

Ce document doit être mis à jour à chaque fois qu'une information est modifiée. Le HCCA avait d'ailleurs fait cette recommandation bien avant la loi Egalim 1.

- dans le mois qui suit l'AC, une information est donnée à chaque associé coopérateur sur les prix effectivement versés incluant le prix des apports sous forme d'acomptes et de compléments de prix, et les ristournes votées à l'AC.

64 - Ces éléments mettent en évidence la volonté des législateurs de mettre à niveau l'information communiquée et due aux coopérateurs, auparavant trop souvent incomplète et hétérogène. Ces obligations, pas toujours adaptées aux petites entités, il faut le dire, matérialisent à la fois la durabilité et la stabilité du lien entre les agriculteurs et leurs coopératives, et la clarification des obligations réciproques.

65 - Enfin l'Ordonnance n° 2019-362 issue de la loi Egalim a étendu le dispositif d'interdiction des prix abusivement bas du Code de commerce aux coopératives agricoles. À ce jour l'ordonnance n'a pas été ratifiée et fait l'objet d'un recours pour excès de pouvoir sur ce point qui ne figurait pas dans la loi d'habilitation.

2. Freins et atouts des coop pour la transition agro écologique

66 - En préliminaire de mon propos, j'ai rappelé les enjeux globaux qui sont devant nous, et qui tous concourent à une même finalité, mais renvoient à des processus de changement divers. Je vous propose ici de nous en tenir à l'agroécologie, car elle impacte au premier chef les pratiques agricoles. Pour analyser les freins et les atouts des coopératives agricoles face à cette transition, il faut se référer à une définition de ce qu'est l'agroécologie, et aux conditions de sa mise en œuvre. La littérature, les rapports, dont celui de Marlon Guillon en 2013, sont très nombreux. Je vous propose celle adoptée par le CESE en 2016.

67 - Définition de l'agroécologie par l'avis du CESE adopté le 23 novembre 2016.

« L'agro écologie est une discipline scientifique au carrefour de l'agronomie et de l'écologie et c'est la somme des pratiques qui en découlent. Elle permet de transformer l'agriculture mais aussi de repenser les systèmes alimentaires afin de les rendre plus durables. Elle revêt une dimension territoriale et globale et peut être considérée comme un système d'interactions entre les acteurs impliqués dans la gestion des exploitations agricoles, les filières et les ressources naturelles ».

« L'agro-écologie correspond à une démarche systémique dont la mise en œuvre requiert des changements collectifs. Pour que le changement soit possible, il faut actionner de façon coordonnée l'ensemble des leviers disponibles. Si l'application de tous, chers, agriculteurs, coopératives, producteurs, salariés, transfomateurs, distributeurs, consommateurs est impérative, l'accompagnement des producteurs, la réorientation des politiques publiques et la cohérence des soutiens apparaissent décisifs ».

68 - Dans cette définition on voit que la notion de changement est collective, ce qui ramène à la question « qu'est-ce que le changement ? Le Petit Robert donne comme définition « état de ce qui évolue, se modifie, ne reste pas identique ». Le plus souvent, il est lié à un événement (ou des) exogènes, et la plupart des humains préfèrent la stabilité. Mais s'adapter nécessite de changer : Darwin disait « ce ne sont pas les espèces les plus fortes qui survivent, ni les plus intelligentes, mais celles qui s'adaptent le mieux au changement ».

69 - Ces changements, qui se font sur un temps plutôt long, nécessitent la mobilisation des acteurs. Comment les coopératives se situent-elles dans cette problématique ? L'approche que je présente est bien sûr réductrice mais s'appuie sur les grandes tendances les plus visibles.

d'affaires réalisé avec la coopérative ou encore au nombre d'hectares. Au sein d'une même coopérative, ils peuvent être différenciés selon les branches d'activité (collecte-vente, services ou approvisionnement), voire selon les productions au sein d'une même branche. La libération de ce capital souscrit peut-être immédiate ou s'échelonner sur 5 ans si les statuts le prévoient ;

- et de livrer tout ou partie de sa production et/ou de s'approvisionner et/ou de se fournir en services selon l'objet de la coopérative (sujet ADLC).

58 - C'est la souscription ou l'acquisition de parts sociales qui prouve la qualité d'associé coopérateur. Les engagements entre la coopérative et son adhérent sont des engagements réciproques : la coopérative doit prendre livraison des apports, fournir les approvisionnements et les services. Elle doit également rémunérer les apports et faire payer les services et les approvisionnements. Elle est responsable des produits fournis et des conseils apportés aux producteurs.

59 - Outre ses obligations de souscription de capital social, l'associé coopérateur doit effectuer les apports pour lesquels il est engagé pendant la durée d'engagement prévue. Il peut se retirer en donnant sa démission par lettre recommandée avec demande d'avis de réception 3 mois avant la fin de la période d'engagement ou poursuivre son engagement qui se reconduit par tacite reconduction et la coopérative ne peut y mettre fin à l'occasion du renouvellement de l'engagement.

60 - Les statuts prévoient des sanctions pour les associés-coopérateurs qui ne respectent pas tout ou partie de leurs engagements : une participation aux frais fixes de la coopérative d'une part et des dommages et intérêts d'autre part. Si après mise en demeure, l'associé n'effectue pas ses engagements, le conseil d'administration peut envisager une procédure d'exclusion à son encontre, décision dont il peut faire appel en assemblée générale ou devant les tribunaux.

61 - Toutefois, des circonstances peuvent conduire l'associé coopérateur à devoir cesser son engagement à la coopérative durant la période pendant laquelle il est engagé. La première cause, comme dans tous les contrats, est celle de la force majeure. Il existe une autre possibilité qui est celle de la démission pour motifs valables. L'associé demande au conseil d'administration que soit mis fin à son engagement. La validité de son motif est appréciée souverainement par le conseil d'administration et ne se présume pas. Les tribunaux considèrent que la maladie n'est pas en tant que tel un motif valable, pas plus que la mauvaise gestion de la coopérative qui mettrait en péril l'exploitation de l'adhérent, voir par exemple l'arrêt de la Cour de cassation du 29 septembre 2006, cave de Sérignan. La décision du conseil d'administration ne doit pas porter atteinte au bon fonctionnement de l'entreprise.

62 - La loi Egalim a ajouté une disposition pour faciliter le départ en cours de période d'engagement pour les agriculteurs qui changent de mode de production (signes de qualité, HVE et surtout le bio) lorsque la coopérative n'est pas en mesure de mieux rémunérer l'amélioration de cette qualité. Les pénalités sont alors réduites. Indirectement on peut le voir comme une mesure incitative pour les coopératives de développer une offre sur les produits bio.

63 - La LAAF de 2014 et la loi Egalim de 2018, ont renforcé les obligations d'information dues au coopérateur, car elles étaient très lacunaires auparavant. C'est ainsi que plusieurs documents doivent être donnés au coopérateur :

- lors de son adhésion, une information, sous forme libre à ce jour, est donnée sur les valeurs et principes coopératifs ainsi que sur le fonctionnement de la coopérative, y compris les modalités de rémunération des apports ;

- un document récapitulatif qui porte sur la durée d'engagement, le capital souscrit, l'échéance de l'engagement, les volumes et caractéristiques des produits à livrer, les modalités de retrait, et les modalités de paiement et de détermination du prix.

A. - Les freins

70 - Freins sociologiques et culturels renforcés par le statut juridique. - On relève :

- une certaine homogénéité des associés coopératives existe puisque l'article L. 522-1 du Code rural et de la pêche maritime réserve la possibilité de devenir membre d'une coopérative agricole aux exploitants agricoles. Celle-ci se combine à un effet âge, puisque selon la MSA⁴, 50 % des agriculteurs prendront leur retraite d'ici 10 ans, et l'âge moyen s'approche de 50 ans (49,9). Les classes les plus nombreuses se situent entre 48 et 60 ans. L'homogénéité des adhérents, le facteur démographique et le facteur âge ne sont donc pas les plus favorables pour créer un climat propice au changement et génèrent une forme d'aversion au risque ;

- une gouvernance qui peine à se renouveler : l'observatoire de la gouvernance coopérative tenu par le HCCA⁵ et publié en décembre 2019 indique que l'âge moyen des administrateurs est de 50,6 ans, mais surtout que la vitesse de renouvellement est très lente : il faut en moyenne 21 ans pour renouveler un conseil d'administration et la visibilité sont des facteurs importants pour une entreprise et une coopérative mais elles ne doivent pas dérapers l'immobilisme. Les coopératives qui renouvellent le moins leur gouvernance sont souvent moins dynamiques et moins attractives ;

- la partitè n'est pas non plus au rendez-vous puisque selon ce même observatoire, seulement 9 % de femmes siègent au sein des CA. Or, plusieurs rapports – dont un du Parlement européen en 2012⁶ – il est vrai, montre à la fois bien sûr la nécessité d'associer les femmes à la lutte contre le changement climatique mais surtout leur plus grande réceptivité à ces thématiques. Ces arguments sont de nature à renforcer les arguments pour une présence accrue des femmes au sein des CA ;

- une gouvernance souvent trop « fermée » : dans sa thèse sur la gouvernance des coopératives viticoles en Languedoc-Roussillon⁷, Louis Antoine Saisset montre que la gouvernance coopérative ne peut se limiter aux seuls adhérents : ou plutôt que les coopératives qui intègrent dans leur gouvernance des acteurs extérieurs, comme les associés non-coopératives, salariés ou non et nouent des relations partenariales avec eux sont plus « performantes ». Le lien entre performance et gouvernance est donc tout trouvé et on sait aujourd'hui que la performance n'est pas seulement économique mais aussi sociale, environnementale voire territoriale.

71 - **Des freins économiques.** - Dans les coopératives polyvalentes, l'approvisionnement, les intrants représentent souvent le tiers du chiffre d'affaires global mais une marge supérieure. Ces activités nécessitent des plates-formes et des installations de stockage dédiées, souvent d'une certaine complexité technologique et en tous cas de sécurité. Il génère également des emplois, ce qui n'est pas anodin en zone rurale où la coopérative est souvent un employeur important. On peut aussi dire que la marge sur cette partie de l'activité de la coopérative compense la faible valeur ajoutée sur la production primaire et permet par les ristournes de renvoyer du cash sur les agriculteurs.

La loi Egalim a mis fin à cette organisation en imposant aux coopératives comme aux négociés d'une part de mettre fin aux rabais, remises et ristournes qui pouvaient constituer des incitations

4. Tableau de bord de la population des chefs d'exploitation ou d'entreprise agricole en 2017, publication mars 2019.
5. www.hcca.coop : Observatoire de la gouvernance coopérative 2019 : sur 660 coopératives – hors cumas et unions – dont un taux de 75 % pour les coop qui ont un CA supérieur à 15 millions d'€.
6. Rapport sur les femmes et le changement climatique A7-0049/2012.
7. Louis Antoine Saisset, Gouvernance, investissements matériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives viticoles du Languedoc : thèse Montpellier Supagro 2014.

B. - Les atouts

73 - Si on se reporte aux conditions de réussite de la mise en œuvre de l'agroécologie telles que définies notamment par l'avis du CSEF, on note les éléments de durabilité, de changements systémiques et collectifs, d'implication de tous, de partage des expériences et connaissances. Les atouts des coopératives sont réels et s'incarnent dans leur vie concrète. Leurs principes rejoignent d'ailleurs non seulement ceux de la RSE dans laquelle les coopératives agricoles se sont engagées de longue date, précursseurs dans le secteur agro – alimentaire et ont été à l'origine de la première déclinaison de la norme ISO 26 000 avec l'AFNOR. Pour avoir participé à ces travaux, je peux témoigner que les coopératives en étaient les moteurs. Les principes et valeurs portés par l'Alliance coopérative internationale constituent également un cadre de référence pertinent.

74 - Une coopérative est d'abord formée d'une communauté d'agriculteurs sur un territoire. Or, ce territoire fait partie de l'identité coopérative et d'une certaine manière de leur « capital immatériel ». Les coopératives ont donc à cœur de valoriser et animer ces communautés et les aider à se développer. Elles ne peuvent pas se délocaliser, même si elles peuvent créer des filiales hors leur circonscription territoriale et même à l'étranger. Mais le socle de

72 - **Des freins organisationnels et de compétences.** - Le conseil, n'a pas encore trouvé ni sa véritable identité en termes de compétences et de contenu, ni son modèle économique ce qui ne facilite pas le choix en sa faveur, à court terme. En effet la distribution de produits phytosanitaires est cohérente avec une approche « produits ». Mais une évolution vers l'agro écologie se fait en se dirigeant vers une logique « systémique » qui peut générer une baisse du chiffre d'affaires et donc de la déstabilisation globale. Elle nécessite également une formation différenciée des conseillers⁸, qui ne sont plus qu'accessoirement vendeurs. On voit des coopératives recruter des techniciens « bio » pour animer leurs équipes de conseillers. C'était déjà un des points mis en exergue par le rapport de Marion Guillou en 2013.

Il est vraisemblable que la plupart des entreprises choisissent la vente plutôt que le conseil pour les raisons évoquées ci-dessus, qui stabilisent le court terme, ce qui ne va pas clairement dans le sens de la transition. En revanche les coopératives pour qui la part du chiffre d'affaires liée aux intrants n'est pas prépondérante pourront faire le choix du conseil en limitant les dommages.

Mais ce tableau des freins, un peu sombre, est contrebalancé par des points d'appui très solides et favorables à une meilleure prise en compte de la nécessité du changement et qui trouvent leurs racines tant dans les principes coopératifs, que dans leur structure juridique organisée autour de la durabilité.

8. Kapp, ANSM/LUS, nov. 2015.
9. V. en ce sens, l'étude présentée par la Chaire AEI 17/09/2020.

79 - Un autre interlocuteur essentiel des coopératives est la recherche. Nombre de coopératives ont des partenariats avec l'INRAE pour faire des expériences d'amélioration génétique par exemple. Et le Code rural autorise les coopératives à avoir des exploitations pour leur propre compte, qui ont parfois un rôle économique mais surtout un rôle d'expérimentation. Ce point n'est bien sûr pas anecdotique car il est un des vecteurs de changement notamment sur l'agroécologie qui procède de façon très pragmatique. À cet égard, on peut citer l'existence remarquable de la chaire « *Agriculture écologiquement intensive* » – concept issu des travaux d'un autre collègue de l'académie d'Agriculture, Michel Griffon – créée en 2011 par trois écoles d'ingénieurs agri-agro publiques et privées dans l'Ouest (Oniris, ESA, et Agro campus Rennes) et trois coopératives agricoles : Terrena, Agril et Triska-lia devenue Eureden. C'est ce dialogue entre le terrain et la recherche qui est à même de faire progresser les pratiques à l'échelle et à la vitesse nécessaire.

80 - **Conclusion.** – Dans un contexte de changement d'une telle ampleur et aussi d'une telle nécessité, on ne peut s'appuyer sur des approches trop simplistes. Mais on voit que des réorientations stratégiques s'imposent – question de gouvernance – donc.

81 - Les coopératives agricoles ont de solides atouts pour affronter ces mutations avec succès et leur résilience n'est plus à démontrer, adossée sur un système de fonds propres stables et durables. Or, la solidité est aussi un facteur facilitant. Le monde agricole ne peut plus vivre à l'écart d'une société dans laquelle il est devenu minoritaire, encore moins contre elle. Il a pour lui d'être incontournable, comme on l'a vu pendant le confinement et de répondre aux besoins essentiels des humains.

82 - Le mouvement coopératif a la chance de pouvoir s'appuyer sur une organisation professionnelle compétente, qui fait un travail de sensibilisation formidable sur ces sujets et je vous invite à aller voir leur site.

83 - Je terminerai en citant Philippe Nicolas¹², ancien directeur de recherches à l'INRA, selon lequel « *la modernisation des structures de production s'est largement réalisée dans le cadre de la coopération agricole* ». On peut aussi postuler que le virage de l'agroécologie se fera avec et par les coopératives. C'est en tous cas mon espoir. ■

L'essentiel à retenir :

– la transition agroécologique est une nécessité à laquelle sont invités tous les agriculteurs ;
 – il convient de répondre aux enjeux de la lutte contre le réchauffement climatique, la protection de la biodiversité, ces enjeux faisant l'objet d'engagements internationaux dans lesquels la France est partie prenante ;
 – les coopératives agricoles, de par leur positionnement économique à l'interface entre les agriculteurs et le marché, sont des acteurs essentiels de cette transition ;
 – inscrites dans les territoires et dotées d'un statut juridique qui permet de développer une vision économique de long terme, elles ont des atouts pour mettre en œuvre un tel changement ;
 – si les caractéristiques juridiques des coopératives agricoles présentent certains freins, il existe malgré tout des atouts puissants pour organiser une mobilisation collective et systémique des agriculteurs, condition indispensable de la réussite de ces évolutions.

Mots-Clés : Coopérative - Statut juridique - Transition écologique - Réflexions

12. In « *mouvements coopératif et organisation de producteurs* ». Le monde paysan supplément aux Cahiers français n° 187, sept. 1978.

leur activité reste la coopérative agricole. Il y a donc pour ces entreprises un enjeu spécifique à maintenir des volumes et/ou des qualités de production durablement sur le territoire et à ne pas « *détruire* » ce capital.

75 - Un second élément réside dans le fait que la coopérative peut être un lieu pertinent de partages d'expériences, pratique au cœur de l'agroécologie et agromomie. Par exemple Terrena, coopérative de l'ouest de la France avait mis en place une telle démarche pour permettre à ses coopérateurs de faire part de leurs expériences et des observations et leçons qu'ils en tiraient. Cet élément est capital. Une thèse de Veronique Lucas¹⁰ met également en évidence le rôle des cumas dans ces expérimentations inhérentes à l'agroécologie. Par ailleurs nous avons vu dans la première partie que la formation est l'un des objets de la coopération agricole. Il y a donc une dimension systémique dans la coopération agricole issue des relations avec les coopérateurs et des relations que l'entreprise entretient avec l'aval.

76 - La construction des coopératives repose sur une vision durable : leur a-capitalisme basé sur la rémunération limitée des parts sociales et l'impartabilité des réserves. Celle-ci permet la transmission intergénérationnelle aux nouveaux adhérents. Mais la durabilité s'incarne aussi dans la durée d'engagement. Sans aller jusqu'aux extrêmes des coopératives viticoles qui prévoyaient dans leurs statuts un engagement d'une durée de 50 ans, durée sanctionnée par la Cour de cassation, car elle excède la durée prévisible de l'activité professionnelle, néanmoins la relation coopérateur/coopérative s'inscrit dans une durée, facteur nécessaire pour faire advenir et consolider des évolutions nécessaires. Et même la facilitation des départs des agriculteurs vers des entités « *bio* » peut aussi agir comme un levier de changement.

77 - La gouvernance, du fait qu'elle est exercée par des pairs des associées coopératives, est également un facteur puissant d'évolution si elle joue vraiment son rôle et pour peu qu'elle soit éclairée avec les informations pertinentes : dans l'étude sur la gouvernance faite par le HCCA, un point est consacré à la motivation et aux missions des administrateurs de leurs points de vue. Viennent en premier lieu des points qui sont vraiment dans notre sujet de ce jour : conduire un projet collectif (70 %), avoir des échanges avec les autres administrateurs (53 %) et les principales missions : remonter questions du terrain (73 %, orienter une stratégie 69 %, expliquer les choix de la coop 53 %. Ces données montrent que les administrateurs ont une vision juste de leur rôle, conforme aux textes et aux attendus de la gouvernance. C'est à eux que revient le devoir faire les arbitrages entre le court terme et le moyen terme et de valider une stratégie de développement de la coopérative. Mais sans méconnaître le rôle implicite et essentiel du binôme président/directeur.

78 - La place spécifique des coopératives dans les filières, entre l'amont et l'aval, dans la transformation et en relations avec la distribution. On a vu que le risque de consanguinité pour les coopératives était un risque mortel¹¹. Un des atouts forts des coopératives, et l'une de leurs raisons d'être est de se situer entre les agriculteurs et le marché, c'est-à-dire des attentes qui peuvent varier aussi d'ailleurs. C'est donc elles, en tant qu'entreprises qui sont le mieux à même de faire comprendre ses attentes et celles de la société aux agriculteurs, de faire évoluer des cahiers des charges, et de promouvoir l'agroécologie ; Se rappeler que le changement vient le plus souvent de l'extérieur et n'est pas endogène.

10. V. Lucas, *Agriculture en commun : gagner en autonomie grâce à la coopération de proximité. Expériences d'agriculteurs français en Cuma à l'ère de l'agro-écologie*.
 11. L.-A. Saisset, *Gouvernance, investissements immatériels et performance des entreprises coopératives agricoles : le cas des coopératives viticoles du Langue-doc* ; th. Montpellier, Supagro, 2014.