation des fonds propres par l'affectation de l'excédent en réserves pour financer le développement de la coopérative et assurer sa pérennité.

Prévoir une présentation didactique, le cas échéant, du rapport de la Révision Coopérative.

ANIMATION TERRITORIALE DES COOPÉRATIVES

Introduction

Les coopératives agricoles ayant une circonscription territoriale étendue ou/et un nombre important d'associés coopérateurs peuvent prévoir dans leurs statuts la mise en place de sections territoriales pour décentraliser la démocratie coopérative. Ces sections sont mentionnées dans le règlement intérieur.

Il s'agit du mode privilégié d'animation territoriale, mais d'autres types d'organisation peuvent également renforcer l'expression et la vitalité démocratique (mise en place de commissions, comités ad hoc...).

Les assemblées de section permettent aux associés coopérateurs de la zone géographique de prendre connaissance et d'échanger sur tous les points portés à l'ordre du jour de l'assemblée plénière et de désigner les délégués qui représenteront les sections à cette assemblée plénière. Leur nombre ne peut être inférieur à 3 et doit être proportionnel au nombre d'associés coopérateurs présents ou représentés à l'assemblée de section.

Enjeu et finalité

Initialement, les coopératives agricoles regroupaient un nombre restreint d'associés sur des territoires limités et généralement homogènes.

Dorénavant, le développement en termes de circonscription territoriale et de nombre d'associés coopérateurs de certaines coopératives peut avoir diverses conséquences susceptibles d'impacter leur fonctionnement et leur gouvernance.

Afin de préserver la relation avec les associés coopérateurs, la coopérative doit mettre en place des structures permettant de maintenir le lien de proximité avec ses adhérents (ISO 26 000 : §6.8.3 « Implication auprès des communautés » et ISO/TS 26 030 : §4.8.3 « Implication auprès des communautés »).

L'organisation de la coopérative doit permettre de :

- créer et renforcer un sentiment d'attachement et de proximité des associés coopérateurs vis-à-vis de leur coopérative,
- garantir « l'écoute » des associés coopérateurs, c'est-à-dire le recueil de leur parole, de leurs besoins, pour être communiqués au conseil d'administration,
- être plus attentif aux attentes parfois hétérogènes des associés,
- favoriser les débats et la participation des associés coopérateurs à la vie démocratique de leur coopérative,
- assurer une meilleure information des associés coopérateurs,
- repérer les associés coopérateurs susceptibles de s'impliquer dans la gouvernance de la coopérative,
- maintenir un lien avec le conseil d'administration.

Recommandations

Les assemblées de section délibèrent en présence d'un administrateur désigné par le conseil d'administration qui pourra relayer aux autres administrateurs la teneur des débats de l'assemblée de section à laquelle il a participé.

Afin de renforcer ce lien avec le conseil d'administration, les assemblées de section peuvent, en outre, procéder à la désignation d'un ou plusieurs associés coopérateurs chargés, d'une façon permanente, entre deux assemblées générales, de représenter les intérêts des associés coopérateurs de la section auprès du conseil d'administration.

1

Assurer la mission permanente de facilitation de l'expression des coopérateurs sur tous les sujets intéressant la coopérative par l'organisation territoriale, sous la forme notamment de sections territoriales.

2

Donner au niveau opérationnel et budgétaire les moyens nécessaires à l'animation de la vie coopérative et au fonctionnement d'une gouvernance démocratique.

3

Déterminer la proportion d'associés pour un délégué de section qui permette une meilleure représentation de ceux-ci en assemblée plénière tout en favorisant une large participation des délégués à l'assemblée plénière.

4

S'assurer que l'animation de la section soit réalisée par le président de section en présence du président ou d'un vice-président, et/ou du directeur de la coopérative.

LA CHARTE DE GOUVERNANCE, VÉRITABLE OUTIL D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE

Introduction

Pour pouvoir constituer une coopérative agricole agréée par le Haut Conseil de la coopération agricole (HCCA), les associés doivent adopter en assemblée générale des statuts conformes aux modèles approuvés par arrêté du ministre de l'Agriculture.

Ces modèles, qui reprennent les dispositions législatives et réglementaires, constituent le socle commun des règles qui doit régir le fonctionnement de toute coopérative agricole ou union de coopératives agricoles. Ils doivent être complétés par les caractéristiques propres à chacune (son objet, sa circonscription territoriale, le nombre d'administrateurs, la durée de leur mandat, les options...).

Le conseil d'administration rédige un règlement intérieur qui sera propre à chaque coopérative. Ce document, auquel certaines dispositions des statuts renvoient expressément, comprend également des éléments sur le fonctionnement et l'organisation de la coopérative.

Au-delà de ces documents obligatoires, la coopérative peut également se doter d'une charte de gouvernance afin de compléter les principes qui la régissent.

Ce type d'outil permet également de répondre aux préoccupations édictées par l'ISO 26 000 qui recommande aux organisations de mettre en place des processus, systèmes, structures ou autres mécanismes, leur permettant de mettre en œuvre les principes et pratiques de responsabilité sociétale (§6.2 « gouvernance de l'organisation » et 7.4.3 « Intégrer la RS dans la gouvernance, les systèmes et processus de l'organisation »). Ces préoccupations sont également reprises dans la future norme ISO/TS 26 030 qui définira la RSE dans l'agroalimentaire fin 2019 (§4.2.3 « Intégration de la RS dans la politique et le projet stratégique de l'entreprise »).

Enjeu et finalité

La charte de gouvernance d'une coopérative agricole constitue un travail de réflexion entre administrateurs qui doit permettre de traduire la réalité du fonctionnement de chaque coopérative en adaptant sa gouvernance à ses enjeux de développement.

C'est avant tout l'occasion d'échanger et d'évaluer ainsi la gouvernance, de la faire évoluer en améliorant le fonctionnement du groupe et de formaliser l'engagement individuel de chaque administrateur, ainsi que les règles de fonctionnement collectif que se donne le conseil d'administration.

Une attention toute particulière sera portée aux moyens que le conseil d'administration se donne pour maintenir et assurer la proximité avec les associés coopérateurs.

Son élaboration contribue au bon fonctionnement de la gouvernance permettant au conseil d'administration d'élaborer une stratégie d'entreprise centrée sur la satisfaction des besoins des associés coopérateurs et la pérennité à moyen et long terme de la coopérative.

Recommandations

1

Élaborer une charte de gouvernance, validée par le conseil d'administration, rappelant les valeurs communes, les principes et modalités de fonctionnement des instances d'administration et de direction qui en découlent.

Les points suivants pourront être abordés :

- ☞ Les droits et devoirs de l'administrateur : son engagement coopératif, sa motivation, son implication (assiduité aux réunions...), les comportements attendus pour éviter notamment tout conflit d'intérêts (la confidentialité, la neutralité, l'impartialité, la transparence, la loyauté envers les décisions prises...).
- ☞ Les missions du conseil d'administration et des administrateurs à titre individuel (en lien notamment avec les compétences requises).
- ☞ Les moyens mis à la disposition des administrateurs pour mener à bien leurs fonctions, tels que leur indemnisation, l'existence d'un budget formation, les informations mises à disposition, les dossiers préparatoires des réunions, les outils informatiques, notamment un extranet dédié, les comptes rendus...

- ☞ Le fonctionnement et les méthodes de travail du conseil d'administration : le nombre de réunions, leur préparation, la formalisation des échanges, la participation aux commissions, le cas échéant aux assemblées de section, etc.
- ☞ La formalisation des délégations de pouvoirs conférées par le conseil d'administration, y compris dans les filiales.
- ☞ Les commissions ou comités permanents.
- ☞ Les procédures d'accueil des nouveaux administrateurs.
- ☞ Les modalités de mise à jour et d'actualisation de la charte.

2

Faire vivre cette charte en fonction des évolutions structurelles, économiques ou juridiques auxquelles la coopérative pourra être confrontée et la mettre à jour à intervalles réguliers afin que la gouvernance corresponde en temps réel aux attentes des coopérateurs et aux besoins de la coopérative.

FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Introduction

Dans la gouvernance des coopératives agricoles, le pouvoir de gestion et de surveillance est dévolu à un organe collectif, le conseil d'administration, composé d'administrateurs élus par l'ensemble des associés ou par leurs représentants (délégués de section).

À l'exception des pouvoirs confiés aux assemblées générales, le conseil d'administration dispose des pouvoirs les plus étendus pour gérer la coopérative et en assurer le bon fonctionnement.

Le conseil d'administration dispose également du pouvoir de surveillance qui consiste à vérifier que les conditions sont réunies pour que l'équipe dirigeante puisse développer la stratégie définie en conformité avec la vocation et aux missions de la coopérative.

Enjeu et finalité

Au carrefour de l'expression du pouvoir souverain exercé par les associés et du pouvoir exécutif confié à la direction, le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la gouvernance coopérative.

Pour mener à bien ses missions, il ne doit pas se contenter de recevoir des informations. Il doit opter pour un fonctionnement dynamique lui permettant véritablement de faire des propositions et prendre des décisions, en cherchant à concilier :

- 🔘 les attentes des associés coopérateurs à court et moyen terme,
- 🔘 l'intérêt général de la coopérative et de sa résilience.

Une organisation efficace de la gouvernance va permettre par ailleurs d'intégrer la responsabilité sociétale au sein de la coopérative. Ce point constitue un volet important de la norme ISO 26 000 (§6.2 « Gouvernance de l'organisation ») et de la future norme ISO/TS 26 030 (§4.2.7 « Mise en œuvre opérationnelle de la responsabilité sociétale, surveillance et amélioration continue des performances de responsabilité sociétale »).

Chaque coopérative doit régulièrement réviser son fonctionnement et s'assurer de l'efficacité des décisions.

Ainsi, les dispositions législatives et statutaires relatives au fonctionnement du conseil d'administration, devront être complétées et adaptées par chaque coopérative.

Ces règles de fonctionnement doivent être présentées, discutées par tous les administrateurs, et validées par le conseil d'administration. Ces méthodes de travail partagées peuvent être formalisées dans une charte de gouvernance.

La réflexion sur le fonctionnement du conseil d'administration doit aborder les points suivants :

- ☞ Le conseil d'administration dispose-t-il des informations suffisantes pour une prise de décisions éclairée et efficace et de quels types d'informations a-t-il besoin en permanence (connaissance de la coopérative et le cas échéant du groupe, caractéristiques de son environnement, éléments d'analyse économique, financiers...)?
- ☞ Le conseil d'administration a-t-il besoin de faire appel à des compétences extérieures lorsque les ressources n'existent pas dans la coopérative ou lorsque des administrateurs souhaitent un éclairage complémentaire ?
- ☞ Les modalités de prise de décisions donnent-elles l'assurance d'un fonctionnement collégial ? Afin de favoriser la participation des administrateurs au processus démocratique, il doit être porté une attention toute particulière au nombre d'administrateurs. Le rythme des réunions, l'élaboration de l'ordre du jour et l'instauration du vote à bulletin secret pour certaines décisions font aussi partie du bon fonctionnement du conseil. Bien que le bureau se réunisse plus souvent que le conseil d'administration, le président devra être attentif à ce que ce dernier bénéficie d'un niveau d'information équivalent à celui du bureau, lui permettant cette prise de décision collégiale et éclairée.
- ☞ Le conseil d'administration procède-t-il régulièrement à l'évaluation de ses travaux, de son organisation et de son fonctionnement ?

Recommandations

1

- ☞ Mettre en place des règles de fonctionnement permettant de faciliter les prises de décision : prévoir systématiquement un ordre du jour qui intègre les éventuelles propositions des membres du conseil d'administration, nommer des référents par dossier, mettre en place des binômes administrateurs-salariés...
- ☞ Fournir aux administrateurs toutes les informations nécessaires pour remplir leurs missions en veillant à communiquer des données complètes et concises, notamment des indicateurs nécessaires au suivi de la coopérative.

2

Opter pour un nombre d'administrateurs qui permette une bonne représentativité du sociétariat et tienne compte de sa diversité.

3

Instaurer le vote à bulletin secret pour certaines décisions, tout en veillant à maintenir les débats lors des réunions du conseil d'administration. Ainsi, cette modalité de vote pourra être limitée à la nomination du président et des membres du bureau ainsi qu'au vote du budget et des investissements ou des décisions stratégiques importants.

4

Consacrer plusieurs séances et ne prendre la décision qu'au terme complet du processus d'information et de délibération pour les décisions stratégiques.

5

Procéder à une évaluation annuelle des travaux, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration en alternant par exemple auto-évaluation et évaluation extérieure.

FORMATION DES ADMINISTRATEURS

Introduction

La formation des dirigeants élus des coopératives est un des principes coopératifs mentionnés 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. »

Conscient de l'importance pour les coopératives agricoles de disposer d'élus formés, le législateur a récemment mis en place un dispositif d'incitation à la formation dans le cadre de la loi n° 2014-1170 du 13 octobre 2014 d'Avenir pour l'Agriculture, l'Alimentation et la Forêt, dite « LAAAF ».

Ainsi, les administrateurs doivent dorénavant se voir proposer des formations nécessaires à l'exercice de leurs missions lors de la première année de chaque mandat. L'assemblée générale ordinaire approuve un budget dédié à ces formations.

Enjeu et finalité

L'enjeu principal pour les administrateurs consiste à exercer de façon effective les missions légales qui sont les leurs en se donnant les moyens d'apprécier et challenger la pertinence des propositions de la direction, notamment en matière de stratégie. Ils doivent aussi être en mesure d'assurer un contrôle et un suivi efficace et averti de la mise en œuvre du plan stratégique élaboré.

La formation doit donc être considérée comme un véritable investissement et non comme une charge.

Intégrer la responsabilité sociétale dans les préoccupations de la coopérative nécessite également de sensibiliser et développer les compétences en la matière. Ces points sont repris dans la norme ISO 26000 (§7.4.1 « Sensibiliser et développer les compétences en matière de responsabilité sociétale »).

§6.4.7 « Développement du capital humain » et §6.3.2 « Structures et processus de prise de décision ») ainsi que dans la future ISO 26030 (§4.4.7 « Développement du capital humain »).

Il paraît donc nécessaire d'aller plus loin et de proposer aux coopératives agricoles de mettre en place, à l'instar de ce qui est pratiqué pour les salariés ou pour les administrateurs dans certains secteurs d'activité, de véritables plans de formation en s'appuyant sur des outils adaptés aux administrateurs.

Pour atteindre cet objectif, un volet consacré au développement des compétences des administrateurs doit être intégré dans le projet stratégique de la coopérative en prévoyant un budget spécifique et en s'assurant que les conditions matérielles et financières soient réunies pour que les administrateurs puissent participer aux formations sans pénaliser leurs exploitations.

Il doit s'agir d'un processus continu pouvant regrouper différentes actions de formation (des formations en interne construites « sur mesure », avec d'autres coopératives pour un échange d'expériences...). Le cursus de formation peut également comprendre des voyages d'études ou des séminaires.

Les formations en ligne peuvent constituer une nouvelle expérience de formation susceptible de s'adapter plus facilement aux contraintes d'organisation des administrateurs.

Cet accompagnement du mandat d'administrateur peut également faciliter l'engagement de nouveaux administrateurs et leur intégration.

Recommandations

Dans leur règlement intérieur ou dans leur charte de gouvernance, les coopératives se fixent des règles visant à évaluer les besoins de formation des membres du conseil d'administration. Ces dernières ont pour objectif de développer les compétences dont les administrateurs ont besoin pour exercer leur mandat.

Ces formations peuvent s'appuyer sur des outils reconnus et labellisés, intégrant éventuellement de nouvelles technologies².

² Par exemple, les formations proposées par l'Institut de la Coopération Agricole : <http://institutdelacooperationagricole.coop/>

1

Inciter fortement à la formation des membres du conseil d'administration selon des modalités à définir et mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer et de faire des bilans réguliers des formations suivies (pourcentage d'administrateurs formés, nombre d'heures de formation, thèmes abordés...).

Pour faciliter l'accès à ces formations et ne pas pénaliser financièrement les administrateurs, la coopérative peut décider de les indemniser pour le temps consacré à ces formations.

2

Nommer un référent au sein du conseil d'administration chargé de suivre le dossier de la formation dans la coopérative et d'en rendre compte au conseil d'administration en faisant chaque année un bilan des formations suivies.

COMITÉS SPÉCIALISÉS : COMITÉS D'AUDIT ET DE RÉMUNÉRATION

Introduction

Pour remplir ses missions, le conseil d'administration peut souhaiter disposer d'aide à la décision. Bien que la gouvernance coopérative présente certaines spécificités, les coopératives agricoles peuvent s'inspirer de ce qui existe dans les autres types de sociétés et notamment du système des comités spécialisés qui s'est développé dans les sociétés coopératives et mutuelles, et les sociétés commerciales cotées³.

³ Ces comités sont obligatoires dans les banques coopératives

Enjeu et finalité

Quelles que soient les activités, la circonscription territoriale, le nombre d'adhérents, le montant du chiffre d'affaires d'une coopérative agricole, son conseil d'administration est collectivement responsable de sa gestion, et le cas échéant de celle du groupe coopératif, dont il assure le bon fonctionnement.

Il peut décider de mettre en place des comités spécialisés, notamment un comité d'audit et un comité de rémunération.

Cette préoccupation se retrouve en matière de mise en pratique de la responsabilité sociétale dans la norme ISO 26 000 (§7.7.2 « Surveiller les activités en matière de responsabilité sociétale » §7.4.3 « Intégrer la RS dans la gouvernance, les systèmes et processus de l'organisation » et 6.3.2 « Structures et processus de prise de décision ») et dans la future ISO 26 030 (§4.2.7 Mise en œuvre opérationnelle de la responsabilité sociétale, surveillance et amélioration continue des performances de responsabilité sociétale).

L'analyse des compétences au sein de la gouvernance de la coopérative agricole, de la complexité de son organisation, de sa structure, de son modèle économique, doit permettre de décider, ou non, de la création de comités spécialisés ayant pour vocation d'éclairer le conseil d'administration dans ses décisions.

Les comités spécialisés, créés à l'initiative du conseil d'administration, en sont une émanation qui lui facilite le travail. Il convient par conséquent de prévoir des comptes rendus faits par les comités en conseil et une description de l'activité des comités dans le rapport annuel aux associés.

Ces comités, lieux de réflexion et de propositions, sont composés d'administrateurs reconnus pour leurs compétences et leurs aptitudes dans des domaines particuliers. Ils peuvent faire appel en tant que de besoin aux compétences de l'exécutif et de personnalités extérieures.

Recommandations

1

Organiser un dispositif de maîtrise des risques, quelle que soit la taille de l'entreprise et en rendre compte dans le rapport annuel du conseil d'administration.

2

Prévoir le cas échéant l'existence, la composition et le fonctionnement de comités spécialisés dans le règlement intérieur. Ces comités spécialisés disposent d'un budget arrêté par le conseil d'administration.

3

Élargir, dans les groupes coopératifs, la compétence de ces comités aux filiales de la coopérative.

4

Prévoir l'animation des comités et la présentation des comptes rendus au conseil d'administration par le président de chaque comité désigné en conseil d'administration.

Les membres du comité ont accès à toutes les informations nécessaires pour assurer leurs missions.

RENOUVELLEMENT DES GÉNÉRATIONS DANS LES ORGANES DE GESTION

Introduction

L'accueil de nouveaux coopérateurs, et notamment des jeunes, est depuis de nombreuses années un enjeu prioritaire des coopératives agricoles et de leurs fédérations⁴.

Il s'agit d'une préoccupation plus que jamais d'actualité pour que les coopératives puissent assurer leur pérennité en faisant face aux défis économiques auxquels elles sont confrontées, dans le respect des valeurs et des principes qui les régissent.

L'accueil de nouveaux coopérateurs, et notamment de jeunes, doit faire l'objet de dispositifs dédiés et permanents leur permettant de :

- découvrir l'esprit et le système coopératif,
- adhérer à ses valeurs et principes,
- leur donner envie de s'investir et de prendre des responsabilités.

Les administrateurs étant élus par les associés réunis en assemblée générale selon un principe démocratique, il est difficile d'assurer une proportion minimum de jeunes coopérateurs au conseil d'administration.

Cependant, afin d'assurer une certaine représentativité de la composition du sociétariat au sein des organes de gestion, la coopérative peut réfléchir à des dispositifs visant à faciliter l'émergence de nouveaux responsables parmi les jeunes coopérateurs (journée d'accueil, formations spécifiques, participation à une commission « Jeunes », commission « Avenir »).

⁴ [Accueillir les nouveaux coopérateurs, THEMA Coop de France, 2016.](#)

Enjeu et finalité

La moyenne d'âge relativement élevée des administrateurs de coopératives témoigne de la délicate question du renouvellement des conseils d'administration (ISO 26 000 : §6.2.3 « Structures et prise de décision » et ISO 26 030 : §4.2.7 « Mise en œuvre opérationnelle de la responsabilité sociétale, surveillance et amélioration continue des performances de RSE »).

Avoir des futurs responsables, formés, compétents et capables de prendre les bonnes décisions stratégiques, nécessite d'identifier les adhérents susceptibles d'être candidats aux postes d'administrateurs et de faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs élus.

Par ailleurs, pour que la fonction d'administrateur puisse être attractive auprès de jeunes dont les exploitations sont en phase de consolidation, il est nécessaire de résoudre la question de l'indemnisation du temps consacré à ces fonctions.

Les pistes de réflexion suivantes pourront par exemple être explorées :

- avoir des dispositifs permettant de repérer les futurs responsables,
- faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs et notamment des jeunes,
- fixer un âge limite dans les statuts permettant de faciliter le renouvellement des administrateurs.

Recommandations

La mise en place de structures non statutaires visant à assurer l'animation de la vie coopérative, telles que les commissions spécifiques « Jeunes », les groupes de travail, ... peut faciliter ce travail de repérage et l'implication progressive des associés coopérateurs.

L'accueil des jeunes au sein du conseil d'administration peut être favorisé de différentes manières. Différentes initiatives existent en la matière : un entretien personnalisé avec le président et le directeur, la remise d'un dossier comprenant les documents de base de la coopérative (organigramme...), une information sur le projet, les métiers, les chiffres clefs, les principaux services de la coopérative, le fonctionnement du conseil d'administration, le tutorat par un élu plus expérimenté...

Cette procédure d'accueil peut être formalisée et s'accompagner d'un plan de formation.

Le conseil d'administration peut également créer des postes de « stagiaires ». N'étant pas élu, le stagiaire n'est pas administrateur mais il peut toutefois participer au débat du conseil à titre consultatif. En revanche, il sera soumis, au même titre que les administrateurs élus, à l'obligation de confidentialité.

1

Anticiper le renouvellement des administrateurs en mettant en place des dispositifs permettant de repérer de jeunes coopérateurs, motivés et prêts à s'investir pour le collectif et promouvoir leur accès aux responsabilités.

2

Prévoir dans les statuts une limite d'âge unique applicable à tous les administrateurs au moment du renouvellement de leur mandat.

3

Faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs par la mise en œuvre d'une véritable politique d'accueil susceptible de prendre des formes différentes (entretien, journée d'information, mise en place d'un système de tutorat...).

4

Mettre en place un parcours de formation qui pourra être centré pour les jeunes administrateurs sur la connaissance de la coopérative, de son fonctionnement, de son environnement, de ses marchés ainsi que sur la prise de responsabilité.

REPRÉSENTATION DES FEMMES DANS LES ORGANES DE GESTION

Introduction

Coop de France recommande depuis plusieurs années aux coopératives agricoles d'adopter des démarches proactives pour renforcer la présence des femmes dans les conseils d'administration bien que la loi du 27 janvier 2011 dite « Copé-Zimmermann » relative à la représentation équilibrée des femmes et des hommes au sein des conseils d'administration et de surveillance et à l'égalité professionnelle, ne leur soit pas applicable.

Enjeu et finalité

Le taux de représentation des femmes dans les organes de gestion des coopératives agricoles est nettement inférieur au taux de femmes chefs d'exploitation agricole (cf. ci-après les données de l'Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles de l'ANR).

La lutte contre les discriminations, notamment vis-à-vis des femmes, est intégrée dans la norme ISO 26 000 (§6.3.7 « Discrimination et groupes vulnérables ») ainsi que dans la future norme ISO 26 030 (§4.3.6 « Discrimination et groupes vulnérables – Droits civiques et politiques – Droits économiques, sociaux et culturels »).

La représentativité hommes/femmes a été analysée comme un facteur de progrès dans tous les types d'entreprises. Il convient donc d'améliorer la représentation des femmes dans les instances de gouvernance des coopératives agricoles.

Des raisons juridiques et sociologiques évidentes expliquent la spécificité coopérative : les administrateurs sont élus parmi les associés (coopérateurs ou non), membres de l'assemblée générale dans lesquelles les femmes sont minoritaires. Cependant, compte tenu du caractère électif démocratique, comme il a été évoqué pour les jeunes, il est incertain d'assurer un pourcentage minimal de femmes.

Ainsi, les recommandations destinées à favoriser la meilleure représentation des femmes au sein des conseils d'administration ne peuvent imposer à la coopérative une obligation de résultat, mais seulement une obligation de moyens, dont la coopérative qui adopte le présent guide devra justifier.

Recommandations

Les coopératives peuvent fixer, dans leurs statuts, leur règlement intérieur ou dans la charte de gouvernance qu'elles auront adoptée, des règles permettant d'atteindre un objectif de représentativité des femmes au sein de leur organe de gestion.

Cet objectif est fixé en calculant le nombre de femmes associées coopérateurs et vise à tendre vers une représentation à peu près équivalente dans l'organe de gestion.

1

S'efforcer d'avoir à chaque renouvellement de son organe de gestion au moins la même représentation entre les hommes et les femmes que celle existant au sein des associés coopérateurs.

2

Mettre en place un « vivier » d'associés intéressés par un investissement personnel dans la gouvernance de la coopérative, intégrant un minimum de femmes.

Développer des programmes d'accompagnement de leadership féminin à l'instar de ce qui existe au Québec.

3

Intégrer dans le rapport aux associés des indicateurs permettant d'assurer un suivi de l'évolution de la coopérative en matière de représentation des femmes dans les instances de gouvernance.

SALARIÉS ADMINISTRATEURS

Introduction

La participation des salariés à la vie de leur entreprise est un sujet d'actualité qui a encore récemment fait l'objet de discussions dans le cadre du projet de loi relatif à la croissance et la transformation des entreprises (projet de loi « PACTE »).

Les coopératives agricoles, comme les autres types de sociétés, se sont saisies de ce sujet.

Outre la représentation légale consultative des salariés, à travers la présence du comité économique et social (CSE) au sein des organes de gestion, un certain nombre de coopératives agricoles, de toute taille, ont fait le choix d'ouvrir, volontairement, sous diverses formes, leurs instances de gouvernance aux salariés qui souhaitent s'impliquer en tant que véritable partie prenante de leur entreprise.

Enjeu et finalité

Aux côtés des agriculteurs, les salariés, par leurs compétences et leur implication, participent à la création de valeur de la coopérative.

Leur regard et leur compréhension des enjeux économiques, sociaux et sociétaux du projet coopératif pour lequel ils se sont engagés peuvent apporter une approche complémentaire au sein des instances de gouvernance. Permettre aux salariés de s'engager davantage dans leur coopérative en participant au processus de décision démocratique, est un enjeu de différenciation sociale et de performance globale.

L'invitation faite aux salariés de participer plus étroitement au projet coopératif et à son déploiement au sein des instances de gouvernance vise à :

- 🔗 Partager avec les salariés le projet d'entreprise ainsi que la stratégie commune de développement et de pérennité de la coopérative ;
- 🔗 Faciliter la compréhension et le partage des enjeux économiques et sociaux, et donner du sens à l'engagement des collaborateurs.

Recommandations

L'option « associés non-coopérateurs » (ANC) offre une modalité pratique en vue d'une plus grande implication des salariés et d'une représentation adaptée au sein des instances de gouvernance de la coopérative.

Cette option facultative adaptée au fonctionnement spécifique des coopératives, relève de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire. Elle permet aux salariés en poste, au même titre que toute personne physique ou morale intéressée par l'activité de la coopérative, de détenir des parts sociales.

Cette implication des salariés peut se faire par une adhésion directe de ces derniers ou, le cas échéant, par l'adhésion d'un fonds commun de placement d'entreprise (FCPE).

Les salariés devenus administrateurs ont les mêmes droits et devoirs que les administrateurs élus par les adhérents.

L'admission d'un ANC est conditionnée à la décision du conseil d'administration.

Lorsque l'assemblée générale extraordinaire a levé l'option, les ANC en tant qu'associés de la coopérative doivent obligatoirement être représentés en conseil d'administration. Le nombre d'administrateurs les représentant est librement fixé par la coopérative dans la limite maximale d'un tiers du nombre des administrateurs en exercice. Les administrateurs du collège ANC sont élus et disposent de voix délibératives.

1

Rechercher les modalités de représentation des salariés administrateurs les plus adaptées au sein de chaque coopérative.

2

Proposer, lorsque des salariés administrateurs sont désignés, une formation adaptée afin de leur permettre d'assumer pleinement et en toute connaissance de cause leur mission et leur responsabilité.

SYNTHÈSE

DES RECOMMANDATIONS

ANIMATION DÉMOCRATIQUE DES ASSEMBLÉES GÉNÉRALES ORDINAIRES ANNUELLES

1

Inciter les associés à participer aux assemblées générales en mettant en place une organisation favorisant leur expression. En cas de circonscription territoriale importante, opter pour la mise en place de sections territoriales chargées de désigner les délégués qui siégeront aux assemblées plénières.

2

Organiser une procédure permettant aux associés de poser des questions avant l'assemblée générale via, par exemple, un site Internet dédié. Le règlement intérieur précisera les modalités de formalisation des réponses qui devront être apportées avant la tenue de l'assemblée générale.

3

Privilégier les informations ciblées et claires, à mettre à la disposition des associés suffisamment à l'avance.

Prévoir une présentation accessible du rapport aux associés, des comptes annuels et des propositions d'affectation du résultat en justifiant notamment des options prises entre la rémunération des parts sociales des associés, le complément de rémunération des associés coopérateurs par la distribution de ristournes, la part des résultats provenant des filiales, la consolidation des fonds propres par l'affectation de l'excédent en réserves pour financer le développement de la coopérative et assurer sa pérennité.

Prévoir une représentation didactique des recommandations du rapport de révision coopérative.

ANIMATION TERRITORIALE DES COOPÉRATIVES

1

Assurer la mission permanente de facilitation de l'expression des coopérateurs sur tous les sujets intéressant la coopérative par l'organisation territoriale, sous la forme notamment de sections territoriales.

2

Donner au niveau opérationnel et budgétaire les moyens nécessaires à l'animation de la vie coopérative et au fonctionnement d'une gouvernance démocratique.

3

Déterminer la proportion d'associés pour un délégué de section qui permette une meilleure représentation de ceux-ci en assemblée plénière tout en favorisant une large participation des délégués à l'assemblée plénière.

4

S'assurer que l'animation de la section soit réalisée par le président de section en présence du président ou d'un vice-président, et/ou du directeur de la coopérative.

CHARTRE DE GOUVERNANCE, VÉRITABLE OUTIL D'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE

1

Élaborer une charte de gouvernance, validée par le conseil d'administration, rappelant les valeurs communes, les principes et modalités de fonctionnement des instances d'administration et de direction qui en découlent.

Les points suivants pourront être abordés :

- ☞ Les droits et devoirs de l'administrateur : son engagement coopératif, sa motivation, son implication (assiduité aux réunions...), les comportements attendus pour éviter notamment tout conflit d'intérêts (la confidentialité, la neutralité, l'impartialité, la transparence, la loyauté envers les décisions prises...).
- ☞ Les missions du conseil d'administration et des administrateurs à titre individuel (en lien notamment avec les compétences requises).
- ☞ Les moyens mis à la disposition des administrateurs pour mener à bien leurs fonctions, tels que leur indemnisation, l'existence d'un budget formation, les informations mises à disposition, les dossiers préparatoires des réunions, les outils informatiques, notamment un extranet dédié, les comptes rendus...

- ☞ Le fonctionnement et les méthodes de travail du conseil d'administration : le nombre de réunions, leur préparation, la formalisation des échanges, la participation aux commissions, le cas échéant aux assemblées de section, etc.
- ☞ La formalisation des délégations de pouvoirs conférées par le conseil d'administration, y compris dans les filiales.
- ☞ Les commissions ou comités permanents.
- ☞ Les procédures d'accueil des nouveaux administrateurs.
- ☞ Les modalités de mise à jour et d'actualisation de la charte.

2

Faire vivre cette charte en fonction des évolutions structurelles, économiques ou juridiques auxquelles la coopérative ou l'union pourra être confrontée et la mettre à jour à intervalles réguliers afin que la gouvernance corresponde en temps réel aux attentes des coopérateurs et aux besoins de la coopérative.

FONCTIONNEMENT

DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1

- ☞ Mettre en place des règles de fonctionnement permettant de faciliter les prises de décision (prévoir systématiquement un ordre du jour qui intègre les éventuelles propositions des membres du conseil d'administration, nommer des référents par dossier, mettre en place des binômes administrateurs-salariés...),
- ☞ Fournir aux administrateurs toutes les informations nécessaires pour remplir leurs missions en veillant à communiquer des données complètes et concises, notamment des indicateurs nécessaires au suivi de la coopérative.

2

Opter pour un nombre d'administrateurs qui permette une bonne représentativité du sociétariat et tienne compte de sa diversité.

3

Instaurer le vote à bulletin secret pour certaines décisions, tout en veillant à maintenir les débats lors des réunions du conseil d'administration. Ainsi, cette modalité de vote pourra être limitée à la nomination du président et des membres du bureau ainsi qu'au vote du budget et des investissements ou des décisions stratégiques importants.

4

Consacrer plusieurs séances et ne prendre la décision qu'au terme complet du processus d'informations et de délibérations pour les décisions stratégiques.

5

Procéder à une évaluation annuelle des travaux, de l'organisation et du fonctionnement du conseil d'administration en alternant par exemple auto-évaluation et évaluation extérieure.

FORMATION DES ADMINISTRATEURS

1

Inciter fortement à la formation des membres du conseil d'administration selon des modalités à définir et mettre en place des indicateurs permettant d'évaluer et de faire des bilans réguliers des formations suivies (pourcentage d'administrateurs formés, nombre d'heures de formation, thèmes abordés...).

Pour faciliter l'accès à ces formations, la coopérative peut décider d'indemniser les administrateurs lorsqu'ils sont en formation.

2

Nommer un référent au sein du conseil d'administration chargé de suivre le dossier de la formation dans la coopérative et d'en rendre compte au conseil d'administration en faisant chaque année un bilan des formations suivies.

COMITÉS SPÉCIALISÉS :

COMITÉS D'AUDIT ET DE RÉMUNÉRATION

1

Organiser un dispositif de maîtrise des risques, quelle que soit la taille de l'entreprise et en rendre compte dans le rapport annuel du conseil d'administration.

2

Prévoir le cas échéant l'existence, la composition et le fonctionnement de comités spécialisés dans le règlement intérieur. Ces comités spécialisés disposent d'un budget arrêté par le conseil d'administration. Les administrateurs membres sont indemnisés.

3

Élargir, dans les groupes coopératifs, la compétence de ces comités aux filiales de la coopérative.

4

Prévoir l'animation des comités et la présentation des comptes rendus au conseil d'administration par le président de chaque comité, désigné en conseil d'administration.

Les membres du comité ont accès à toutes les informations nécessaires pour assurer leurs missions.

RENOUVELLEMENT DES GÉNÉRATIONS

DANS LES ORGANES DE GESTION

1

Anticiper le renouvellement des administrateurs en mettant en place des dispositifs permettant de repérer de jeunes coopérateurs, motivés et prêts à s'investir pour le collectif et promouvoir leur accès aux responsabilités.

2

Prévoir dans les statuts une limite d'âge unique applicable à tous les administrateurs au moment du renouvellement de leur mandat.

3

Faciliter l'intégration des nouveaux administrateurs par la mise en œuvre d'une véritable politique d'accueil susceptible de prendre des formes différentes (entretien, journée d'information, mise en place d'un système de tutorat...).

4

Mettre en place un parcours de formation qui pourra être centré pour les jeunes administrateurs sur la connaissance de la coopérative, de son fonctionnement, de son environnement, de ses marchés ainsi que sur la prise de responsabilité.

REPRÉSENTATION DES FEMMES

DANS LES ORGANES DE GESTION

1

S'efforcer d'avoir à chaque renouvellement de son organe de gestion au moins la même représentation entre les hommes et les femmes que celle existant en assemblée générale.

2

Mettre en place un « vivier » d'associés intéressés par un investissement personnel dans la gouvernance de la coopérative, intégrant un minimum de femmes.

Développer des programmes d'accompagnement de leadership féminin à l'instar de ce qui existe au Québec.

3

Intégrer dans le rapport aux associés des indicateurs permettant d'assurer un suivi de l'évolution de la coopérative en matière de représentation des femmes dans les instances de gouvernance.

SALARIÉS ADMINISTRATEURS

1

Rechercher les modalités de représentation des salariés administrateurs les plus adaptées au sein de chaque coopérative.

2

Proposer, lorsque des salariés administrateurs sont désignés, une formation adaptée afin de leur permettre d'assumer pleinement et en toute connaissance de cause leur mission et leur responsabilité de salarié administrateur.

À noter

L'ensemble de ces recommandations peut également être appliqué dans les sociétés coopératives agricoles et unions de sociétés coopératives agricoles à directoire et conseil de surveillance.

À CONSULTER ÉGALEMENT

Publications Coop de France

- 🕒 Circulaire Coop de France n° 2149
« Principes coopératifs définis par l'Alliance Coopérative Internationale : lignes directrices adoptées par l'assemblée de l'ACI » ;
- 🕒 L'administrateur en question, guide pratique Coop de France, 3^e édition, 2014 ;
- 🕒 Référentiel de compétences de l'administrateur de coopérative agricole, Coop de France avec le soutien du CASDAR ;
- 🕒 Accueillir les nouveaux coopérateurs, Théma Coop de France, octobre 2016 ;
- 🕒 Les cahiers du développement coopératif consacré aux « Coopératives et renouvellement des générations », Coop de France-FNcuma, n° 3 février 2018 ;
- 🕒 Accompagnement au reporting RSE pour les entreprises coopératives agricoles et agroalimentaires Coop de France, juin 2018.
- 🕒 Les Cahiers du développement coopératif, Numéro 4, février 2019.

Autres publications

- 🕒 La gouvernance dans les coopératives laitières, FNCL et IFA ;
- 🕒 Les groupes coopératifs et mutualistes : principes et bonnes pratiques d'une gouvernance originale et efficiente, publication de l'Institut Français des Administrateurs (IFA) ;
- 🕒 Observatoire de la Gouvernance des Coopératives agricoles de l'Association Nationale de Révision, Décembre 2018
- 🕒 Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles, Xavier Hollandts et Bertrand Valiorgue, Fondation Université d'Auvergne ;
- 🕒 Fiche consacrée à la participation des salariés à la gouvernance de l'entreprise : idées reçues et perspectives de Hollandts et Valiorgue, novembre 2018 ;
- 🕒 Les modèles de statuts des sociétés coopératives agricoles et notamment le type 3 consacré aux sociétés coopératives agricoles à section ;
- 🕒 Guide d'auto-construction du rapport aux associés Coop de France, juin 2015.
- 🕒 Cahier RECMA n° 351, P 68 à 80, article « L'usage du numérique, facilitateur de la gouvernance ? Le cas des coopératives agricoles ».

SELON L'OBSERVATOIRE DE LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES DE L'ANR (DÉCEMBRE 2018)⁵

Concernant la vie démocratique et l'animation du territoire, le taux moyen de participation aux assemblées ou aux assemblées de section (incluant présents et représentés) est de 47 %. D'autres moments d'échanges sont organisés pour entretenir la vie démocratique et favoriser l'implication des associés. Ainsi, 61 % des coopératives organisent des réunions d'animation du territoire à raison de 3,8 réunions par an en moyenne.

Concernant le fonctionnement des conseils d'administration, ces derniers se réunissent en moyenne entre 7 et 8 fois par an. Cette fréquence de réunion satisfait les administrateurs à 88 %. Le taux de présence moyen est de 80 %. Pour 17 % des administrateurs l'information préalable aux prises de décision pourrait être améliorée (ce taux est de 11 % pour les membres du bureau et de 21 % pour les administrateurs non-membres du bureau. Les premiers bénéficiant des informations en amont lors des réunions de bureau).

Concernant la formation des administrateurs, 23 % des nouveaux administrateurs suivent une formation, 1 administrateur sur 2 n'a jamais suivi de formation, 41 % des coopératives ont organisé une formation au cours des 3 dernières années. Pour ces coopératives, la moyenne est de 1,2 jour de formation par administrateur par an.

Concernant les comités spécialisés, les administrateurs passent en moyenne 13 jours par an pour des missions supplémentaires qui leur sont confiées (suivi de commissions, de filiales, de projets). Ces démarches sont similaires à celles des comités même si elles n'en portent pas le nom.

Concernant le renouvellement des générations, en moyenne, 89 % des coopératives de l'Observatoire ont renouvelé des administrateurs sur les 5 dernières années, avec une moyenne de 3,5 renouvellements, soit un turnover de 4,7 % par an.

On constate néanmoins que 11 % des coopératives n'ont renouvelé aucun administrateur en 5 ans.

Concernant la représentation des femmes dans les organes de gestion, le taux de 8,4 % est nettement inférieur au taux de femmes chefs d'exploitation agricole (25 % selon la MSA, étude 2016). Pourtant 86 % des administrateurs estiment que le conseil est représentatif de l'ensemble des adhérents.

⁵ www.hcca.coop

POSTFACE

Depuis sa création par la loi en 2006, le HCCA, Haut Conseil de la Coopération Agricole, a pour mission de garantir le respect des textes et des règles de la coopération agricole. Les fondamentaux constitutifs du modèle coopératif, autrement appelés principes de Gouvernance, s'incarnent concrètement au quotidien, en faisant vivre l'engagement coopératif bien au-delà d'une simple théorie.

Parmi ces principes, la démocratie doit occuper la première place pour que les missions fondamentales des coopératives agricoles puissent être assurées. C'est bien la Gouvernance qui est au service du projet collectif et qui est, dans le même temps, le garant de son respect.

Équilibre subtil s'il en est, les coopératives ont cette double mission d'assurer la pérennité de l'outil et de le faire en restant aux services de leurs adhérents, raison d'être du collectif.

Dans un monde économique et social où d'autres logiques dominent, les coopératives agricoles incarnent un projet bien singulier. Elles doivent maintenir le haut niveau d'exigence que nécessite tout exercice démocratique. Elles doivent aussi assurer une performance économique pour continuer d'exister dans un marché ouvert, concurrentiel et parfois international.

Plus la pression économique est forte, plus le sentiment d'insécurité est grand, plus la recherche de sens se fait sentir. Les tensions qui existent aujourd'hui et les impératifs de la vie démocratique à l'égard de nos coopératives, émanant des adhérents, des attentes sociétales, de l'internationalisation du marché... seront probablement encore plus fortes demain.

Coop de France a donc eu raison, à la suite du grand débat coopératif, de proposer ce guide de bonnes pratiques de la gouvernance. Il demande à être apprécié, évalué, contrôlé, au besoin rectifié, avec le souci de progresser.

C'est pour cette raison que le HCCA a sollicité les pouvoirs publics afin que, dans ses nouvelles attributions, il ait la faculté d'émettre des recommandations sur les bonnes pratiques de gouvernance des coopératives agricoles. Ce guide Coop de France sera, à n'en pas douter, une base solide de travail pour élaborer ces recommandations.

Dans son rapport annuel, le HCCA, instance de contrôle de l'application du droit coopératif, évoquera les évolutions et les progrès constatés dans la mise en œuvre de ces bonnes pratiques, au nom de la promesse coopérative.

Henri Nallet,

Président du HCCA & Ancien Ministre



43 rue Sedaine
75011 Paris