
ERASMUS+

Codul proiectului: 2021-1-RO01-KA220-VET-000025577

Titlul proiectului: Bune practici de guvernare în cadrul cooperativelor agricole (GGPAC)

Setul de instrumente: „Organizarea, funcționarea și guvernarea cooperativei agricole”

La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes

France, 2023

Contents

1. INTRODUCTION	Error! Bookmark not defined.
2. IMPACT ON THE FARMER	Error! Bookmark not defined.
• Provide better marketing and remuneration opportunities	Error! Bookmark not defined.
• Providing security.....	Error! Bookmark not defined.
• Training and support.....	Error! Bookmark not defined.
• Creating and maintaining social ties	Error! Bookmark not defined.
• Supporting young farmers and investing in generational renewal	Error! Bookmark not defined.
3. IMPACT ON CHANGES IN FARMING PRACTICES	Error! Bookmark not defined.
4. IMPACT ON FLORA AND FAUNA	Error! Bookmark not defined.
• Preserving biodiversity.....	Error! Bookmark not defined.
• Contributing to animal welfare	Error! Bookmark not defined.
• Protecting the environment throughout the supply chain.....	Error! Bookmark not defined.
5. IMPACT ON PEOPLE	Error! Bookmark not defined.
• Apply cooperative principles - democracy, equity, openness	Error! Bookmark not defined.
• Offering safe, high-quality food	Error! Bookmark not defined.
• Closer links between producers and consumers.....	Error! Bookmark not defined.
• Bringing meaning to the consumer.....	Error! Bookmark not defined.
6. IMPACT ON THE REGION	16
• Maintaining activity in the region	Error! Bookmark not defined.
• Relocating production within the region.....	Error! Bookmark not defined.
• Getting involved in the community.....	Error! Bookmark not defined.
• Revitalizing rural areas.....	Error! Bookmark not defined.
• Protecting the region's identity, history and traditions.....	Error! Bookmark not defined.
• Stimulating the region from a socio-economic point of view	Error! Bookmark not defined.
7. IMPACT ON THE INDUSTRY	Error! Bookmark not defined.
• Structuring the industry while limiting risks.....	Error! Bookmark not defined.
• Developing new industries	Error! Bookmark not defined.
• Ensuring traceability from farm to fork	Error! Bookmark not defined.
• Cooperating for the good of the industry.....	Error! Bookmark not defined.
• Gathering around a federation - <i>La Coopération Agricole</i> - to act together	Error! Bookmark not defined.
8. THE IMPORTANCE OF GOOD GOVERNANCE FOR THE POSITIVE IMPACT OF AGRICULTURAL COOPERATIVES	Error! Bookmark not defined.
9. FORMER AUX FONDAMENTAUX DE LA COOPERATION : GUIDE D'UTILISATION DE LA FORMATION	Error! Bookmark not defined.
• Part 1: The cooperative model.....	Error! Bookmark not defined.
• Part 2: Rights and duties of cooperative members.....	Error! Bookmark not defined.
• Part 3: Cooperative governance.....	Error! Bookmark not defined.
• Part 4: Information obligations	Error! Bookmark not defined.
• Part 5: Administrators' responsibilities.....	Error! Bookmark not defined.
• Part 6: Introduction to strategy.....	Error! Bookmark not defined.
REFERENCES	80

Acest document a fost realizat de La Coopération Agricole Auvergne-Rhône-Alpes ca parte a proiectului Erasmus+ „Bunele practici de guvernare în cooperative agricole - GGPAC” (2021-1-RO01-KA220-VET-000025577).

Finanțat de Uniunea Europeană. Opiniile și opiniile exprimate sunt totuși doar ale autorilor și nu reflectă neapărat cele ale Uniunii Europene sau ale Agenției Executive pentru Educație și Cultură (EACEA). Nici Uniunea Europeană, nici EACEA nu pot fi considerate responsabile pentru acestea.



**Co-funded by
the European Union**

1. INTRODUCERE

„O cooperativă este o asociație autonomă de persoane unite voluntar pentru a-și satisface nevoile și aspirațiile economice, sociale și culturale comune printr-o întreprindere deținută în comun și controlată democratic” (Alianța Cooperativă Internațională, 1995). Cooperativele se bazează pe valori comune de ajutor reciproc, responsabilitate, democrație, egalitate, echitate și solidaritate (Alianța Cooperativă Internațională, 1995). Ele sunt guvernate de șapte principii cunoscute sub denumirea de „principii de cooperare” (International Cooperative Alliance, 1995):

1. Calitatea de membru voluntar și deschis: calitatea de membru al unei cooperative este un act voluntar deschis oricărei persoane care poate utiliza serviciile cooperativei, iar cooperativa nu poate discrimina pe nimeni pe criterii de sex, statut social sau religie, de exemplu.
2. Controlul democratic al membrilor: cooperativele sunt conduse democratic de membrii lor. În cooperativele primare, regăsim principiul „o persoană, un vot” și conducerea de către un consiliu de administrație ales în adunarea generală (democrație reprezentativă).
3. Participarea economică a membrilor: fiecare membru trebuie să contribuie la capitalul social al cooperativei proporțional cu activitatea desfășurată în cooperativă.
4. Autonomie și independență: chiar dacă cooperativa intră în parteneriate cu alte entități, membrii trebuie să poată exercita întotdeauna controlul democratic asupra cooperativei în mod autonom.
5. Educație, instruire și informare: cooperativele se angajează să-și educe atât membrii și angajații, cât și publicul larg, pentru a asigura buna funcționare a cooperativei.
6. Cooperarea între cooperative: prin cooperare, cooperativele întăresc mișcarea la diferite niveluri (local, național, regional și internațional).
7. Preocuparea pentru comunitate: cooperativele sunt angajate în dezvoltarea durabilă a comunităților lor, respectând în același timp deciziile strategice ale membrilor lor.

Pe lângă aceste principii, cooperativele sunt întreprinderi capitaliste, iar această caracteristică se reflectă în practica lor de distribuire a excedentului anual. De altfel,

excedentul anual al cooperativei este repartizat sub formă de dividende către membri (proporțional cu activitatea acestora cu cooperativa), dobânda la acțiuni este limitată, iar cooperativele sunt obligate să constituie rezerve care nu pot fi împărțite între membrii cooperatori (La Coopération Agricole, 2020a).

Printre diferitele familii de cooperative existente (de exemplu, bănci cooperative, cooperative de utilizatori), există cooperative agricole. În acest caz, membrii cooperativei sunt fermieri. Codul francez de pescuit rural și maritim (Code rural et de la pêche maritime) definește cooperativele agricole ca fiind societăți al căror scop este „utilizarea comună de către fermieri a tuturor mijloacelor de natură să faciliteze sau să-și dezvolte activitatea economică, sau să îmbunătățească sau să sporească rezultatele această activitate”. Astfel, rațiunea de a fi a unei cooperative este centrată pe furnizarea unui serviciu membrilor săi în activitățile lor. Cu toate acestea, impactul cooperativelor agricole nu se limitează exclusiv la scopul lor. De fapt, externalitățile pozitive care decurg din acțiunile cooperativelor agricole sunt diverse, afectând o varietate de subiecți și mai mulți factori interesați. Acest fenomen este condiționat de bunele practici de guvernare cooperativă, iar acestea sunt dobândite prin formarea membrilor cooperatori (respectând cel de-al cincilea principiu cooperativ de educație, formare și informare). Așadar, în prima parte a acestei lucrări, vom analiza succesiv impacturile pozitive ale cooperativelor agricole asupra societății prin acțiunile și principiile lor. În al doilea rând, pentru a extinde impactul pozitiv al cooperativelor agricole prin educația membrilor, propunem un instrument de instruire asupra fundamentelor cooperării sub forma unei diaporame (anexat la acest document și denumit Anexa 1 - Setul de instrumente „Organizarea, funcționarea și guvernarea al cooperativei agricole”), al cărui ghid pedagogic de utilizare este disponibil în cadrul acestui document (vezi Partea 9).

2. IMPACTUL ASUPRA FERMIERULUI

Scopul unei cooperative agricole este de a ajuta fermierii săi membri în activitățile lor, așa că pare logic ca toate acțiunile cooperativelor agricole să convergă în această direcție. Acestea permit menținerea comerțului fermierului, chiar dacă acesta nu se află într-o situație de piață avantajoasă (de exemplu, o fermă mică în munții înalți, unde colectarea este dificilă).

- **Oferiți oportunități mai bune de marketing și remunerare**

Prin mutualizare, cooperativele agricole oferă oportunități de a adăuga valoare producției cooperativelor, de a crește vânzările și, în consecință, de a îmbunătăți remunerarea și calitatea vieții fermierilor-cooperatori. De exemplu, Cavac (o cooperativă multifuncțională) a dezvoltat un site de comerț electronic numit Terre de Viande, care ajunge la o populație urbană mai înclinată spre livrarea la domiciliu a produselor locale (La Coopération Agricole, 2016b). Cofruid'oc (o cooperativă de fructe și legume), datorită inițiativei sale de a reevalua merele de clasă printr-o nouă gamă, permite membrilor cooperativei să primească o remunerație mai bună. Într-adevăr, merele care nu îndeplinesc criteriile pieței produselor proaspete sunt devalorizate și vândute sub costurile lor de producție. Prin crearea unei game vândute la prețul lor de utilizare, cooperativa permite fermierilor să fie mai bine remunerați prin producția lor (La Coopération Agricole, 2015). Fără cooperativă, fermierii nu ar avea acces la aceste oportunități.

- **Asigurarea securității**

Cooperativele agricole oferă, de asemenea, fermierilor securitate într-o serie de domenii, inclusiv conversia la practici agricole mai durabile, care este o problemă importantă pentru toți producătorii. De exemplu, eticheta Agri-Éthique de la Cavac, accesibilă tuturor cooperativelor agricole, permite fermierilor să-și schimbe practicile către o agricultură mai durabilă, garantând în același timp un preț sigur pe durata contractului (de multe ori trei ani) (Agri-Éthique).

Focus: etichetă Agri-Éthique



Rezultatul unui contract sustenabil înființat de cooperativa Cavac, această etichetă a fost creată în 2013 pentru a „garanta un preț remunerator fermierilor, a menține locurile de muncă locale, precum și a acționa pentru mediu și bunăstarea animalelor”. Conformitatea cu specificațiile și cerințele etichetei este verificată anual de o organizație terță, iar un comitet de control se întrunește de câteva ori pe an.

Astăzi, eticheta Agri-Ethique reprezintă 1.692 de ferme, 53 de lanțuri de aprovizionare, 44 de producători și 42 de parteneri de brand de consum, reprezentând 56% din vânzările de produse franceze de comerț echitabil.

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

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

- **Instruire și sprijin**

Conform celui de-al cincilea principiu al educației, formării și informării, cooperativele agricole oferă fermierilor cunoștințe suplimentare, făcându-i mai eficienți în comerțul lor și în rolul lor în cadrul cooperativei. Pentru a ilustra acest principiu, Cavac, de exemplu, a pregătit unii dintre membrii săi pentru a deveni apicultori, oferindu-le acces la noi abilități (în special în vederea păstrării biodiversității) și diversificându-și activitățile (La Coopération Agricole, 2023a). Acest proiect a apărut la solicitarea membrilor cooperatori, ceea ce reflectă un alt impact pozitiv al cooperativelor agricole pentru fermieri: aparținând membrilor săi, cooperativa îi sprijină în proiectele lor. De fapt, Cavac nu numai că a pregătit fermieri care au dorit să participe, ci și-a susținut și proiectul prin colectarea și vânzarea de miere a membrilor săi (La Coopération Agricole, 2023a).

- **Crearea și menținerea legăturilor sociale**

Cooperativele agricole au un impact și asupra omului din spatele fermierului. Starea de rău în agricultură este un subiect îngrijorător, mai ales că, potrivit MSA (2021), „fermierii asigurați au un risc mai mare de deces prin sinucidere decât populația generală”. Cooperativele agricole contribuie la reducerea acestei stări de rău, în primul rând prin (re)crearea legăturilor sociale între fermieri, care uneori sunt izolați de volumul de muncă, spațiile vaste și pierderea dinamismului în zonele rurale. În plus, inițiative precum Réseau Agri-sentinelles, inițiate de uniunea cooperativă Alice, demonstrează rolul jucat de cooperativele agricole în această problemă (La Coopération Agricole, 2021a). Aici, tehnicienii în contact cu fermierii sunt instruiți să detecteze semne de indispoziție, să tragă un semnal de alarmă și să ia măsuri.

• **Sprijinirea tinerilor fermieri și investiții în reînnoirea generațională**

Astăzi, una dintre problemele cruciale în lumea agriculturii este cea a reînnoirii generaționale. Într-adevăr, numărul fermierilor care se înființează în afaceri a scăzut constant de câțiva ani (MSA, 2022). Această problemă privește toate regiunile și sectoarele. Cooperativele agricole sunt și ele preocupate de acest fenomen, și în unele cazuri de două ori, deoarece trebuie să ajute nu doar la reînnoirea generațiilor în ansamblu, ci și la reînnoirea noilor generații de cooperatori. Drept urmare, se angajează ferm față de tinerii fermieri și pun în aplicare acțiuni de încurajare a instalării: trei din patru cooperative declară că implementează acțiuni specifice de sprijin care vizează noi cooperatori și/sau tineri care se înființează în afaceri (La Coopération Agricole, 2019e). Sprijinul oferit de cooperativele agricole ia multe forme, inclusiv sprijin financiar, suport tehnic, asistență administrativă și asistență cu drepturi de producție și gestionarea terenurilor (La Coopération Agricole, 2016a; La Coopération Agricole, 2019e). Datorită mutualizării resurselor, cooperativele agricole pot oferi și remunerație garantată. Într-adevăr, pentru produsele în care timpul dintre livrarea către cooperativă și comercializarea către consumatori este lung (cum ar fi vinul sau sfecla), cooperativele, plătind avansuri potențial de îndată ce produsul este livrat, permit tinerilor fermieri să își câștige existența din producția lor. Înainte de prima vânzare. Fiind jucători importanți și recunoscuți în lanțul de aprovizionare, cooperativele agricole oferă tinerilor fermieri debușee comerciale (La

Coopération Agricole, 2016a). Mai mult decât atât, datorită rețelei lor, aceștia pot pune în aplicare acțiuni pentru a aduce cessionatorii și cesionații împreună, ceea ce poate duce chiar la mentorat între cele două persoane (La Coopération Agricole, 2016a). Sprijinul cooperativelor agricole pentru înființarea afacerilor poate lua și forma unor acțiuni cu mai puțină legătură cu lumea agriculturii. De exemplu, Ferme de Figeac îi ajută și pe soții noilor sosiți, ceea ce facilitează stabilirea (La Coopération Agricole, 2020c). Sodiaal a lansat o marcă numită Candia aide les jeunes agriculteurs (Candia ajută tinerii fermieri) în care, pentru achiziționarea unei cutii din acest lapte, se plătește o sumă de bani pentru a ajuta tinerii fermieri să se înființeze (Candia). În cele din urmă, inițiative precum cele ale Cyrhio (o cooperativă de carne de porc) lucrează cu tinerii. Cooperatorii merg la liceele agricole pentru a susține cursuri tehnice despre bunăstarea animalelor (La Coopération Agricole, 2021a). În acest fel, ei încurajează vocațiile și sunt mai în acord cu dorințele tinerei generații, permițându-le să se adapteze. Acest parteneriat dintre liceul agricol și cooperativă a dus deja la instalarea de crescători și a crescut numărul de ucenici în industria cărnii de porc la liceu (La Coopération Agricole, 2021a).

Focus: Candia ajută laptele tinerilor fermieri



Brandul Candia aparținând cooperativei Sodiaal a lansat un carton de lapte Candia aide les jeunes agriculteurs (Candia ajută tinerii fermieri). Pentru achiziționarea unui litru de lapte, cinci cenți sunt donați unui fond de solidaritate pentru a ajuta tinerii fermieri să se înființeze în afaceri. Acest fond oferă tinerilor fermieri acces la formare, asistență tehnică și materială, precum și sprijin pentru fluxul de numerar în cazul în care prețul laptelui scade sub un anumit prag. Datorită acestei inițiative, Sodiaal ajută 200 de tineri fermieri pe an să se stabilească în cadrul cooperativei, contribuind astfel la reînnoirea generațiilor. În plus, această inițiativă ajută la asigurarea viitorului pe termen lung al

industrii, la menținerea locurilor de muncă și a dinamismului regiunii, permițând în același timp lansarea de proiecte care promovează bunăstarea fermierilor.

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

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

3. IMPACTUL ASUPRA SCHIMBĂRILOR

Dintre toate constrângerile cu care se confruntă fermierii, iese în evidență nevoia de a schimba metodele de producție și practicile agricole. Într-adevăr, între urgența mediului și cererea consumatorilor, este esențial ca acestea să evolueze. Ca grup de oameni, cooperativele agricole pot avea un impact asupra practicilor agricole. Vignerons de Landerrouat-Duras-Cazaugitat-Langoiran (o cooperativă de vinuri) ilustrează acest efect prin abordarea lor. Lucrând prin intermediul mai multor grupuri de reflecție pe teme și probleme agroecologice, cooperanții își împărtășesc experiențele reciproce, vorbind despre succesele lor, precum și despre greșelile lor (La Coopération Agricole, 2019a). Acest transfer de cunoștințe îmbunătățește tehnicile tuturor și încurajează învățarea celor mai bune practici și, în consecință, tranziția către o agricultură mai responsabilă. De exemplu, au fost plantate soiuri specifice de struguri pentru a reduce utilizarea produselor fitosanitare, în vederea trecerii în cele din urmă la agricultura ecologică (La Coopération Agricole, 2019a). În plus, cooperativele agricole acționează ca intermediari între fermierii cărora le aparțin și alți actori din industrie. În acest fel, cooperativele agricole facilitează reunirea jucătorilor și înființarea de proiecte. Cooperativa Oxyane evidențiază această competență a cooperativelor agricole prin asociația sa PrioriTerre. PrioriTerre reunește jucători din sectorul agricol pentru a derula proiecte „în favoarea unei agriculturi sănătoase, locale și prietenoase cu mediul” (PrioriTerre). Fermierii cu proiecte le propun asociației, care apoi îi pune în legătură cu alți jucători dispuși să le finanțeze. În acest fel, natura și funcționarea cooperativelor agricole permit practicilor agricole să evolueze și, în cele din urmă, să își îmbunătățească impactul asupra mediului.

Focus : Asociația PrioriTerre



PrioriTerre este o asociație lansată de cooperativa Oxyane în 2021. Scopul acestei asociații este de a reuni jucători din sectorul agroalimentar pentru a sprijini transformarea agriculturii. Fermierii își propun proiectele în concordanță cu această abordare, iar asociația le ajută să le finanțeze prin găsirea de jucători pregătiți să se implice și împărtășind aceleași convingeri. Asociația are șase colegii: fermieri, meșteri și/sau producători, asociații de consumatori, parteneri, companii și/sau organizații și comercianți. Acești jucători, preocupați de problemele în joc, se angajează să respecte specificații controlate și certificate care asigură trasabilitatea și calitatea. Aceștia sunt, de asemenea, implicați în finanțarea proiectelor propuse de fermieri. Acțiunile sunt structurate pe diferite teme, precum protecția polenizatorilor, conversia la agricultura ecologică sau agricultura regenerativă. În cazul celor din urmă, de exemplu, se urmărește amenajarea a douăsprezece zone experimentale în care utilizarea produselor fitosanitare este redusă în timpul rotațiilor de culturi.

Până în prezent, PrioriTerre a contribuit cu 5.240 EUR fermierilor și 2.5851 EUR pentru agricultura experimentală.

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

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

4. IMPACTUL ASUPRA FLOREI SI FAUNEI

• Conservarea biodiversității

Agricultura este un sector care afectează oamenii, animalele și mediul. Cooperativele agricole sunt întreprinderi care, prin adoptarea celor mai bune practici pe care le promovează, au un impact pozitiv asupra mediului lor. În primul rând, cooperativele agricole lucrează pentru a păstra biodiversitatea, atât animală, cât și vegetală. De exemplu, prin păstrarea diversității soiurilor de struguri, așa cum face cooperativa Vinalie, sau prin campanie pentru crearea Indicațiilor Geografice Protejate, așa cum face cooperativa Agnellu e caprettu di Corsica pentru caprele corse (La Coopération Agricole, 2023a).

- **Contribuția la bunăstarea animalelor**

Pe lângă faptul că au un impact asupra bunăstării fermierilor, cooperativele agricole iau inițiative care îmbunătățesc bunăstarea animalelor. De exemplu, cooperativa Terrena a creat o aplicație - Tibena - care este un instrument decizional privind bunăstarea animalelor în creșterea animalelor (La Coopération Agricole, 2021a). Destinată inițial membrilor cooperatori, această aplicație este acum utilizată de alte părți interesate din sector, cum ar fi studenții din agricultură și organizațiile implicate în industrie.

Focus : Tibena Application



În 2015, cooperativa Terrena a dezvoltat o reflecție în jurul măsurării bunăstării animalelor care să țină cont de mijloacele puse în aplicare dar și de consecințele directe asupra animalelor.

Rezultatul este o aplicație pentru smartphone numită Tibena care măsoară bunăstarea animalelor folosind 80 de indicatori, în vederea îmbunătățirii și progresului mai degrabă decât a pedepsei. Evaluarea se realizează împreună cu tehnicianul, într-un mod mai rapid și mai simplu. Aplicația este concepută pentru a evolua pe măsură ce abilitățile fermierilor se îmbunătățesc.

Dezvoltată inițial pentru fermele de porci, aplicația este acum extinsă și la alte tipuri de fermă, cum ar fi păsările de curte, ca parte a abordării globale sustenabile a cooperativei.

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

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

- **Protejarea mediului în întregul lanț de aprovizionare**

Când vine vorba de conservarea mediului, cooperativele agricole joacă un rol strategic datorită poziției lor. Într-adevăr, sunt jucători cu legături atât în amonte, cât și în aval. Cooperativele agricole pot furniza inputuri pentru producția agricolă, pot colecta producția de la membri, pot

vinde și procesa această producție și o pot comercializa profesioniștilor (de exemplu, materiale de construcție) sau persoanelor fizice (de exemplu, supermarketuri). În acest fel, prin controlul practicilor din amonte, cooperativele agricole ajută la reducerea impactului asupra mediului atât al propriilor activități, cât și al altor părți interesate, precum consumatorii. De exemplu, Novial (o subsidiară a cooperativei de cereale Noriap), prin pregătirea șoferilor săi în conducerea ecologică și aprovizionarea locală cu materii prime, își reduce impactul asupra mediului și pe cel al celor care își vor cumpăra produsele (La Coopération Agricole, 2020c). Un alt exemplu grăitor este cel al mărcii Candia (parte a cooperativei de produse lactate Sodiaal): prin oferirea de lapte în ambalaje inovatoare, cu emisii scăzute de carbon, cooperativa își reduce emisiile de carbon din timpul producției, cele datorate consumului și cele legate de reciclarea ambalajelor (La Coopération Agricole, 2020c). Această inițiativă ia în considerare întregul ciclu de viață al produsului.

5. IMPACTUL ASUPRA OAMENILOR

- **Aplicați principiile cooperative - democrație, echitate, deschidere**

- Aplicați principiile cooperative - democrație, echitate, deschidere

Datorită valorilor și principiilor lor, cooperativele agricole joacă un rol în păstrarea echității și egalității între sexe. Într-adevăr, primul principiu al cooperativelor este apartenența voluntară și deschisă, ceea ce înseamnă că nimeni nu poate fi discriminat pe criterii de gen sau statut social. Pentru a susține și mai mult aceste principii, unele cooperative îi ajută pe cooperatori să obțină capitalul social necesar (prin plăți eșalonate, de exemplu) sau încurajează femeile să se alăture consiliilor de administrație, ca în cazul Coopérative de la Vallée de la Siagne et de la Vallée. dorée (La Coopération Agricole, 2020c). Echitatea și democrația sunt păstrate și datorită principiilor cooperatiste și statutelor cooperativelor agricole (cf. al doilea principiu), iar acest lucru se reflectă în practicile lor. De exemplu, remunerarea membrilor-cooperatori este corectă și transparentă: dividendele sunt proporționale cu activitatea desfășurată cu cooperativa, iar diferențierile de remunerare în funcție de calitate sunt cunoscute, notate și

accesibile tuturor. Pentru a păstra această guvernare democratică, cooperativele sunt obligate să organizeze o adunare generală anuală ordinară, la care membrii cooperativei votează deciziile. Anumite decizii, cum ar fi modificările statutare, necesită un vot în cadrul unei adunări generale extraordinare, afirmând astfel rolul suveran al acesteia din urmă. Aceste exemple pun în practică principiile cooperative.

- **Oferind alimente sigure, de înaltă calitate**

Cooperativele agricole joacă un rol important în hrănirea oamenilor. De fapt, aceștia reprezintă 40% din vânzările de produse agroalimentare franceze și dețin una din trei mărci alimentare (La Coopération Agricole, 2022c). Deci, oferind produse de calitate, trasabile, cooperativele agricole îmbunătățesc alimentația oamenilor. Acest lucru se reflectă în primul rând în produsele pe care fermierii le folosesc. De exemplu, Le Gouessant (o cooperativă multifuncțională), prin utilizarea coproduselor din hrana umană pentru a hrăni animalele cooperativelor, oferă o calitate suplimentară pentru consumatorul final (La Coopération Agricole, 2015). În plus, prin intermediul mărcilor de top, cooperativele agricole pot îmbunătăți calitatea nutrițională a dietei oamenilor prin modificarea compoziției produselor lor. Este cazul cooperativei Limagrain (o cooperativă de cereale), care, prin marca sa Savane, lider în rândul copiilor, se angajează să îmbunătățească alimentația, de exemplu prin reducerea conținutului de zahăr al produselor sale și reelaborarea scorului nutrițional al acestuia (La Coopération Agricole, 2020c). În plus, cooperativele agricole aduc oamenilor alimente de calitate prin siguranța și trasabilitatea produselor, deoarece deseori controlează atât etapele de producție, cât și de procesare. Acest lucru se reflectă, de exemplu, în numărul mare de semne de origine și de calitate pe care le posedă produsele cooperatiste (La Coopération Agricole, 2022a). Pe lângă hrana de calitate pe care o oferă cooperativele agricole, ele acționează și în numele oamenilor punând această hrană de calitate la dispoziția cât mai multor persoane. De fapt, din moment ce cooperativele agricole se pot ocupa de orice, de la colectare și procesare până la comercializarea produselor lor (prin intermediul unui distribuitor sau direct cu propriile magazine), ele reduc costurile percepute produselor, ceea ce la rândul său reduce prețurile și face produsul mai accesibil și mai accesibil.

Focus: angajamentele lui Jacquet Brossard

 **Limagrain**
de la terre à la vie



Ca parte a abordării sale responsabile din punct de vedere social, cooperativa Limagrain, prin mărcile sale Jacquet și Brossard, inovează pentru a-și îmbunătăți produsele cu scopul de a oferi consumatorilor alimente de calitate.

Lucrând asupra conținutului de zahăr, sare și fibre, aceste mărci au îmbunătățit profilul nutrițional al produselor lor. În 2016, de exemplu, au lansat o gamă de pâini pentru sandvișuri fără zahăr adăugat. În plus, aceste mărci doresc să se apropie și de consumatori și de așteptările acestora, limitând utilizarea ingredientelor controversate în produsele lor, cum ar fi uleiul de palmier. În cele din urmă, aceștia se angajează să informeze și să educă consumatorii, în vederea îmbunătățirii obiceiurilor alimentare. De exemplu, au aplicat scorul nutritiv pe toate produsele lor și au evidențiat recomandările dietetice pe ambalaj.

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

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

- **Legături mai strânse între producători și consumatori**

Cooperativele agricole au un impact nu numai asupra oamenilor și alimentelor acestora, ci și asupra oamenilor ca consumatori. Într-adevăr, fiind în contact direct cu consumatorii (prin produsele lor, personalul sau ambalajele lor), cooperativele agricole pot răspunde inițial mai bine și mai rapid așteptărilor consumatorilor. De exemplu, La Coopérative laitière de la région Lochoise a introdus un magazin de vânzări directe în fabricile și sediile sale administrative pentru a obține feedback imediat de la clienți cu privire la produsele lor, în același mod ca un panel de consumatori (La Coopération Agricole, 2016b). În al doilea rând, cooperativele agricole pot juca un rol educativ cu consumatorii. Cooperativa Eureden, cu marca sa D'Aucy, își folosește ambalajul pentru a crește gradul de conștientizare cu privire la problemele implicate în transformarea fermierilor la moduri de producție mai durabile, indicând în același timp că o parte din prețul plătit va fi donată ajutorului pentru conversie (La Coopération

Agricole, 2021b). Acționând ca o legătură între fermier și consumator și știind ce este în joc pentru ambii, cooperativele agricole pot informa cel mai bine consumatorii despre problemele cu care se confruntă lumea agriculturii. Pentru a ilustra acest punct, putem cita din nou inițiativa anterioară a Cofruid'oc, care, prin crearea unei noi game din mere retrogradate, arată consumatorilor realitatea produselor agricole. Acest lucru distruge imaginea perfecțiunii care este adesea promovată și ar trebui să limiteze pe termen lung risipa alimentară de către consumatori.

- **Aducerea de sens consumatorului**

Pentru consumatori, cumpărarea unui produs de la o cooperativă agricolă nu este lipsită de semnificație. Într-adevăr, consumatorii asociază cooperativele cu trei dimensiuni: proximitatea, agricultura și colectivul (Faure-Ferlet et al., 2017). Această reprezentare a cooperativelor se bazează pe clișee, întrucât consumatorii nu sunt familiarizați cu realitatea cooperativelor agricole: ei le percep ca incapabile să producă produse industriale și prelucrate și le imaginează mai degrabă ca mici structuri producătoare de produse artizanale (Faure-Ferlet et al., 2017). Cu toate acestea, cooperativele agricole pot forma mari grupuri cooperative cu mai multe filiale și pot oferi produse industriale (de exemplu, cooperativa Agrial, care oferă Camembert pâine pentru prăjire). Cu toate acestea, în ciuda acestei nefamiliarizări cu modelul, consumatorii au o imagine pozitivă despre cooperativele agricole, ceea ce le oferă un avantaj atunci când comunică pe argumente legate de tradiție și calitate (Faure-Ferlet et al., 2017). Cooperativele sunt, de asemenea, percepute ca fiind mai responsabile din punct de vedere social decât omologii lor necooperativi (Lecuyer et al., 2021). În plus, produsele din cooperative sunt percepute de consumatori ca fiind mai sănătoase, mai gustoase și de calitate superioară (Faure-Ferlet et al., 2020). Guvernarea cooperativă nu are sens doar în ceea ce privește proprietățile produsului. Într-adevăr, atunci când o companie își comunică construcția prețului de vânzare, pentru un consumator responsabil din punct de vedere social, prețul plătit producătorului este perceput ca mai corect dacă compania este o cooperativă decât dacă nu este (Tsiapkolis et al., 2023). Astfel, menționarea guvernantei cooperative generează sens pentru consumatori, ceea ce reprezintă o oportunitate pentru cooperativele agricole. Într-

adevăr, consumatorii sunt mai dispuși să plătească pentru produsele din cooperative, de exemplu, pentru că sunt percepuți ca unici (Capelli et al., 2019), responsabili din punct de vedere social (Lecuyer și colab., 2021) sau pentru că prețul pe care îl plătesc producătorului este percepute ca fiind mai corecte decât întreprinderile necooperante (Tsiapkolis et al., 2023). Cu toate acestea, cooperativele agricole comunică foarte puțin pe ambalajul lor despre modelul lor de guvernare (Tsiapkolis, 2023). Cooperativele agricole au, prin urmare, un impact asupra oamenilor ca atare și ca consumatori.

- **Mentinerea activității în regiune**

În Franța, cooperativele agricole au o trăsătură specifică: noțiunea de circumscripție teritorială (Codul de pescuit rural și maritim francez). Fermele membrilor cooperatori trebuie să fie situate pe un teritoriu determinat de cooperativă în statutul acesteia: acesta este cunoscut sub denumirea de circumscripție teritorială. Deci, prin însăși natura lor, cooperativele agricole mențin locurile de muncă în regiune. Din această menținere a agriculturii în teritoriu decurg și alte activități care energizează întregul teritoriu. Într-adevăr, cooperativa Limagrain ilustrează bine acest punct prin „scurtcircuit industrial” (Limagrain). Pentru a îmbunătăți condițiile membrilor cooperatori prin stabilizarea prețurilor și controlul calității semințelor, Limagrain a organizat un lanț de producție a semințelor, locuri de recoltare, măcinare și producție de produse finite în jurul unui singur teritoriu. În acest fel, cooperativa a făcut posibilă creșterea valorii producției cooperativelor prin menținerea acestora în zonă, și crearea de noi locuri de muncă în aceeași zonă, revitalizând-o.

- **Relocarea producției în regiune**

În slujba fermierilor, cooperativele agricole caută deșeurile pentru a îmbunătăți remunerarea membrilor lor. Aceasta înseamnă menținerea activităților locale, dar și relocarea producției care a dispărut sau este pe cale să dispară. De exemplu, sindicatul cooperativ UCAL a inaugurat în 2022 o fabrică de triturare pentru a preveni delocalizarea producției (UCAL). Situată într-o regiune de creștere a animalelor, nevoia de hrană pentru animale este mare, iar

făina de soia este principala sursă de proteine pentru hrana animalelor (Ministerul Tranziției Ecologice și Coeziunii Teritoriale din Franța). Cu toate acestea, prin importul de soia, Franța este dependentă de țările din America de Sud (principalii exportatori de soia) (Ministerul Tranziției Ecologice și Coeziunii Teritoriale din Franța). Deci, relocarea acestei producții este o provocare majoră în interesul suveranității și independenței alimentare. Fabrica UCAL prelucrează rapița, floarea soarelui și boabele de soia cultivate de membrii cooperativei, iar odată ce produsul a fost procesat, aprovizionează crescătorii de animale din regiune cu turtă și vinde uleiul altor sectoare, precum industria alimentară. Prin relocarea producției necesare crescătorilor de animale, cooperativele agricole le permit să își mențină activitățile în regiune, făcându-i mai competitivi.

Focus: UCAL instalație de triturare



În 2022, uniunea cooperativă UCAL și-a inaugurat uzina de triturare. Aici, producția de semințe a cooperativei este valorificată prin prelucrare locală directă în ulei și turtă. Uleiul produs de plantă este destinat industriilor alimentare, cosmetice și farmaceutice, în timp ce turta produsă este folosită în compoziția hranei pentru animale. Întrucât creșterea animalelor este o activitate importantă în regiune, această fabrică îi este deosebit de benefică, iar UCAL aduce unitățile de procesare mai aproape de parcelele de producție. Prin această inițiativă, cooperativele din uniune își reduc amprenta de carbon prin reducerea transportului, îmbunătățirea calității producției și asigurarea remunerației membrilor lor prin diversificarea activităților lor. În plus, această nouă activitate va îmbunătăți trasabilitatea și calitatea, atât pentru fermierii care își vor hrăni animalele, cât și pentru consumatori, care vor avea mai multe informații și alimente de mai bună calitate.

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

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

- **Implicarea în comunitate**

Datorită angajamentului lor față de comunitate, cooperativele agricole sunt implicate în zona lor locală la diferite niveluri. De exemplu, cooperativa Le Gouessant sprijină și participă la activități culturale locale, cum ar fi Les Vieilles Charrues (evenimente muzicale), activități sportive cu clubul de fotbal En avant Guingamp și activități universitare cu Universitatea din Rennes 1 (La Coopération Agricole, 2022a).

Focus : Le Gouessant și implicarea sa în regiune



Cooperativa Le Gouessant ajută la menținerea activității de afaceri în zona sa și, de asemenea, contribuie la atractivitatea acesteia. De exemplu, cooperativa este partener și sponsor al festivalului local Les Vieilles Charrues. De asemenea, este implicat cu studenții de la diferite niveluri. De exemplu, în timpul pandemiei, a donat opt tone de cartofi CROUS (servicii universitare) locale pentru a hrăni studenții defavorizați. În plus, lucrează cu Universitatea din Rennes în ceea ce privește mâncarea și mâncarea bună. Cooperativa participă, de asemenea, la o serie de grupuri de lucru locale.

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

- **Revitalizarea zonelor rurale**

Mai mult, cooperativele agricole au un impact pozitiv asupra zonelor rurale: acest lucru se poate observa din faptul că, în Franța, 74% din sediile centrale ale cooperativelor se află în zonele rurale (La Coopération Agricole, 2022c). Conștiente de problemele din zona lor, cooperativele agricole pot lua măsuri, de exemplu, pentru a reduce izolarea și a combate pierderea anumitor servicii. Este cazul, de exemplu, al cooperativei Cevinor, care își vinde produsele prin intermediul magazinelor mobile sub formă de camioane care circulă în satele fără măcelărie (La Coopération Agricole, 2016b).

- **Protejarea identității, istoriei și tradițiilor regiunii**

Cooperativele agricole joacă, de asemenea, un rol în păstrarea identității regionale sau locale. Într-adevăr, prin mutualizarea și gruparea fermierilor pe același teritoriu, aceștia își pot apăra tradițiile și produsele, de exemplu lucrând pentru recunoașterea unei denumiri de origine protejate, așa cum a făcut Isigny Sainte-Mère (o cooperativă de produse lactate) (La Coopération Agricole). , 2016c). Transmiterea și viziunea pe termen lung sunt valori intrinseci ale cooperativelor agricole și pot, datorită implicării lor în teritoriu și în comunitate, să transmită moștenirea culturală locală. De exemplu, cooperativa Cave de Monbazillac a cumpărat castelul din Monbazillac pentru a păstra patrimoniul regiunii: castelul este deschis publicului și a devenit muzeu (Sud Ouest, 2022).

- **Stimularea regiunii din punct de vedere socio-economic**

Din punct de vedere socio-economic, cooperativele agricole au un impact major asupra regiunii. De fapt, pentru fiecare milion de vânzări generate de cooperativele agricole, două milioane sunt generate în regiune (La Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine, 2021). Sectorul cooperativ agricol este inclus în cele 5% dintre sectoarele cu cele mai mari efecte multiplicatoare (La Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine, 2021). În plus, beneficiile nu sunt doar economice, deoarece un milion de vânzări cooperative susțin mai mult de cincisprezece locuri de muncă în regiunea Nouvelle-Aquitaine (Franța) (La Coopération Agricole Nouvelle-Aquitaine, 2021).

6. IMPACTUL ASUPRA INDUSTRIEI

- **Structurarea industriei limitând în același timp riscurile**

Cooperativele agricole joacă un rol vital în sectoarele agricole și alimentare. Datorită organizării lor, ei ajută la structurarea acestor industrii. În primul rând, deoarece cooperativele sunt grupuri de oameni, implementarea unei bune practici în cadrul unei cooperative va afecta inevitabil mai mulți fermieri decât o decizie în cadrul unei singure ferme. În al doilea rând, deciziile luate de cooperativele agricole sunt decizii luate de fermierii înșiși, ceea ce îi

legitimează și facilitează acceptarea lor. În sfârșit, mutualizarea resurselor înseamnă și mutualizarea riscurilor, permițând testarea noilor practici într-o parte a teritoriului înainte de a fi diseminate în întreaga industrie. Inițiativa lui Agrial de a crea Réseau Grandeur Nature este o ilustrare perfectă a acestui ultim punct. Conceptul constă în testarea tehnicilor și practicilor inovatoare pe terenurile unora dintre membrii cooperativei pentru a inova și îmbunătăți sectorul înainte de a implementa noua practică și de a o promova în cadrul sectorului (La Coopération Agricole, 2019c).

- **Dezvoltarea de noi industrii**

Pe lângă faptul că ajută la structurarea sectorului, cooperativele agricole ajută și la crearea altora noi. Într-adevăr, după cum sa explicat mai sus, cooperativele agricole sunt dornice să mențină activitățile locale, să asigure remunerarea cooperabilor și să ofere produse de calitate pentru oamenii cu care sunt strâns legate. Ascultând consumatorii și străduindu-se să profite la maximum de producția membrilor lor, cooperativele agricole joacă un rol important în identificarea și dezvoltarea de noi sectoare. Ei pot răspunde atât provocărilor alimentare, cât și provocărilor non-alimentare. Spre exemplu, cooperativa TOP Semence este implicată în hrana fără gluten prin dezvoltarea lanțului de producție de quinoa în sud-estul Franței (o producție care nu este foarte prezentă în Franța, 70% din consumul francez de semințe de quinoa fiind importat).) (TOP Semence). Experimentând tehnici de cultivare în centrul său experimental, TOP Semence își propune să adapteze cultura de quinoa la regiunea de sud-est, permițând jucătorilor francezi să răspundă ei înșiși nevoilor de consum (TOP Semence). TOP Semence răspunde, de asemenea, provocărilor industriilor nealimentare, investind și dezvoltând sectorul pe bază de plante în cadrul materialelor industriale și bio-surse cu semințe și producție de cânepă (TOP Semence). Cavac este implicat și în dezvoltarea acestui sector, întrucât este „singurul operator european care stăpânește un sector complet de materiale bio-surse certificate pentru piața construcțiilor” (La Coopération Agricole, 2015). Acest proces a fost lung și complex, dar a făcut posibilă satisfacerea unei nevoi a pieței prin organizarea unui lanț de aprovizionare cu cânepă pentru industria construcțiilor. În acest fel, cooperativele agricole au un impact asupra dezvoltării noilor lanțuri valorice, deoarece pot conecta

așteptările consumatorilor și ale pieței cu practicile agricole și deciziile strategice ale fermierilor. În plus, deoarece cooperativele agricole sunt grupuri de oameni, aceste inițiative de cooperare pot ajunge la o gamă largă de părți interesate.

Focus : Industrii în curs de dezvoltare la TOP Semence



T Uniunea cooperativă TOP Semence răspunde noilor provocări și așteptări ale societății prin noile sale sectoare alimentare și nealimentare.

În ceea ce privește problemele alimentare, TOP Semence preia provocarea alimentației fără gluten prin adaptarea culturii de quinoa în sud-est. De asemenea, investește în cercetare pentru a crește conținutul de omega-3 al inului din semințe oleaginoase pentru a satisface nevoile sectoarelor alimentației umane și ale hranei pentru animale. De asemenea, este implicată în provocarea reducerii consumului de proteine animale prin dezvoltarea sectorului de legume uscate, în special prin cultivarea năutului. Selectează semințele de năut pentru a maximiza calitățile nutriționale și beneficiile de mediu ale produsului. Într-adevăr, acest aliment sănătos cu numeroasele sale calități (sursă de proteine, reducător de colesterol, ajută la reglarea zahărului din sânge, sărac în sodiu etc.) reprezintă și o oportunitate de mediu, întrucât cultivarea lui necesită puțină apă, de exemplu. TOP Semence este în prezent lider în creșterea năutului.

Pentru problemele non-alimentare, dezvoltarea semințelor de cânepă pentru piețele industriale și biosurse reprezintă o oportunitate de a crea sau de a revitaliza o industrie. Creșterea conștientizării mediului influențează nevoile pieței, iar materialele din surse biologice îndeplinesc aceste cerințe. În plus, furnizarea de materiale de calitate pentru industria construcțiilor implică beneficii pe termen mai lung pentru persoanele care vor folosi aceste structuri.

(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>)

- **Asigurarea trasabilității de la fermă la furculiță**

Întrucât cooperativele agricole sunt prezente în toate etapele, de la agricultura în amonte până la comercializarea în aval, ele reprezintă o garanție a trasabilității, calității și, mai ales, transparenței. De fapt, ele fac posibilă controlul întregului lanț de aprovizionare și, astfel, evitarea oricăror potențiale probleme de sănătate. În plus, acestea reprezintă o garanție și o marcă de reasigurare pentru consumator. De exemplu, „scurtcircuitul industrial” al Limagrain, descris mai sus, este o ilustrare perfectă a tipului de control în lanț pe care cooperativele îl pot pune în aplicare: control de la semințe la produsul finit, prin fermă, silozurile cooperativei și fabricile de procesare - de la fermă la furculiță.

- **Cooperarea pentru binele industriei**

Pentru a structura o industrie, cooperarea între entități este importantă. Datorită principiului cooperării (cf. al șaselea principiu cooperativ), cooperativele agricole sunt de fapt înclinate să dezvolte proiecte comune, fie cu alte cooperative sau cu alte organizații. Lou Pan d'ici este un bun exemplu al impactului cooperării asupra unei industrii. Trei cooperative regionale de cereale și-au unit forțele cu trei mori regionale și brutari artizani pentru a oferi o baghetă tradițională care este 100% regională (La Coopération Agricole, 2022a). Această inițiativă a revitalizat industria din regiune oferind un produs de calitate care poate fi urmărit pe tot parcursul ciclului de producție.

- **Adunarea în jurul unei federații - La Coopération Agricole - pentru a acționa împreună**

În fine, pentru a structura sectorul și a-și apăra interesele, cooperativele agricole și-au unit forțele și se exprimă prin federația lor: La Coopération Agricole. La Coopération Agricole este o federație de companii care „este reprezentanța unificată a cooperativelor agricole, agroalimentare, agroindustriale și forestiere” (La Coopération Agricole, 2023b) și are ca scop „sprijinirea”, „protejarea” și „luminarea” acesteia. membrii. La Coopération Agricole reunește, de asemenea, secții comerciale și federații regionale. Prin acțiunile lor, aceste federații permit cooperativelor agricole să își dubleze raza de acțiune. De exemplu, La Coopération Agricole

Corse ajută cooperativele agricole să-și apere și să-și păstreze teritoriul și tradițiile prin intermediul brandului Manghjemu Corsu creat în 2016 (La Coopération Agricole, 2022a). Federația regională s-a întâlnit cu catering și autorități locale pentru a prezenta brandul și diferitele sale impacturi. Multe unități, precum licee și colegii, oferă produse locale și cooperative sub brandul Manghjemu Corsu. Acest lucru ajută la menținerea locurilor de muncă locale, la transmiterea unei moșteniri culturale care tinde să se piardă și la încurajarea unui consum mai responsabil. Prin federațiile lor, cooperativele agricole pot participa și la proiecte alimentare teritoriale, din care sunt adesea excluse deoarece sunt slab identificate de actorii locali (La Coopération Agricole, 2022a). De multe ori dețin deja instrumente de producție gata de utilizare, aceștia sunt jucători cheie în aceste proiecte: federațiile îi ajută să fie vizibili și reprezentați. De exemplu, în 2023, La Coopération Agricole a lansat platforma Préférence Coop, o fereastră pentru produsele cooperatiste care conectează sectoarele comerțului cu amănuntul și al serviciilor alimentare cu cooperativele agricole (Préférence Coop). La Coopération Agricole ajută, de asemenea, cooperativele agricole să sporească valoarea și calitatea produselor lor. Crearea etichetei Agri Confiance® pentru agricultură durabilă este un exemplu. Această etichetă, bazată exclusiv pe modelul cooperativ, este construită în jurul a patru angajamente: garantarea calității produsului (trasabilitate, siguranță, transparență), sprijinirea fermierilor și regiunilor, conservarea mediului și contribuția la bunăstarea animalelor (Agri Confiance®). Această abordare răspunde cerințelor societății civile, înțelegând în același timp caracteristicile specifice ale cooperativelor. Un alt exemplu al eforturilor federației de a promova impactul pozitiv al cooperativelor agricole este dezvoltarea, în colaborare cu alte organizații, a unei aplicații numite AgriBEST®. Această aplicație face posibilă „înțelegerea și evaluarea efectelor pozitive, neutre sau negative” ale practicilor fermierilor asupra biodiversității, „identificarea și vizualizarea modalităților în care se pot face progrese” pentru a progresa și a conserva biodiversitatea și, în final, îmbunătățirea rezultatelor prin generarea de date din care se pot face schimburi (AgriBEST®). Prin utilizarea acestei aplicații, cooperativele agricole își îmbunătățesc impactul asupra biodiversității. În plus, federația sprijină cooperativele agricole în guvernarea și respectarea principiilor cooperative. De exemplu, după

ce a inițiat și sprijinit proiectul Les Elles de la Coop, La Coopération Agricole promovează includerea femeilor în consiliile de administrație, întărind principiul cooperativ primar al apartenenței voluntare și deschise. Acest proiect a avut ca rezultat crearea și distribuirea unui ghid pentru cooperativele agricole care să le ajute să identifice femei cooperatoare în cadrul cooperativei lor, precum și intervenții cu cooperativele agricole (Terres et Territoires, 2023). În acest fel, La Coopération Agricole subliniază influența cooperativelor agricole, permițându-le să-și pună în aplicare mai eficient principiile de guvernare și cooperare.

Focus : Platforma Préférence Coop



În 2023, La Coopération Agricole a lansat platforma Préférence Coop. O veritabilă vitrină pentru produse cooperatiste, pune în legătură jucătorii din sectoarele de retail și foodservice cu cooperativele agricole din zona lor. Dotat cu un motor de căutare și o hartă interactivă, Préférence Coop permite utilizatorilor să afle despre produsele cooperativelor agricole și localitatea acestora, asociind în același timp contactele comerciale adecvate. Adesea puțin cunoscute, cooperativele agricole sunt prezente în toată țara și îndeplinesc multe dintre cerințele acestor jucători: precum „agricultura ecologică” sau etichetarea de origine franceză, de exemplu. În acest fel, platforma face posibilă promovarea produselor cooperante în sectoarele de retail și foodservice, sporindu-le oportunitățile comerciale.

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

La Coopération Agricole apără modelul cooperativ ca furnizor de soluții durabile pentru lanțurile agroalimentare locale. Apără accesul la alimente de încredere, sănătoase și plăcute, permițând jucătorilor locali să își câștige existența prin reducerea externalităților negative asupra mediului lor și a tuturor ființelor vii. Misiunea La Coopération Agricole este de a lucra împreună pentru a îmbunătăți societatea prin oameni (fermieri și non fermieri), regiune (mediu și patrimoniu) și industrii. O acțiune care pune accent pe impacturile pozitive ale cooperativelor

agricole. În 2022, cooperativele agricole și membrii acestora, reprezentați de La Coopération Agricole, și-au dat o rațiune de a fi: „Constructori solidari cu alimente durabile și teritorii vii” (La Coopération Agricole, 2022d).

7. IMPORTANȚA BUNEI GUVERNANȚE PENTRU IMPACTUL POZITIV AL COOPERATIVELOR AGRICOLE

În virtutea principiilor și valorilor lor, a organizării lor și a ponderii lor economice și sociale, cooperativele agricole sunt actori cheie în societate: au un impact asupra fermierilor, mediului, oamenilor, teritoriilor și sectoarelor. Cu toate acestea, aceste impacturi și externalități pozitive sunt condiționate de respectarea și calitatea guvernării cooperativelor agricole. În Franța, Înaltul Consiliu pentru Cooperare Agricolă (Haut Conseil de la Coopération Agricole - HCCA) este „o instituție de interes public cu personalitate juridică care contribuie la definirea, implementarea și evaluarea politicilor publice în domeniul cooperării agricole”. Acest organism monitorizează și garantează respectarea textelor, regulilor și principiilor cooperatiste în cadrul cooperativelor agricole. Acest control ia forma revizuirii cooperativei: un audit care verifică conformitatea cooperativei agricole cu principiile și regulile impuse acesteia (Révision Coopérative). Cooperativele agricole au astfel instrumentele de care au nevoie pentru a păstra o guvernare de calitate și statutul lor de cooperativă. Pentru a permite această guvernare calitativă, operatorii și administratorii cooperativelor agricole trebuie să fie instruiți în aceste roluri: acesta este al cincilea principiu al cooperativelor (Alianța Cooperativă Internațională, 1995). La Coopération Agricole oferă cooperativelor agricole formare în guvernare, strategie și management, precum și urmărire personalizată pentru a le ajuta să-și îmbunătățească performanța. De asemenea, furnizează o serie de cărți, cum ar fi „Administratori în întrebări” (La Coopération Agricole, 2020a), „Ghidul de guvernare” (La Coopération Agricole, 2019b), Caiete de dezvoltare cooperativă și Thémas (colecții de bune practici din cooperativele agricole privind diverse teme), pentru a numi doar câteva. Formarea și informarea sunt esențiale pentru dezvoltarea abilităților cooperanților care le vor permite să-și guverneze în mod corespunzător cooperativa și, prin urmare, să aibă capacitatea de a avea un impact pozitiv asupra societății din jurul lor.

8. 8. INSTRUIREA ÎN FUNDAMENTELE COOPERĂRII: GHID DE UTILIZARE A INSTRUMENTULUI

Conform celui de-al cincilea principiu cooperativ (Alianța Cooperativă Internațională, 1995), cooperativele trebuie să formeze, să educe și să informeze membrii cooperativelor și alte părți interesate. Acest document este însoțit de o prezentare gata de utilizare menită să predea bazele cooperării (anexat la acest document și denumit Anexa 1 - Setul de instrumente „Organizarea, funcționarea și guvernarea cooperativei agricole”). Aici veți găsi un ghid de utilizare a prezentării, care stabilește obiectivele și metodele așteptate pentru fiecare diapozitiv din prezentare, care îl va ajuta pe trainer să folosească documentul.

Slide 1



Această prezentare de diapozitive este destinată ca bază pentru cursurile de formare în domeniul guvernării cooperative.

Este conceput pentru un curs de formare de două zile, dar poate fi folosit pentru un curs de o zi prin ștergerea anumitor diapozitive. Comentariile asociate slide-urilor specifică metodele de predare care pot fi utilizate.

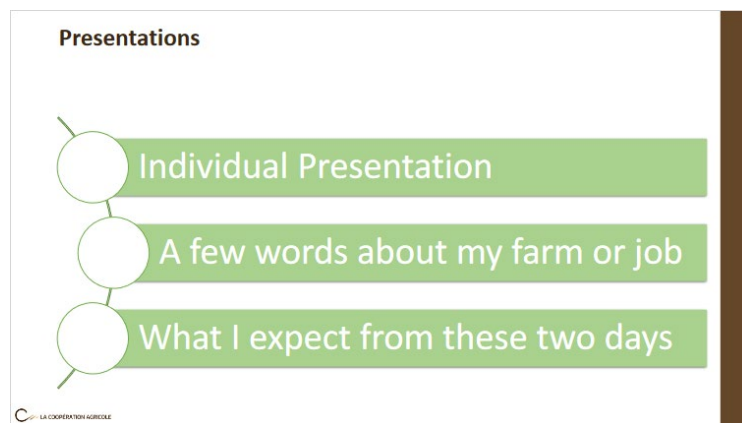
Două puncte importante:

1. Prezentarea de diapozitive este concepută pentru antrenament în Franța. Pentru formarea în alte țări, va fi necesară adaptarea diapozitivelor la cerințele legale locale.

2. Prezentarea de diapozitive nu prezintă toate comentariile suplimentare care pot fi făcute de către trainer: este un instrument pedagogic care poate fi folosit de un expert în cooperare din propria țară.

Această prezentare de diapozitive a fost concepută ca parte a proiectului Erasmus + GGPAC.

Slide 2



Poziție

Localizați pozițiile oamenilor și identificați cooperative.

Identificați așteptările specifice și întrebările la care trebuie să răspundeți în timpul secvenței.


Metode

O persoană se prezintă și desemnează persoana care se va prezenta în continuare.

Slide 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

Poziție

Pe lângă regulile de funcționare, specificați metodele de predare care vor fi utilizate.

Metode

Alternarea prezentărilor teoretice și a lucrărilor în subgrupe.

Contribuții teoretice bazate pe întrebările adresate participanților: răspunsurile sunt în sală sau pot fi construite împreună.

Evitați prelegerile și monologuri.

- **Partea 1: Modelul cooperativ**

Slide 6

A little workshop reflection...

Your definition of a cooperative

 LA COOPÉRATION AGRICOLE

01

Poziție

Puneți participanții într-o postură de producție.

Identificați câteva puncte cheie care sunt caracteristice cooperativelor.

Metode

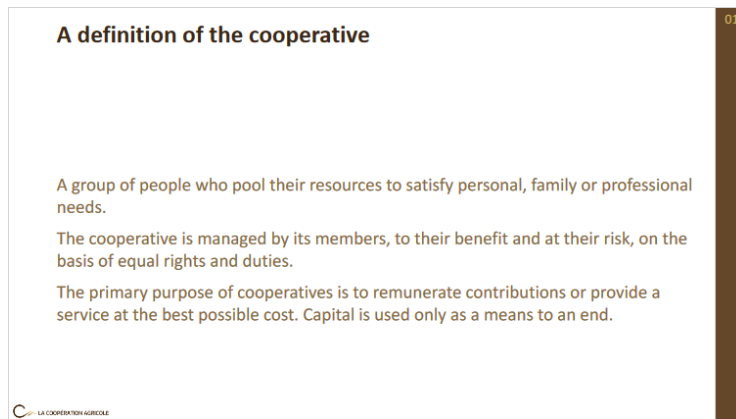
Împărțiți participanții în grupuri de 2 până la 4 (în funcție de numărul total de participanți).

Lăsați 10-15 minute pentru reflecție.

Cereți unui reprezentant al fiecărui subgrup să citească definiția produsă.

Cereți celorlalte grupuri să reacționeze la fiecare definiție.

Slide 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

01

Generally speaking, the definitions derived from the previous workshop are consistent with this text.

Poziție

Pentru a oferi o definiție inițială, neoficială (dar validă) a ceea ce este o cooperativă.

Pentru a identifica caracteristicile unei cooperative.

Metode

Prima propoziție

Care este cel mai important cuvânt?

Sunt „oameni”. Companiile pot fi clasificate ca societăți cu răspundere limitată (de exemplu, SA). Cooperativele sunt parteneriate. Într-o societate cu răspundere limitată, capitalul poartă voturile la adunarea generală, iar cine are mai mult capital va avea mai multe voturi. Într-un

parteneriat, persoanele fizice sunt cele care dețin voturile, conform regulii „1 persoană = 1 vot”.

Ce resurse sunt puse în comun?

Pentru ca o cooperativă să funcționeze corect, membrii cooperativei trebuie să contribuie cu resurse sub 3 forme:

- financiar: capital social

- Economic: activitatea desfășurată cu cooperativa (contribuții la producția agricolă, vânzări de produse sau servicii etc.).

- Uman: angajament față de proiectul de cooperare.

Subliniați că această propoziție nu este suficientă pentru a defini o cooperativă: ar putea fi potrivită pentru o asociație, de exemplu.

Înainte de a afișa a 2-a propoziție, puneți întrebarea: „Cine conduce cooperativa?” și du-te în jurul mesei pentru a obține răspunsul.

A doua teză

Răspunsul este dat prin afișarea celei de-a 2-a propoziții: cooperativa este condusă de membrii săi, ceea ce înseamnă că aceștia au responsabilitate financiară. Dacă, în caz de lichidare, bunurile nu sunt suficiente pentru plata datoriilor, membrii cooperatori vor trebui chemați să contribuie.

Pune întrebarea: „Cunoști răspunderea ta pentru datoriile cooperativei? Răspunsul este „răspunderea ta este limitată la 2 ori valoarea acțiunilor tale”. Nu trebuie să dai răspunsul imediat, deoarece acesta va veni mai târziu. În procesul.

Menționați că într-o societate cu răspundere limitată răspunderea este limitată la capitalul investit, sau că într-o asociație răspunderea este suportată de președinte.

Înainte de a afișa propoziția a 3-a, puneți întrebarea: „Care sunt scopurile respective ale unei societăți cu răspundere limitată și ale unei cooperative?”

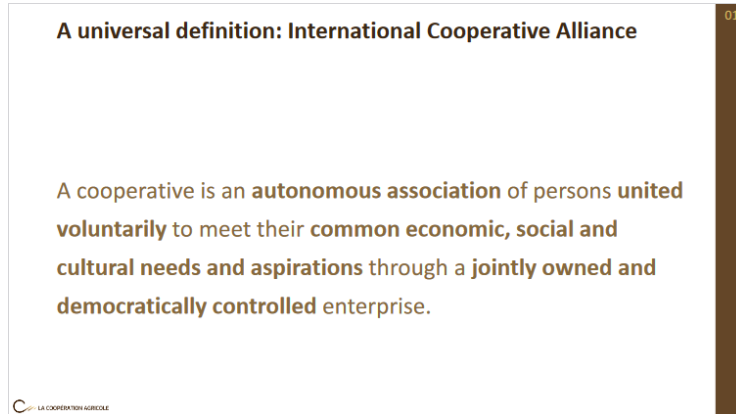
A treia teză

Scopul unei societăți cu răspundere limitată este de a crește capitalul investit.

Scopul unei cooperative este de a realiza un proiect comun în beneficiul membrilor săi.

Câștigurile de capital rămân în cadrul cooperativei.

Slide 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

Poziție

Împărtășiți definiția universală a cooperativelor oferită de Alianța Cooperativă Internațională.

Metode

Examinați cuvintele cu caractere aldine și întrebați: „Credeți că cooperativa dvs. îndeplinește diferitele aspecte ale definiției?”

Slide 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

Poziție

Să prezinte și să explice importanța principiilor cooperative, dintre care unele sunt reflectate în regulile de funcționare ale cooperativelor (de exemplu, statutele).

Metode

1. Nimeni nu poate obliga pe nimeni să se alăture unei cooperative. Corolarul este că un membru cooperativ nu este obligat să rămână într-o cooperativă pe termen nelimitat, ci o poate părăsi, sub rezerva unor reguli.
2. Deja văzut în definiție. Guvernarea cooperativă este democratică, ceea ce înseamnă:
 1. Fiecare membru are un vot la Adunarea Generală Anuală.
 2. Că organul de conducere este un Consiliu de Administrație, ales de Adunarea Generală (democrație reprezentativă, nu totul se decide la Adunarea Generală).
 3. Că Adunarea Generală este responsabilă de supravegherea acțiunilor Consiliului Director.
3. Nimeni nu poate fi membru al unei cooperative fără a contribui la capitalul social. Există, de asemenea, obligația de a participa la activitățile cooperativei (angajament statutar).
4. Cooperativele sunt companii private, independente de state și guverne. Ei depind numai de ei înșiși, iar una dintre sarcinile Consiliului de Administrație este păstrarea acestei autonomii.
5. Regulile de funcționare ale cooperativelor sunt complexe. Depinde de conducere să ofere membrilor cooperatori (și administratorilor) toate informațiile de care au nevoie. Abia atunci Adunarea Generală va fi suficient de informată pentru a lua deciziile corecte.
6. Cooperativele pot intra într-o varietate de parteneriate pentru a se consolida și mișcarea cooperatistă. Acestea includ parteneriate sindicale (fedații de cooperare), parteneriate comerciale (sindicații de marketing), parteneriate economice și industriale (filiale comune) și așa mai departe.
7. Acțiunile unei cooperative au impact asupra teritoriului acesteia. Nu acționează exclusiv în serviciul membrilor săi cooperatori. Strategia sa trebuie să țină cont de așteptările tuturor părților interesate, atât interne (membri cooperatori, angajați, etc.), cât și externe (industrie și jucători locali, etc.).

Slide 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.
- Transparence** 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

Poziție

Să împărtășească cu participanții valorile care unesc asociații cooperativi.

Metode

Lansați o discuție între valorile identificate de participanți și valorile oficiale ale cooperativei.

Nu există niciun aspect de reglementare în acest sens, este doar o chestiune de a-i determina pe participanți să se exprime și de a scoate în evidență valorile care poartă ziua în cadrul grupului.

Slide 11

A question of vocabulary... (more important than it seems)

In a cooperative, there are no adherents. There are...

Cooperative members

The member holds the capital	The cooperatator works with the cooperative
Power and responsibility	Rules of engagement
Distribution of interest to shares Escalating Dividend	Service delivery at best cost
Concern: the cooperative	Concern: the farm

LA COOPÉRATION AGRICOLE

Poziție

Introduceți noțiunea esențială a „statutului dual” al membrului cooperativ, atât ca deținător de capital, cât și ca utilizator al serviciilor cooperativei.

Metode

Participanții la întrebări la fiecare nivel:

Cum ar trebui să numim oamenii unei cooperative? Membrii cooperatori

Care sunt condițiile pentru a deveni membru? Deținerea de capital social

Ce face pe cineva un cooperativ? Lucrul cu cooperativa

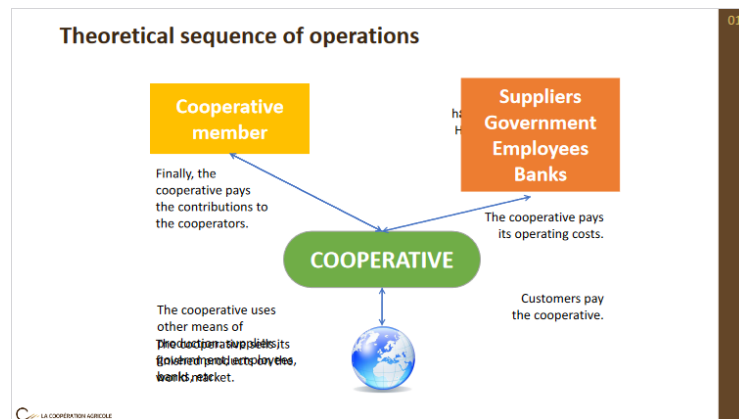
Ce vă oferă calitatea de membru? Un vot la adunarea generală (puterea) și răspunderea în caz de faliment.

Cum lucrezi cu cooperativa? Conform regulilor stabilite în statut

Care este rentabilitatea economică sau financiară pentru toată lumea? Interes pentru acțiuni și servicii la cel mai bun preț

Care este preocuparea tuturor? Membrul, cooperativa, cooperativul, ferma lui

Slide 12



Poziție

Amintiți participanților cum funcționează o cooperativă și specificați că nu există nicio relație comercială între cooperativă și membrul cooperativ (fermierul nu își vinde recolta cooperativei, el o livrează pentru a fi evaluată în comun).

Metode

Parcurgeți prezentarea de diapozitive, punând întrebări la fiecare etapă

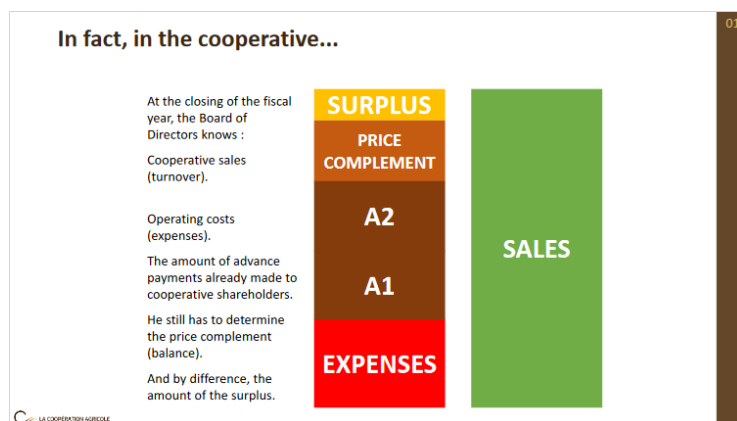
1. Ce trebuie să facă fermierul pentru a lucra cu cooperativa? Abonați-vă la acțiuni (devine membru).
2. Odată ce este membru, ce poate face: să-și livreze producția (devine cooperativ și, prin urmare, membru cooperativ).
3. Cine apelează cooperativa pentru a adăuga valoare producției sale: alți jucători economici

4. Își vinde producția pe o piață globală, iar clienții trebuie să plătească pentru aceasta.

5. Cum acționează cooperativa după aceea: mai întâi își plătește costurile, apoi membrii cooperatori.

Rețineți că la o operațiune de vânzare directă este la fel: fermierul își plătește costurile de exploatare și este remunerat din ce a mai rămas: „o cooperativă este o fermă individuală pentru mai mulți oameni”.

Slide 13



Poziție

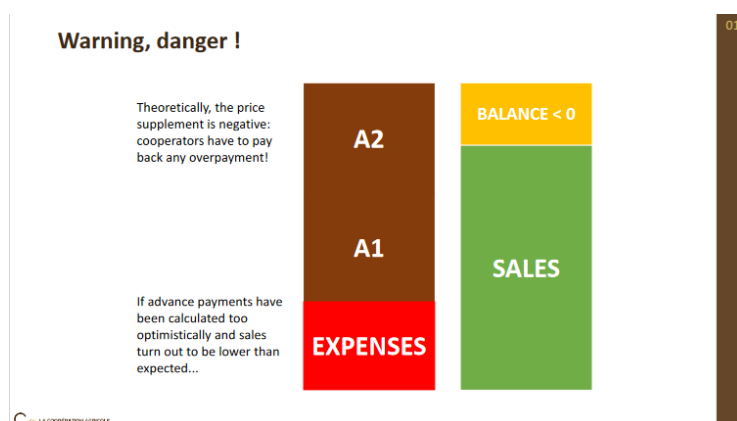
Amintiți-vă sistemul de preț mediu folosit încă în multe cooperative.

Metode

Afișați animația pe diapozitiv.

Numărul de plăți în avans poate varia în funcție de producție (cereale, struguri, lapte etc.).

Slide 14



Poziție

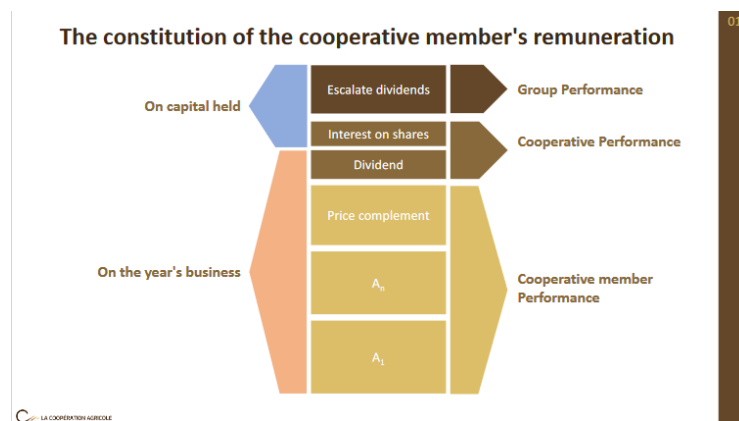
Alertă privind calculul plăților în avans.

Metode

Prezentați animația diapozitivului.

Explicați că, în timp ce o cooperativă poate avea un rezultat pozitiv (un surplus, nu un profit), ea nu poate avea, în teorie, un deficit (care echivalează cu împărțirea rezervelor). Ca urmare, am văzut uneori cooperative în care membrii cooperativei li s-a cerut să plătească surplusul.

Slide 15



Poziție

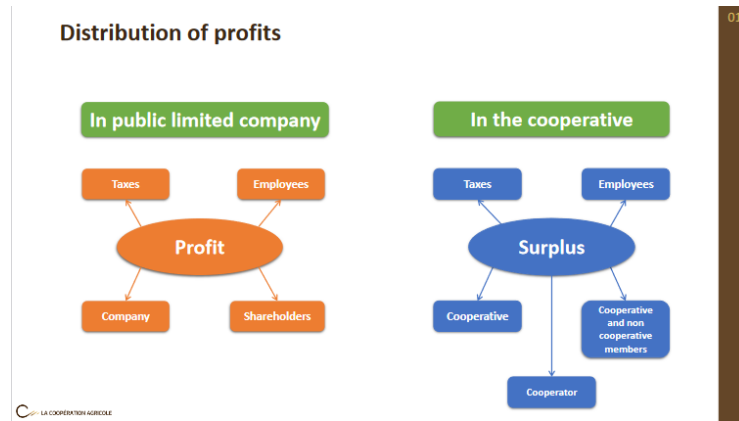
Explicați complexitățile determinării remunerației membrului cooperativ (care nu se limitează la primul avans...).

Metode

Prezentați animația diapozitivului.

Pentru producția foarte sezonieră (recoltare, cules de struguri etc.), Adunarea Generală Anuală are loc la aproape 18 luni de la recoltare, ceea ce face dificilă cunoașterea remunerației finale (care este cunoscută la Adunarea Generală Anuală, adică în termen de 6 luni). luni ale sfârșitului exercițiului financiar, în timp ce recoltarea are loc la începutul exercițiului financiar).

Slide 16



Poziție

Să compare modurile în care sunt distribuite profiturile într-o companie capitalistă și într-o societate cooperativă.

Metode

Într-o societate cu răspundere limitată, câștigurile se numesc profit și sunt supuse impozitului.

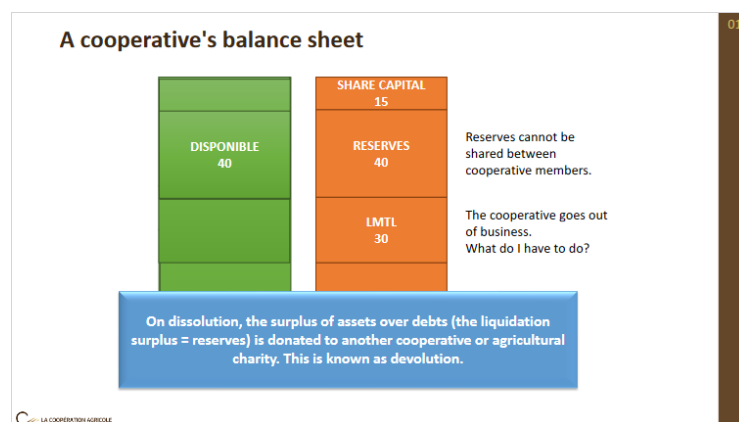
După plata angajaților și constituirea rezervelor, acționarii sunt remunerați.

Într-o cooperativă, câștigurile din tranzacțiile cu membrii cooperativei nu sunt supuse impozitului.

După plata către angajați și constituirea rezervelor, profiturile pot:

1. Capitalul salarial al membrilor (cooperatori și necooperatori)
2. Revenirea membrilor cooperatori sub forma unui dividend (calculat pe baza activității din anul).
3. Să fie reținut în cooperativă sub formă de rezerve facultative.

Slide 18



Poziție

Pentru cele 4 diapozitive de urmat, explicați nepartabilitatea rezervelor și răspunderea membrilor cooperatori de până la 2 ori valoarea acțiunilor lor.

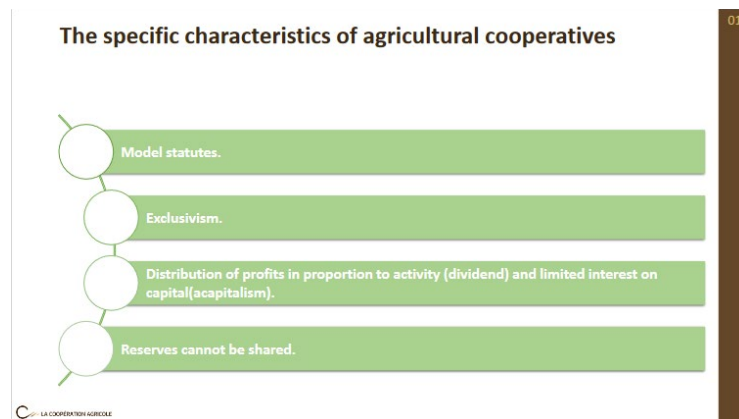
Metode

Desfășurați diapozitivele și anunțați comentariile.

Cifrele reprezintă valorile diferitelor articole.

În fiecare caz, activele sunt vândute, pierderile crescând în fiecare caz. Numerarul disponibil devine din ce în ce mai mic, permițând rambursarea din ce în ce mai puține datorii, până în cazul final, când trebuie pusă în joc responsabilitatea financiară a membrilor cooperatori.

Slide 22



Poziție

Rezumați secțiunea introductivă.

Metode

1. În Franța, statutele cooperativelor agricole sunt întocmite pe baza unor modele, care stabilesc o serie de puncte.
2. Cooperativele funcționează pe principiul exclusivismului: trebuie să lucreze cu membrii cooperatori care sunt la zi cu capitalul social.
3. Scopul este de a oferi un serviciu la cel mai bun cost posibil, nu de a remunera capitalul social, de unde principiul dividendului și forma capitalistă a societăților cooperative.

4. Într-o cooperativă agricolă, rezervele nu pot fi împărțite: fiecare generație capitalizează pentru următoarea.

- **Partea 2: Drepturile și îndatoririle membrilor cooperatori**

Slide 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

02

Poziție

Introducerea celei de-a doua părți a cursului, care se va ocupa de relația dintre cooperativă și membrii acesteia.

Metode

Lucrați cu statutul cooperativ al participanților.

Slide 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

02

Poziție

Identificați cele 6 tipuri de cooperative agricole din Franța.

Metode

Puneți întrebarea într-un grup mare și enumerați cele 6 tipuri. 5 se referă la scopul cooperativei (1, 2, 4, 5, 6) și 1 la modul în care se țin adunările generale (3).

Tipul 2 este practic inexistent în Franța.

Este posibil să combinați diferitele tipuri. Cereți participanților să identifice tipurile cărora le aparțin cooperativele.

Uită-te la articolul 3 din statutul cooperativei pentru a vedea care este obiectul definit, având în vedere că o cooperativă nu poate desfășura o activitate neprevăzută în statutul său.

Slide 26



Poziție

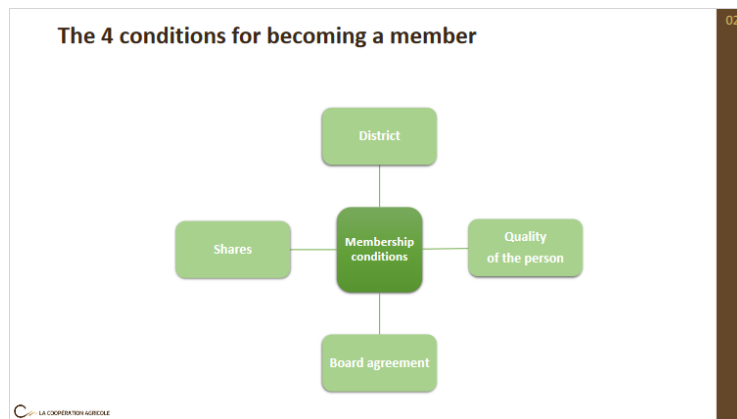
Identificați cerințele pentru calitatea de membru al unei cooperative agricole.

Metode

Împărțiți participanții în subgrupe și rugați-i să răspundă la întrebarea „Care sunt cele 4 condiții pentru a adera la o cooperativă agricolă?”

Lăsați zece minute pentru reflecție.

Slide 27



Poziție

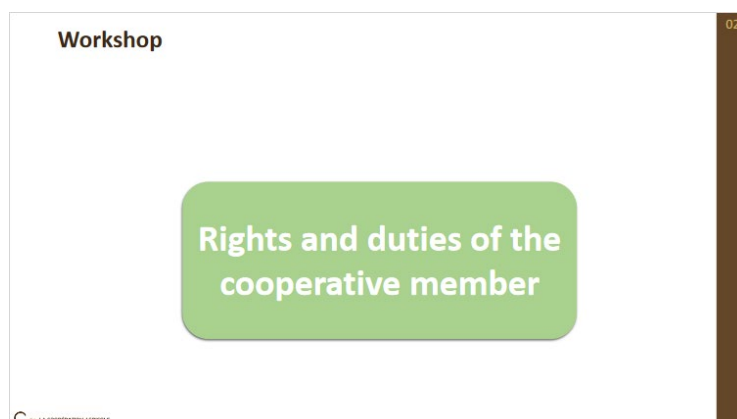
Pentru a oferi răspunsuri la întrebarea pusă.

Metode

Cereți răspunsuri de grup și oferiți soluția.

1. Districtul teritorial. Aceasta este zona în care trebuie să fie situat sediul fermei. Este definit în articolul 2 din statut.
2. Calitatea persoanei. Aceasta este descrisă la articolul 7. De exemplu: să fie fermier (persoană fizică sau juridică) cu o activitate compatibilă cu cea a cooperativei, în raza teritorială a cooperativei.
3. Acordul Consiliului de Administrație, care are la dispoziție 3 luni pentru a răspunde după primirea unei cereri prin scrisoare recomandată cu confirmare de primire.
4. Subscrierea de acțiuni, în conformitate cu articolul 14.

Slide 28



Poziție

Enumerați drepturile și îndatoririle membrilor cooperatori.

Metode

Împărțiți participanții în subgrupuri și cereți-le să enumere drepturile și obligațiile membrilor cooperatori.

Lăsați 20 de minute pentru reflecție.

Continuați cu feedback-ul și completați răspunsurile.

Slide 29



Rights of cooperative members

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

Poziție

Faceți un bilanț al drepturilor membrilor cooperatori

Metode

Feedback de la subgrupuri și comentarii teoretice și completări.

1. Toți membrii cooperatori au dreptul de a utiliza serviciile cooperativei, ca și colegii lor, în mod echitabil. Pentru cooperativele de colectare, de exemplu, remunerație identică pentru produse identice.
2. Reglementările sunt din ce în ce mai exigente în acest punct. Articolul 9 din statut descrie ce informații trebuie transmise, când și cum.
3. Punctul 3 preia principiul democratic deja menționat în definiție și în principiile cooperative.
4. Fiecare membru al cooperativei are dreptul la distribuirea surplusului de câștig, așa cum este votat de Adunarea Generală (dividende și dobândă la acțiuni). Orice membru al

cooperativei poate candida la alegerea în Consiliul de Administrație în cadrul Adunării Generale Anuale.

5. Orice membru cooperativ poate părăsi cooperativa la sfârșitul angajamentului său și poate obține rambursarea capitalului său social (în conformitate cu condițiile articolului 20).

Slide 30



Poziție

Faceți un bilanț al îndatoririlor membrilor cooperatori.

Metode

Feedback de la sub-grupuri, cu contribuții teoretice suplimentare și comentarii.

1. Prima îndatorire este respectarea statutelor și regulamentelor interne, în care sunt descrise toate obligațiile.
2. Deja indicată ca condiție pentru intrarea într-o cooperativă, menținerea la zi a capitalului social este o obligație a membrilor cooperatori.
3. Articolul 8 descrie obligațiile din punct de vedere al activității: contribuție totală sau parțială, condiții de achiziție de produse sau servicii etc. De asemenea, stabilește și sancțiunile pentru nerespectare.
4. Articolul 8 (paragraful 4) precizează, de asemenea, durata angajamentului (angajament inițial, perioadă de reînnoire) și termenele de retragere (perioada de preaviz la sfârșitul angajamentului). Rețineți că perioada de angajament începe adesea la data de închidere a exercițiului financiar în care este încheiată.
5. Punctul 5 acoperă răspunderea financiară (plafonată la 2 ori valoarea cotelor membre).
6. Participarea la viața cooperativei este o obligație morală. Nu există penalități pentru nerespectare.
7. Transmiterea cooperativei este o obligație morală colectivă: membrii cooperativei sunt responsabili pentru transmiterea unei cooperative funcționale generațiilor viitoare.

Slide 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

Slide suplimentar - Articolul 14

Slide 33

02

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

Slide suplimentar – Articolul 20

Slide 34

02

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

Poziție

Identificați cele 4 categorii de capital social.

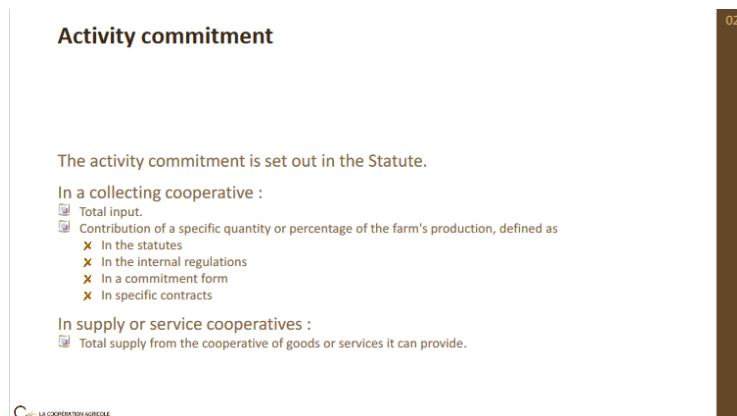
Metode

Intervievați participanții și furnizați informații suplimentare.

Există 4 categorii de capital social:

1. Cotele de activitate, astfel cum sunt definite la articolul 14, proporționale cu activitatea desfășurată. Rata maximă de rentabilitate este rata medie de rentabilitate a obligațiunilor + 2 puncte, iar membrul cooperant este răspunzător de 2 ori valoarea acestora.
2. Acțiuni deținute de membrii cooperatori (când există acest grup). Rata maximă a dobânzii este randamentul mediu al obligațiunii + 4 puncte, iar membrul cooperant este răspunzător pentru întreaga sumă.
3. Acțiuni de economii. Acestea sunt create prin valorificarea unei părți din dividendele votate la Adunarea Generală Anuală. Sunt blocați pentru un anumit număr de ani, sau până la plecarea membrului cooperativ. Rata maximă de rentabilitate este randamentul mediu al obligațiunii + 4 puncte, iar membrul cooperativ este răspunzător pentru întreaga sumă.
4. Crearea de acțiuni cu beneficii speciale necesită modificarea statutului în cadrul unei Adunări Generale Extraordinare. Sunt subscribe pe bază de voluntariat. Rata maximă de rentabilitate este randamentul mediu al obligațiunii + 4 puncte, iar membrul cooperativ este răspunzător pentru întreaga sumă.

Slide 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

Slide suplimentar – Articolul 8

Slide 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

Slide suplimentar – Articolul 8

Slide 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

Slide suplimentar – Articolul 8

Slide 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

Slide suplimentar – Articolul 12

Slide 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

Slide suplimentar – Articolul 55

Slide 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

Poziție

Pentru un curs de formare de două zile, conduceți începutul Zilei 2: aduceți participanții la curent și revizuiți conceptele principale din Ziua 1.

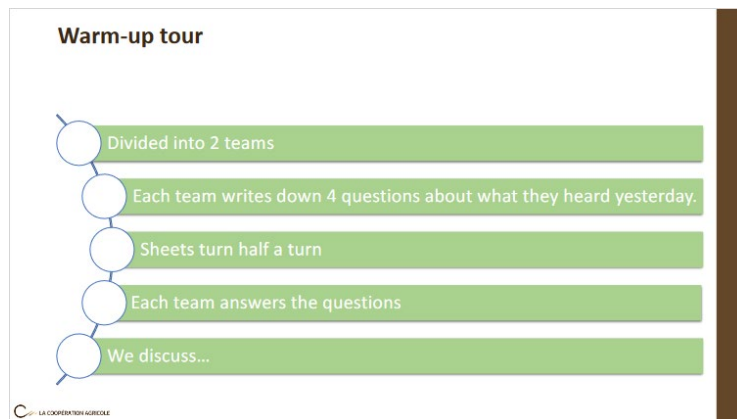
Metode – Opțiunea 1

Participanții sunt împărțiți în grupuri de câte 2 sau 3 și răspund la întrebări.

Timp de lucru în subgrup: 20 până la 30 de minute.

Pentru feedback, fiecare grup își prezintă răspunsul, iar facilitatorul îl completează sau îl corectează.

Slide 43



Poziție

Pentru un curs de formare de două zile, conduceți începutul Zilei 2: aduceți participanții la curent și revizuiți conceptele principale din Ziua 1.

Metode – Opțiunea 2

Participanții sunt împărțiți în 2 subgrupe.

Fiecare echipă pune 4 întrebări, scrise pe o foaie de flipchart.

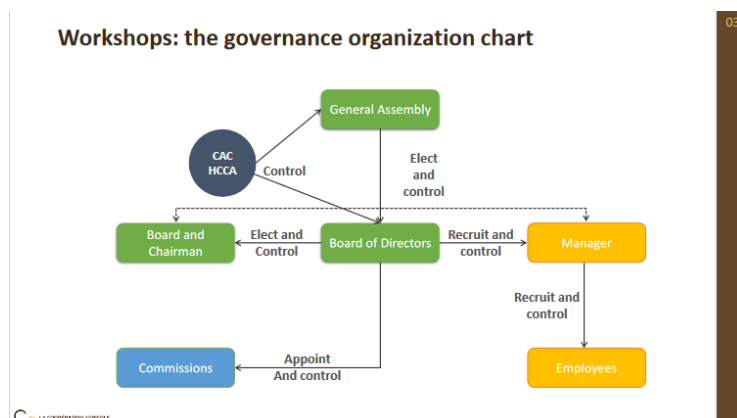
Când toate cele 4 întrebări au fost scrise, facilitatorul schimbă foile.

Fiecare echipă răspunde la întrebările puse de cealaltă.

Pentru feedback, fiecare grup își prezintă răspunsul, iar facilitatorul îl completează sau îl corectează.

- **Partea 3: Guvernarea cooperativei**

Slide 45



Poziție

Descrieți modul în care este organizată guvernarea într-o cooperativă și subliniați natura colegială a acesteia.

Metode

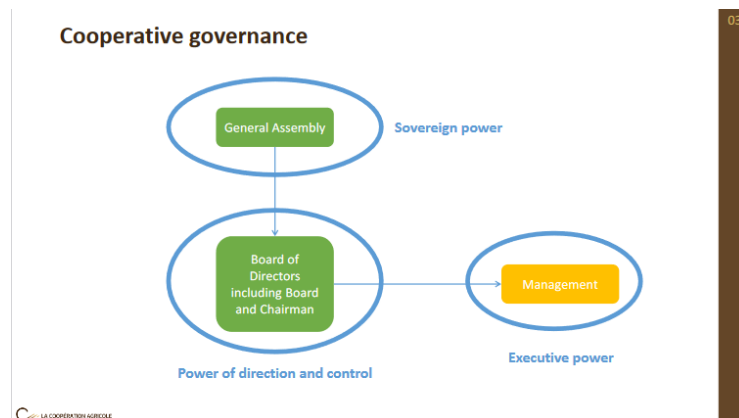
Participanții sunt împărțiți în sub-grupuri și li se cere să deseneze o diagramă de guvernare pe o foaie de flipchart. Timp de lucru: 20 până la 30 de minute.

Instrucțiuni: desenați o organigramă a organelor de decizie dintr-o cooperativă, cu legături ierarhice, plasând șeful în partea de sus a diagramei.

Sfat: participanții pot enumera mai întâi corpurile pe care le cunosc și apoi le pot plasa pe diagramă.

Pe diagramă, ramele verzi sunt organele statutare, galbenul angajații, albastrul regulamentele interne și albastrul închis organele de control extern (Auditor Statutar și Înaltul Consiliul pentru Cooperare Agricolă).

Slide 46



Poziție

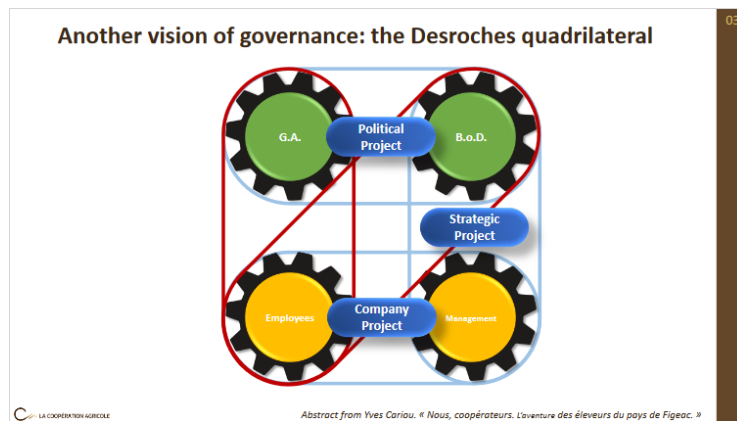
Simplificați noțiunea de guvernare cooperativă și evidențiați coexistența a 3 puteri.

Metode

Întrebați participanții despre natura fiecărei puteri, descriind modul în care este exercitată.

Precizați că buna guvernare cooperativă presupune respectarea echilibrului dintre cele 3 puteri și că niciuna nu trebuie să aibă prioritate față de celelalte 2.

Slide 47



Poziție

Prezentați guvernanta cooperativă într-o formă diferită.

Metode

Fiecare colț arată un organism cooperant care joacă un rol în guvernare sau funcționare. Ca și în celelalte slide-uri, fermierii sunt afișați cu verde, angajații cu galben.

Legăturile albastre sau roșii indică relații ierarhice, statutare sau funcționale între organisme. Legăturile roșii nu există și, prin urmare, dispar.

Pentru o bună guvernare cooperativă, fiecare organism trebuie să-și joace rolul fără a încălca rolul altui organism.

În fine, tocmai pe baza proiectului politic formulat de asociați administratorii pot întocmi un proiect strategic care va fi transpus de management într-un proiect corporativ pentru angajați.

Slide 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

Poziție

Pentru următoarele 3 diapositive, explicați diferența dintre un proiect politic și un proiect strategic.

Metode

Pur și simplu prezentați diapositivele.

Slide 49

03

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

LA COOPÉRATION AGRICOLE

Poziție

Demonstrați necesitatea și beneficiile formalizării unui proiect politic (primul pas într-un proiect strategic).

Metode

Intervievați participanții pentru fiecare rând și construiți tabelul cu grupul.

Slide 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
Management	Seizing opportunities, anticipating risks
	Bringing partnerships to life
	Managing teams
Employees	Convincing stakeholders
	Being managed

LA COOPÉRATION AGRICOLE

Poziție

Demonstrați necesitatea și beneficiile formalizării unui proiect strategic: o sarcină pentru Consiliul de Administrație, cu sprijinul conducerii.

Metode

Întrebați participanții despre fiecare rând și construiți tabelul împreună cu grupul.

Slide 52



Poziție

Pentru a ajuta participanții să identifice diferitele tipuri de adunări generale.

Metode

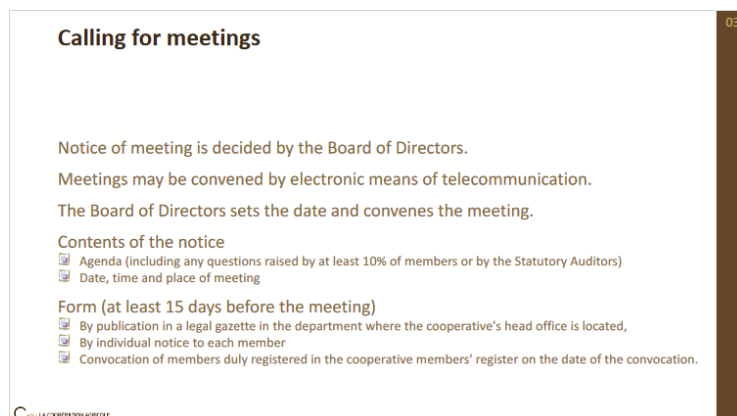
Întrebați grupul.

Adunarea Generală Anuală Ordinară este convocată pentru închiderea exercițiului financiar.

Adunarea Generală Extraordinară este convocată pentru modificarea statutului societății.

În toate celelalte cazuri este convocată o Adunare Generală Ordinară ținută în sesiune extraordinară.

Slide 53



Poziție

Să precizeze procedurile de convocare a adunărilor generale și de întocmire a ordinii de zi.

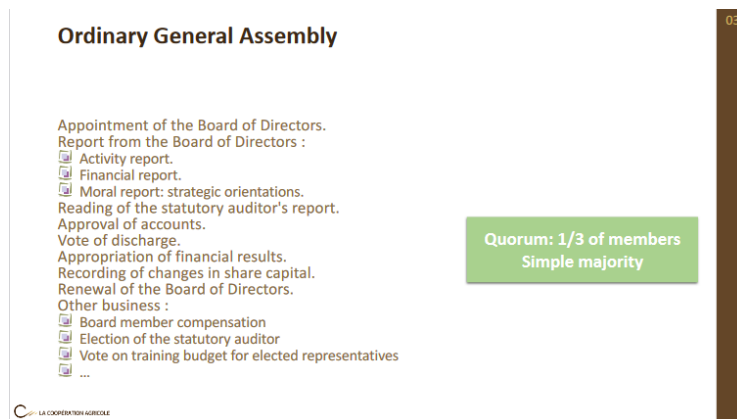
Metode

Derulați diapozitivul

Precizați că Adunarea Generală poate decide numai asupra punctelor de pe ordinea de zi.

Subliniați puterea deținută de membrii cooperatori: dacă 10% dintre aceștia solicită acest lucru, aceștia pot modifica ordinea de zi.

Slide 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

03

LA COOPÉRATION AGRICOLE

Poziție

Astăzi, foarte puțini cunosc semnificația rezoluțiilor votate la Adunarea Generală Anuală, sau procedurile legale implicate. Scopul este de a da un nou sens adunării generale ordinare.

Metode

Întrebați participanții despre fiecare etapă a procesului.


Puncte cheie

- În cadrul Adunării Generale nu se poate vota decât dacă raportul auditorului statutar nu a fost citit. Necertificarea situațiilor financiare de către auditorul statutar nu afectează lucrările Adunării Generale.
- În cazul în care conturile nu sunt aprobate, Adunarea Generală se amână pentru a permite Consiliului de Administrație să întocmească un nou bilanț și declarație de profit și pierdere. Prin aprobarea conturilor, Adunarea Generală decide doar asupra contabilității.
- Votul de descărcare de gestiune corespunde aprobării conducerii. Nu există nicio prevedere pentru un refuz de a acorda descărcarea de gestiune, iar Adunarea Generală Anuală continuă.
- Pentru reînnoirea administratorilor, orice membru al cooperativei poate fi candidat până la momentul votării (nu sunt necesare formalități speciale pentru a fi candidat). Administratorii pot fi demisi ad nutum, adică în orice moment dacă Adunarea Generală. așa decide.

- Majoritatea la o Adunare Generală Ordinară: majoritatea voturilor exprimate (majoritate simplă), adică numărul de voturi „pentru” împotriva numărului de voturi „împotriva”. Întrebările potrivite de pus sunt:

- pentru cine?
- cine este împotriva?
- Nu
- cine este împotriva?
- cine se abține?

Slide 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**

03

Poziție

Descrieți Adunarea Generală Extraordinară

Metode

Descrieți diapozitivul

Principala modificare, în afară de scop, este cvorumul și regulile majorității. Subliniați că, dacă țineți o Adunare Generală Ordinară și o Adunare Generală Extraordinară una după alta, este posibil să aveți cvorum pentru prima, dar nu pentru a doua.

Slide 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

Poziție

Să prezinte procedurile de convocare a Adunării Generale Extraordinare.

Metode

Descrieți diapozitivul

Subliniați puterea membrilor cooperatori: 20% dintre membrii cooperatori pot solicita convocarea unei adunări generale extraordinare. Întrucât Adunarea Generală este convocată în termen de 2 luni de la solicitare, membrii cooperatori pot schimba întregul consiliu de administrație în termen de 2 luni.

Slide 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

LA COOPÉRATION AGRICOLE

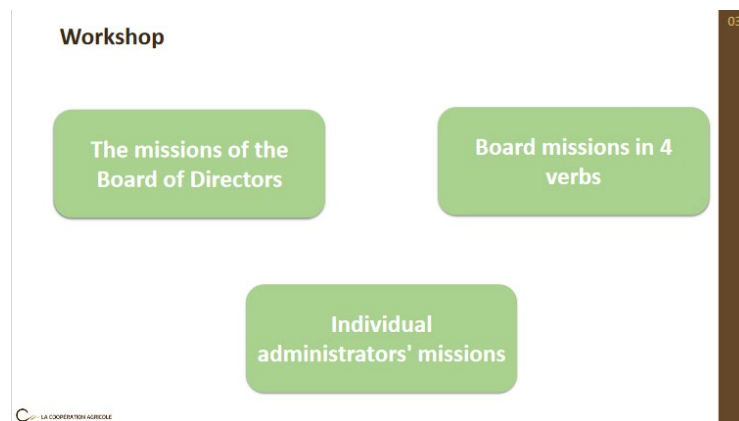
Poziție

Pentru a rezuma adunările generale, dincolo de ceea ce spun textele.

Metode

Descrieți diapozitivul.

Slide 59



Poziție

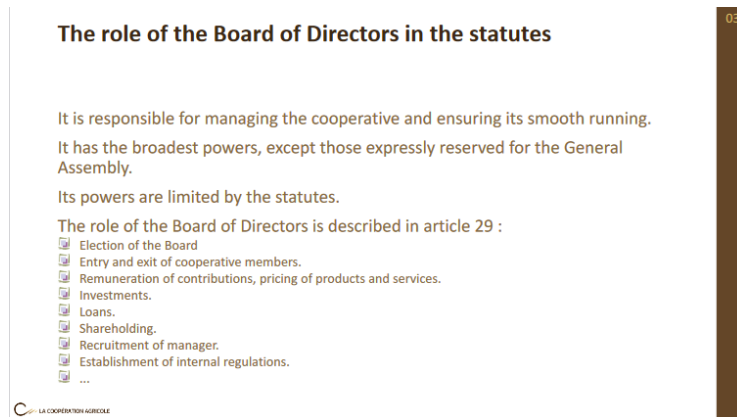
Introduceți secvența de reflecție asupra misiunilor Consiliului de Administrație și ale membrilor acestuia.

Metode

Împărțiți participanții în subgrupe și adresați cele 3 întrebări.

Timp de lucru: 20 până la 30 de minute.

Slide 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.
- ...

03

LA COOPÉRATION AGRICOLE

Poziție

Identificați zonele de decizie ale Consiliului de Administrație.

Metode

Fiecare grup își prezintă munca, iar facilitatorul completează și corectează dacă este necesar.

Slide 61



Poziție

Pe lângă misiunile sale statutare, Consiliul de Administrație joacă un rol esențial în conturarea strategiei cooperativei, rol care nu este definit în statut.

Metode

Fiecare grup prezintă propria sa propunere, iar facilitatorul încurajează participanții să vină cu un set de răspunsuri.

Slide 62



Poziție

Clarificați rolul administratorilor individuali.

Metode

La fel ca diapozitivul anterior.

Slide 63

Who can be a administrator?

Any member of the cooperative may be a administrator, provided that...

- Be French or European.
- Not be disqualified from the administration of companies.
- Not to engage in any activity that competes with that of the cooperative (directly or indirectly, occasionally or habitually).

LA COOPÉRATION AGRICOLE

Poziție

Identificați condițiile necesare pentru a candida la alegerea în Consiliul de Administrație.

Metode

Subliniați importanța clauzei de activitate concurentă (un membru cooperatator cu contribuție parțială poate fi administrator?), cu precizarea că se urmărește protejarea cooperativei și evitarea conflictelor de interese.

Activitățile concurente sunt greu de dovedit.

Slide 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**

LA COOPÉRATION AGRICOLE

Poziție

Să explice regulile de funcționare ale Consiliului de Administrație.

Metode

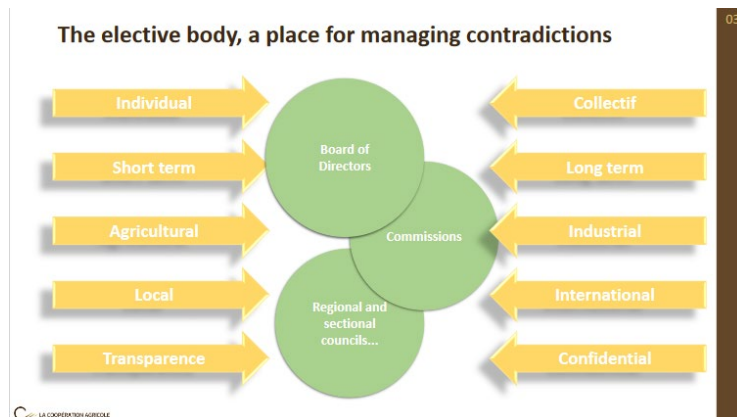
Prezentați diapozitivul și cereți participanților să caute informațiile din statutul cooperativei lor:

- Numărul de administratori

- Mandat
- Limita de varsta
- etc.

Subliniați procedurile de vot. Abținere = vot împotrivă.

Slide 65



Poziție

Să evidențieze toate confruntările care pot apărea în consiliul de administrație.

Metode

Descrieți diapozitivul.

Slide 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..

03

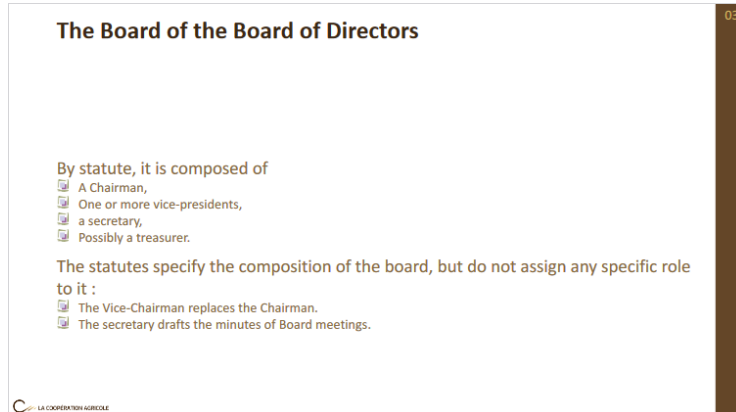
Poziție

Definiți misiunile, atribuțiile și responsabilitățile Președintelui

Metode

Descrieți diapozitivul. Important message: Președintele este Președintele Consiliului de Administrație, nu CEO-ul. El este primul dintre membri și răspunde de deciziile Consiliului.

Slide 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

Poziție

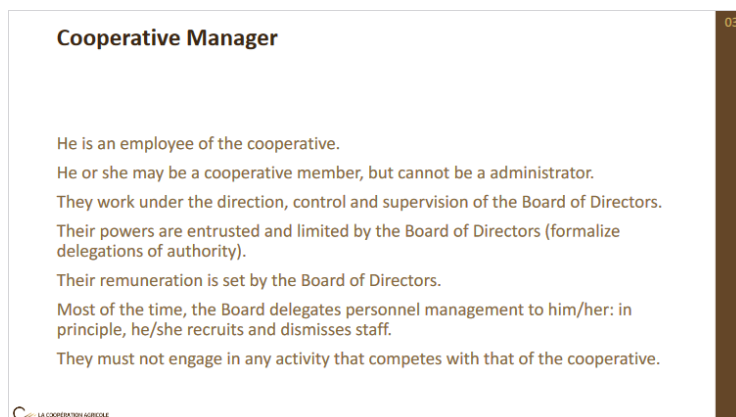
Prezintă tabla.

Metode

Mesaj important: Consiliul nu are atribuții și nici un rol definit în statut.

Este la latitudinea fiecărui Consiliu de Administrație să definească rolul Consiliului (delegarea de competențe) și relația dintre Consiliul de Administrație și Consiliul său.

Slide 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

Poziție

Definiți relația dintre Consiliul de Administrație și management

Metode

Prezintă diapozitivul.

Mesaj important: directorul este angajat al cooperativei și nu deține un mandat corporativ.

- **Partea 4: Obligații de informare**

Slide 70

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...

C LA COOPÉRATION AGRICOLE

04

Poziție

Pentru această secțiune, pentru a vă aminti obligațiile legale de informare a membrilor cooperatori.

Metode

Găsiți informații în statutul cooperativei (articolul 9).

Subliniați necesitatea implementării în cooperative.

Pe lângă obligațiile legale, organizarea unei secvențe de integrare pentru noii membri cooperatori este și o modalitate de consolidare a relației de încredere dintre cooperativă și membrul cooperativ.

Slide 74

External supervisory powers and guardianship

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

04

Poziție

Introducerea de organe de supraveghere în afara cooperativei.

Metode

- Mesaj important: 3 organisme importante
- Organul de supraveghere: Consiliul Superior pentru Cooperare Agricolă (Haut Conseil de la Coopération Agricole).
- Un organism original în cadrul cooperativei: Biroul de Audit.
- Auditorul statutar: garantul intereselor membrilor cooperatori în numele Consiliului de Administrație.

- **Partea 5: Responsabilitățile administratorilor**

Slide 75



Poziție

Această secvență este opțională. Acesta își propune să arunce o lumină asupra responsabilităților civile și penale ale managerilor de cooperative.

Metode

Atenție: problema responsabilității este una crucială și sensibilă. Fiecare caz este diferit și necesită analiza precisă a unui expert juridic.

Prin urmare, această secțiune ar trebui să fie tratată de un vorbitor cu competențe juridice suficiente pentru a face acest lucru.

- **Partea 6: Introducere în strategie**

Slide 83



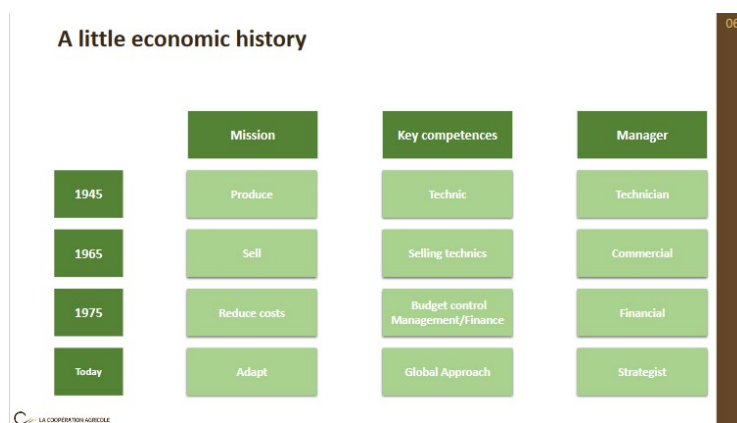
Poziție

Analiza strategică este o abilitate esențială pentru consiliile de administrație și administratori. Scopul acestei secvențe finale este de a defini conceptul de analiză strategică și de a descrie diferitele etape implicate.

Metode

Împărțiți participanții în subgrupuri și puneți-le să lucreze la diferitele întrebări.

Slide 84



Poziție

Pentru a ajuta participanții să înțeleagă importanța gândirii strategice în companiile de astăzi.

Metode

Tabelul este completat căsuță cu casetă de către participanți. Fiecare linie se adaugă celor anterioare, arătând modul în care companiile trebuie să se adapteze constant și că abilitățile esențiale necesare este una strategică.

Slide 85

How do you define strategy?

- strategy • Etymologically, it's the art of leading an army.
- strategy • It's the elaboration of a policy, defined according to its strengths and weaknesses, taking into account threats and opportunities.
- strategy • It means setting an objective and determining the means to achieve it
- strategy • This is the way in which a company allocates its resources, with a view to maintaining, developing or stabilizing a competitive situation, in the light of changes in its environment.

06

Poziție

Definiți conceptul de strategie.

Metode

Fiecare grup își dă definiția strategiei. Facilitatorul completează cu diferite definiții.

- Prima ne amintește de domeniile în care se aplică strategia (artă militară, jocuri de noroc, sport, afaceri).
- Al doilea introduce noțiunea de diagnostic (SWOT), un element esențial al analizei strategice.
- Al treilea este probabil cel mai simplu.
- Al patrulea este important, deoarece introduce notiunea de ierarhie, alegere si eliminarea cailor posibile, dar neprioritare.

Slide 86

Strategy in 5 simple questions

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

06

Poziție

Identificați etapele gândirii strategice.

Metode

Participanții sunt rugați să identifice, în ordinea corectă, cele 5 întrebări simple care alcătuiesc etapele procesului. Patru întrebări se termină cu verbul „a pleca”, în timp ce una conține verbul conjugat „a pleca”.

Slide 87



Poziție

Traduceți diapozitivul anterior într-un limbaj strategic.

Metode

Întrebările din diapozitivul anterior sunt repetate folosind diferitele instrumente strategice (cadru de referință, diagnostic etc.).

Slide 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
Board of Directors	Build loyalty
	Defining and managing strategy
Employees	Giving meaning to work
	Welcoming new employees
Partners	Introducing the cooperative and its project

Poziție

Demonstrați necesitatea și beneficiile formalizării unui proiect politic (primul pas într-un proiect strategic).

Metode

Intervistați participanții pentru fiecare rând și construiți tabelul cu grupul.

Slide 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

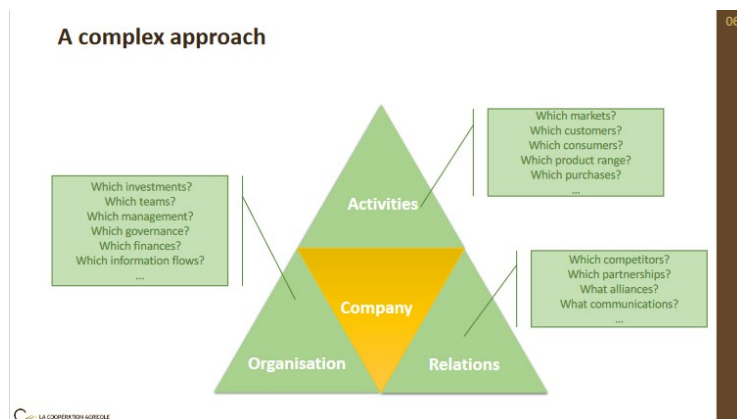
Poziție

Demonstrați necesitatea și beneficiile formalizării unui proiect strategic: o sarcină pentru Consiliul de Administrație, cu sprijinul conducerii.

Metode

Întrebați participanții despre fiecare rând și construiți tabelul împreună cu grupul.

Slide 90



Poziție

Insistați asupra faptului că strategia este o știință complexă, greu de implementat și care necesită auto-interesare constantă.

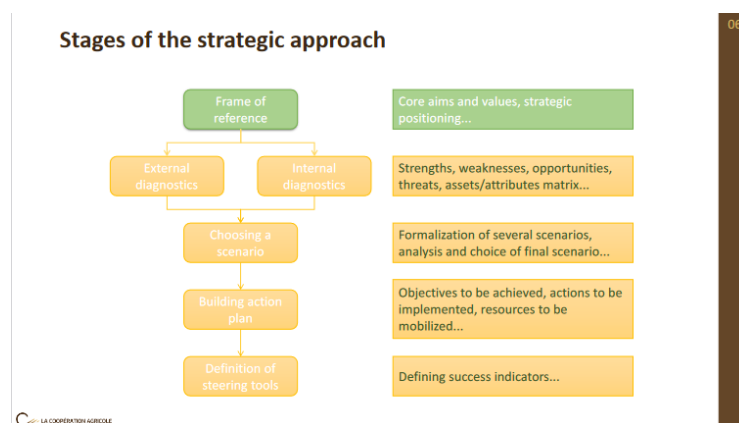
Metode

Cereți participanților să identifice cele 3 zone ale companiei care sunt afectate de o schimbare de strategie și conduceți-i treptat la răspuns.

Subliniați că există instrumente disponibile pentru a ajuta acest proces (SWOT, matrice, CANVAS etc.).

Strategia cooperativă este și mai complexă: gândirea în aval (piețe) și în amonte (menținerea producției), luarea deciziilor colective (interese divergente în cadrul cooperativei), timp democratic (mai lung decât timpul de afaceri)...

Slide 91



Cadru de referință = proiect politic

Slide 92



Poziție

Lucrarea pe obiective și valori (diapozitivul următor) corespunde proiectului politic.

Metode

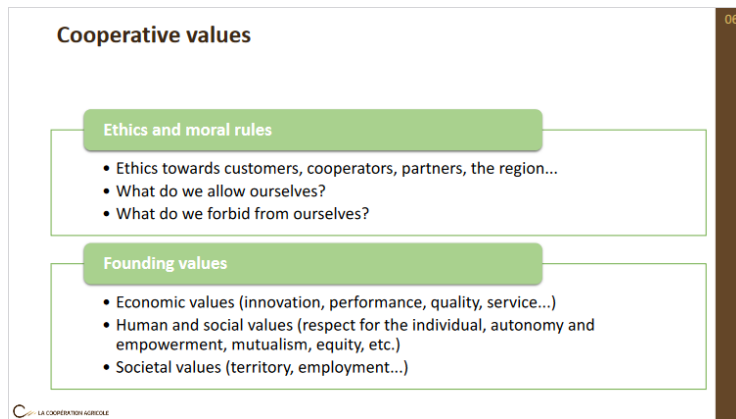
Scopul este de a determina participanții să lucreze la cooperativa lor. A fost creat pentru a îndeplini obiective specifice. Astăzi, care sunt obiectivele urmărite de manageri?

Pentru a simplifica munca, aceste obiective pot fi împărțite în obiective economice (pentru cooperativă și membrii acesteia), obiective sociale (pentru angajați) și obiective sociale (pentru industrie, regiune și alte părți interesate).

Diversele scenarii posibile sunt analizate în lumina acestui cadru de referință.

Durata totală a secvenței (aprox. 60 min.)

Slide 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...)

Poziție

Lucrarea pe obiective (diapozitivul precedent) și valori corespunde proiectului politic.

Metode

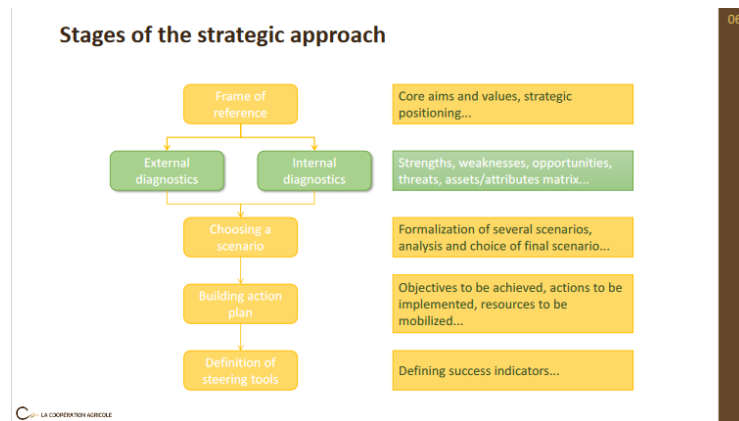
Scopul este de a determina participanții să lucreze la cooperativa lor. Care sunt valorile de bază ale cooperativei?

Pentru a simplifica munca, descompuneți scopurile în reguli morale (ceea ce ne permitem, ceea ce ne interzicem), reguli fondatoare (mutualism, echitate, solidaritate...).

Diversele scenarii posibile sunt analizate în lumina acestui cadru de referință.

Durata totală a secvenței (aprox. 60 min.)

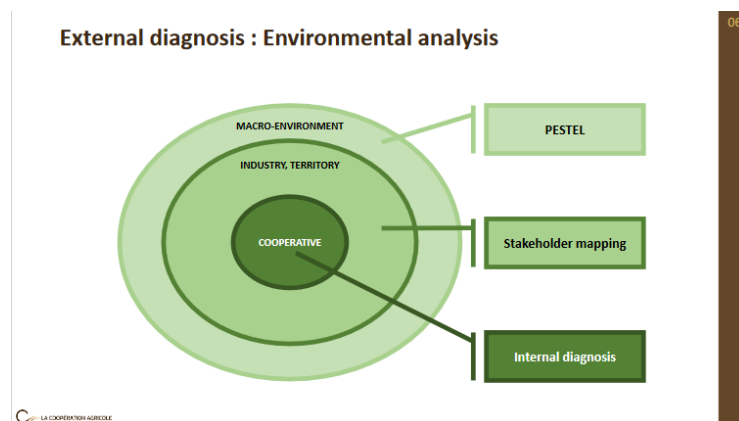
Slide 94



Diagnostic extern: oportunități și amenințări în mediu.

Diagnostic intern: punctele forte și punctele slabe ale companiei.

Slide 95



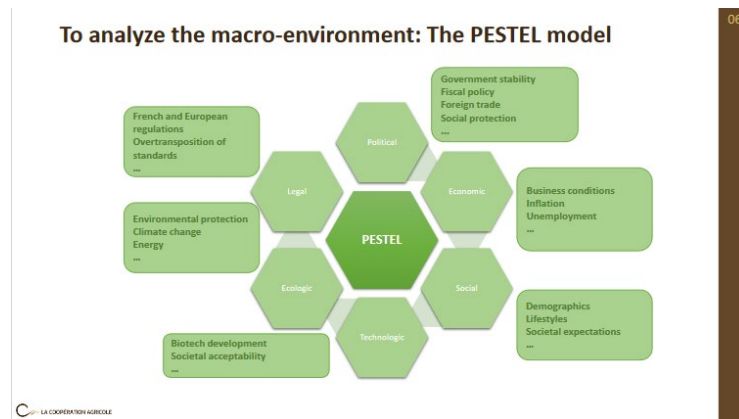
Poziție

Furnizați instrumente pentru analiza mediului.

Metode

Prezentați diagrama și instrumentele de analiză a macromediului (PESTEL) și a mediului imediat (analiza părților interesate, de exemplu).

Slide 96



Poziție

Introduceți metoda PESTEL, care descompune macro-mediul în segmente mai ușor de analizat.

Metode

Prezentați fiecare zonă și cereți participanților să găsească exemple pentru cooperativele implicate în grup.

Care sunt oportunitățile și amenințările pentru cooperativă în fiecare zonă?

Într-o situație de coaching strategic, lucrați la cazul cooperativei (30 până la 60 min.).

Slide 97



Poziție

Introduceți noțiunea de „părți interesate” și importanța pentru cooperativă a îndeplinirii așteptărilor părților interesate.

Metode

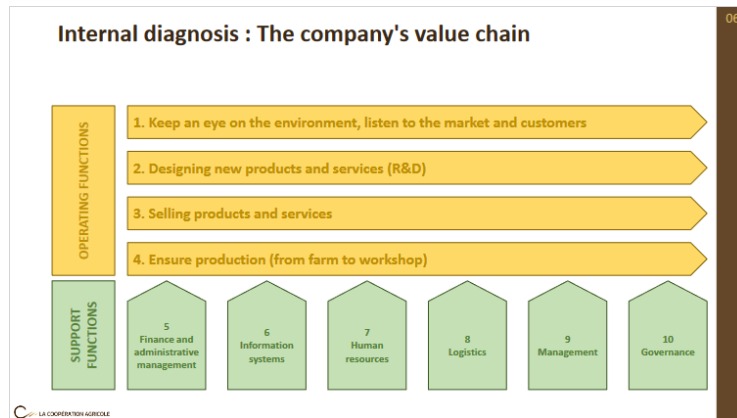
Definiți noțiunea de părți interesate.

Lucrați cu grupul pentru a poziționa părțile interesate în jurul cooperativei.

Exemple sunt prezentate pe diapozitiv.

Chestionarea părților interesate ajută la identificarea oportunităților sau amenințărilor pe care le pot prezenta pentru cooperativă.

Slide 98



Poziție

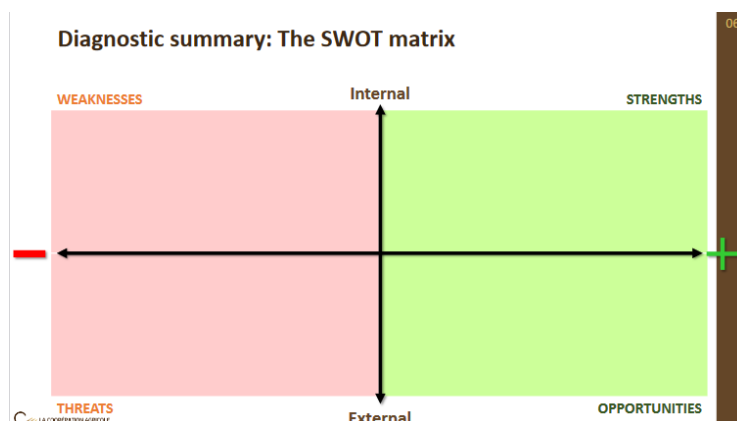
Împărțiți compania în funcții esențiale pentru a facilita diagnosticarea internă.

Metode

Cereți grupului să identifice funcțiile operaționale și de sprijin.

Examinați punctele forte și punctele slabe ale cooperativei pentru fiecare funcție (în termeni absoluți și, dacă este posibil, în raport cu concurența).

Slide 99



Poziție

Rezumați diagnosticul.

Metode

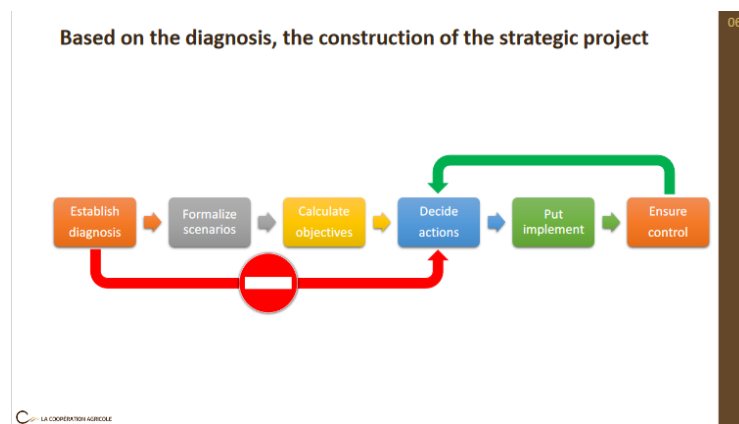
Pentru fiecare dintre rubrici (puncte tari, puncte slabe, oportunități, amenințări), prioritizează și selectează cele care sunt susceptibile de a avea un impact puternic și de durată asupra companiei (discuție colectivă pentru a ajunge la un rezumat).

Transferați temele selectate în matrice.

Încrucșați diferitele elemente pentru a identifica elementele cu adevărat strategice care ne vor permite să formalizăm axele strategice.

Soluțiile nu apar doar; necesită gândire și discuție: sunt complexe.

Slide 100



Poziție

Prezentați o greșeală clasică de evitat.

Metode

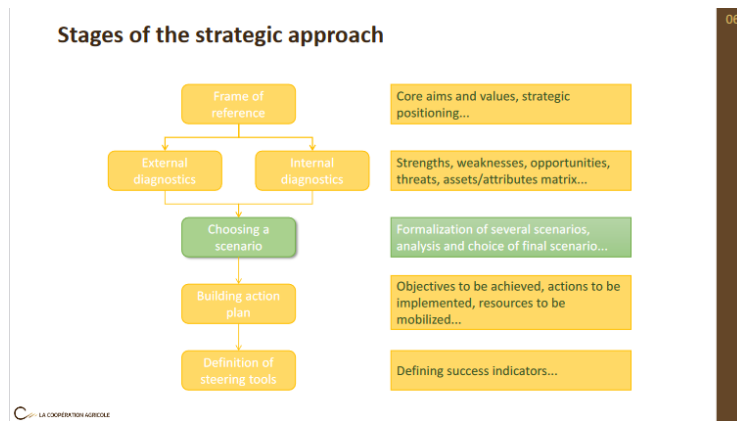
Prezentarea planului

Greșeală clasică: odată ce a fost pus diagnosticul, treci direct la acțiuni fără a defini obiectivele de atins.

Un obiectiv: da roade (vânzări, cotă de piață, cunoaștere a mărcii...)

O acțiune: costă (investiție, recrutare...)

Slide 101



Scenariu: formalizarea proiectului, compus din mai multe axe.

Slide 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 Simples
- ❖ People involved
 - Elected official
 - Employee manager
 - Persons concerned at operational level

LA COOPÉRATION AGRICOLE

Poziție

Furnizați o metodă pentru formalizarea unui scenariu, constând din mai multe axe.

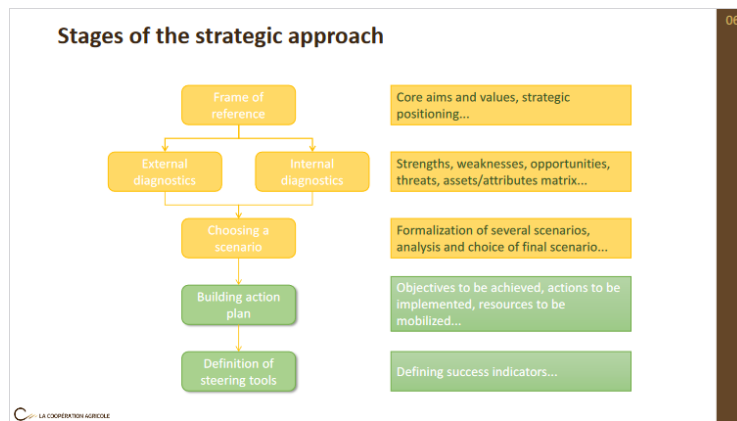
Metode

Aduceți participanții să lucreze la cooperativa lor:

Alegeți o zonă (piețe, finanțe etc.)

Formalizați un scenariu sau o axă într-un grup mic.

Slide 103



Planul de acțiune va servi și ca tablou de bord de management, care va fi revizuit periodic de Consiliul de Administrație pentru a monitoriza proiectul strategic, atingerea obiectivelor... și a lua măsuri corective dacă este necesar.

Slide 104

Drawing up an action (and management) plan

06

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		
			...		

LA COOPÉRATION AGRICOLE

Poziție

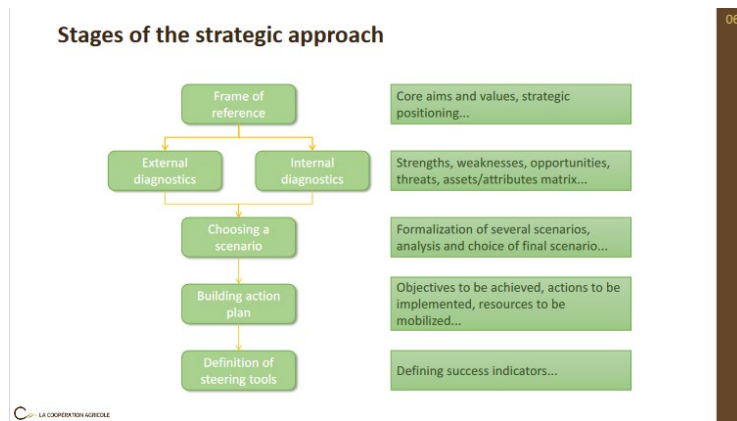
Oferiți un instrument pentru construirea unui plan de acțiune.

Metode

Prezintă masa.

Cereți participanților să lucreze la axele formalizate în pasul anterior (un singur scop, mai multe acțiuni, resurse asociate etc.).

Slide 105



Producția totală, toate schimburile și toate rezumatele întocmite la fiecare etapă constituie un proiect strategic pentru cooperativă, întocmit de Consiliul de Administrație cu conducere.

Slide 106



Poziție

Încurajați administratorii să pună la îndoială relevanța proiectului de investiții propus, dincolo de simpla întrebare „Care este costul investiției?”.

Slide 107



Poziție

Identificați întrebările de adresat în cazul unui proiect de investiții (sau de adresat celor care propun proiectul: Președinte, Directorat, Manager etc.).

Metode

Împărțiți participanții în grupuri de 2 până la 4 persoane.

Rugați-i să enumere în ordine întrebările pe care ar trebui să le pună atunci când iau în considerare un proiect de investiții.

Rugați grupurile să raporteze răspunsurile lor, corectându-le dacă este necesar.

Slide 108



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

06

Poziție

Identificați câteva cazuri fundamentale de investiții.

Metode

Reflecția colectivă și prezentarea diapozitivului

Subliniați că în unele cazuri (creșterea afacerii, diversificarea etc.), cerințele de capital de lucru vor crește și vor trebui, de asemenea, să fie finanțate.)

Slide 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

Poziție

Identificați câteva cazuri fundamentale de investiții.

Metode

Reflecția colectivă și prezentarea diapozitivului.

Posibilitatea de a lucra în continuare în subgrupe.

Subliniați problema riscului, care nu este întotdeauna clar oficializată.

Slide 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

Poziție

Identificați câteva cazuri fundamentale de investiții.

Metode

Reflecția colectivă și prezentarea diapozitivului.

Slide 111

06

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

Poziție

Identificați câteva cazuri fundamentale de investiții.

Metode

Reflecția colectivă și prezentarea diapozitivului.

Subliniați că costul proiectului este diferit de costul investiției.

Slide 112

06

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

Poziție

Identificați câteva cazuri fundamentale de investiții.

Metode

Reflecția colectivă și prezentarea diapozitivului.

Slide 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

Poziție

Identificați câteva cazuri fundamentale de investiții.

Metode

Reflecția colectivă și prezentarea diapozitivului.

Acest slide se referă la concepte de management predate în alte cursuri de formare.

REFERENCES

Agri Confiance®, <https://www.agrifiance.coop/>, consulted on: 07/07/2023.

AgriBEST®, <https://agribest.fr/>, consulted on: 07/07/2023.

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

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

Candia, Candia aide les jeunes agriculteurs, <https://www.candia.fr/jeunes-agriculteurs/>, consulted on: 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 a-t-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/>, consulted on: 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 prenantes : 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>, consulted on: 07/07/2023.

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

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

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

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

Lecuyer C., Capelli S. et Sabadie W. (2021). Consumers' implicit attitudes toward corporate social responsibility and corporate abilities: Examining the influence of bank governance using the implicit association test, *Journal of Retailing & Consumer Services*, 61, online first.

Légifrance, Code rural et de la pêche maritime (*French Rural and Maritime Fishing Code*) : Sociétés coopératives agricoles, Articles L521-1 à L529-6.

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

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

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

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

Préférence Coop, <https://preferencecoop.lacooperationagricole.coop/>, consulted on: 07/07/2023.

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

Révision Coopérative, <https://www.revision-cooperative.fr/>, consulted on: 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>, consulted on: 07/24/2023.

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. and Sabadie, W. (2023) "Who is the fairest?" How to communicate on the price structure to promote the perceived fairness of the price paid to producers and the willingness to pay?. In EMAC annual conference 2023. *The European Marketing Academy*.

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/>, consulted on: 07/24/2023.