
ERASMUS+

du projet : 2021-1-RO01-KA220-VET-000025577

du projet : Bonnes pratiques de gouvernance dans les coopératives
agricoles (GGPAC)

**Boîte à outils : « L'organisation, le fonctionnement et la
gouvernance du
agricole coopérative »**

La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes

France, 2023

Contenu

1. INTRODUCTION 5_ 4

Ce document a été réalisé par La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes dans le cadre du projet Erasmus+ « Bonnes pratiques de gouvernance dans les coopératives agricoles - GGPAC » (2021-1-RO01-KA220-VET-000025577).

Financé par l'Union européenne. Les points de vue et opinions exprimés sont toutefois ceux du ou des auteurs uniquement et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne peuvent en être tenues responsables.



**Co-funded by
the European Union**

1. INTRODUCTION

« Une coopérative est une association autonome de personnes unies volontairement pour répondre à leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs par le biais d'une entreprise détenue conjointement et contrôlée démocratiquement » (Alliance coopérative internationale, 1995). Les coopératives sont fondées sur des valeurs partagées d'entraide, de responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité (Alliance Coopérative Internationale, 1995). Elles sont régies par sept principes appelés « principes coopératifs » (Alliance Coopérative Internationale, 1995) :

1. Adhésion volontaire et ouverte : l'adhésion à une coopérative est un acte volontaire ouvert à toute personne pouvant recourir aux services de la coopérative, et la coopérative ne peut discriminer quiconque en raison de son sexe, de son statut social ou de sa religion par exemple.
2. Contrôle démocratique des membres : les coopératives sont gérées démocratiquement par leurs membres. Dans les coopératives primaires, on retrouve le principe « une personne, une voix » et une gestion par un conseil d'administration élu en assemblée générale (démocratie représentative).
3. Participation économique des membres : chaque membre doit contribuer au capital social de la coopérative au prorata de son activité au sein de la coopérative.
4. Autonomie et indépendance : même si la coopérative conclut des partenariats avec d'autres entités, les membres doivent toujours pouvoir exercer un contrôle démocratique sur la coopérative de manière autonome.
5. Éducation, formation et information : les coopératives s'engagent à éduquer tant leurs membres et employés, ainsi que le grand public, pour assurer le bon fonctionnement de la coopérative.
6. Coopération entre coopératives : en coopérant, les coopératives renforcent le mouvement à différents niveaux (local, national, régional et international).

7. Souci de la communauté : les coopératives s'engagent envers le développement durable de leurs communautés, tout en respectant les décisions stratégiques de leurs membres.

Outre ces principes, les coopératives sont des entreprises capitalistes , et cette caractéristique se reflète dans leur pratique de distribution des surplus annuels. En effet, le surplus annuel de la coopérative est distribué sous forme de dividendes aux membres (au prorata de leur activité dans la coopérative), les intérêts sur les parts sont limités et les coopératives sont obligées de constituer des réserves qui ne peuvent être partagées entre les membres de la coopérative (La Coopération Agricole, 2020a).

Parmi les différentes familles coopératives existantes (ex. : banques coopératives, coopératives d'usagers), on retrouve les coopératives agricoles. Dans ce cas, les membres de la coopérative sont des agriculteurs. Le Code rural et de la pêche maritime définit les coopératives agricoles comme des sociétés ayant pour objet « l'usage commun par les agriculteurs de tous moyens susceptibles de faciliter ou de développer leur activité économique, ou d'améliorer ou d'accroître les résultats de leur activité ». cette activité". Ainsi, la raison d'être d'une coopérative est centrée sur la prestation d'un service à ses membres dans leurs activités. Néanmoins, l'impact des coopératives agricoles ne se limite pas exclusivement à leur finalité. En effet, les externalités positives découlant des actions des coopératives agricoles sont diverses, touchant des sujets variés et de multiples parties prenantes. Ce phénomène est conditionné par de bonnes pratiques de gouvernance coopérative, et celles-ci s'acquièrent à travers la formation des membres des coopératives (faisant écho au cinquième principe coopératif d'éducation, de formation et d'information). Ainsi, dans la première partie de cet article, nous examinerons successivement les impacts positifs des coopératives agricoles sur la société à travers leurs actions et leurs principes. Dans un deuxième temps, afin d'élargir l'impact positif des coopératives agricoles à travers l'éducation des membres, nous proposons un outil de formation sur les fondamentaux de la

coopération sous forme de diaporama (joint à ce document et nommé *Annexe 1 - Boîte à outils "L'organisation, le fonctionnement et la gouvernance de la coopérative agricole"*), dont le guide pédagogique est disponible au sein de ce document (voir Partie 9).

2. IMPACT SUR L'AGRICULTEUR

Le but d'une coopérative agricole est d'aider ses agriculteurs adhérents dans leurs activités, il semble donc logique que toutes les actions des coopératives agricoles convergent dans ce sens. Ils permettent de maintenir le métier d'agriculteur, même s'il ne se trouve pas dans une situation de marché avantageuse (*par exemple* une petite exploitation en haute montagne, où la collecte est difficile).

- **opportunités de marketing et de rémunération**

Grâce à la mutualisation, les coopératives agricoles offrent des opportunités de valoriser la production des coopérateurs, d'augmenter les ventes et par conséquent d'améliorer la rémunération et la qualité de vie des agriculteurs-coopérateurs. Par exemple, *Cavac* (une coopérative polyvalente) a développé un site de commerce électronique appelé *Terre de Viande* qui touche une population urbaine plus encline à la livraison à domicile de produits locaux (La Coopération Agricole, 2016b). *Cofruid'oc* (coopérative de fruits et légumes), grâce à son initiative de revalorisation des pommes déclassées via une nouvelle gamme, permet aux adhérents de la coopérative de bénéficier d'une meilleure rémunération. En effet, les pommes qui ne répondent pas aux critères du marché des produits frais sont dévalorisées et vendues en dessous de leurs coûts de production. En créant une gamme vendue à leur prix de valeur d'usage, la coopérative permet aux agriculteurs d'être mieux rémunérés par leur production (La Coopération Agricole, 2015). Sans la coopérative, les agriculteurs n'auraient pas accès à ces opportunités.

- **Fournir sécurité**

Les coopératives agricoles offrent également une sécurité aux agriculteurs dans un certain nombre de domaines, notamment la conversion à des pratiques agricoles plus durables, qui constitue une question importante pour tous les producteurs. Par exemple, le label *Agri-*

Éthique de Cavac, accessible à toutes les coopératives agricoles, permet aux agriculteurs de faire évoluer leurs pratiques vers une agriculture plus durable, tout en garantissant un prix sécurisé pendant toute la durée du contrat (souvent trois ans) (Agri- Éthique).

Se concentrer : *Agri- Éthique* étiquette





Fruit d'un contrat durable mis en place par la coopérative Cavac, ce label a été créé en 2013 pour « garantir un prix rémunérateur aux agriculteurs, préserver l'emploi local ainsi qu'agir pour l'environnement et le bien-être animal ». Le respect du cahier des charges et des exigences du label est vérifié annuellement par un organisme tiers et un comité de contrôle se réunit plusieurs fois par an.

Aujourd'hui, le label *Agri- Ethique* représente 1 692 exploitations agricoles, 53 filières, 44 fabricants et 42 marques grand public partenaires, représentant 56 % des ventes de produits français du commerce équitable .

(Source : <https://www.agriethique.fr/le-label/>)

(Source : <https://www.coop-cavac.fr/>)

- **Formation et accompagnement**

Selon le cinquième principe d'éducation, de formation et d'information, les coopératives agricoles apportent des connaissances supplémentaires aux agriculteurs, les rendant plus efficaces dans leur métier et dans leur rôle au sein de la coopérative. Pour illustrer ce principe, *la Cavac* a par exemple formé certains de ses membres au métier d'apiculteur, leur donnant accès à de nouvelles compétences (notamment dans une optique de préservation de la biodiversité) et diversifiant leurs activités (La Coopération Agricole, 2023a). Ce projet est né à la demande des coopérateurs, ce qui reflète un autre impact positif des coopératives agricoles pour les agriculteurs : appartenant à ses membres, la coopérative les accompagne dans leurs

projets. En effet, *Cavac* a non seulement formé les agriculteurs qui souhaitaient participer, mais a également soutenu leur projet en collectant et en vendant le miel de ses membres (La Coopération Agricole, 2023a).

- **Créer et entretenir du lien social**

Les coopératives agricoles ont également un impact sur l'homme derrière l'agriculteur. Le mal-être agricole est un sujet préoccupant, d'autant que, selon la *MSA* (2021), « les agriculteurs assurés ont un risque de décès par suicide plus élevé que la population générale ». Les coopératives agricoles contribuent à atténuer ce mal-être, d'abord en (re)créant du lien social entre agriculteurs, parfois isolés par la charge de travail, l'immensité des espaces et la perte de dynamisme des territoires ruraux. Par ailleurs, des initiatives comme le *Réseau Agri-sentinelles*, initié par le syndicat coopératif *Allice*, démontrent le rôle joué par les coopératives agricoles dans cette problématique (La Coopération Agricole, 2021a). Ici, des techniciens au contact des agriculteurs sont formés pour repérer les signes de mal-être, tirer l'alarme et agir.

- **Soutenir les jeunes agriculteurs et investir dans le renouvellement générationnel**

Aujourd'hui, l'un des enjeux cruciaux du monde agricole est celui du renouvellement générationnel. En effet, le nombre d'agriculteurs s'installant en entreprise est en baisse constante depuis plusieurs années (*MSA*, 2022). Cette question concerne toutes les régions et tous les secteurs. Les coopératives agricoles sont également concernées par ce phénomène, et dans certains cas doublement, car elles doivent contribuer non seulement au renouvellement des générations dans leur ensemble, mais aussi aux nouvelles générations de coopérateurs. Ainsi, elles s'engagent fortement auprès des jeunes agriculteurs et mettent en œuvre des actions pour favoriser l'installation : trois coopératives sur quatre déclarent mettre en œuvre des actions d'accompagnement spécifiques à destination des nouveaux coopérateurs et/ou des jeunes s'installant (La Coopération Agricole, 2019e). Le soutien

apporté par les coopératives agricoles prend de nombreuses formes, notamment un soutien financier, un soutien technique, une assistance administrative et une assistance en matière de droits de production et de gestion des terres (La Coopération Agricole, 2016a ; La Coopération Agricole, 2019e). Grâce à la mutualisation des ressources, les coopératives agricoles peuvent également proposer une rémunération garantie. En effet, pour les produits pour lesquels le délai entre la livraison à la coopérative et la commercialisation auprès des consommateurs est long (comme le vin ou la betterave), les coopératives, en versant des avances potentiellement dès la livraison du produit, permettent aux jeunes agriculteurs de vivre de leur production avant la première vente. En étant des acteurs importants et reconnus de la chaîne d'approvisionnement, les coopératives agricoles offrent des débouchés commerciaux aux jeunes agriculteurs (La Coopération Agricole, 2016a). De plus, grâce à leur réseau, ils peuvent mettre en place des actions de rapprochement cédants et cessionnaires, pouvant même aboutir à un mentorat entre les deux individus (La Coopération Agricole, 2016a). L'accompagnement des coopératives agricoles à l'implantation d'entreprises peut également prendre la forme d'actions moins liées au monde agricole. Par exemple, *la Ferme de Figeac* aide également les conjoints des nouveaux arrivants, ce qui facilite l'installation (La Coopération Agricole, 2020c). *Sodiaal* lance une marque baptisée *Candia aide les jeunes agriculteurs* (Candia aide les jeunes agriculteurs) où, pour l'achat d'un carton de ce lait, une somme d'argent est versée pour aider les jeunes agriculteurs à s'installer (Candia). Enfin, des initiatives comme celles de *Cyrhio* (coopérative porcine) travaillent avec les jeunes. Les coopérateurs se rendent dans les lycées agricoles pour donner des cours techniques sur le bien-être animal (La Coopération Agricole, 2021a). Ils suscitent ainsi des vocations et sont plus à l'écoute des envies des jeunes générations, leur permettant ainsi de s'adapter. Ce partenariat entre le lycée agricole et la coopérative a déjà permis l'installation d'éleveurs et l'augmentation du nombre d'apprentis en filière porcine au lycée (La Coopération Agricole, 2021a).

Focus : *Candia aide les jeunes agriculteurs lait*



La marque *Candia* appartenant à la coopérative *Sodiaal* a lancé une *Candia aide les jeunes briques de lait des agriculteurs* (*Candia aide les jeunes agriculteurs*). Pour l'achat d'un litre de lait, cinq centimes sont reversés à un fonds de solidarité destiné à aider les jeunes agriculteurs à s'installer. Ce fonds permet aux jeunes agriculteurs d'accéder à des formations, à une assistance technique et matérielle, ainsi qu'à un soutien de trésorerie en cas de chute du prix du lait en dessous d'un certain seuil. Grâce à cette initiative, *Sodiaal* aide chaque année 200 jeunes agriculteurs à s'implanter au sein de la coopérative, contribuant ainsi au renouvellement des générations. De plus, cette initiative contribue à assurer la pérennité de l'industrie, à maintenir les emplois et le dynamisme de la région, tout en permettant le lancement de projets favorisant le bien-être des agriculteurs.

(Source : <https://www.candia.fr/jeunes-agriculteurs/>)

(Source : <https://sodiaal.coop/>)

3. IMPACT SUR LES CHANGEMENTS DANS LES PRATIQUES AGRICOLES

Parmi toutes les contraintes auxquelles sont confrontés les agriculteurs, se démarque la nécessité de changer les méthodes de production et les pratiques agricoles. En effet, entre urgence environnementale et demande des consommateurs, il est essentiel que celles-ci évoluent. En tant que groupe de personnes, les coopératives agricoles peuvent avoir un impact sur les pratiques agricoles. Les *Vignerons de Landerrouat -Duras- Cazaugitat -Langoiran* (coopérative viticole) illustrent cet effet à travers leur démarche. Travaillant au travers de plusieurs groupes de réflexion sur des sujets et enjeux agroécologiques, les coopérateurs partagent leurs expériences mutuelles, parlant de leurs réussites comme de leurs erreurs (La

Coopération Agricole, 2019a). Ce transfert de connaissances améliore les techniques de chacun et favorise l'apprentissage des bonnes pratiques, et par conséquent la transition vers une agriculture plus responsable. Par exemple, des cépages spécifiques ont été plantés pour réduire le recours aux produits phytosanitaires, en vue de passer à terme à l'agriculture biologique (La Coopération Agricole, 2019a). De plus, les coopératives agricoles agissent comme intermédiaires entre les agriculteurs auxquels elles appartiennent et les autres acteurs de la filière. Les coopératives agricoles facilitent ainsi le rapprochement des acteurs et le montage de projets. La coopérative *Oxyane* met en avant cette compétence des coopératives agricoles à travers son *PrioriTerre* association. *PrioriTerre* fédère les acteurs du secteur agricole pour mener des projets « en faveur d'une agriculture saine, locale et respectueuse de l'environnement » (*PrioriTerre*). Les agriculteurs porteurs de projets les proposent à l'association qui les met ensuite en relation avec d'autres acteurs disposés à les financer. Ainsi, la nature et le fonctionnement des coopératives agricoles permettent d'évoluer les pratiques agricoles et, in fine, d'améliorer leur impact sur l'environnement.

Se concentrer : *PrioriTerre* Association



PrioriTerre est une association lancée par la coopérative *Oxyane* en 2021. L'objectif de cette association est de fédérer les acteurs du secteur agroalimentaire pour accompagner la transformation de l'agriculture. Les agriculteurs proposent leurs projets dans cette démarche et l'association participe à leur financement en trouvant des acteurs prêts à s'impliquer et partageant les mêmes convictions. L'association compte

six collèges : Agriculteurs, Artisans et/ou Fabricants, Associations de Consommateurs, Partenaires, Entreprises et/ou Organismes et Commerçants. Ces acteurs, concernés par les enjeux, s'engagent sur un cahier des charges contrôlé et certifié qui assure traçabilité et qualité. Ils participent également au financement de projets proposés par les agriculteurs. Les actions sont structurées autour de différentes thématiques, comme la protection des pollinisateurs, la conversion vers l'agriculture biologique ou l'agriculture régénérative. Dans le cas de ces dernières, par exemple, l'objectif est de mettre en place douze zones expérimentales où l'utilisation de produits phytosanitaires est réduite lors des rotations de cultures.

À ce jour, *PrioriTerre* a versé 5 240 € aux agriculteurs et 2 5851 € à l'agriculture expérimentale.

(Source : <https://www.priori-terre.fr/>)

(Source : <https://www.groupe-oxyane.fr/>)

4. IMPACT SUR LA FLORE ET LA FAUNE

- **Conservation biodiversité**

L'agriculture est un secteur qui affecte les personnes, les animaux et l'environnement. Les coopératives agricoles sont des entreprises qui, en adoptant les meilleures pratiques qu'elles promeuvent, ont un impact positif sur leur environnement. Les coopératives agricoles œuvrent avant tout à préserver la biodiversité, tant animale que végétale. Par exemple, en préservant la diversité des cépages, comme le fait la coopérative *Vinovalie*, ou en militant pour la création d'Indications Géographiques Protégées, comme le fait la coopérative *Agnellu e caprettu di Corsica* pour les chèvres corses (La Coopération Agricole, 2023a).

- **Contribuer au bien-être animal**

En plus d'avoir un impact sur le bien-être des agriculteurs, les coopératives agricoles prennent des initiatives qui améliorent le bien-être animal. Par exemple, la coopérative *Terrena* a créé une application – *Tibena* – qui est un outil d'aide à la décision concernant le bien-être animal en élevage (La Coopération Agricole, 2021a). Initialement destinée aux membres des coopératives, cette application est désormais utilisée par d'autres acteurs du secteur, tels que les étudiants en agriculture et les organismes impliqués dans l'industrie.

Focus : *Tibéna* Application



En 2015, la coopérative *Terrena* a développé une réflexion autour de la mesure du bien-être animal qui prendrait en compte les moyens mis en place mais aussi les conséquences directes sur les animaux.

Le résultat est une application pour smartphone appelée *Tibena* qui mesure le bien-être animal à l'aide de 80 indicateurs, dans une optique d'amélioration et de progrès plutôt que de punition. L'évaluation est réalisée conjointement avec le technicien, de manière plus rapide et plus simple. L'application est conçue pour évoluer à mesure que les compétences des agriculteurs s'améliorent.

Initialement développée pour les élevages porcins, l'application s'étend aujourd'hui à d'autres types d'élevages, comme l'aviculture, dans le cadre de la démarche globale de développement durable de la coopérative.

(Source : <https://solutions.lacooperationagricole.coop/action/terrena-une-appli-pour-soigner-les-animaux>)

(Source : <https://www.terrena.fr/>)

- **Protéger l'environnement tout au long de la chaîne d'approvisionnement**

En matière de préservation de l'environnement, les coopératives agricoles jouent un rôle stratégique grâce à leur positionnement. Ce sont en effet des acteurs ayant des liens à la fois

en amont et en aval. Les coopératives agricoles peuvent fournir des intrants pour la production agricole, collecter la production auprès des membres, vendre et transformer cette production et la commercialiser auprès des professionnels (ex : matériaux de construction) ou des particuliers (ex : supermarchés). Ainsi, en contrôlant les pratiques en amont, les coopératives agricoles contribuent à réduire l'impact environnemental de leurs propres activités et de celles des autres parties prenantes, comme les consommateurs. Par exemple, *Novial* (filiale de la coopérative céréalière *Noriap*), en formant ses chauffeurs à l'éco-conduite et en s'approvisionnant localement en matières premières, réduit son impact environnemental et celui de ceux qui achèteront ses produits (La Coopération Agricole, 2020c). Un autre exemple parlant est celui de la marque *Candia* (qui fait partie de la coopérative laitière *Sodiaal*) : en proposant du lait dans des emballages innovants et bas carbone, la coopérative réduit ses émissions carbone lors de la production, celles dues à la consommation et celles liées au recyclage des emballages (La Coopération Agricole, 2020c). Cette initiative prend en compte l'ensemble du cycle de vie du produit.

5. IMPACT SUR LES PERSONNES

- **Appliquer les principes coopératifs – démocratie, équité, ouverture**

Grâce à leurs valeurs et principes, les coopératives agricoles jouent un rôle dans la préservation de l'équité et de l'égalité entre les sexes. En effet, le premier principe des coopératives est l'adhésion volontaire et ouverte, ce qui signifie que personne ne peut être discriminé sur la base de son sexe ou de son statut social. Pour étayer davantage ces principes, certaines coopératives aident les coopérateurs à acquérir le capital social nécessaire (par un versement échelonné par exemple), ou encouragent les femmes à siéger aux conseils d'administration, comme dans le cas de la *Coopérative de la Vallée de la Siagne et de la Vallée dorée* (La Coopération Agricole, 2020c). L'équité et la démocratie sont également préservées grâce aux principes coopératifs et aux statuts des coopératives

agricoles (cf. deuxième principe), et cela se reflète dans leurs pratiques. Par exemple, la rémunération des sociétaires-coopérateurs est juste et transparente : les dividendes sont proportionnels à l'activité exercée avec la coopérative, et les différenciations de rémunération selon la qualité sont connues, écrites et accessibles à tous. Pour préserver cette gouvernance démocratique, les coopératives sont tenues de tenir une assemblée générale annuelle ordinaire, au cours de laquelle les membres de la coopérative votent les décisions. Certaines décisions, comme la modification des statuts, nécessitent un vote lors d'une assemblée générale extraordinaire, affirmant ainsi le rôle souverain de cette dernière. Ces exemples mettent en pratique les principes coopératifs.

- **Offre sûr , de haute qualité nourriture**

Les coopératives agricoles jouent un rôle important dans l'alimentation des populations. En effet, ils représentent 40 % des ventes agroalimentaires françaises et possèdent une marque alimentaire sur trois (La Coopération Agricole, 2022c). Ainsi, en proposant des produits de qualité et traçables, les coopératives agricoles améliorent l'alimentation des populations. Cela se reflète en premier lieu dans les produits utilisés par les agriculteurs. Par exemple, *Le Gouessant* (coopérative polyvalente), en utilisant des coproduits issus de l'alimentation humaine pour nourrir les animaux des coopérateurs, elle apporte un supplément de qualité au consommateur final (La Coopération Agricole, 2015). De plus, à travers des marques leaders, les coopératives agricoles peuvent améliorer la qualité nutritionnelle de l'alimentation des populations en modifiant la composition de leurs produits. C'est le cas de la coopérative *Limagrain* (coopérative céréalière) qui, à travers sa marque *Savane* , leader chez les enfants, s'engage à améliorer la nutrition, par exemple en réduisant la teneur en sucre de ses produits et en retravaillant son nutri -score (La Coopération Agricole, 2020c). De plus, les coopératives agricoles apportent aux gens des aliments de qualité grâce à la sécurité et à la traçabilité des produits, puisqu'elles contrôlent souvent à la fois les étapes de production et de transformation. Cela se reflète par exemple dans le grand nombre de signes d'origine et de qualité que possèdent les produits coopératifs (La Coopération Agricole, 2022a). Au-delà de l'offre

alimentaire de qualité que proposent les coopératives agricoles, elles agissent également au nom des citoyens en mettant cette alimentation de qualité à la disposition du plus grand nombre. En effet, puisque les coopératives agricoles peuvent tout gérer, depuis la collecte et la transformation jusqu'à la commercialisation de leurs produits (par l'intermédiaire d'un distributeur ou directement avec leurs propres magasins), elles réduisent les coûts facturés aux produits, ce qui réduit les prix et rend le produit plus accessible et abordable. .

Se concentrer : Les engagements de *Jacquet Brossard*

 **Limagrain**
de la terre à la vie

 **Jacquet Brossard**

Dans le cadre de sa démarche socialement responsable, la coopérative *Limagrain* , via ses marques *Jacquet* et *Brossard* , innove pour améliorer ses produits dans le but d'offrir aux consommateurs une alimentation de qualité. En travaillant sur la teneur en sucre, en sel et en fibres , ces marques ont amélioré le profil nutritionnel de leurs produits. En 2016, ils ont par exemple lancé une gamme de pains de mie sans sucre ajouté. Par ailleurs, ces marques souhaitent également se rapprocher des consommateurs et de leurs attentes en limitant l'utilisation d'ingrédients controversés dans leurs produits, comme l'huile de palme. Enfin, ils s'engagent à informer et éduquer les consommateurs, en vue d'améliorer leurs habitudes alimentaires. Ils ont par exemple apposé le nutri -score sur tous leurs produits et mis en avant les recommandations diététiques sur les emballages.

(Source : <https://www.jacquetbrossard.com/nos-engagements/>)

(Source : <https://www.limagrain.com/>)

- **Des liens plus étroits entre producteurs et consommateurs**

Les coopératives agricoles ont un impact non seulement sur les gens et leur alimentation, mais aussi sur les gens en tant que consommateurs. En effet, en étant en contact direct avec les

consommateurs (via leurs produits, leur personnel ou leurs packagings), les coopératives agricoles peuvent dans un premier temps répondre mieux et plus rapidement aux attentes des consommateurs. Par exemple, *La Coopérative laitière de la région Lochoise* a mis en place un magasin de vente directe dans ses usines et locaux administratifs afin d'obtenir un retour immédiat des clients sur leurs produits à la manière d'un panel de consommateurs (La Coopération Agricole, 2016b). Deuxièmement, les coopératives agricoles peuvent jouer un rôle éducatif auprès des consommateurs. La coopérative *Eureden*, avec sa marque *D'Aucy*, utilise ses packagings pour sensibiliser aux enjeux de conversion des agriculteurs vers des modes de production plus durables, tout en indiquant qu'une partie du prix payé sera reversée à l'aide à la conversion (La Coopération Agricole, 2021b). En tant que trait d'union entre l'agriculteur et le consommateur, et connaissant les enjeux pour chacun, les coopératives agricoles sont les mieux placées pour informer les consommateurs sur les enjeux du monde agricole. Pour illustrer ce propos, on peut encore citer la précédente initiative de *Cofruid'oc* qui, en créant une nouvelle gamme à partir de pommes déclassées, montre aux consommateurs la réalité des produits agricoles. Cela casse l'image de perfection souvent véhiculée, et devrait à terme limiter le gaspillage alimentaire des consommateurs.

- **Donner du sens au consommateur**

Pour les consommateurs, acheter un produit auprès d'une coopérative agricole n'est pas sans importance. En effet, les consommateurs associent les coopératives à trois dimensions : la proximité, l'agriculture et le collectif (Faure- Ferlet *et coll.*, 2017). Cette représentation des coopératives repose sur des clichés, car les consommateurs connaissent mal la réalité des coopératives agricoles : ils les perçoivent comme incapables de produire des produits industriels et transformés, et les imaginent davantage comme de petites structures produisant des produits artisanaux (Faure- Ferlet *et coll.*, 2017). Cependant, les coopératives agricoles peuvent former de grands groupes coopératifs avec plusieurs filiales et proposer des produits industriels (*par exemple* la coopérative *Agrial* qui propose du camembert pané à torrifier). Cependant, malgré cette méconnaissance du modèle, les consommateurs ont une image

positive des coopératives agricoles, ce qui leur donne un avantage pour communiquer sur les arguments liés à la tradition et à la qualité (Faure- Ferlet *et coll.* , 2017). Les coopératives sont également perçues comme plus responsables socialement que leurs homologues non coopératives (Lecuyer *et al.* , 2021). De plus, les produits issus des coopératives sont perçus par les consommateurs comme plus sains, plus savoureux et de meilleure qualité (Faure- Ferlet *et coll.* , 2020). La gouvernance coopérative n'a pas de sens uniquement en termes de propriétés des produits. En effet, lorsqu'une entreprise communique la construction de son prix de vente, pour un consommateur socialement responsable, le prix payé au producteur est perçu comme plus juste si l'entreprise est coopérative que si elle ne l'est pas (Tsiapkolis *et al.* , 2023). Ainsi, évoquer la gouvernance coopérative génère du sens pour les consommateurs, ce qui représente une opportunité pour les coopératives agricoles. En effet, les consommateurs sont plus disposés à payer pour des produits issus de coopératives, par exemple parce qu'ils sont perçus comme uniques (Capelli *et al.* , 2019), socialement responsables (Lecuyer *et al.* , 2021) ou encore parce que le prix qu'ils payent au producteur est perçus comme plus justes que les entreprises non coopératives (Tsiapkolis *et al.* , 2023). Néanmoins, les coopératives agricoles communiquent très peu sur leurs emballages sur leur modèle de gouvernance (Tsiapkolis, 2023). Les coopératives agricoles ont donc un impact sur les personnes en tant que telles et en tant que consommateurs.

6. IMPACT SUR LA RÉGION

- **Maintenir activité dans la région**

En France, les coopératives agricoles présentent une spécificité : la notion de circonscription territoriale (Code rural et de la pêche maritime). Les exploitations agricoles des coopérateurs doivent être situées sur un territoire déterminé par la coopérative dans ses statuts : c'est ce qu'on appelle la circonscription territoriale. Ainsi, de par leur nature même, les coopératives agricoles maintiennent des emplois dans la région. De ce maintien de l'agriculture sur le territoire découlent d'autres activités qui dynamisent l'ensemble du territoire. En effet, la

coopérative *Limagrain* illustre bien ce propos avec son « circuit court industriel » (*Limagrain*). Pour améliorer les conditions des coopérateurs en stabilisant les prix et en maîtrisant la qualité des semences, *Limagrain* a organisé autour d'un territoire unique une filière de production de semences, des sites de récolte, de mouture et de production de produits finis. La coopérative a ainsi permis de valoriser la production des coopérateurs en les maintenant sur le territoire, et de créer de nouveaux emplois sur le même territoire tout en le revitalisant.

- **Délocaliser la production dans la région**

Au service des agriculteurs, les coopératives agricoles recherchent des débouchés pour améliorer la rémunération de leurs adhérents. Cela passe par le maintien des activités locales, mais aussi par la relocalisation des productions disparues ou en passe de disparaître. Par exemple, le syndicat coopératif *UCAL* a inauguré une usine de trituration en 2022 pour éviter la délocalisation de la production (*UCAL*). Située dans une région d'élevage, les besoins en alimentation animale sont importants et la farine de soja constitue la principale source de protéines pour l'alimentation animale (Ministère de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires). Or, en important du soja, la France est dépendante des pays sud-américains (principaux exportateurs de soja) (ministère français de la Transition écologique et de la Cohésion des territoires). La relocalisation de cette production constitue donc un enjeu majeur dans l'intérêt de la souveraineté et de l'indépendance alimentaires. L'usine *UCAL* transforme le colza, le tournesol et le soja cultivés par les membres de la coopérative et, une fois le produit transformé, approvisionne les éleveurs de la région en tourteaux et vend l'huile à d'autres secteurs, comme l'industrie alimentaire. En délocalisant la production nécessaire aux éleveurs, les coopératives agricoles leur permettent de maintenir leurs activités dans la région, les rendant ainsi plus compétitifs.

Se concentrer : Usine de trituration *UCAL*



En 2022, le syndicat coopératif *UCAL* a inauguré son usine de trituration. Ici, la production de semences de la coopérative est valorisée par une transformation locale directe en huile et tourteaux. L'huile produite par l'usine est destinée aux industries alimentaires, cosmétiques et pharmaceutiques, tandis que les tourteaux produits entrent dans la composition de l'alimentation animale. L'élevage étant une activité importante dans la région, cette usine lui apporte un bénéfice particulier et l'*UCAL* rapproche les installations de transformation des parcelles de production. A travers cette initiative, les coopératives du syndicat réduisent leur empreinte carbone en réduisant les transports, en améliorant la qualité de leur production et en sécurisant la rémunération de leurs membres grâce à la diversification de leurs activités. De plus, cette nouvelle activité améliorera la traçabilité et la qualité, tant pour les agriculteurs qui nourriront leur bétail que pour les consommateurs, qui disposeront de plus d'informations et d'aliments de meilleure qualité.

(Source : <https://www.ucal.coop/valoriser/les-proteines/>)

(Source : <https://www.ucal.coop/lusine-ucal-stockage-et-proteines-inauguree-le-23-septembre-2022/>)

- **S'impliquer dans la communauté**

De par leur engagement envers la communauté, les coopératives agricoles s'impliquent dans leur territoire à différents niveaux. Par exemple, la coopérative *Le Guessant* soutient et participe à des activités culturelles locales comme *Les Vieilles Charrues* (animations musicales), activités sportives avec l' *En avant Club de football de Guingamp* , et activités universitaires avec l' *Université de Rennes 1* (La Coopération Agricole, 2022a).

Se concentrer : Le Guessant et son implication dans la région



La coopérative *Le Gouessant* contribue au maintien de l'activité économique sur son territoire, et contribue également à son attractivité. Par exemple, la coopérative est partenaire et commanditaire du festival local *Les Veilles. Charrues*. Il s'implique également auprès des étudiants à différents niveaux. Par exemple, pendant la pandémie, elle a fait don de huit tonnes de pommes de terre au *CROUS* (services universitaires) local pour nourrir des étudiants défavorisés. Par ailleurs, elle travaille avec l' *Université de Rennes* sur l'alimentation et le bien-manger. La coopérative participe également à plusieurs groupes de travail locaux.

(Source : <https://www.legouessant.com/developpement-territorial/>)

- **Revitaliser les zones rurales**

Par ailleurs, les coopératives agricoles ont un impact positif sur les territoires ruraux : en témoigne le fait qu'en France, 74 % des sièges sociaux de coopératives se trouvent en milieu rural (La Coopération Agricole, 2022c). Conscientes des problématiques de leur territoire, les coopératives agricoles peuvent agir, par exemple, pour réduire l'isolement et lutter contre la perte de certains services. C'est le cas par exemple de la coopérative *Cevinor* qui vend ses produits via des magasins ambulants sous forme de camions qui se rendent dans les villages dépourvus de boucherie (La Coopération Agricole, 2016b).

- **Protéger l'identité, l'histoire et les traditions de la région**

Les coopératives agricoles jouent également un rôle dans la préservation de l'identité régionale ou locale. En effet, en mutualisant et regroupant les agriculteurs sur un même territoire, ils peuvent défendre leurs traditions et leurs produits, par exemple en œuvrant pour la reconnaissance d'une appellation d'origine protégée, comme l'a fait *Isigny Sainte- Mère* (une coopérative laitière) (La Coopération Agricole, 2016c). La transmission et la vision à long

terme sont des valeurs intrinsèques des coopératives agricoles et elles peuvent, grâce à leur implication sur le territoire et auprès de la communauté, transmettre le patrimoine culturel local. Par exemple, la *Cave coopérative de Monbazillac* a racheté le château de Monbazillac afin de préserver le patrimoine de la région : le château est ouvert au public et est devenu musée (Sud Ouest, 2022).

- **Dynamiser la région d'un point de vue socio-économique**

D'un point de vue socio-économique, les coopératives agricoles ont un impact majeur sur la région. En effet, pour chaque million de chiffre d'affaires généré par les coopératives agricoles, deux millions sont générés dans la région (La Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine, 2021). Le secteur coopératif agricole fait partie des 5 % de secteurs ayant les effets multiplicateurs les plus élevés (La Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine, 2021). Par ailleurs, les bénéfices ne sont pas seulement économiques, puisqu'un million de ventes coopératives soutiennent plus d'une quinzaine d'emplois en région Nouvelle-Aquitaine (France) (La Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine, 2021).

7. IMPACT SUR L'INDUSTRIE

- **Structurer la filière tout en limitant les risques**

Les coopératives agricoles jouent un rôle essentiel dans les secteurs agricole et alimentaire. Grâce à leur organisation, ils contribuent à structurer ces industries. Premièrement, les coopératives étant des groupes de personnes, la mise en œuvre d'une bonne pratique au sein d'une coopérative affectera inévitablement davantage d'agriculteurs qu'une décision au sein d'une seule exploitation. Deuxièmement, les décisions prises par les coopératives agricoles sont des décisions prises par les agriculteurs eux-mêmes, ce qui les légitime et facilite leur acceptation. Enfin, mutualiser les ressources, c'est aussi mutualiser les risques, en permettant de tester de nouvelles pratiques sur une partie du territoire avant d'être diffusées dans l'ensemble de la filière. L'initiative d'*Agrial* de créer le *Réseau Grandeur Nature* est une parfaite

illustration de ce dernier point. Le concept consiste à tester des techniques et pratiques innovantes sur certaines parcelles des membres de la coopérative afin d'innover et d'améliorer la filière avant de mettre en œuvre la nouvelle pratique et de la promouvoir au sein de la filière (La Coopération Agricole, 2019c).

- **Développer de nouvelles industries**

En plus de contribuer à structurer le secteur, les coopératives agricoles contribuent également à en créer de nouveaux. En effet, comme expliqué ci-dessus, les coopératives agricoles ont à cœur de maintenir les activités locales, d'assurer la rémunération des coopérateurs et d'offrir des produits de qualité aux personnes avec lesquelles elles sont étroitement liées. En écoutant les consommateurs et en s'efforçant de valoriser la production de leurs membres, les coopératives agricoles jouent un rôle important dans l'identification et le développement de nouvelles filières. Ils peuvent répondre à des enjeux aussi bien alimentaires que non alimentaires. Par exemple, le syndicat coopératif *TOP Semence* s'implique dans l'alimentation sans gluten en développant la filière de production de quinoa dans le Sud-Est de la France (production peu présente en France, avec 70% de la consommation française de graines de quinoa importée).) (*TOP Semence*). En expérimentant des techniques de culture dans son centre expérimental , *TOP Semence* ambitionne d'adapter la culture du quinoa à la région Sud-Est, permettant aux acteurs français de répondre eux-mêmes aux besoins de consommation (*TOP Semence*). *TOP Semence* répond également aux enjeux des industries non alimentaires en investissant et en développant la filière végétale au sein de matériaux industriels et biosourcés avec des graines et une production de chanvre (*TOP Semence*). *Cavac* participe également au développement de cette filière puisqu'il est « le seul opérateur européen à maîtriser une filière complète de matériaux certifiés biosourcés pour le marché de la construction » (La Coopération Agricole, 2015). Ce processus a été long et complexe, mais il a permis de répondre à un besoin du marché en organisant une filière d'approvisionnement en chanvre pour le secteur du bâtiment. De cette manière, les coopératives agricoles ont un impact sur le développement de nouvelles chaînes de valeur, car elles peuvent relier les

attentes des consommateurs et du marché aux pratiques agricoles et aux décisions stratégiques des agriculteurs. De plus, comme les coopératives agricoles sont des groupes de personnes, ces initiatives coopératives peuvent rejoindre un large éventail de parties prenantes.

Focus : Développer les filières chez *TOP Semence*



Le syndicat coopératif *TOP Semence* répond aux nouveaux enjeux et attentes sociétales à travers ses nouvelles filières alimentaires et non alimentaires.

Sur le plan alimentaire, *TOP Semence* relève le défi de l'alimentation sans gluten en adaptant la culture du quinoa dans le Sud-Est. Elle investit également dans la recherche pour augmenter la teneur en oméga-3 du lin oléagineux afin de répondre aux besoins des secteurs de l'alimentation humaine et animale. Elle s'implique également dans le défi de la réduction de la consommation de protéines animales en développant la filière légumes secs, notamment à travers la culture du pois chiche. Elle sélectionne les graines de pois chiches pour maximiser les qualités nutritionnelles et les bénéfices environnementaux du produit. En effet, cet aliment sain aux nombreuses qualités (source de protéines, réducteur de cholestérol, aide à réguler la glycémie, pauvre en sodium, etc.) représente également une opportunité environnementale, puisque sa culture nécessite peu d'eau par exemple. *TOP Semence* est actuellement leader en matière de sélection de pois chiches.

Pour les enjeux non alimentaires, le développement de la graine de chanvre pour les marchés industriels et biosourcés représente une opportunité pour créer ou redynamiser une filière. La prise de conscience environnementale croissante influence les besoins du marché et les matériaux biosourcés répondent à ces exigences. De plus, fournir des

matériaux de qualité au secteur du bâtiment implique des avantages à long terme pour les personnes qui utiliseront ces structures.

(Source : <https://www.topsemence.fr/fr/production-de-semences/les-nouvelles-filieres>)

(Source : <https://www.topsemence.fr/fr/obteneur/repondre-aux-enjeux-des-legumes-secs>)

- **Assurer la traçabilité de la ferme à l'assiette**

Les coopératives agricoles étant présentes à toutes les étapes, de l'amont agricole à la commercialisation en aval, elles sont un gage de traçabilité, de qualité et surtout de transparence. En effet, ils permettent de contrôler toute la chaîne d'approvisionnement, et ainsi d'éviter tout problème de santé potentiel. De plus, ils constituent une garantie et une marque de réassurance pour le consommateur. Par exemple, le « circuit court industriel » de *Limagrain*, décrit plus haut, est une parfaite illustration du type de contrôle de chaîne que les coopératives peuvent mettre en place : contrôle de la graine au produit fini, en passant par l'exploitation, les silos de la coopérative et les usines de transformation - depuis de la ferme à l'assiette.

- **Coopérer pour le bien de l'industrie**

Pour structurer une industrie, la coopération entre entités est importante. En raison du principe de coopération (cf. sixième principe coopératif), les coopératives agricoles sont en effet enclines à développer des projets communs, que ce soit avec d'autres coopératives ou d'autres organismes. *Lou Pan d'ici* est un bon exemple de l'impact de la coopération sur une industrie. Trois coopératives céréalières régionales s'associent à trois moulins et artisans boulangers régionaux pour proposer une baguette traditionnelle 100 % régionale (La Coopération Agricole, 2022a). Cette initiative a revitalisé l'industrie de la région en offrant un produit de qualité traçable tout au long du cycle de production.

- **Se rassembler autour d'une fédération - La Coopération Agricole - pour agir ensemble**

Enfin, pour structurer la filière et défendre leurs intérêts, les coopératives agricoles se sont regroupées et s'expriment à travers leur fédération : *La Coopération Agricole*. *La Coopération Agricole* est une fédération d'entreprises qui « est la représentation unifiée des coopératives agricoles, agroalimentaires, agro-industrielles et forestières » (La Coopération Agricole, 2023b) et a pour objectif de « soutenir », « protéger » et « éclairer » ses membres. *La Coopération Agricole* regroupe également des sections professionnelles et des fédérations régionales. Par leurs actions, ces fédérations permettent aux coopératives agricoles de doubler leur rayonnement. Par exemple, *La Coopération Agricole Corse* aide les coopératives agricoles à défendre et préserver leur territoire et leurs traditions via le *Manghjemu. Marque Corsu* créée en 2016 (La Coopération Agricole, 2022a). La fédération régionale a rencontré les restaurateurs et les collectivités territoriales pour présenter la marque et ses différents impacts. De nombreux établissements, comme les lycées et collèges, proposent des produits locaux et coopératifs sous le *label Manghjemu. Marque Corsu*. Cela contribue à maintenir l'emploi local, à transmettre un patrimoine culturel qui tend à se perdre et à encourager une consommation plus responsable. A travers leurs fédérations, les coopératives agricoles peuvent également participer à des projets alimentaires territoriaux, dont elles sont souvent exclues car mal identifiées par les acteurs locaux (La Coopération Agricole, 2022a). Souvent déjà en possession d'outils de production prêts à l'emploi, ils sont des acteurs clés de ces projets : les fédérations les aident à être visibles et représentés. Par exemple, en 2023, *La Coopération Agricole* a lancé la plateforme *Préférence Coop*, une vitrine sur les produits coopératifs qui relie les secteurs du commerce de détail et de la restauration aux coopératives agricoles (*Préférence Coop*). *La Coopération Agricole* aide également les coopératives agricoles à valoriser et qualité de leurs produits. La création du label agriculture durable *Agri Confiance*® en est un exemple. Ce label, basé exclusivement sur le modèle coopératif, s'articule autour de quatre engagements : garantir la qualité des produits (traçabilité, sécurité,

transparence), soutenir les agriculteurs et les territoires, préserver l'environnement et contribuer au bien-être animal (Agri Confiance®). Cette approche répond aux demandes de la société civile, tout en comprenant les spécificités des coopératives. Un autre exemple des efforts de la fédération pour promouvoir l'impact positif des coopératives agricoles est le développement, en collaboration avec d'autres organismes, d'une application appelée *AgriBEST*®. Cette application permet de « comprendre et évaluer les effets positifs, neutres ou négatifs » des pratiques agricoles sur la biodiversité, d'« identifier et visualiser les voies par lesquelles des progrès peuvent être réalisés » pour progresser et préserver la biodiversité, et enfin de valoriser les résultats en générant des données à partir desquelles des échanges peuvent être effectués (*AgriBEST*®). En utilisant cette application, les coopératives agricoles améliorent leur impact sur la biodiversité. De plus, la fédération accompagne les coopératives agricoles dans leur gouvernance et le respect des principes coopératifs. Par exemple, après avoir initié et soutenu le projet *Les Elles de la Coop*, *La Coopération Agricole* favorise l'inclusion des femmes dans les conseils d'administration, renforçant le principe coopératif premier d'adhésion volontaire et ouverte. Ce projet a donné lieu à la création et à la diffusion d'un guide destiné aux coopératives agricoles pour les aider à identifier les femmes coopératrices au sein de leur coopérative, ainsi qu'à des interventions auprès des coopératives agricoles (Terres et Territoires, 2023). *La Coopération Agricole* met ainsi l'accent sur le rayonnement des coopératives agricoles, leur permettant de mieux mettre en œuvre leur gouvernance et leurs principes coopératifs.

Focus : La plateforme *Préférence Coop*



En 2023, *La Coopération Agricole* a lancé la plateforme *Préférence Coop*. Véritable vitrine des produits coopératifs, elle met en relation les acteurs du commerce de détail et de la restauration avec les coopératives agricoles de leur territoire. Dotée d'un moteur de

recherche et d'une carte interactive, *Préférence Coop* permet aux utilisateurs de connaître les produits des coopératives agricoles et leur localité, tout en associant les contacts commerciaux appropriés. Souvent méconnues, les coopératives agricoles sont présentes sur tout le territoire et répondent à de nombreuses exigences de ces acteurs : comme « l'agriculture biologique » ou l'appellation d'origine France par exemple. De cette manière, la plateforme permet de promouvoir les produits coopératifs auprès des secteurs du commerce de détail et de la restauration, augmentant ainsi leurs opportunités commerciales.

(Source : <https://preferencecoop.lacooperationagricole.coop/>)

La Coopération Agricole défend le modèle coopératif comme fournisseur de solutions durables pour les filières agroalimentaires locales. Elle défend l'accès à une alimentation fiable, saine et agréable, permettant aux acteurs locaux de gagner leur vie en réduisant les externalités négatives sur leur environnement et sur tous les êtres vivants. *La mission de La Coopération Agricole* est d'agir ensemble pour améliorer la société à travers les hommes (agriculteurs et non agriculteurs), le territoire (environnement et patrimoine) et les industries. Une action qui met en valeur les impacts positifs des coopératives agricoles. En 2022, les coopératives agricoles et leurs adhérents, représentés par *La Coopération Agricole*, se sont donnés une raison d'être : « Bâisseurs solidaires d'une alimentation durable et de territoires vivants » (La Coopération Agricole, 2022d).

8. L'IMPORTANCE D'UNE BONNE GOUVERNANCE POUR L'IMPACT POSITIF DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

De par leurs principes et valeurs, leur organisation et leur poids économique et social, les coopératives agricoles sont des acteurs clés de la société : elles ont un impact sur les agriculteurs, l'environnement, les personnes, les territoires et les filières. Néanmoins, ces

impacts et externalités positives sont conditionnés au respect et à la qualité de la gouvernance des coopératives agricoles. En France, le *Haut Conseil de la Coopération Agricole* (HCCA) est « un établissement d'intérêt public doté de la personnalité juridique qui contribue à la définition, à la mise en œuvre et à l'évaluation des politiques publiques dans le domaine de la coopération agricole ». Cet organisme contrôle et garantit le respect des textes, règles et principes coopératifs au sein des coopératives agricoles. Ce contrôle prend la forme de la révision coopérative : un audit qui vérifie le respect par la coopérative agricole des principes et des règles qui lui sont imposés (Révision Coopérative). Les coopératives agricoles disposent ainsi des outils nécessaires pour préserver une gouvernance de qualité et leur statut coopératif. Pour permettre cette gouvernance qualitative, les coopérateurs et administrateurs des coopératives agricoles doivent être formés à ces rôles : c'est le cinquième principe des coopératives (Alliance Coopérative Internationale, 1995). *La Coopération Agricole* propose aux coopératives agricoles des formations en gouvernance, stratégie et gestion, ainsi qu'un suivi personnalisé pour les aider à améliorer leurs performances. Elle propose également de nombreux ouvrages, tels que « *Les administrateurs en questions* » (La Coopération Agricole, 2020a), « *Le guide de la gouvernance* » (La Coopération Agricole, 2019b), *les Cahiers de développement coopératif* et *Thémas* (recueils de bonnes pratiques des coopératives agricoles sur thèmes variés), pour ne citer que ceux-là. La formation et l'information sont cruciales pour développer les compétences des coopérateurs qui leur permettront de bien gouverner leur coopérative et par conséquent d'avoir la capacité d'avoir un impact positif sur la société qui les entoure.

9. ANCIENS AUX FONDAMENTAUX DE LA COOPÉRATION : GUIDE D'UTILISATION DE LA FORMATION

Selon le cinquième principe coopératif (Alliance Coopérative Internationale, 1995), les coopératives doivent former, éduquer et informer les membres de la coopérative et les autres parties prenantes. Ce document est accompagné d'une présentation prête à l'emploi destinée à enseigner les fondamentaux de la coopération (jointe à ce document et nommée *Annexe 1 - Boîte à outils "L'organisation, le fonctionnement et la gouvernance de la coopérative agricole"*). Vous trouverez ici un guide d'utilisation de la présentation, précisant les objectifs et les méthodes attendues pour chaque slide de la présentation, qui aideront le formateur à utiliser le document.

Diapositive 1



Ce diaporama est destiné à servir de base aux formations en gouvernance coopérative.

Il est conçu pour une formation de deux jours, mais peut être utilisé pour une formation d'une journée en supprimant certaines diapositives. Les commentaires associés aux diapositives précisent les méthodes pédagogiques pouvant être utilisées.

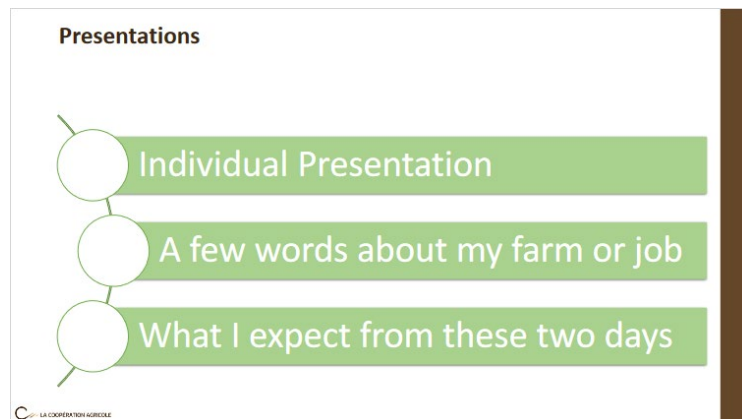
Deux points importants :

1. Le diaporama est conçu pour les formations en France. Pour les formations dans d'autres pays, il sera nécessaire d'adapter les slides aux exigences légales locales.

2. Le diaporama ne présente pas tous les commentaires complémentaires que peut faire le formateur : c'est un outil pédagogique qui peut être utilisé par un expert en coopération dans son propre pays.

Ce diaporama a été conçu dans le cadre du projet Erasmus + GGPAC.

Diapositive 2



But

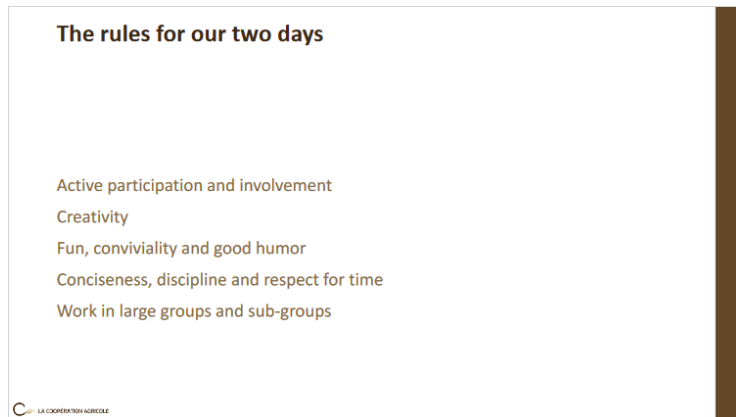
Localiser les positions des gens et identifier les coopératives.

Identifiez les attentes spécifiques et les questions auxquelles il faudra répondre au cours de la séquence.

Méthodes

Une personne se présente et désigne la personne qui se présentera ensuite.

Diapositive 3



The rules for our two days

- Active participation and involvement
- Creativity
- Fun, conviviality and good humor
- Conciseness, discipline and respect for time
- Work in large groups and sub-groups

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

En plus des règles de fonctionnement, précisez les méthodes pédagogiques à utiliser.

Méthodes

Alternance d'exposés théoriques et de travaux en sous-groupes.

Apports théoriques basés sur des questions posées aux participants : les réponses sont dans la salle ou peuvent être construites ensemble.

Évitez les conférences et les monologues .

- **Partie 1: Le modèle coopératif**

Diapositive 6



A little workshop reflection...

Your definition of a cooperative

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Placer les participants dans une posture de production.

Identifiez quelques points clés caractéristiques des coopératives.

Méthodes

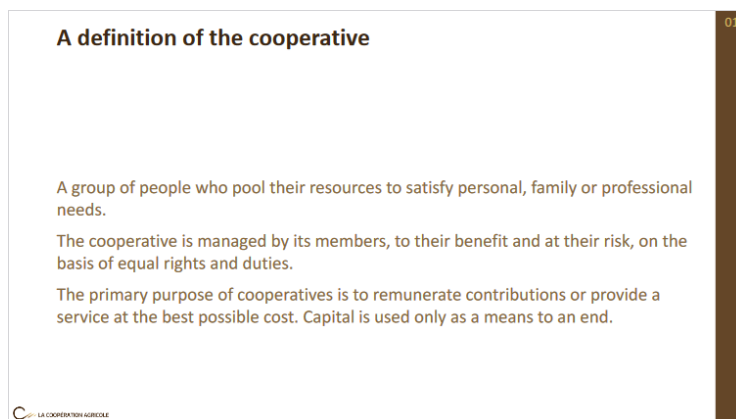
Divisez les participants en groupes de 2 à 4 (selon le nombre total de participants).

Prévoyez 10 à 15 minutes de réflexion.

Demandez à un représentant de chaque sous-groupe de lire la définition produite.

Demandez aux autres groupes de réagir à chaque définition .

Diapositive 7



A definition of the cooperative

A group of people who pool their resources to satisfy personal, family or professional needs.

The cooperative is managed by its members, to their benefit and at their risk, on the basis of equal rights and duties.

The primary purpose of cooperatives is to remunerate contributions or provide a service at the best possible cost. Capital is used only as a means to an end.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

De manière générale, les définitions issues de l'atelier précédent sont cohérentes avec ce texte.

But

Donner une première définition, non officielle (mais valide) de ce qu'est une coopérative.

Identifier les caractéristiques d'une coopérative.

Méthodes

Première phrase

Quel est le mot le plus important ?

C'est "les gens". Les sociétés peuvent être classées comme sociétés anonymes (par exemple SA). Les coopératives sont des partenariats. Dans une société anonyme, le capital porte les

voix à l'assemblée générale, et celui qui possède le plus de capital aura plus de voix. Dans une société en nom collectif, ce sont les individus qui détiennent les voix, selon la règle « 1 personne = 1 voix ».

Quelles ressources sont mutualisées ?

Pour qu'une coopérative fonctionne correctement, les membres de la coopérative doivent apporter des ressources sous 3 formes :

- Financier : capital social
- Économique : l'activité réalisée avec la coopérative (apports à la production agricole, vente de produits ou de services, etc.).
- Humain : engagement dans le projet coopératif.

Précisez que cette phrase n'est pas suffisante pour définir une coopérative : elle pourrait convenir pour une association, par exemple.

Avant d'afficher la 2ème phrase, posez la question : « Qui gère la coopérative ? et faites le tour de la table pour obtenir la réponse.

Deuxième phrase

La réponse est donnée en affichant la 2ème phrase : la coopérative est gérée par ses membres, ce qui signifie qu'ils en ont la responsabilité financière. Si, en cas de liquidation, les actifs ne suffisent pas à payer les dettes, les coopérateurs devront être appelés à contribuer.

Posez la question : « Connaissez-vous votre responsabilité pour les dettes de la coopérative ? La réponse est « votre responsabilité est limitée à 2 fois le montant de vos parts ». Vous n'êtes pas obligé de donner la réponse tout de suite, elle viendra plus tard. Dans le processus.

Précisons que dans une société anonyme, la responsabilité est limitée au capital investi, ou que dans une association, la responsabilité incombe au président.

Avant d'afficher la 3ème phrase, posez la question : « Quels sont les objets respectifs d'une société anonyme et d'une coopérative ?

Troisième phrase


Le but d'une société anonyme est de faire fructifier le capital investi.

Le but d'une coopérative est de réaliser un projet commun au profit de ses membres. Les plus-values restent au sein de la coopérative.

Diapositive 8

A universal definition: International Cooperative Alliance

A cooperative is an **autonomous association** of persons **united voluntarily** to meet their **common economic, social and cultural needs and aspirations** through a **jointly owned and democratically controlled** enterprise.

 LA COOPÉRATION AGRICOLE

01

But

Partagez la définition universelle des coopératives de l'Alliance Coopérative Internationale.

Méthodes

Relisez les mots en gras et demandez : « Pensez-vous que votre coopérative répond aux différents aspects de la définition ? »

Diapositive 9

The 7 cooperative principles

- Voluntary and Open Membership
- Democratic Member Control
- Member Economic Participation
- Autonomy and Independence
- Education, Training, and Information
- Cooperation among Cooperatives
- Concern for Community

 LA COOPÉRATION AGRICOLE

01

But

Présenter et expliquer l'importance des principes coopératifs, dont certains se reflètent dans les règles de fonctionnement des coopératives (ex. : statuts).

Méthodes

1. Personne ne peut forcer quiconque à adhérer à une coopérative. Le corollaire est qu'un coopérateur n'est pas obligé de rester indéfiniment dans une coopérative, mais peut la quitter, sous réserve de certaines règles.
2. Déjà vu dans la définition. La gouvernance coopérative est démocratique, ce qui signifie :
 1. Chaque membre dispose d'une voix à l'Assemblée générale annuelle.
 2. Que l'organe de direction est un Conseil d'Administration, élu par l'Assemblée Générale (démocratie représentative, tout ne se décide pas en Assemblée Générale).
 3. Que l'Assemblée Générale est chargée de superviser les actions du Conseil d'Administration.
3. Nul ne peut être membre d'une coopérative sans contribuer au capital social. Il existe également une obligation de participer aux activités de la coopérative (engagement statutaire).
4. Les coopératives sont des entreprises privées, indépendantes des États et des gouvernements. Ils dépendent uniquement d'eux-mêmes et l'une des tâches du Conseil d'administration est de préserver cette autonomie.
5. Les règles de fonctionnement des coopératives sont complexes. C'est à la direction de fournir aux membres de la coopérative (et aux administrateurs) toutes les informations dont ils ont besoin. Ce n'est qu'à ce moment-là que l'Assemblée générale sera suffisamment informée pour prendre les bonnes décisions.
6. Les coopératives peuvent conclure divers partenariats pour se renforcer et renforcer le mouvement coopératif. Il s'agit notamment des partenariats syndicaux (fédérations coopératives), commerciaux (syndicats de commercialisation), économiques et industriels (filiales communes), etc.

7. Les actions d'une coopérative ont un impact sur son territoire. Elle n'agit pas uniquement au service de ses coopérateurs. Sa stratégie doit prendre en compte les attentes de toutes ses parties prenantes, tant internes (coopérateurs, salariés...) qu'externes (industriels et acteurs locaux...).

Diapositive 10



What unites cooperatives: shared values

- Democracy** Directors are democratically elected by and from among the members.
- Solidarity** The cooperative and its members stand in solidarity with each other and with the community.
- Responsibility** All members, associate or elected, are responsible for the cooperative.
- Sustainability** The cooperative is a tool at the service of present and future generations.
- Transparency** The cooperative is transparent to its members.
- Proximity** The cooperative contributes to regional development and local roots.
- Service** The cooperative provides services in the interests of all its members.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

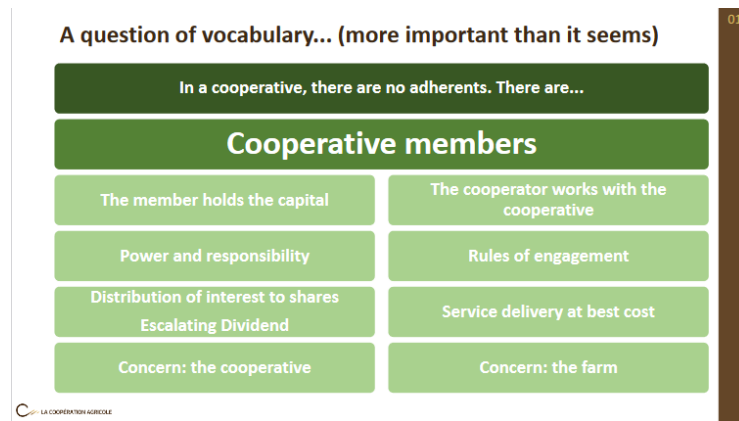
Partager avec les participants les valeurs qui rassemblent les associés de la coopérative.

Méthodes

Lancer une discussion entre les valeurs identifiées par les participants et les valeurs officielles de la coopérative.

Il n'y a pas d'aspect réglementaire, il s'agit simplement de faire s'exprimer les participants et de faire émerger les valeurs qui font prévaloir au sein du groupe.

Diapositive 11



But

Introduire la notion essentielle du « double statut » du coopérateur, à la fois détenteur du capital et utilisateur des services de la coopérative.

Méthodes

Interrogez les participants à chaque niveau :

Comment doit-on appeler les gens d'une coopérative ? *Membres de la coopérative*

Quelles sont les conditions pour devenir membre ? *Détention du capital social*

Qu'est-ce qui fait de quelqu'un un coopérateur ? *Travailler avec la coopérative*

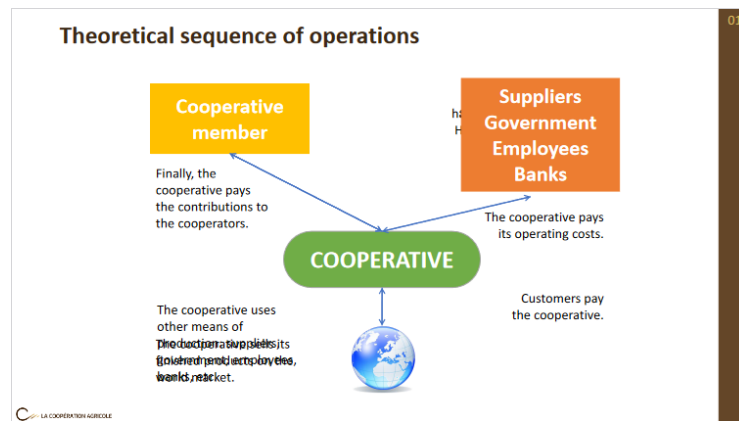
Que vous apporte l'adhésion ? *Un vote à l'assemblée générale (pouvoir) et une responsabilité en cas de faillite .*

Comment travaillez-vous avec la coopérative ? *Selon les règles fixées dans les statuts*

Quel est le retour économique ou financier pour chacun ? *Intérêt pour les actions et service au meilleur coût*

Quelle est la préoccupation de chacun ? *Le sociétaire, la coopérative, le coopérateur, sa ferme*

Diapositive 12



But

Rappelez aux participants comment fonctionne une coopérative et précisez qu'il n'y a aucune relation commerciale entre la coopérative et le coopérateur (l'agriculteur ne vend pas sa récolte à la coopérative, il la livre pour qu'elle soit valorisée conjointement).

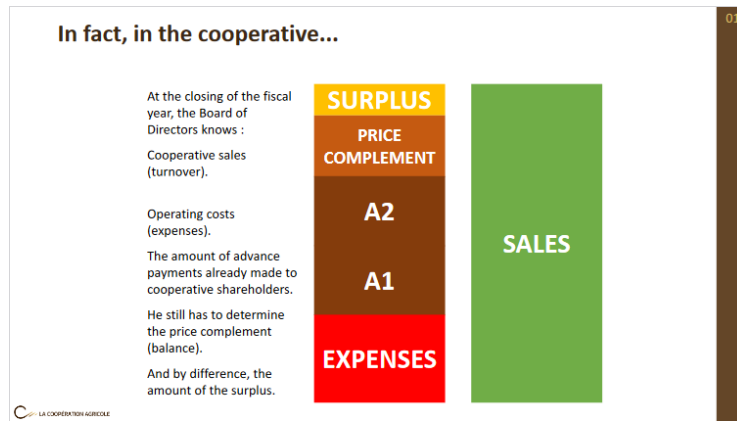
Méthodes

Parcourez la présentation de diapositives en posant des questions à chaque étape

1. Que doit faire l'agriculteur pour travailler avec la coopérative ? *Abonnez-vous aux partages (il devient membre).*
2. Une fois adhérent, que peut-il faire : *livrer sa production (il devient coopérateur, et donc adhérent coopérateur).*
3. À qui la coopérative fait-elle appel pour valoriser sa production : les autres *acteurs économiques*
4. Elle vend sa production sur le marché mondial et les clients doivent payer pour cela.
5. Comment la coopérative agit-elle par la suite : *elle paie d'abord ses frais, puis les membres de la coopérative.*

A noter qu'il en est de même dans une opération de vente directe : l'agriculteur paie ses frais d'exploitation et est rémunéré sur ce qui reste : *"une coopérative est une exploitation individuelle de plusieurs personnes"*.

Diapositive 13



But

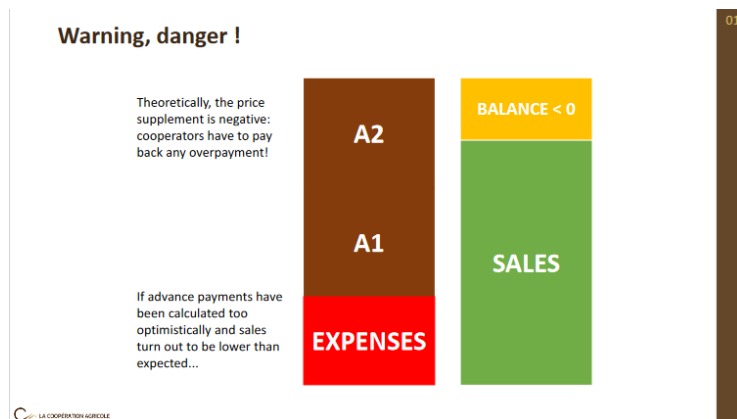
Rappelons le système de prix moyens encore utilisé dans de nombreuses coopératives.

Méthodes

Montrez l'animation sur la diapositive.

Le nombre d'avances peut varier selon la production (céréales, raisin, lait, etc.).

Diapositive 14



But

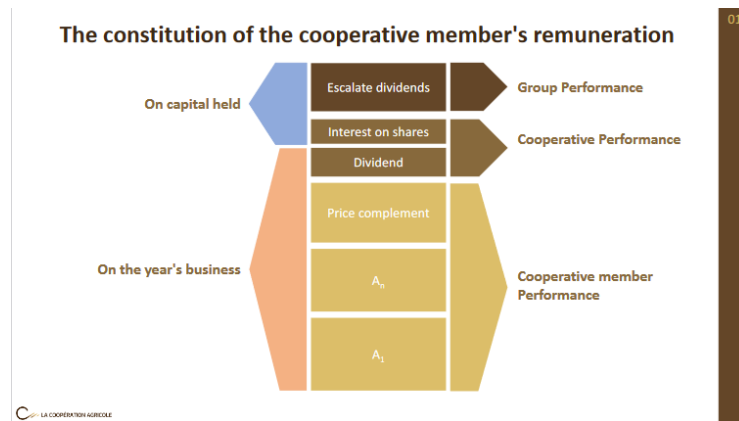
Alerte sur le calcul des acomptes.

Méthodes

Présentez l'animation de la diapositive.

Expliquez que si une coopérative peut avoir un résultat positif (un surplus, pas un profit), elle ne peut en théorie avoir de déficit (ce qui revient à partager des réserves). Ainsi, on a parfois vu des coopératives dans lesquelles les membres de la coopérative ont été invités à payer l'excédent.

Diapositive 15



But

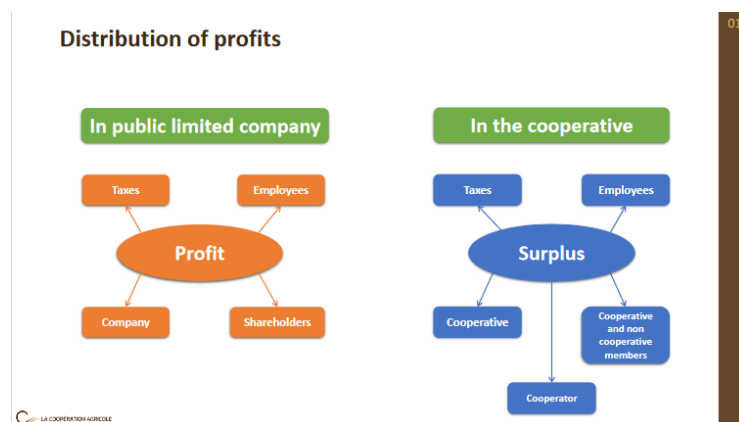
Expliquer les complexités de la détermination de la rémunération du coopérateur (qui ne se limite pas au premier versement d'avance...).

Méthodes

Présentez l'animation de la diapositive.

Pour les productions très saisonnières (vendanges, vendanges...), l'Assemblée Générale annuelle a lieu près de 18 mois après les vendanges, ce qui rend difficile la connaissance de la rémunération définitive (qui est connue lors de l'Assemblée Générale annuelle, soit dans les 6 mois). mois de la fin de l'exercice, alors que les vendanges ont lieu en début d'exercice).

Diapositive 16



But

Comparer les modalités de répartition des bénéfices dans une entreprise capitaliste et dans une entreprise coopérative.

Méthodes

Dans une société anonyme, les bénéfices sont appelés bénéfices et sont imposables.

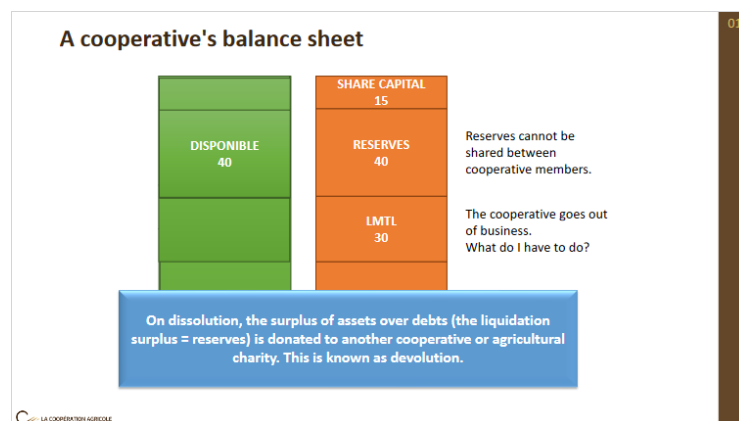
Après paiement aux salariés et constitution de réserves, les actionnaires sont rémunérés.

Dans une coopérative, les revenus provenant des transactions avec les membres de la coopérative ne sont pas imposables.

Après versement aux salariés et constitution de réserves, les bénéfices peuvent :

1. Rémunérer le capital des membres (coopérateurs et non-coopérateurs)
2. Retour aux coopérateurs sous forme de dividende (calculé en fonction de l'activité de l'année).
3. Être conservé dans la coopérative sous forme de réserves facultatives.

Diapositive 18



But

Pour les 4 slides à suivre, expliquez la non partageabilité des réserves et la responsabilité des coopérateurs jusqu'à 2 fois le montant de leurs parts.

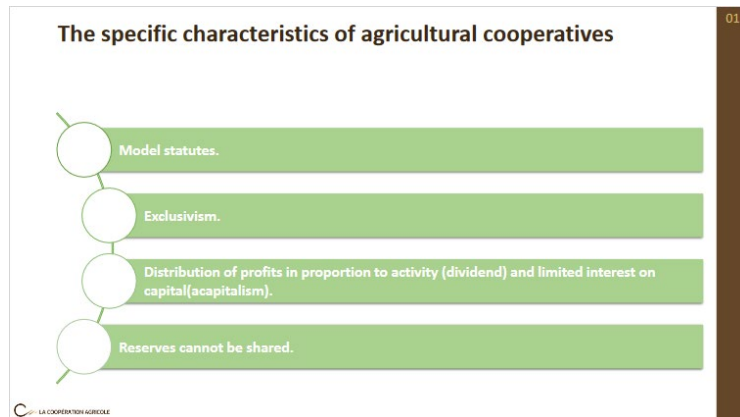
Méthodes

Déroulez les diapositives et annoncez les commentaires.

Les chiffres représentent les valeurs des différents éléments.

Dans chaque cas, les actifs sont vendus, les pertes augmentant dans chaque cas. La trésorerie disponible devient de plus en plus petite, permettant de rembourser de moins en moins de dettes, jusqu'au cas final où la responsabilité financière des coopérateurs doit être mise en jeu.

Diapositive 22



But

Résumez la section d'introduction .

Méthodes

1. En France, les statuts des coopératives agricoles sont élaborés sur la base de modèles qui précisent un certain nombre de points.
2. Les coopératives fonctionnent selon le principe de l'exclusivisme : elles doivent travailler avec des sociétaires à jour de leur capital social.
3. Il s'agit de fournir un service au meilleur coût possible, et non de rémunérer du capital social, d'où le principe du dividende et la forme acapitaliste des sociétés coopératives.
4. Dans une coopérative agricole, les réserves ne se partagent pas : chaque génération capitalise pour la suivante.

• **Partie 2 : Droits et devoirs des coopérateurs**

Diapositive 24

Legally, a cooperative is...

A company with variable capital and personnel.

It is governed by its own statutes, which define :

- ▣ Its purpose.
- ▣ Its territoriality (district).
- ▣ Its duration.

The statutes also define the cooperative's operating rules:

- ▣ Relations with cooperative members:
 - ✗ Subscription of share capital.
 - ✗ Activity commitments.
- ▣ Operation of decision-making bodies (governance)
 - ✗ Distribution of profits
 - ✗ Responsibilities.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Introduire la deuxième partie du cours, qui traitera de la relation entre la coopérative et ses membres.

Méthodes

Travailler avec les statuts coopératifs des participants.

Diapositive 25

The 6 types of cooperatives and their purpose

1	• Cooperatives collecting and selling of agricultural and forestry products.
2	• Cooperatives for common use.
3	• Sectional cooperatives.
4	• Cereal cooperatives.
5	• Supply cooperatives.
6	• Service cooperatives.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Identifier les 6 types de coopératives agricoles en France.

Méthodes

Posez la question en grand groupe et énumérez les 6 types. 5 concernent l'objet de la coopérative (1, 2, 4, 5, 6) et 1 la manière dont se tiennent les assemblées générales (3).

Le type 2 est quasiment inexistant en France.

Il est possible de combiner les différents types. Demandez aux participants d'identifier à quels types appartiennent leurs coopératives.

Regardez l'article 3 des statuts de la coopérative pour voir quel est l'objet défini, sachant qu'une coopérative ne peut exercer une activité non prévue dans ses statuts.

Diapositive 26



But

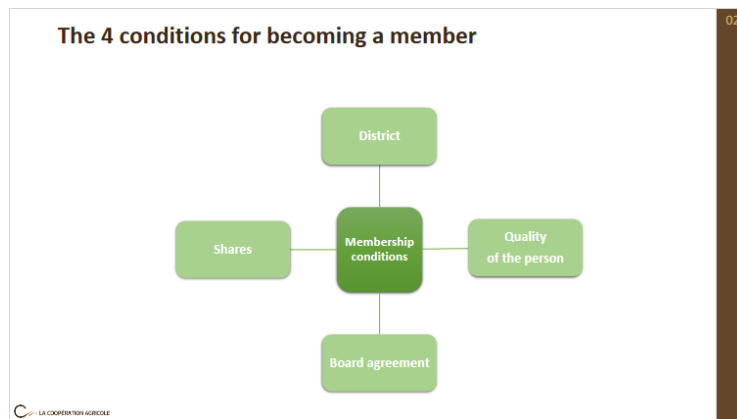
Identifier les conditions d'adhésion à une coopérative agricole.

Méthodes

Répartissez les participants en sous-groupes et demandez-leur de répondre à la question «
Quelles sont les 4 conditions pour adhérer à une coopérative agricole ?

Accordez dix minutes de réflexion .

Diapositive 27



But

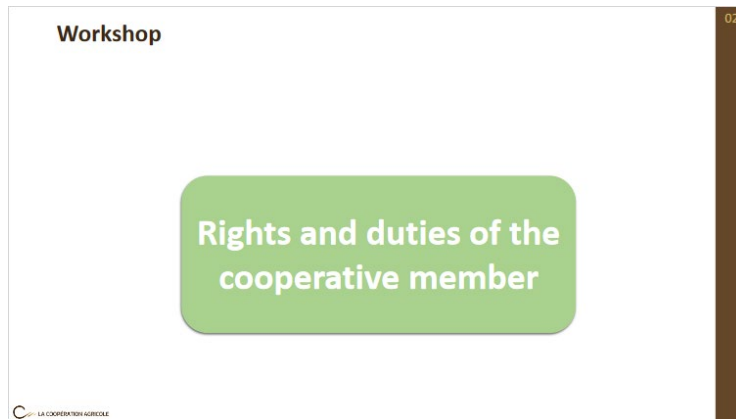
Apporter des réponses à la question posée.

Méthodes

Demandez des réponses au groupe et proposez la solution.

1. La circonscription territoriale. Il s'agit de la zone dans laquelle doit être situé le siège social de l'exploitation agricole. Elle est définie à l'article 2 des statuts.
2. La qualité de la personne. Ceci est décrit à l'article 7. Par exemple : être agriculteur (personne physique ou morale) exerçant une activité compatible avec celle de la coopérative, sur le territoire de la coopérative.
3. L'accord du Conseil d'Administration, qui dispose d'un délai de 3 mois pour répondre suite à la réception d'une demande par courrier recommandé avec accusé de réception.
4. Souscription d'actions, conformément à l'article 14.

Diapositive 28



Workshop

02

Rights and duties of the cooperative member

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Énumérez les droits et devoirs des membres de la coopérative.

Méthodes

Divisez les participants en sous-groupes et demandez-leur d'énumérer les droits et devoirs des membres de la coopérative.

Prévoyez 20 minutes de réflexion.

Procédez aux commentaires et complétez les réponses.

Diapositive 29



Rights of cooperative members

02

- Use of cooperative services
- Right to information and training
- Voting rights at General Assembly
- Right to surplus distribution
- Right of access to the position of administrator
- Right of withdrawal
- Right to repayment of share capital

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Faites le point sur les droits des coopérateurs

Méthodes

Retours d'expérience des sous-groupes et commentaires et ajouts théoriques.

1. Tous les membres de la coopérative ont le droit d'utiliser les services de la coopérative, comme leurs collègues, de manière équitable. Pour les coopératives de collecte par exemple, rémunération identique pour des produits identiques.
2. Les réglementations sont de plus en plus exigeantes sur ce point. L'article 9 des statuts décrit quelles informations doivent être transmises, quand et comment.
3. Le point 3 reprend le principe démocratique déjà évoqué dans la définition et dans les principes coopératifs.
4. Chaque coopérateur a droit à la répartition des excédents votés par l'assemblée générale (dividendes et intérêts des parts sociales). Tout membre de la coopérative peut se présenter à l'élection du conseil d'administration lors de l'assemblée générale annuelle.
5. Tout coopérateur peut quitter la coopérative au terme de son engagement, et obtenir le remboursement de son capital social (dans les conditions de l'article 20).

Diapositive 30



But

Faites le point sur les devoirs des coopérateurs.

Méthodes

Retour d'information des sous-groupes, avec apports théoriques et commentaires supplémentaires.

1. Le premier devoir est de respecter les statuts et le règlement intérieur, dans lesquels toutes les obligations sont décrites.
2. Déjà indiquée comme condition d'entrée dans une coopérative, la tenue à jour du capital social est une obligation des coopérateurs.
3. L'article 8 décrit les obligations en termes d'activité : contribution totale ou partielle, conditions d'acquisition de produits ou de services, etc. Il prévoit également les sanctions en cas de non-respect.
4. L'article 8 (paragraphe 4) précise également la durée de l'engagement (engagement initial, période de renouvellement) et les modalités de rétractation (délai de préavis en fin d'engagement). A noter que la période d'engagement débute souvent à la date de clôture de l'exercice au cours duquel elle est conclue .
5. Le point 5 couvre la responsabilité financière (plafonnée à 2 fois le montant des parts sociales).
6. La participation à la vie de la coopérative est une obligation morale. Il n'y a aucune pénalité en cas de non-respect.
7. La transmission de la coopérative est une obligation morale collective : les coopérateurs ont la responsabilité de transmettre une coopérative qui fonctionne aux générations futures.

Diapositive 31

02


Subscription of share capital

The cooperative is a variable-capital company.
No one can be a cooperative member unless he or she subscribes to the cooperative's share capital.

Terms of payment :

- Staggered (25% at subscription and over a maximum of 5 years).

Subscription must be voluntary and not made without the knowledge of the member.
Members may sign a membership form specifying the terms of their commitment.
Adjustment procedures are set out in the internal regulations.

 LA COOPÉRATION AGRICOLE

supplémentaire - Article 14

Diapositive 33

Repayment of share capital

When the cooperative member leaves the cooperative,

- The latter is required to reimburse the share capital, regardless of the reasons for the departure.
- The cooperative member does not have to request it.

Thus, it must be reimbursed in all of the following cases :

- Exclusion from the cooperative.
- Prohibition.
- Judicial liquidation of the farm.
- Personal bankruptcy.
- Dissolution of marital partnership.
- Dissolution of the legal entity member.
- Resignation at the end of the contract period.
- Resignation for just cause during the contract period..

LA COOPÉRATION AGRICOLE

supplémentaire – Article 20

Diapositive 34

The different types of shares



- Units subscribed as part of the activity commitment
- Shares held by non-cooperating members
- Savings shares held by cooperative members
- Shares with special benefits held by cooperative members

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Identifiez les 4 catégories de capital social .

Méthodes

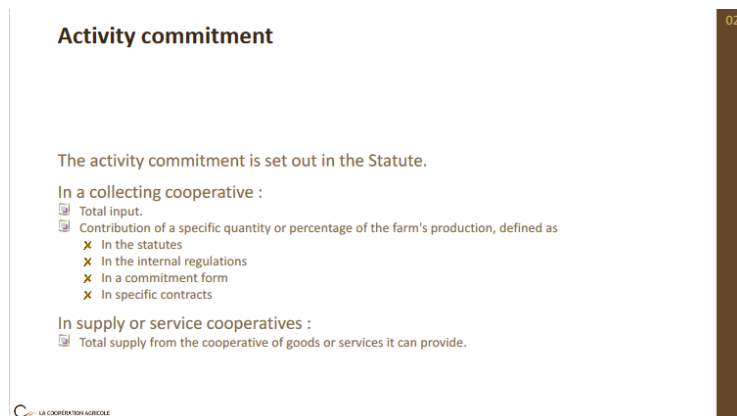
Interviewer les participants et fournir des informations supplémentaires.

Il existe 4 catégories de capital social :

1. Parts d'activité, telles que définies à l'article 14, proportionnelles à l'activité exercée. Le taux de rendement maximum est le taux de rendement moyen des obligations + 2 points, et le coopérateur est redevable de 2 fois leur montant.

2. Parts détenues par les coopérateurs (lorsque ce groupe existe). Le taux d'intérêt maximum est le rendement moyen des obligations + 4 points, et le coopérateur est responsable de la totalité du montant.
3. Parts d'épargne. Ceux-ci sont constitués par la capitalisation d'une partie des dividendes votés lors de l'Assemblée Générale. Ils sont bloqués pendant un certain nombre d'années, ou jusqu'au départ du coopérateur. Le taux de rendement maximum est le rendement moyen de l'obligation + 4 points, et le coopérateur est responsable de la totalité du montant.
4. La création de parts sociales bénéficiant d'avantages particuliers nécessite une modification des statuts lors d'une Assemblée Générale Extraordinaire. Ils sont souscrits sur la base du volontariat. Le taux de rendement maximum est le rendement moyen de l'obligation + 4 points, et le coopérateur est responsable de la totalité du montant.

Diapositive 35



Activity commitment

The activity commitment is set out in the Statute.

In a collecting cooperative :

- Total input.
- Contribution of a specific quantity or percentage of the farm's production, defined as
 - In the statutes
 - In the internal regulations
 - In a commitment form
 - In specific contracts

In supply or service cooperatives :

- Total supply from the cooperative of goods or services it can provide.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

02

supplémentaire – Article 8

Diapositive 36

Time commitment

The duration of the commitment is a minimum of 3 years, and is defined in the statutes.

It generally begins on the closing date of the current financial year.

At its end, the commitment is tacitly renewed for periods of up to 5 years.

Withdrawal procedure :

- ☐ At the end of the commitment, after informing the Chairman of the Board of Directors, at least 3 months before the end of the last fiscal year.
- ☐ Before the end of the contract, for just cause, at the discretion of the Board of Directors.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

02

supplémentaire – Article 8

Diapositive 37

Members' liability

Membership of the cooperative implies an obligation on the part of the cooperative member to respect its commitments :

- ☐ Subscription of share capital.
- ☐ Activity (total contribution).
- ☐ Duration.

In the event of non-compliance, the Board of Directors may impose penalties on the cooperative member :

- ☐ Contribution to the cooperative's fixed costs on undelivered quantities.
- ☐ Damages and interest.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

02

supplémentaire – Article 8

Diapositive 38

Exclusion of cooperative members

In addition to penalties and damages, the Board of Directors may exclude a cooperative member for serious reasons :

- ☐ If he has been sentenced to a criminal penalty.
- ☐ If he has seriously harmed or attempted to harm the cooperative through unjustified acts.
- ☐ If he has breached his commitments without the justified excuse of force majeure.
- ☐ If he has falsified the products he has brought in.

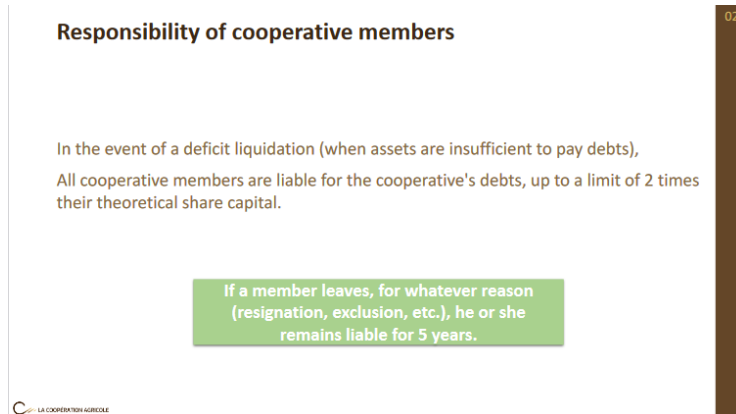
The decision rests with the Board of Directors, with the possibility of appeal by the cooperative member to the General Assembly.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

02

supplémentaire – Article 12

Diapositive 39



Responsibility of cooperative members

In the event of a deficit liquidation (when assets are insufficient to pay debts),
All cooperative members are liable for the cooperative's debts, up to a limit of 2 times
their theoretical share capital.

If a member leaves, for whatever reason
(resignation, exclusion, etc.), he or she
remains liable for 5 years.

02

LA COOPÉRATION AGRICOLE

supplémentaire – Article 55

Diapositive 42



Division into 3 sub-groups

- Define cooperative
- What are the 6 types of agricultural cooperatives?
- What are the requirements for becoming a cooperative partner?
- List 3 rights of cooperative members
- List 3 duties of cooperative members

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Pour une formation de deux jours, animez le début du jour 2 : mettez les participants à niveau et révisez les principaux concepts du jour 1.

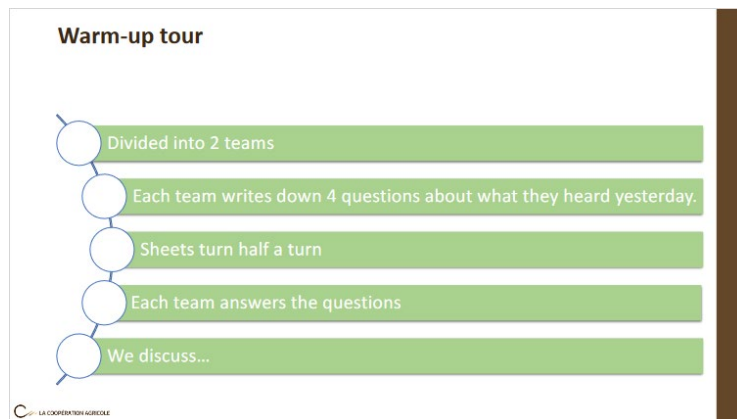
Méthodes – Option 1

Les participants sont répartis en groupes de 2 ou 3 et répondent aux questions.

Temps de travail en sous-groupe : 20 à 30 minutes.

Pour le feedback, chaque groupe présente sa réponse et l'animateur la complète ou la corrige.

Diapositive 43



But

Pour une formation de deux jours, animez le début du jour 2 : mettez les participants à niveau et révisez les principaux concepts du jour 1.

Méthodes – Option 2

Les participants sont divisés en 2 sous-groupes.

Chaque équipe pose 4 questions, écrites sur une feuille de tableau à feuilles mobiles.

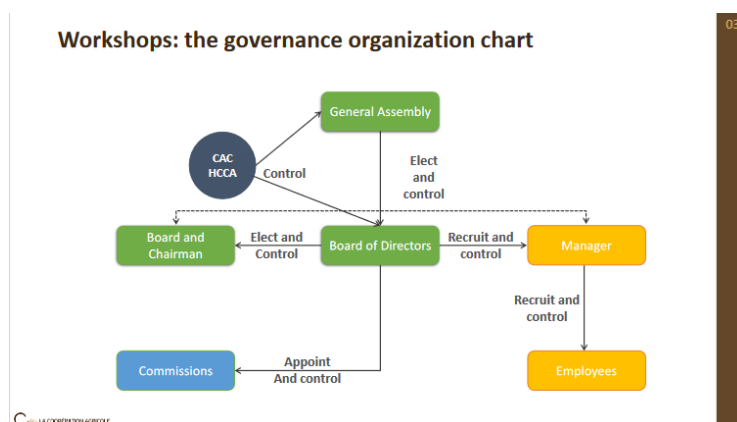
Lorsque les 4 questions ont été rédigées, l'animateur change de feuille.

Chaque équipe répond aux questions posées par l'autre.

Pour le feedback, chaque groupe présente sa réponse et l'animateur la complète ou la corrige.

• **Partie 3 : Coopérative gouvernance**

Diapositive 45



But

Décrire la manière dont s'organise la gouvernance dans une coopérative et mettre en valeur son caractère collégial.

Méthodes

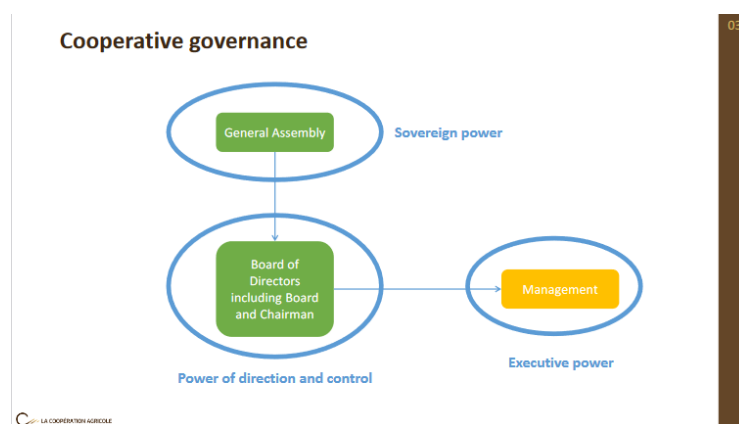
Les participants sont divisés en sous-groupes et invités à dessiner un tableau de gouvernance sur une feuille de tableau à feuilles mobiles. Temps de travail : 20 à 30 minutes.

Consignes : dessiner un organigramme des organes de décision d'une coopérative, avec des liens hiérarchiques, en plaçant le patron en haut du schéma.

Astuce : les participants peuvent d'abord lister les corps qu'ils connaissent puis les placer sur le schéma.

Sur le schéma, les cadres verts sont les organes statutaires, le jaune les salariés, le bleu le règlement intérieur et le bleu foncé les organes de contrôle externe (Commissaire aux comptes et Conseil supérieur de la coopération agricole).

Diapositive 46



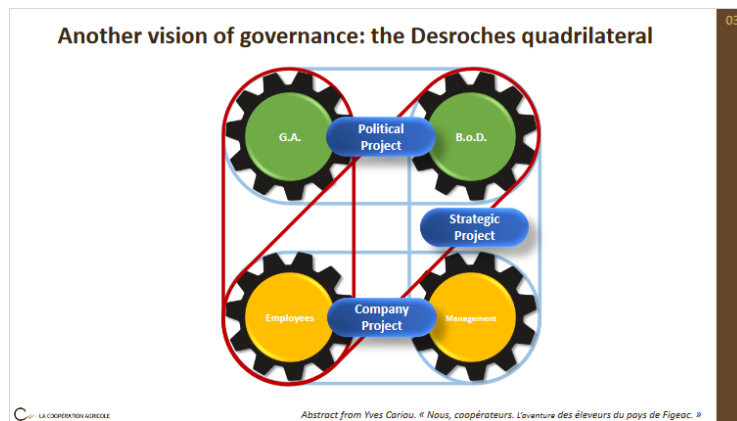
But

Simplifier la notion de gouvernance coopérative et mettre en avant la coexistence de 3 pouvoirs.

Méthodes

Interrogez les participants sur la nature de chaque pouvoir, en décrivant comment il est exercé. Préciser qu'une bonne gouvernance coopérative nécessite que l'équilibre entre les 3 pouvoirs soit respecté, et qu'aucun ne doit prévaloir sur les 2 autres.

Diapositive 47



But

Présenter la gouvernance coopérative sous une forme différente.

Méthodes

Chaque coin montre un organisme coopératif jouant un rôle dans la gouvernance ou le fonctionnement. Comme sur les autres slides, les agriculteurs sont représentés en vert, les salariés en jaune.

Les liens bleus ou rouges indiquent les relations hiérarchiques, statutaires ou fonctionnelles entre les organismes. Les liens rouges n'existent pas et disparaissent donc.

Pour une bonne gouvernance coopérative, chaque organisme doit jouer son rôle sans empiéter sur celui d'un autre organisme.

Enfin, c'est sur la base du projet politique formulé par les associés que les administrateurs peuvent élaborer un projet stratégique qui sera traduit par la direction en un projet d'entreprise pour les salariés.

Diapositive 48

Political and strategic projects		
	Political Project	Strategic Project
Why	It is the foundation of affectio societatis (why this collective?)	Entrepreneurial translation of the political project
Language	The city	The company
Relationship to time	Long term (10 – 15 years)	Middle term (3 – 5 years)
Adaptability	Stable	Adjustable to the context
Function	Strategy assessment tool	Managing strategy, controlling direction
Name	Cooperative project, raison d'être, frame of reference	Strategic project, roadmap
Dimension	Short	About ten pages, for 4 to 8 axes
Publication	Public	Confidential
Technicity	Accessible	Entrepreneurial

But

Pour les 3 diapositives suivantes, expliquez la différence entre un projet politique et un projet stratégique.

Méthodes

Présentez simplement les diapositives.

Diapositive 49

Why formalize a political project?	
For Who ?	For What ?
General Assembly	Provide a framework and evaluate the work of the Board of Directors
	Cultivating a cooperative culture
	Welcoming new cooperative members
	Build loyalty
Board of Directors	Defining and managing strategy
Employees	Giving meaning to work
	Welcoming new employees
Partners	Introducing the cooperative and its project

But

Démontrer la nécessité et l'intérêt de formaliser un projet politique (première étape d'un projet stratégique).

Méthodes

Interviewez les participants pour chaque ligne et construisez le tableau avec le groupe.

Diapositive 50

03

Why formalize a strategic project?

For Who ?	For What ?
Board of Directors	Organize the work of the Board of Directors Seizing opportunities, anticipating risks Make the Board's collegiality work Exercising power Welcoming new administrators Seizing opportunities, anticipating risks Bringing partnerships to life
Management	Managing teams Convincing stakeholders
Employees	Being managed

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Démontrer la nécessité et l'intérêt de formaliser un projet stratégique : une tâche qui incombe au conseil d'administration, avec le soutien de la direction.

Méthodes

Interrogez les participants sur chaque ligne et construisez le tableau avec le groupe.

Diapositive 52



But

Aider les participants à identifier les différents types d'assemblée générale.

Méthodes

Interrogez le groupe.

L'Assemblée Générale Ordinaire Annuelle est convoquée pour clôturer l'exercice.

L'Assemblée Générale Extraordinaire est convoquée pour modifier les statuts de la société.

Une Assemblée Générale Ordinaire tenue en session extraordinaire est convoquée dans tous les autres cas.

Diapositive 53



Calling for meetings

Notice of meeting is decided by the Board of Directors.

Meetings may be convened by electronic means of telecommunication.

The Board of Directors sets the date and convenes the meeting.

Contents of the notice

- Agenda (including any questions raised by at least 10% of members or by the Statutory Auditors)
- Date, time and place of meeting

Form (at least 15 days before the meeting)

- By publication in a legal gazette in the department where the cooperative's head office is located,
- By individual notice to each member
- Convocation of members duly registered in the cooperative members' register on the date of the convocation.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Préciser les modalités de convocation des assemblées générales et d'établissement des ordres du jour.

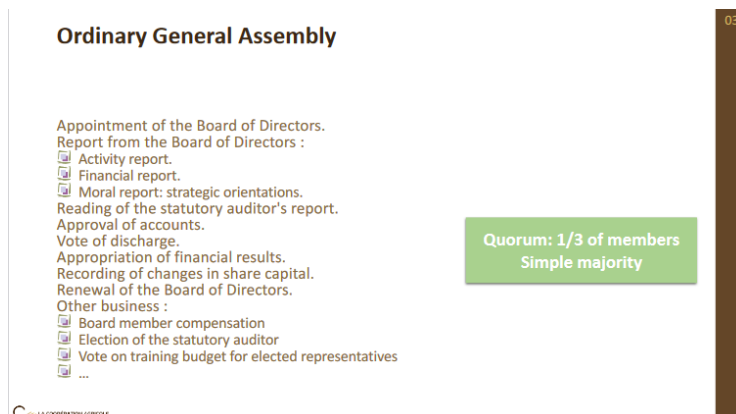
Méthodes

Dérouler la diapositive

Préciser que l'Assemblée Générale ne peut statuer que sur les points portés à l'ordre du jour.

Insister sur le pouvoir détenu par les coopérateurs : si 10 % d'entre eux le demandent, ils peuvent modifier l'ordre du jour.

Diapositive 54



Ordinary General Assembly

Appointment of the Board of Directors.
Report from the Board of Directors :

- Activity report.
- Financial report.
- Moral report: strategic orientations.

Reading of the statutory auditor's report.
Approval of accounts.
Vote of discharge.
Appropriation of financial results.
Recording of changes in share capital.
Renewal of the Board of Directors.
Other business :

- Board member compensation
- Election of the statutory auditor
- Vote on training budget for elected representatives
- ...

**Quorum: 1/3 of members
Simple majority**

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Aujourd'hui, très peu de gens connaissent le sens des résolutions votées lors de l'Assemblée générale annuelle, ni les procédures juridiques impliquées. L'objectif est de donner un nouveau sens à l'assemblée générale ordinaire.

Méthodes

Interrogez les participants sur chaque étape du processus.


Points clés

- Aucun vote ne peut avoir lieu à l'Assemblée Générale sans lecture du rapport du commissaire aux comptes. Le défaut de certification des comptes par le commissaire aux comptes n'affecte pas le déroulement de l'Assemblée générale.
- Si les comptes ne sont pas approuvés, l'Assemblée Générale est levée pour permettre au Conseil d'Administration d'établir un nouveau bilan et compte de résultat. En approuvant les comptes, l'Assemblée Générale ne décide que de la comptabilité.
- Le vote de décharge correspond à l'approbation de la direction. Il n'existe aucune disposition permettant un refus d'accorder quitus et l'Assemblée générale annuelle se poursuit.
- Pour le renouvellement des administrateurs, tout membre de la coopérative peut être candidat jusqu'au moment du vote (aucune formalité particulière n'est requise pour être candidat). Les administrateurs peuvent être révoqués ad nutum, c'est à dire à tout moment si l'Assemblée Générale le décide.
- Majorité lors d'une Assemblée Générale Ordinaire : majorité des suffrages exprimés (majorité simple), soit le nombre de voix « pour » contre le nombre de voix « contre ».

Les bonnes questions à se poser sont :

- pour qui ?
- qui est contre ?
- Pas
 - qui est contre ?
 - qui s'abstient ?

Diapositive 55



Extraordinary General Assembly

It is convened whenever necessary, particularly for important decisions affecting the cooperative's future :

- Amendment of the statutes.
- Dissolution or extension of the company.
- Merger with other cooperatives, partial contributions of assets, etc.

**Quorum: 50% of members
2/3 majority**

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

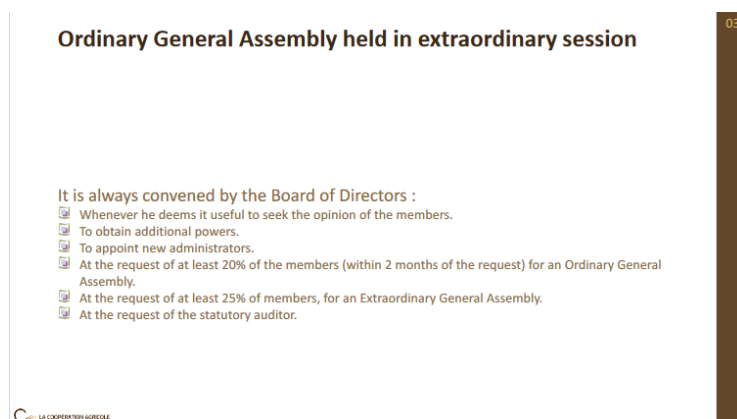
Décrire l'Assemblée Générale Extraordinaire

Méthodes

Décrivez la diapositive

Le principal changement, outre l'objet, concerne les règles de quorum et de majorité .
Précisons que si vous tenez successivement une Assemblée Générale Ordinaire et une Assemblée Générale Extraordinaire, vous pouvez avoir un quorum pour la 1ère mais pas pour la 2ème.

Diapositive 56



Ordinary General Assembly held in extraordinary session

It is always convened by the Board of Directors :

- Whenever he deems it useful to seek the opinion of the members.
- To obtain additional powers.
- To appoint new administrators.
- At the request of at least 20% of the members (within 2 months of the request) for an Ordinary General Assembly.
- At the request of at least 25% of members, for an Extraordinary General Assembly.
- At the request of the statutory auditor.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Présenter les modalités de convocation d'une Assemblée Générale Extraordinaire.

Méthodes

Décrivez la diapositive

Valoriser le pouvoir des coopérateurs : 20 % des coopérateurs peuvent demander la convocation d'une assemblée générale extraordinaire. L'Assemblée Générale étant convoquée dans un délai de 2 mois à compter de la demande, les coopérateurs peuvent changer l'ensemble du conseil d'administration dans un délai de 2 mois.

Diapositive 57



In addition, the General Assembly has three fundamental missions

- Bringing the desire for cooperative entrepreneurship to life together (political project, statutes, education-training)
- Giving third parties confidence
- Provide the necessary resources for the Board of Directors to exercise its authority
- Monitor and evaluate the power of the Board of Directors in relation to the political project

But

Résumer les assemblées générales, au-delà de ce que disent les textes.

Méthodes

Décrivez la diapositive.

Diapositive 59



Workshop

- The missions of the Board of Directors
- Board missions in 4 verbs
- Individual administrators' missions

But

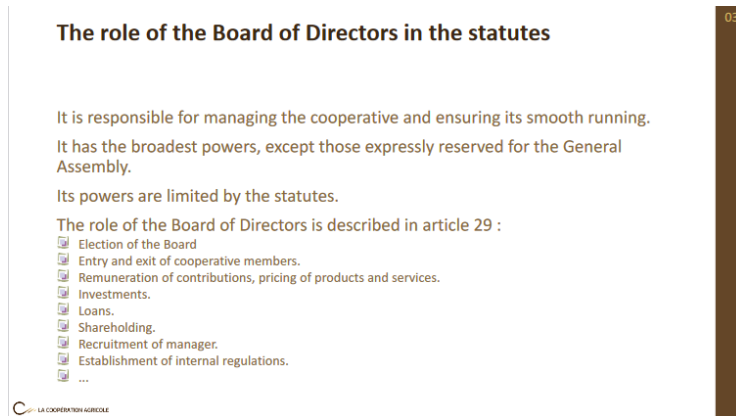
Présenter la séquence de réflexion sur les missions du Conseil d'Administration et de ses membres.

Méthodes

Divisez les participants en sous-groupes et posez les 3 questions.

Temps de travail : 20 à 30 minutes.

Diapositive 60



The role of the Board of Directors in the statutes

It is responsible for managing the cooperative and ensuring its smooth running. It has the broadest powers, except those expressly reserved for the General Assembly.

Its powers are limited by the statutes.

The role of the Board of Directors is described in article 29 :

- Election of the Board
- Entry and exit of cooperative members.
- Remuneration of contributions, pricing of products and services.
- Investments.
- Loans.
- Shareholding.
- Recruitment of manager.
- Establishment of internal regulations.
- ...

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Identifier les domaines décisionnels du conseil d'administration.

Méthodes

Chaque groupe présente son travail, et l'animateur complète et corrige si nécessaire.

Diapositive 61



Steering
4 fundamental missions for the Board of Directors

- Orient**
Defining the cooperative's direction
- Control**
Implementation of strategy, achievement of objectives, results...
- Inform**
Ensuring cooperative life and communication
- Dialogue**
With industry and local players

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Outre ses missions statutaires, le Conseil d'Administration joue un rôle essentiel dans l'élaboration de la stratégie de la coopérative, rôle qui n'est pas défini dans les statuts.

Méthodes

Chaque groupe présente sa propre proposition et l'animateur encourage les participants à proposer un ensemble de réponses.

Diapositive 62



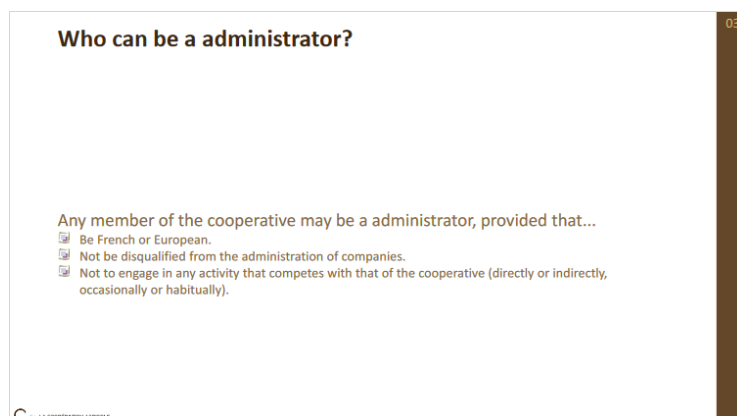
But

Clarifier le rôle des administrateurs individuels.

Méthodes

Identique à la diapositive précédente.

Diapositive 63



But

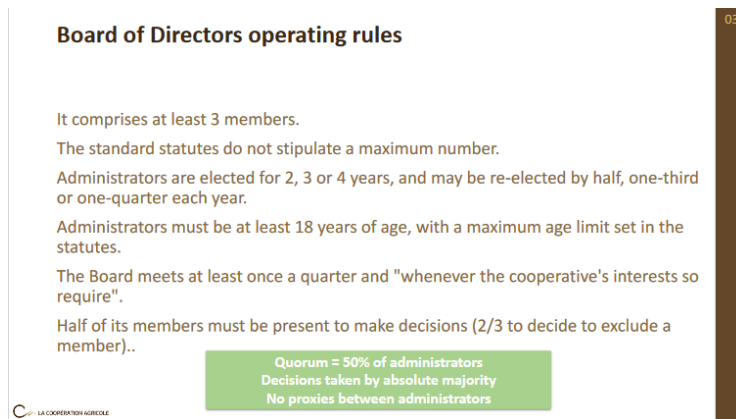
Identifier les conditions requises pour être candidat à l'élection au conseil d'administration.

Méthodes

Insister sur l'importance de la clause de concurrence (un coopérateur avec apport partiel peut-il être administrateur ?), en précisant que le but est de protéger la coopérative et d'éviter les conflits d'intérêts.

Les activités concurrentes sont difficiles à prouver.

Diapositive 64



Board of Directors operating rules

It comprises at least 3 members.
The standard statutes do not stipulate a maximum number.
Administrators are elected for 2, 3 or 4 years, and may be re-elected by half, one-third or one-quarter each year.
Administrators must be at least 18 years of age, with a maximum age limit set in the statutes.
The Board meets at least once a quarter and "whenever the cooperative's interests so require".
Half of its members must be present to make decisions (2/3 to decide to exclude a member)..

Quorum = 50% of administrators
Decisions taken by absolute majority
No proxies between administrators

03

But

Expliquer les règles de fonctionnement du Conseil d'Administration.

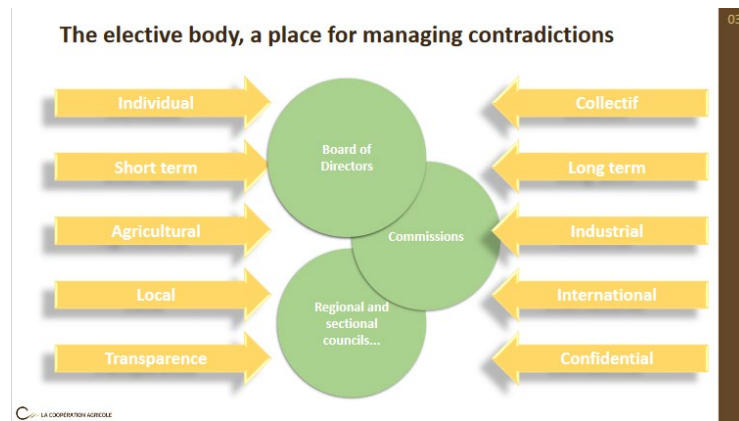
Méthodes

Présentez la diapositive et demandez aux participants de rechercher les informations dans les statuts de leur coopérative :

- Nombre d'administrateurs
- Mandat
- Limite d'âge
- etc.

Insistez sur les procédures de vote. Abstention = voter contre.

Diapositive 65



But

Mettre en lumière toutes les confrontations qui peuvent surgir au sein du conseil d'administration.

Méthodes

Décrivez la diapositive.

Diapositive 66

Chairman of the Board of Directors

He is Chairman of the Board... not of the cooperative.
 He is mandatory: the Board of Directors cannot not have a Chairman.
 He is elected annually at the 1st Board meeting following the Annual General Assembly.
 As an administrator, he may be dismissed ad nutum by the General Assembly.
 The Board of Directors may withdraw the Chairman's mandate at any time, under normal conditions of quorum and majority.
 His responsibilities are a priori the same as those of the other administrators.
 He has few specific statutory powers :

- Convene and lead the Board of Directors and Annual General Assembly.
- Represent the cooperative before the courts.
- Casting vote in the event of a tie, except for his election..

A small '03' is visible in the top right corner of the slide frame.

But

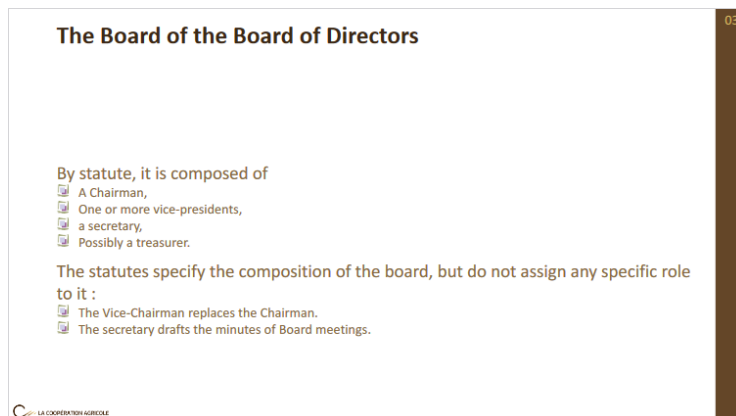
responsabilités du Président

Méthodes

Décrivez la diapositive.

Message important : le Président est le Président du Conseil d'Administration et non le Directeur Général. Il est le premier parmi ses pairs et est responsable des décisions du Conseil.

Diapositive 67



The Board of the Board of Directors

By statute, it is composed of

- A Chairman,
- One or more vice-presidents,
- a secretary,
- Possibly a treasurer.

The statutes specify the composition of the board, but do not assign any specific role to it :

- The Vice-Chairman replaces the Chairman.
- The secretary drafts the minutes of Board meetings.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

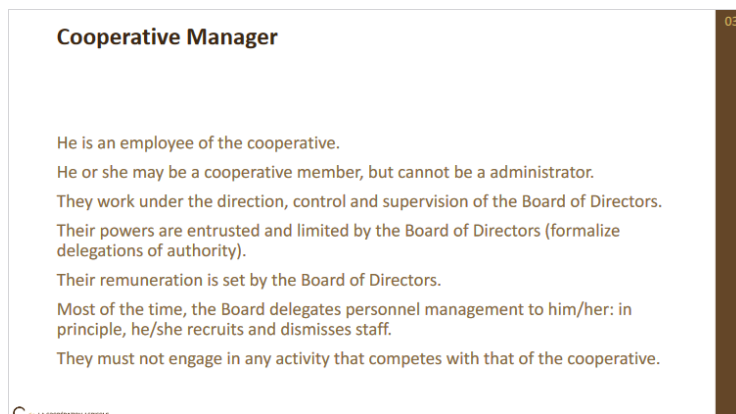
Présentez le tableau.

Méthodes

Message important : le Conseil n'a aucun pouvoir ni aucun rôle défini dans les statuts.

Il appartient à chaque Conseil d'Administration de définir le rôle du Conseil (délégation de pouvoirs) et les relations entre le Conseil d'Administration et son Conseil.

Diapositive 68



Cooperative Manager

He is an employee of the cooperative.

He or she may be a cooperative member, but cannot be an administrator.

They work under the direction, control and supervision of the Board of Directors.

Their powers are entrusted and limited by the Board of Directors (formalize delegations of authority).

Their remuneration is set by the Board of Directors.

Most of the time, the Board delegates personnel management to him/her: in principle, he/she recruits and dismisses staff.

They must not engage in any activity that competes with that of the cooperative.

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Définir les relations entre le conseil d'administration et la direction

Méthodes

Présentez la diapositive.

Message important : l'administrateur est un employé de la coopérative et ne détient pas de mandat corporatif.

- **Partie 4 : Obligations d'information**

Diapositive 70



The slide content is as follows:

Information for new cooperative members

On joining the cooperative, members receive

- Information on cooperative values and principles.
- Information on how the cooperative operates and how it pays its employees.
- A list of managers, as well as contact details to facilitate integration..

04

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Pour cette section, pour vous rappeler les obligations légales d'informer les coopérateurs.

Méthodes

Retrouvez les informations dans les statuts de la coopérative (article 9).

Insister sur la nécessité d'une mise en œuvre dans les coopératives.

Au-delà des obligations légales, organiser une séquence d'intégration des nouveaux adhérents de la coopérative est aussi un moyen de renforcer la relation de confiance entre la coopérative et l'adhérent.

Diapositive 74

External supervisory powers and guardianship

04

Common characteristic: competence and independence.
Common objective: to serve cooperative members (democratic control), the Board of Directors (progress) and third parties.
Statutory auditor: to ensure that the accounts reflect the company's situation.
Cooperative audit: compliance with cooperative rules and principles, benchmarking of practices.
HCCA: protect status against misuse.

C LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Instaurer des organes de contrôle extérieurs à la coopérative.

Méthodes

- Message important : 3 corps importants
- L'organisme de tutelle : le Haut Conseil de la Coopération Agricole .
- Un organe original au sein de la coopérative : la Cour des Comptes.
- Le commissaire aux comptes : garant des intérêts des coopérateurs au nom du conseil d'administration.

- **Partie 5 : Responsabilités des administrateurs**

Diapositive 75

05

Administrators' responsibilities

But

Cette séquence est facultative. Il vise à faire la lumière sur les responsabilités civiles et pénales des dirigeants de coopératives.

Méthodes

Attention : la question de la responsabilité est cruciale et sensible. Chaque cas est différent et nécessite l'analyse précise d'un expert judiciaire.

Cette section devrait donc être traitée par un intervenant possédant des compétences juridiques suffisantes pour le faire.

- **Partie 6 : Introduction à la stratégie**

Diapositive 83



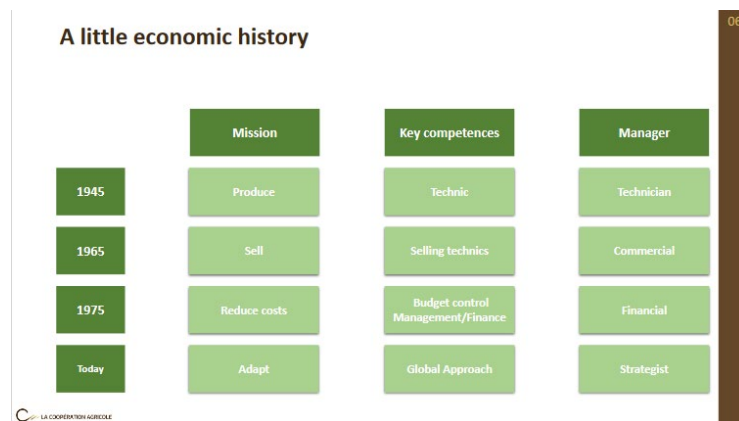
But

L'analyse stratégique est une compétence essentielle pour les conseils d'administration et les administrateurs. L'objectif de cette dernière séquence est de définir la notion d'analyse stratégique et d'en décrire les différentes étapes.

Méthodes

Divisez les participants en sous-groupes et demandez-leur de travailler sur les différentes questions.

Diapositive 84



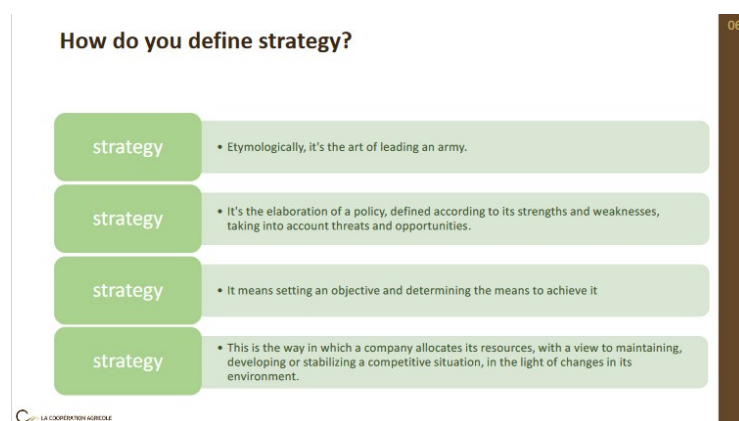
But

Aider les participants à comprendre l'importance de la réflexion stratégique dans les entreprises d'aujourd'hui.

Méthodes

Le tableau est rempli case par case par les participants. Chaque ligne s'ajoute aux précédentes, montrant à quel point les entreprises doivent s'adapter en permanence et que la compétence essentielle requise est stratégique.

Diapositive 85



But

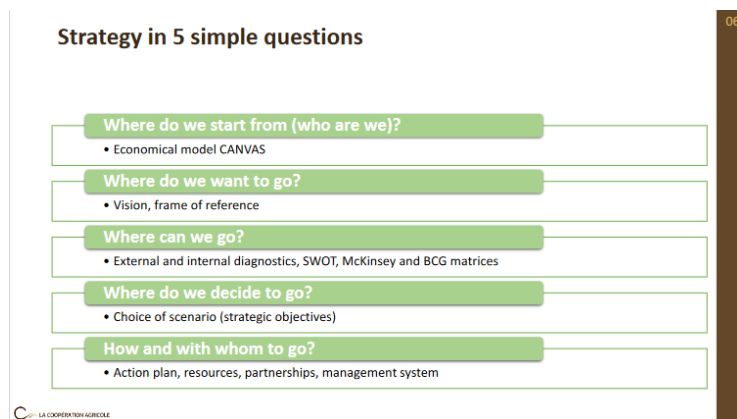
Définir la notion de stratégie.

Méthodes

Chaque groupe donne sa définition de la stratégie. L'animateur complète avec les différentes définitions.

- Le premier rappelle les domaines dans lesquels la stratégie est appliquée (art militaire, jeux d'argent, sport, affaires).
- La seconde introduit la notion de diagnostic (SWOT), élément essentiel de l'analyse stratégique.
- La troisième est probablement la plus simple.
- La quatrième est importante, car elle introduit la notion de hiérarchie, de choix et d'élimination des voies possibles mais non prioritaires.

Diapositive 86



Strategy in 5 simple questions

1. **Where do we start from (who are we)?**
 - Economical model CANVAS
2. **Where do we want to go?**
 - Vision, frame of reference
3. **Where can we go?**
 - External and internal diagnostics, SWOT, McKinsey and BCG matrices
4. **Where do we decide to go?**
 - Choice of scenario (strategic objectives)
5. **How and with whom to go?**
 - Action plan, resources, partnerships, management system

LA COOPÉRATION AGRICOLE

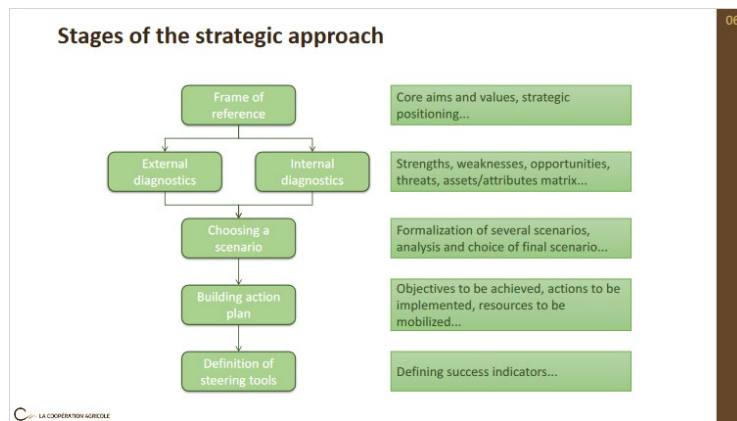
But

Identifiez les étapes de la réflexion stratégique.

Méthodes

Les participants sont invités à identifier, dans le bon ordre, les 5 questions simples qui composent les étapes du processus. Quatre questions se terminent par le verbe "aller", tandis qu'une contient le verbe conjugué "partir".

Diapositive 87



But

Traduisez la diapositive précédente en langage stratégique.

Méthodes

Les questions de la diapositive précédente sont reprises à l'aide des différents outils stratégiques (référentiel, diagnostic, etc.).

Diapositive 88

Why formalize a political project?

For Who ?	For What ?
General Assembly	Provide a framework and evaluate the work of the Board of Directors Cultivating a cooperative culture Welcoming new cooperative members Build loyalty
Board of Directors	Defining and managing strategy
Employees	Giving meaning to work Welcoming new employees
Partners	Introducing the cooperative and its project

But

Démontrer la nécessité et l'intérêt de formaliser un projet politique (première étape d'un projet stratégique).

Méthodes

Interviewez les participants pour chaque ligne et construisez le tableau avec le groupe.

Diapositive 89

Why formalize a strategic project?

For Who ?	For What ?
Board of Directors	Organize the work of the Board of Directors Seizing opportunities, anticipating risks Make the Board's collegiality work Exercising power Welcoming new administrators Seizing opportunities, anticipating risks Bringing partnerships to life
Management	Managing teams Convincing stakeholders
Employees	Being managed

06

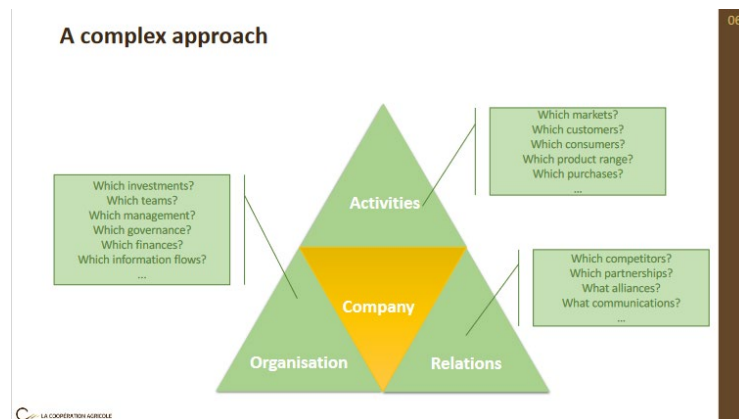
But

Démontrer la nécessité et l'intérêt de formaliser un projet stratégique : une tâche qui incombe au conseil d'administration, avec le soutien de la direction.

Méthodes

Interrogez les participants sur chaque ligne et construisez le tableau avec le groupe.

Diapositive 90



But

Insister sur le fait que la stratégie est une science complexe, difficile à mettre en œuvre et nécessitant une remise en question constante.

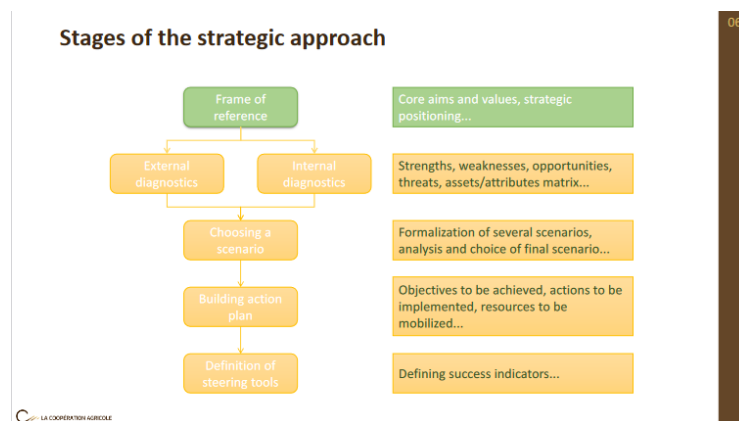
Méthodes

Demandez aux participants d'identifier les 3 domaines de l'entreprise qui sont impactés par un changement de stratégie, et emmenez-les progressivement vers la réponse.

Soulignez qu'il existe des outils disponibles pour vous aider dans ce processus (SWOT, matrices, CANVAS, etc.).

La stratégie coopérative est encore plus complexe : penser l'aval (les marchés) et l'amont (le maintien de la production), la prise de décision collective (les intérêts divergents au sein de la coopérative), le temps démocratique (plus long que le temps des affaires)...

Diapositive 91



Cadre de référence = projet politique

Diapositive 92



But

Le travail sur les objectifs et les valeurs (diapositive suivante) correspond au projet politique.

Méthodes

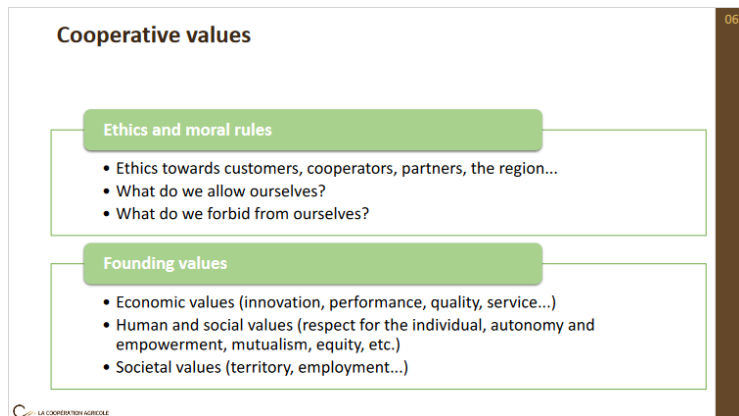
Le but est de faire travailler les participants sur leur coopérative. Il a été créé pour répondre à des objectifs précis. Aujourd'hui, quels sont les objectifs poursuivis par les managers ?

Pour simplifier le travail, ces objectifs peuvent être décomposés en objectifs économiques (pour la coopérative et ses membres), sociaux (pour les salariés) et sociaux (pour l'industrie, la région et les autres parties prenantes).

Les différents scénarios possibles sont analysés à la lumière de ce cadre de référence.

Durée totale de la séquence (environ 60 min.)

Diapositive 93



Cooperative values

Ethics and moral rules

- Ethics towards customers, cooperators, partners, the region...
- What do we allow ourselves?
- What do we forbid from ourselves?

Founding values

- Economic values (innovation, performance, quality, service...)
- Human and social values (respect for the individual, autonomy and empowerment, mutualism, equity, etc.)
- Societal values (territory, employment...)

But

Le travail sur les objectifs (diapositive précédente) et les valeurs correspond au projet politique.

Méthodes

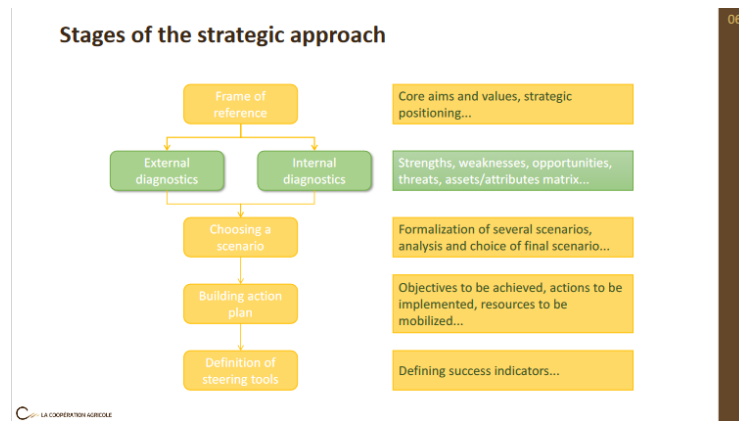
Le but est de faire travailler les participants sur leur coopérative. Quelles sont les valeurs fondamentales de la coopérative ?

Pour simplifier le travail, décomposez les objectifs en règles morales (ce qu'on se permet, ce qu'on s'interdit), règles fondatrices (mutualisme, équité, solidarité...).

Les différents scénarios possibles sont analysés à la lumière de ce cadre de référence.

Durée totale de la séquence (environ 60 min.)

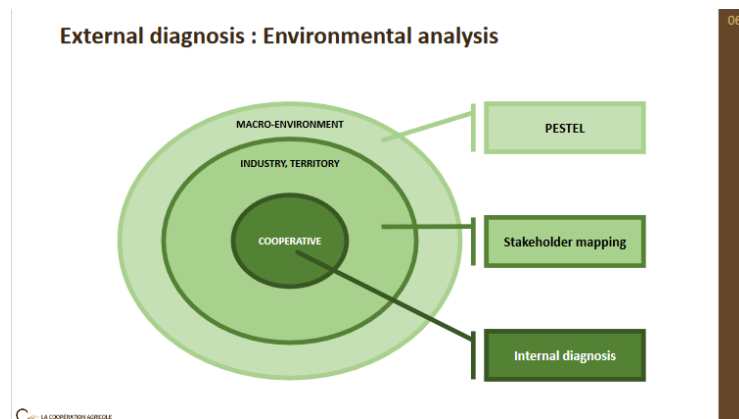
Diapositive 94



Diagnostic externe : opportunités et menaces dans l'environnement.

Diagnostic interne : les atouts et les faiblesses de l'entreprise.

Diapositive 95



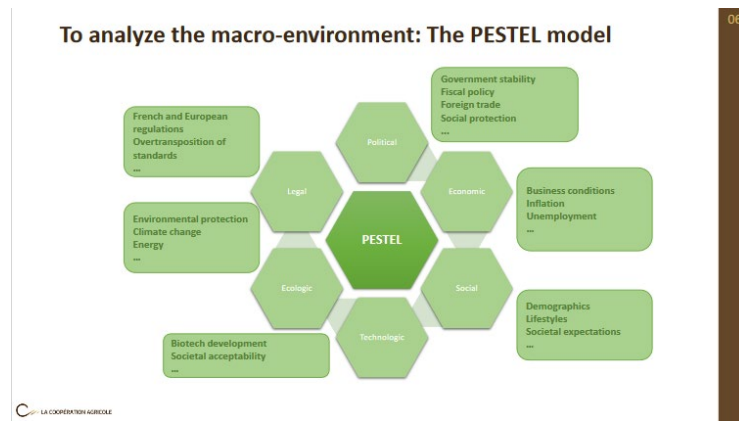
But

Fournir des outils d'analyse de l'environnement.

Méthodes

Présenter le schéma et les outils d'analyse du macro-environnement (PESTEL) et de l'environnement immédiat (analyse des parties prenantes par exemple).

Diapositive 96



But

Introduire la méthode PESTEL qui décompose le macro-environnement en segments plus faciles à analyser.

Méthodes

Présentez chaque domaine et demandez aux participants de trouver des exemples de coopératives impliquées dans le groupe.

Quelles sont les opportunités et les menaces pour la coopérative dans chaque domaine ?

Dans une situation de coaching stratégique, travaillez sur le cas de la coopérative (30 à 60 min.).

Diapositive 97



But

Introduire la notion de « parties prenantes » et l'importance pour la coopérative de répondre aux attentes des parties prenantes.

Méthodes

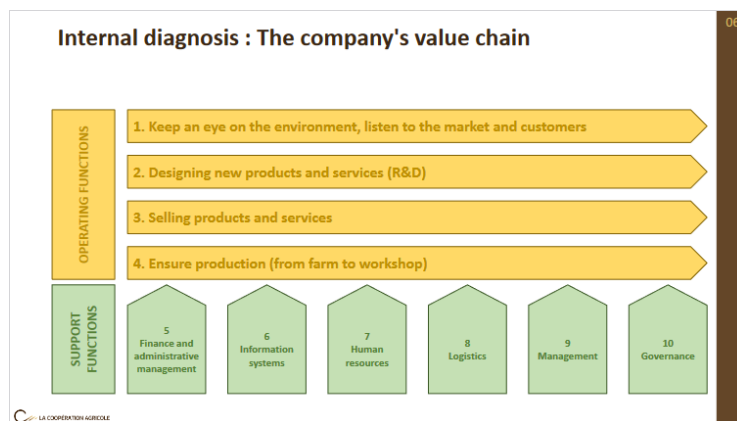
Définir la notion de parties prenantes.

Travailler avec le groupe pour positionner les parties prenantes autour de la coopérative.

Des exemples sont présentés sur la diapositive.

Interroger les parties prenantes permet d'identifier les opportunités ou les menaces qu'elles peuvent présenter pour la coopérative.

Diapositive 98



But

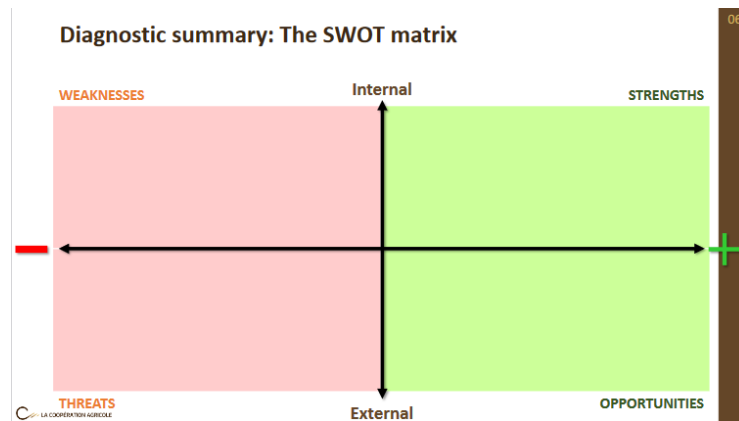
Décomposer l'entreprise en fonctions essentielles pour faciliter le diagnostic interne.

Méthodes

Demandez au groupe d'identifier les fonctions opérationnelles et de support.

Examiner les forces et les faiblesses de la coopérative pour chaque fonction (dans l'absolu et, si possible, par rapport à la concurrence).

Diapositive 99



But

Résumez le diagnostic.

Méthodes

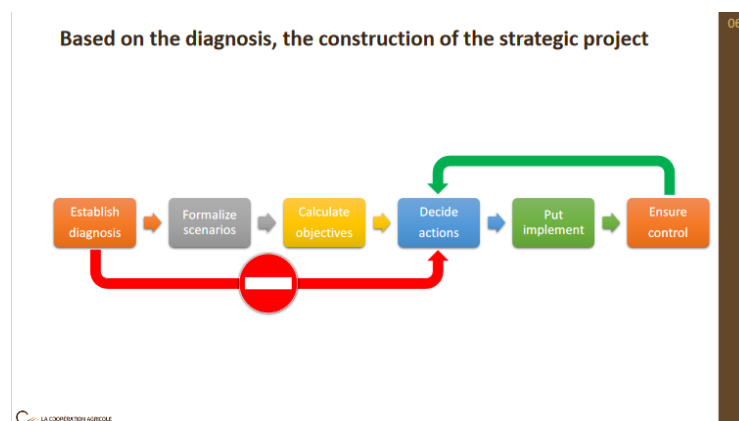
Pour chacune des rubriques (forces, faiblesses, opportunités, menaces), priorisez et sélectionnez celles qui sont susceptibles d'avoir un impact fort et durable sur l'entreprise (discussion collective pour arriver à une synthèse).

Transférez les thèmes sélectionnés vers la matrice.

Croisez les différents éléments pour identifier les éléments véritablement stratégiques qui permettront de formaliser les axes stratégiques.

Les solutions n'apparaissent pas simplement ; ils nécessitent réflexion et discussion : ils sont complexes.

Diapositive 100



But

Présentez une erreur classique à éviter.

Méthodes

Présentation du plan

Erreur classique : une fois le diagnostic posé, on passe directement aux actions sans définir les objectifs à atteindre.

Un objectif : c'est payant (ventes, part de marché, notoriété de la marque...)

Une action : ça coûte (investissement, recrutement...)

Diapositive 101



Scénario : formalisation du projet, composé de plusieurs axes.

Diapositive 102

Formalizing a strategic scenario

A scenario is made up of several strategic areas (production, sales, finance, quality, etc.).

For each axis, formalize the following points :

- ❖ Title: What is our ambition?
 - Production (maintenance, development...)
 - Trade (gaining market share...)
 - Finance (strengthen equity capital...)
 - Quality (reduce litigation...)
- ❖ Description
 - Essential information
- ❖ Links to other axes
 - Contribution to the political project
 - How the scenario enables us to achieve our goals
 - How the scenario reflects our values
- ❖ Goals to be achieved
 - Simple
 - Measurable
 - Accessible
 - Time-dated
- ❖ People involved
 - Elected official
 - Employee manager
 - Persons concerned at operational level

But

Fournir une méthode de formalisation d'un scénario, composée de plusieurs axes.

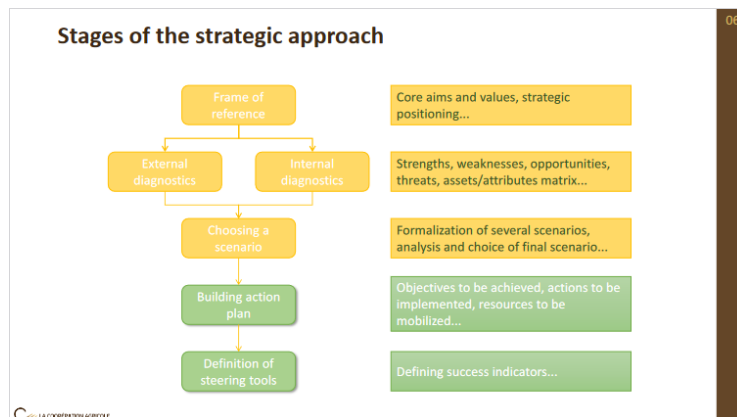
Méthodes

Faire travailler les participants sur leur coopérative :

Choisissez un domaine (marchés, finance, etc.)

Formaliser un scénario ou un axe en petit groupe.

Diapositive 103



Le plan d'action servira également de tableau de bord de gestion, qui sera revu périodiquement par le Conseil d'Administration pour suivre le projet stratégique, l'atteinte des objectifs... et prendre des mesures correctives si nécessaire.

Diapositive 104

Drawing up an action (and management) plan

Axis N°...

Goals	Target value at maturity	Interim maturity values	Actions to be implemented	Resources required	Action managers
Goal N° 1	Defined in the strategic axis	Roadmap to ensure strategic management and redirect actions if necessary	Action 1 What needs to be done to achieve the goal (invest, recruit, restructure, etc.). There may be several actions for 1 goal.	Financial and human cost of each action	People concerned by the various actions
			Action 2		
			Action 3	Action cost 3	Action managers 3
		
Goal N° 2			Action 1		
			...		

But

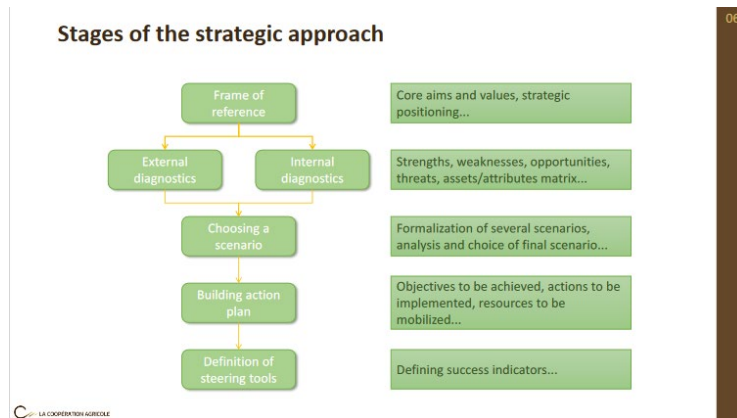
Fournir un outil pour construire un plan d'action.

Méthodes

Présentez le tableau.

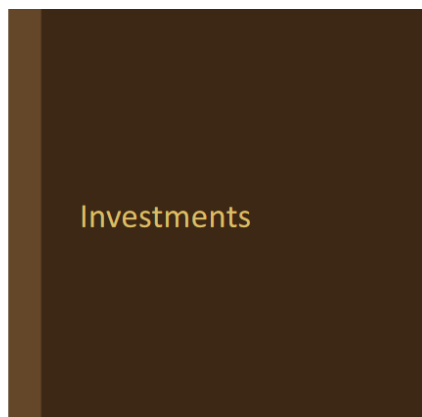
Demander aux participants de travailler sur les axes formalisés à l'étape précédente (un objectif, plusieurs actions, des ressources associées, etc.).

Diapositive 105



C'est la production totale, tous les échanges et toutes les synthèses établies à chaque étape qui constituent un projet stratégique pour la coopérative, élaboré par le conseil d'administration avec la direction.

Diapositive 106



But

Inciter les administrateurs à s'interroger sur la pertinence du projet d'investissement proposé, au-delà de la simple question « Quel est le coût de l'investissement ? ».

Diapositive 107



06

Things to consider when making an investment

- Why invest?
- Is investment compatible with strategy?
- How long will the investment last?
- What will the investment really cost?
- What is the financing plan?
- What impact will this have on the accounts?

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Identifiez les questions à se poser en cas de projet d'investissement (ou à poser aux porteurs du projet : Président, Directoire, Gérant, etc.).

Méthodes

Divisez les participants en groupes de 2 à 4 personnes.

Demandez-leur de lister dans l'ordre les questions qu'ils doivent se poser lorsqu'ils envisagent un projet d'investissement.

Demandez aux groupes de rendre compte de leurs réponses, en les corrigeant si nécessaire.

Diapositive 108



06

Why invest?

- To maintain the cooperative's capacity (renewal)
- To increase the cooperative's capacity
- To improve productivity
- To diversify activity
- To bring facilities into compliance with legislation
- To reduce labour difficulties
- ...

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

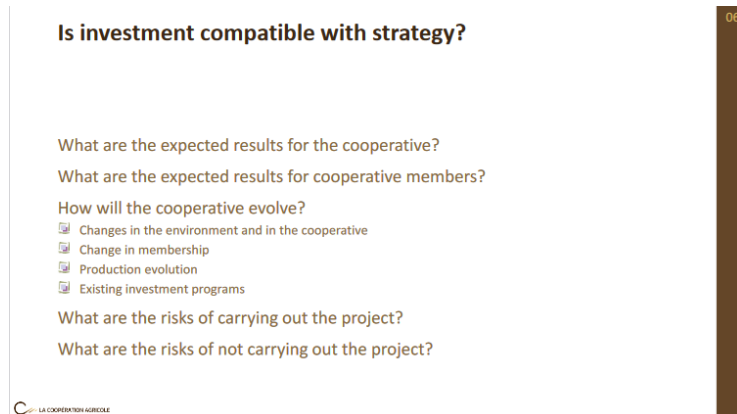
Identifiez les quelques cas d'investissement fondamentaux.

Méthodes

Réflexion collective et présentation du slide

Préciser que dans certains cas (croissance de l'entreprise, diversification, etc.), le besoin en fonds de roulement va augmenter, et devra également être financé.)

Diapositive 109



06

Is investment compatible with strategy?

What are the expected results for the cooperative?
What are the expected results for cooperative members?

How will the cooperative evolve?

- ☐ Changes in the environment and in the cooperative
- ☐ Change in membership
- ☐ Production evolution
- ☐ Existing investment programs

What are the risks of carrying out the project?
What are the risks of not carrying out the project?

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Identifiez les quelques cas d'investissement fondamentaux.

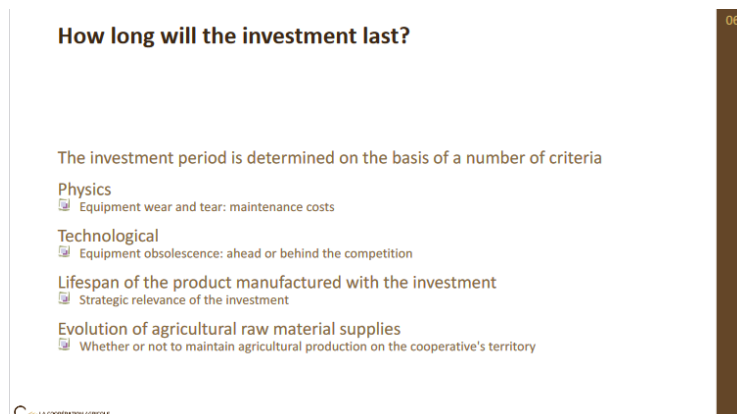
Méthodes

Réflexion collective et présentation du slide.

Possibilité de poursuivre le travail en sous-groupes.

Insister sur la question du risque, qui n'est pas toujours clairement formalisée.

Diapositive 110



06

How long will the investment last?

The investment period is determined on the basis of a number of criteria

Physics

- ☐ Equipment wear and tear: maintenance costs

Technological

- ☐ Equipment obsolescence: ahead or behind the competition

Lifespan of the product manufactured with the investment

- ☐ Strategic relevance of the investment

Evolution of agricultural raw material supplies

- ☐ Whether or not to maintain agricultural production on the cooperative's territory

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Identifiez les quelques cas d'investissement fondamentaux.

Méthodes

Réflexion collective et présentation du slide.

Diapositive 111



What will the investment really cost?

- Purchase price
- Ancillary costs (studies, etc.) and installation costs (training, etc.)
- Start-up costs
- Cost of ancillary investments
- Contingencies
- Project-related working capital requirements: impact of project on inventories, receivables and payables
- ...

LA COOPÉRATION AGRICOLE

06

But

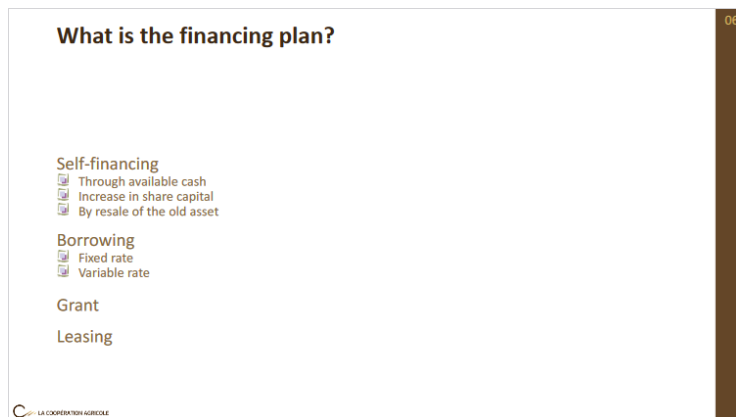
Identifiez les quelques cas d'investissement fondamentaux.

Méthodes

Réflexion collective et présentation du slide.

Insistez sur le fait que le coût du projet est différent du coût de l'investissement.

Diapositive 112



What is the financing plan?

- Self-financing
 - Through available cash
 - Increase in share capital
 - By resale of the old asset
- Borrowing
 - Fixed rate
 - Variable rate
- Grant
- Leasing

LA COOPÉRATION AGRICOLE

06

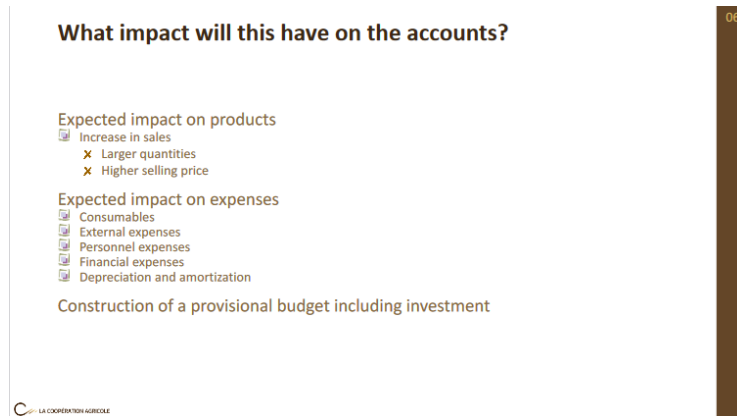
But

Identifiez les quelques cas d'investissement fondamentaux.

Méthodes

Réflexion collective et présentation du slide.

Diapositive 113



06

What impact will this have on the accounts?

Expected impact on products

- Increase in sales
- Larger quantities
- Higher selling price

Expected impact on expenses

- Consumables
- External expenses
- Personnel expenses
- Financial expenses
- Depreciation and amortization

Construction of a provisional budget including investment

LA COOPÉRATION AGRICOLE

But

Identifiez les quelques cas d'investissement fondamentaux.

Méthodes

Réflexion collective et présentation du slide.

Ce slide fait référence aux concepts de management enseignés dans d'autres formations.

LES RÉFÉRENCES

Agri Confiance®, <https://www.agricofiance.coop/> , consulté le : 07/07/2023.

AgriBEST ®, <https://agribest.fr/> , consulté le : 07/07/2023.

Agri-Ethique, <https://www.agriethique.fr/le-label/> , consulté le : 07/07/2023.

Alliance Coopérative Internationale (1995), Déclaration sur l'identité coopérative internationale .

Candia, Candia aide les jeunes agriculteurs, <https://www.candia.fr/jeunes-agriculteurs/> , consulté le : 07/07/2023.

Capelli S., Sabadie W. et, Séguin M. (2019). La différence coopérative fait-elle la différence pour les consommateurs ? *Revue Française de Gestion* , 45(280), 29-54.

Faure-Ferlet A, Capelli S et, Sabadie W. (2017), Les coopératives agricoles doivent-elles dévoiler leur mode de gouvernance aux consommateurs de produits agroalimentaires ? *Décisions Marketing* , 85(1), 63-81.

Faure-Ferlet A, Capelli S, Sabadie W. (2020), La gouvernance at-elle bon goût ? L'impact d'une mention « coopérative » sur le goût perçu des produits alimentaires, *Recherche et Applications en Marketing* , 35(4), 23-45.

Giboin , B. (2015). La Boîte à outils de la Stratégie-2e éd. *Dunod* .

HCCA, <https://www.hcca.coop/> , consulté le : 07/07/2023.

HCCA (2021), Gouvernance des entreprises coopératives agricoles – Le guide des bonnes pratiques.

Hollandts , X., & Valiorgue , B. (2016). Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles. *Fondation Université d'Auvergne* .

La Coopération Agricole (2009), Les associés coopérateurs, un capital à cultiver.

La Coopération Agricole (2015), Coopérative et Economie Circulaire : une alliance durable, *Théma* .

La Coopération Agricole (2016a), Accueillir les nouveaux coopérateurs : accompagner, sécuriser, pérenniser, *Théma* .

La Coopération Agricole (2016b), Coopératives & circuits courts et de proximité : Créer de la valeur en créant du lien, *Théma* .

La Coopération Agricole (2016c), Coopératives agricoles et qualité : vers la maîtrise et la création de valeur, *Théma* .

La Coopération Agricole (2016d), Les cahiers du développement coopératif, Vol. 1.

La Coopération Agricole (2017), Les cahiers du développement coopératif, Vol. 2.

La Coopération Agricole (2018), Les cahiers du développement coopératif, Vol. 3.

La Coopération Agricole (2019a), Coopératives et transition agroécologique : Agir, animer, valoriser, *Théma* .

La Coopération Agricole (2019b), Guide de gouvernance.

La Coopération Agricole (2019c), Innover et conseiller : Les coopératives en mouvement, *Théma* .

La Coopération Agricole (2019d), Les cahiers du développement coopératif, Vol. 4.

La Coopération Agricole (2019e), Les coopératives s'engagent en faveur du renouvellement des générations.

La Coopération Agricole (2020a), L'Administrateur en questions .

La Coopération Agricole (2020b), Les cahiers du développement coopératif, Vol. 5.

La Coopération Agricole (2020c), Objectifs de Développement Durable : Contribution des coopératives aux 17 enjeux mondiaux, *Théma* .

La Coopération Agricole (2021a), Bien-être animal : Les coopératives agricoles et le « One Welfare », *Théma* .

La Coopération Agricole (2021b), Conseillers de coopératives et parties incarnent : Acteurs des transitions, *Théma* .

La Coopération Agricole (2022a), Alimentation & territoires : Les coopératives agricoles au carrefour des solutions, *Théma* .

La Coopération Agricole (2022b), Les cahiers du développement coopératif, Vol. 6.

La Coopération Agricole (2022c), Une réussite économique, <https://www.lacooperationagricole.coop/une-reussite-economique> , consulté le : 07/07/2023.

La Coopération Agricole (2022d), Vision 2030, <https://www.lacooperationagricole.coop/vision-2030> , consulté le : 24/07/2023.

La Coopération Agricole (2023a), Biodiversité : Concilier économie et écosystèmes, *Théma* .

La Coopération Agricole (2023b), Notre organisation, <https://www.lacooperationagricole.coop/notre-organisation> , consulté le : 07/07/2023.

La Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine (2021), LE PROGRAMME TRACE : Territoire & Ancrage des Coopératives .

Lécuyer C., Capelli S. et Sabadie W. (2021). Attitudes implicites des consommateurs à l'égard de la responsabilité sociale des entreprises et des capacités des entreprises : examen de l'influence de la gouvernance bancaire à l'aide du test d'association implicite, *Journal of Retailing & Consumer Services* , 61, en ligne d'abord.

rural et de la pêche maritime : *Sociétés coopératives agricoles*, Articles L521-1 à L529-6.

Limagrain, La coopérative Limagrain, <https://www.limagrain.com/fr/la-cooperative-limagrain> , consulté le : 07/07/2023.

Ministère de la transition écologique et de la cohésion des territoires (*French Ministry of Transition Ecological and Territorial Cohesion*), Soja, <https://www.deforestationimportee.ecologie.gouv.fr/produits-concernes/article/soja> , consulté le : 24/07/2023.

MSA (2021), La mortalité par suicide au régime agricole : une fatigue majeure pour la MSA.

MSA (2022), Les installations d'exploitants agricoles continuent de reculer en 2020.

Préférence Coop, <https://preferencecoop.lacooperationagricole.coop/> , consulté le : 07/07/2023.

PrioriTerre , <https://www.priori-terre.fr/> , consulté le : 24/07/2023.

Révision Coopérative, <https://www.revision-cooperative.fr/> , consulté le : 07/07/2023.

Révision Coopérative (2021), Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles, 5^{ème} édition.

Sud Ouest (2022), Dordogne : la coopérative donne une nouvelle vie au château de Monbazillac, César Compadre.

Terres et Territoires (2023), Parité : Pour plus de femmes dans les Coop, Eglantine Puel .

TOP Semence, Les nouvelles filières, <https://www.topsemence.fr/fr/production-de-semences/les-nouvelles-filieres> , consulté le : 24/07/2023.

Tsiapkolis, E. (2023). Le partage de la valeur créée en coopératives agricoles et le consommateur, (*Mémoire de recherche, Université Jean Moulin Lyon 3*)

Tsiapkolis, E., Capelli, S. et Sabadie , W. (2023) « Qui est la plus belle ? Comment communiquer sur la structure des prix pour promouvoir l'équité perçue du prix payé aux producteurs et la volonté de payer ?. Lors de la conférence annuelle EMAC 2023. *L'Académie européenne du marketing* .

UCAL, L'usine UCAL Stockage et Protéines inaugurée le 23 septembre 2022, <https://www.ucal.coop/lusine-ucal-stockage-et-proteines-inauguree-le-23-septembre-2022/> , consulté le : 24/07/2023.