



## COOPÉRATION AGRICOLE : LES MUTATIONS D'UN MODÈLE

CHANTAL CHOMEL\*

Il y a, aujourd'hui en France, environ 3 200 coopératives<sup>1</sup> et unions et 12 760 CUMA (coopératives d'utilisation du matériel agricole). Avec leurs filiales, elles représentent un chiffre d'affaires globalisé d'environ 78 milliards d'€, chiffre qui recouvre une très grande disparité de situations. 150 000 salariés (équivalents temps plein) travaillent pour les coopératives agricoles et leurs filiales. Le poids économique et le rôle territorial de ce secteur agro alimentaire et agro industriel, organisé selon des principes de fonctionnement bien particuliers, justifient à soi seul qu'on s'y intéresse.

De grandes disparités de situations apparaissent derrière ces chiffres : une trentaine de groupes coopératifs - coopératives et filiales - réalisent 70 % du chiffre d'affaires global de la coopération. Elles emploient également 80 % des salariés. À l'opposé, il y a encore une multitude de petites, voire de très

petites, coopératives agricoles dont il est probable qu'un grand nombre fusionneront avec d'autres ou disparaîtront à court ou moyen terme. Dans la plupart des productions agricoles les coopératives ont une part de marché importante : les céréales, le lait, le vin ou la viande, les fruits et légumes mais aussi le sucre ou des productions plus petites comme l'huile d'olive ou les plantes à parfum.

Les marchés des coopératives sont également divers : des « marchés de niche » pour des productions sous AOC par exemple aux marchés de masse des produits agro alimentaires, en passant par l'agro industrie, la biomasse ou encore la « chimie verte », la palette est large et variée.

Les coopératives sont d'une extraordinaire diversité à l'image de l'agriculture en France et ceci constitue une richesse. Mais au fur et à mesure des évolutions économiques, cette

\* Directeur du département législatif et réglementaire. COOP de France.



diversité s'accroît, et non seulement a des conséquences sur les modalités des liens entre les coopératives et leurs adhérents, mais également sur les liens entre celles-ci et l'État.

## QUELQUES REPÈRES HISTORIQUES

Si l'histoire fait remonter au XII<sup>ème</sup> siècle dans le Jura la naissance des ancêtres des coopératives agricoles à travers les fameuses fruitières, c'est à partir de la seconde moitié du XIX<sup>ème</sup> siècle et la première du XX<sup>ème</sup> siècle que les choses s'accélérent. Leur naissance s'inscrit dans un contexte de crise, comme la crise viticole du début du XX<sup>ème</sup> siècle.

Les progrès techniques, accroissent de manière significative la valeur des consommations intermédiaires (intrants : engrais, semences...). La nécessité de maîtriser le coût de ces produits, conduit les agriculteurs à se grouper en syndicats agricoles, ancêtres des coopératives, appuyés par le Crédit Agricole, comme force de pression face aux négociants. Le rôle du Crédit Agricole est d'ailleurs essentiel dans le financement des coopératives jusqu'à une date relativement récente.

L'augmentation de la production agricole, elle-même liée à l'amélioration des techniques, génère un besoin de stockage, en l'état ou après transformation, pour faire face aux fluctuations des marchés, améliorer la concentration de l'offre et rechercher de nouveaux débouchés.

Le coopérateur transfère à sa coopérative une partie des fonctions périphé-

riques à l'acte de production comme l'approvisionnement ou la commercialisation : c'est en ce sens qu'on entend couramment que « la coopérative est le prolongement de l'exploitation ».

Parallèlement, d'autres secteurs d'activité que celui de l'agriculture, en France comme en Europe, s'organisent en coopératives : les équitables pionniers de Rochdale, en Angleterre, formaliseront les principes coopératifs, que l'on retrouve aujourd'hui traduits dans des normes internationales comme la recommandation 193 de l'Organisation Internationale du Travail, elles-mêmes reprises de la définition des principes coopératifs de l'Alliance Coopérative Internationale. En Allemagne, le mouvement coopératif se structure autour des idées défendues par Raiffesen.

## L'IMPORTANCE DU SECTEUR DES COOPÉRATIVES AGRICOLES CARACTÉRISÉ EN FRANCE PAR UNE RELATION FORTE AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Lors de la mise en œuvre de mécanismes publics de régulation des marchés, les coopératives ont souvent été les interlocuteurs privilégiés de l'État pour les opérations de retrait (avec stockage et soutiens à l'exportation mais aussi parfois de dénaturation, voire de destruction des produits). Ces opérations ont joué un rôle déterminant pour accroître la part de la production contrôlée par la coopération et donc par les agriculteurs. C'est



vrai, dès le début du XX<sup>ème</sup> siècle dans le secteur du vin et des céréales (création de l'ONIC en 1936) puis à partir des années 1950 dans le secteur laitier, enfin après la mise en place de la PAC et la reconnaissance des groupements de producteurs, dans le secteur des fruits et légumes et dans celui de la viande.

Les coopératives seront également des interlocuteurs des pouvoirs publics pour accompagner la modernisation des exploitations agricoles et la mutation du monde rural : il faut ici rappeler qu'en 1950 la proportion de la population active française dans le secteur agricole est la même que celle de la Grande-Bretagne un siècle plus tôt.

Historiquement, les pouvoirs publics ont soutenu le secteur rural et agricole et Jules Méline, ministre de l'agriculture de la III<sup>e</sup> République, promoteur d'une politique protectionniste, a laissé une empreinte durable.

Parallèlement, le soutien de l'État s'exprime notamment par des dispositions législatives et fiscales favorisant la création et le développement des coopératives agricoles. Leur cadre juridique, inscrit dès l'origine dans le code rural, décline en droit interne les principes coopératifs définis par l'Alliance Coopérative Internationale et est « sui generis » depuis la loi du 27 juin 1972, complété de manière subsidiaire par la loi du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération.

Cette construction juridique est en fait assez atypique en Europe, où dans la plupart des pays, quand il existe une législation coopérative, ce qui n'est pas toujours le cas, notamment dans les pays de tradition juridique anglo-saxonne, il y a une législation unique coopérative pour tous les secteurs

d'activités. Le règlement 1435/2003 sur la société coopérative européenne adopte d'ailleurs cette approche d'un statut unique. En France, nous avons une législation par secteur d'activités, soit une douzaine au total. Seule l'Espagne fait mieux sur ce terrain de la complexité du cadre juridique, en conjuguant législations sectorielles et régionales !

Les coopératives existent partout en Europe et dans le monde. Elles ont acquis une reconnaissance de l'Europe avec la publication du règlement de société coopérative européenne en juillet 2003 et avec la Communication de la Commission sur les coopératives de mars 2004 qui souligne leur rôle important en matière d'emploi, de développement rural et de prise en compte de besoins non satisfaits par le marché. Cette communication reconnaît d'ailleurs aux États membres la faculté de prévoir des traitements fiscaux spécifiques pour les coopératives, en fonction des missions qu'elles accomplissent.

Enfin, dernier élément significatif, cette organisation économique a été celle d'une profession - organisations syndicales comprises - qui majoritairement a fait le choix, non pas du recours à des sociétés anonymes, mais, et cela n'est pas indifférent, celui d'une organisation coopérative se réclamant de principes de fonctionnement tels que : équité, exclusivisme, transparence, démocratie, rémunération limitée du capital et impartageabilité des réserves, traduisant ainsi l'attention portée à la transmission entre générations. Les coopérateurs sont les « usufructiers » de leur coopérative.

La légitimité des coopératives est sous-tendue par la nécessité d'une organi-



sation économique des producteurs, en règle générale trop petits ou trop isolés, pour être intervenants directs sur les marchés, même si certains d'entre eux peuvent accéder à leur marché directement. Les marchés agricoles présentent des singularités liées à la fois au nombre important de producteurs et aux caractéristiques de cette activité dépendante notamment des aléas climatiques, zootechniques ou de la qualité agronomique des terres.

Cette organisation économique en coopérative a pour but de favoriser la transparence sur les marchés et une certaine régulation de ceux-ci.

Dans d'autres secteurs professionnels, au sein desquels la forme coopérative n'a été qu'un simple instrument plus commode que d'autres, on n'a pas connu un développement comparable : par exemple l'artisanat, où il existe certes de belles réussites, mais pas une organisation économique d'une profession. On a pu ainsi dire que « pendant plusieurs générations, l'enjeu principal de la coopération agricole a été de concilier développement économique, progrès social, dignité et responsabilité des producteurs ».

Après avoir dressé un tableau des évolutions en cours, nous nous attacherons à cerner les défis auxquels doivent s'atteler les coopératives agricoles.

## LES FACTEURS DE CHANGEMENTS

Les facteurs de changements sont à la fois d'ordre économique, démographique, sociologique et juridique.

### Les évolutions économiques

Il convient de les citer car ils contribuent de manière essentielle à la définition des enjeux pour la coopération agricole.

#### La mondialisation des échanges et l'abandon d'une PAC fondée sur la régulation des marchés...

Les éléments les plus sensibles sont ceux liés à la mondialisation des échanges, qui permettent par exemple à des poulets du Brésil ou de Thaïlande d'arriver sur les marchés français avec des coûts de production qui n'ont bien sûr pas de comparaison avec ce qui est possible en France.

Concomitamment, et pour remplir les engagements pris dans le cadre de l'OMC, l'Europe révisé sa Politique Agricole Commune. Dans ce but, elle démantèle ses outils de soutien et de régulation de marché, au profit d'aides directes aux agriculteurs afin de prendre en compte et rémunérer leurs prestations « non marchandes » tels l'entretien des paysages et la préservation de l'environnement.

Rappelons au passage, que la PAC a permis l'essor de l'agriculture et d'atteindre un des objectifs du traité de Rome : « assurer l'auto suffisance alimentaire de l'Europe et la sécurité sanitaire des produits ».

Enfin, l'Europe des 15 est devenue l'Europe des 25 et 27 au 1<sup>er</sup> janvier 2007, ce qui modifie la position de la France comme premier pays agricole européen.



### **Un amont et un aval très concentrés (industrie agro chimique et grande distribution) et des rapports de force déséquilibrés**

L'agriculture est une activité économique très connectée à son amont, c'est-à-dire aux intrants nécessaires à l'activité agricole, et à son aval (transformation agro industrielle ou agro alimentaire). La commercialisation des produits agro alimentaires nécessite toujours davantage de moyens en recherche et développement, et dans un produit vendu au consommateur, ce n'est pas la matière première agricole qui constitue la partie la plus importante du prix, mais la ou les transformations successives du produit, l'innovation technologique, le packaging, le marketing.

Dans tous ces domaines, les coopératives ont souvent investi avec un certain retard, préférant dans un premier temps se centrer sur des stratégies de volumes, qui répondaient aux demandes de leurs adhérents, et sur la première transformation, devenues aujourd'hui les opérations les moins rentables en raison notamment de la baisse, voire disparition, des soutiens européens. Or, dans ce domaine, on ne fait pas des virages à 180° en quelques mois, même si la coopération possède quelques belles marques de notoriété nationale ou même internationale (Florette, Yoplait, Paysan Breton, Jacques, etc...). La conquête de la valeur ajoutée est aujourd'hui plus coûteuse qu'hier.

Dans le même temps, la grande distribution a poursuivi un mouvement de concentration très important, puisqu'aujourd'hui, 5 centrales se par-

tagent le marché. Or, 80 % des produits alimentaires sont commercialisés par le canal de la grande distribution.

Et celle-ci fait 80 % de son chiffre d'affaires avec une vingtaine de multinationales. Autrement dit, près de 10 000 PME coopératives et non coopératives - dont 70 % ont moins de 20 salariés - se partagent 20 % du chiffre d'affaires des GMS. Ces données illustrent assez clairement le déséquilibre de rapport de forces entre les centrales d'achat et les PME de l'agro alimentaire : or, les coopératives sont très majoritairement des PME.

### **Les évolutions démographiques**

Après la seconde guerre mondiale, les agriculteurs représentaient environ 20 % de la population active, et la France était un pays rural. Ruralité et agriculture se confondaient quasiment.

Aujourd'hui, il reste moins de 400 000 exploitations agricoles et 894 000 actifs dans ce secteur.

Demain, et la nouvelle réforme de la PAC va accélérer ce phénomène, les agriculteurs seront significativement moins nombreux et à la tête d'exploitations qui ne seront plus toujours familiales, compte tenu des investissements devenus nécessaires pour s'installer.

Autrement dit, le modèle sociologique de l'exploitation familiale sur lequel s'est construit notre système d'organisation économique agricole est en phase de mutation profonde et rapide pour devenir un modèle fondé sur l'entreprise agricole.

On peut tout à fait prévoir que les 200 ou 300 000 exploitants de demain

n'auront pas les mêmes besoins que les 400 000 d'aujourd'hui et le million d'hier, sans parler des millions d'avant-hier ! La nouvelle génération est mieux formée et plus exigeante, ce qui ne signifie pas nécessairement une mise en cause de la pertinence du schéma coopératif :

- l'exemple des pays du Nord de l'Europe, où la restructuration des exploitations a déjà eu lieu et où néanmoins, il existe des coopératives puissantes et performantes, le montre.

Cette concentration des exploitations engendre celle des coopératives : elle accélère leur concentration et l'actualité est caractérisée par des rapprochements importants entre coopératives. Ce mouvement, engagé depuis de nombreuses années, va sans aucun doute se poursuivre et doit le faire.

### **Des évolutions sociologiques qui induisent une remise en cause du modèle coopératif par les agriculteurs**

Si la création des coopératives a bien été le fait de l'ensemble de la profession agricole, et on ne saurait trop rappeler le rôle de la Jeunesse agricole Chrétienne à cet égard, aujourd'hui cette adhésion à la cause coopérative ne va plus de soi et n'a plus la même lisibilité qu'auparavant.

De tout temps, la coopération a eu ses réfractaires et ses adversaires déclarés : il n'est que de relire les écrits du début du XX<sup>ème</sup> siècle dans lesquels les négociants font état de la concurrence déloyale que leur font les coopératives agricoles.

Mais aujourd'hui, au-delà de ces

contestations traditionnelles se mêlent des remises en cause beaucoup plus importantes et profondes sur fond de crises dans beaucoup de productions agricoles et de comportements plus individualistes. Or, sans agriculteurs engagés, il n'est point de coopératives !

Les critiques se concentrent sur deux points qui, en fait, se rejoignent :

- les groupes coopératifs parfois importants qui se sont constitués, engendrerait une perte de contrôle par les agriculteurs ;

- une certaine banalisation des pratiques des coopératives par rapport au secteur « capitaliste » dans leurs relations aux agriculteurs qui rendent moins lisibles leurs spécificités.

Dans un cas comme dans l'autre, le constat est que le coopérateur ne se sent pas « associé » de sa coopérative, avec la responsabilité qui y est attachée.

Il se perçoit essentiellement comme un fournisseur ou un client et son opinion se forme à la seule aune du prix qui lui sera payé ou facturé. Même si ce phénomène n'est pas nouveau, ce sentiment de désaffection à l'égard du système coopératif constitue une réelle difficulté pour les coopératives, qu'elles doivent prendre en compte sans tarder.

### **Des évolutions significatives dans l'environnement juridique des coopératives**

Tout d'abord, les coopératives agricoles exercent leurs activités sur des terrains hautement sensibles tant au regard de l'opinion publique que celui des pouvoirs publics français et communautaires : l'environnement et la sécurité alimentaire.



Ces deux domaines relèvent pour l'essentiel de la réglementation communautaire, soit par les directives (ex nitrate, eau, responsabilité environnementale...) soit par les règlements dont celui sur la traçabilité 178/02, entré en vigueur au 1<sup>er</sup> janvier 2005, a des effets sur les liens entre les coopératives et leurs adhérents : en effet, ce règlement prévoit que toutes les productions entrant dans la chaîne alimentaire doivent être tracées. Avec la mise en œuvre de son système d'assurance qualité « Agri Confiance », il y a plus de dix ans déjà, la coopération agricole avait anticipé ces évolutions et ces besoins nouveaux du consommateur.

Cette traçabilité est donc devenue une condition d'accès au marché, mais il n'est pas certain que celui-ci reconnaisse et rémunère les coûts engagés. Ces réglementations, au bénéfice du consommateur, renforcent le sentiment de dépendance de l'agriculteur. Mais en même temps, ces dispositifs sont plus aisés à mettre en œuvre au sein des coopératives dont les relations avec leurs adhérents sont fondées sur la durée, celle-ci étant inscrite dans les statuts.

Par ailleurs, la conception de l'existence d'un statut juridique spécifique, inscrit dans le code rural et par là même non affecté par les évolutions du droit positif des sociétés de droit commun, est sans doute révolue.

Cette conception, qui a tout de même duré longtemps et a fait la preuve de son efficacité, est aujourd'hui remise en cause sous l'effet d'une série d'évolutions économiques et juridiques. Au sein des groupes coopératifs, on trouve une coexistence de statuts coopératifs ou de droit commun et parfois des statuts inter-

médiaires comme les SICA (société d'intérêt collectif agricole). Cette coexistence rend vaine toute idée d'étanchéité absolue entre des systèmes juridiques différents, même si les coopératives conservent leurs propres finalités et caractéristiques. Elle impose de réactualiser des procédures de gouvernance coopérative pour les adapter à cette nouvelle réalité.

Par ailleurs, l'existence d'un statut de société coopérative européenne, qui, qu'on le veuille ou non, introduit de fait des dispositions juridiques communes minimums partagées par l'ensemble des coopératives en Europe aura sans doute à terme des conséquences sur les droits coopératifs internes aujourd'hui caractérisés par une forte hétérogénéité.

## LES ENJEUX DE LA COOPÉRATION AGRICOLE POUR DEMAIN

Seuls seront ici abordés les enjeux spécifiques au fonctionnement des coopératives agricoles et non ceux qui peuvent être partagés par d'autres industriels du même secteur économique. À partir de l'analyse des changements, on peut sérier les enjeux des coopératives agricoles autour de quelques grands points :

### Des finalités à redéfinir

#### Rénover le lien au territoire

Les coopératives, même si elles interviennent sur les mêmes marchés que

leurs homologues « capitalistes », ne sont pas tout à fait des entreprises comme les autres et, ce, pas uniquement en raison de leur statut juridique.

Certes, les coopératives poursuivent un but économique au service de leurs adhérents mais elles ont également une responsabilité à l'égard des territoires dans lesquels elles exercent leurs activités économiques.

Elles sont liées au territoire notamment à travers la notion de circonscription territoriale inscrite à l'article L 521-2 du code rural, mais aussi par l'origine des hommes qui les composent, par les capitaux qui sont les leurs et par les produits collectés par elles.

Cependant la relation au territoire demeure un atout pour la plupart des coopératives. Elle se traduit par l'implantation de dépôts, l'animation des sociétaires, l'implication des responsables élus et salariés de la coopérative dans les associations et municipalités locales.

Cette relation constitue aussi un atout économique lorsqu'elle valorise des savoir-faire locaux à travers des signes de qualité tels que AOC, AOP, IGP, ou encore « agriculture biologique » dans lesquels ont massivement investi les coopératives.

Au-delà des activités de collecte, de stockage et d'approvisionnement, maillons indispensables à la pérennité de l'agriculture, les coopératives, à l'instar des agriculteurs, deviennent des acteurs du milieu rural à travers la prise en charge de l'entretien des paysages ou de l'environnement (la multifonctionnalité, mise en valeur du patrimoine...).

Elles participent à des initiatives de

développement local en partenariat avec les autres acteurs locaux.

Cet enjeu du territoire et plus globalement de la ruralité peut permettre de redonner une certaine lisibilité de l'action des coopératives auprès des adhérents. Pour l'heure, ce sont principalement les CUMA qui sont collectivement investies dans cette approche.

À l'heure où le développement durable devient une préoccupation pour les pouvoirs publics, les entreprises et les citoyens, les coopératives ont d'indéniables atouts à faire valoir.

Ni cessibles ni opéables, leurs réserves sont impartageables. Celles-ci permettent d'assurer la transmission de génération en génération d'un patrimoine collectif localisé sur un territoire défini et qui fait partie de son potentiel d'activités et d'outils économiques. Par construction, les coopératives sont inscrites dans le moyen, voire long terme, ce qui à l'heure des délocalisations industrielles est un facteur de stabilité, dimension à laquelle sont sensibles pouvoirs publics et citoyens.

### **Trouver des modalités actualisées d'appui à leurs coopérateurs**

Le démantèlement des outils de la Politique Agricole Commune déstabilise le positionnement économique d'une partie des coopératives. Néanmoins, pour demeurer crédibles auprès des coopérateurs et continuer à remplir leur rôle de mise en marché et de correcte valorisation des produits agricoles, les coopératives doivent, entre autres, réfléchir à des nouvelles moda-





lités d'intervention pour assurer une sécurité économique à leurs adhérents en commercialisant leur production, ce qui constitue une de leurs missions de base. L'exemple de l'Espagne est, à cet égard, tout à fait intéressant puisque les coopératives ont développé des outils d'assurance qui assurent à leurs membres un revenu minimum quels que soient les aléas.

Par ailleurs, les questions environnementales, sont devenues un véritable défi, que le monde agricole s'emploie à relever. Le conseil coopératif devient un enjeu très important dans la relation aux agriculteurs et Coop de France a développé un outil de conseil coopératif à la disposition de ses adhérents. Celui-ci permet aux coopératives d'apporter à leurs membres des conseils pertinents et performants sur le plan environnemental qui intègrent les dernières avancées techniques et agronomiques, tout en diminuant significativement la quantité d'intrants nuisibles à l'environnement.

### **Promouvoir et valoriser les spécificités coopératives**

La gouvernance coopérative est au cœur de cette spécificité puisqu'elle est une conséquence de la double qualité d'associé et de coopérateur et de l'élection du conseil d'administration sur la base du vote démocratique.

Le constat d'un certain désarroi des agriculteurs devant l'évolution des groupes coopératifs n'est pas vraiment nouveau. Très tôt, les organisations professionnelles de la coopération agri-

cole s'en sont préoccupées en mettant en place notamment des outils de formation pour les élus afin qu'ils soient en mesure d'exercer, dans la réalité, les missions qui sont les leurs à la tête de groupes filialisés complexes.

La taille, si elle est un facteur « aggravant », n'est bien sûr pas seule en cause.

À ces constats, partagés assez largement, il n'est sans doute pas de remède unique mais un ensemble de solutions qui relèvent à la fois de l'amélioration de certaines dispositions juridiques, de la clarification du rôle des uns et des autres et du renforcement des « bonnes » pratiques coopératives qui ne sont pas codifiées. Tel est le cas, par exemple, du recours au bilan sociétal, outil d'auto-évaluation de la gouvernance coopérative, créé par Coop de France dans la foulée de celui du CJDES.

Les récentes évolutions législatives de loi d'orientation agricole du 5 janvier 2006 et l'ordonnance du 5 octobre 2006 ont également permis d'améliorer la gouvernance notamment en imposant, lors de l'assemblée générale annuelle, un vote sur l'affectation de résultat motivée en liaison avec la stratégie de la coopérative.

La question de l'efficacité des conseils d'administration ne peut être dissociée de celle des moyens qui sont donnés à chaque administrateur de remplir au mieux sa mission. C'est évidemment le cas des outils de pilotage et de reporting qui permettent de contrôler la réalisation et la mise en œuvre des décisions prises.

Mais à côté de ces rappels, somme toute très classiques, sans doute faut-il compléter la réflexion sur le rôle et les missions de l'administrateur dans les

filiales avec les filiales surtout d'aval ou de diversification.

À tous égards, ce sont des métiers différents de celui de l'organisation de l'amont et de la production, qui obéissent à des logiques qui leur sont propres. Se pose alors la question du pilotage de ces différentes logiques ainsi que de leur coordination et des processus d'arbitrage qui sont mis en place.

### **Promouvoir une structuration des filières par un renforcement des alliances**

Ce sujet est sans doute celui sur lequel le bilan est le plus contrasté : force est de constater que dans certaines filières, « la coopération entre coopératives » a du mal à émerger puis à durer !

Or, les alliances sont une condition indispensable de la pérennité économique des coopératives et d'une structuration durable de filières agro alimentaires et agro industrielles « territorialisées » : elles permettent une mise en commun de moyens industriels, techniques, commerciaux et financiers. De ce point de vue, les énergies renouvelables comme le diester ou l'éthanol constituent des opportunités à saisir.

Contrairement aux règles en vigueur dans le système « capitalistique », les acteurs doivent dégager un consensus et une vision commune des actions à mener pour œuvrer ensemble, alors même que les conflits d'intérêts « territoriaux » peuvent être assez importants ou sembler tels.

Par ailleurs, certains groupes coopératifs développent des innovations

financières dont le devenir sera intéressant à observer et qui peuvent constituer une voie prometteuse.

Dans tous les cas, il s'agit de contourner l'obstacle à la constitution de fonds propres au sein d'une coopérative « fermée » dont le financement ne peut venir que du capital mis à disposition par ses seuls associés et de l'autofinancement par les sommes mises en réserves.

Des coopératives émettent des « parts à avantages particuliers », dont la caractéristique est de pouvoir recevoir une rémunération de filiales identifiées, par un système qui s'apparente à celui des actions « à dividendes tracés ». Les coopérateurs financent ainsi, par le truchement de la coopérative, des filiales de diversification à fort potentiel de développement.

D'autres coopératives explorent la voie de l'ouverture d'une partie du capital de la holding à leurs coopérateurs pour financer le développement de filiales rentables et bien positionnées sur leur marché.

Outre les contraintes techniques inhérentes à ce genre d'opérations, le risque est de voir se développer, à terme, des conflits d'intérêts entre les coopérateurs et les actionnaires de la holding, sans que des règles d'arbitrage aient été prévues.

### **Repenser la relation aux pouvoirs publics**

L'ensemble des évolutions rappelées ci-dessus conduit à la nécessité de repenser les relations avec les pouvoirs publics :

Celles-ci datent pour l'essentiel du



début du XX<sup>ème</sup> siècle et se sont constamment renforcées et développées, notamment à travers les procédures d'agrément préalable à la création de coopérative agricole ou de contrôle en cours de vie sociale.

Par ailleurs, l'État intervenait à travers le versement de subventions d'investissement pour certaines installations.

Cette source de financement est aujourd'hui quasiment tarie, et de toute façon très encadrée par les règles européennes sur les aides d'État, dont le principe demeure l'interdiction.

La modalité de soutien la plus pérenne est celle du régime fiscal dérogatoire dont bénéficient encore aujourd'hui ces coopératives : mais ce régime fait aujourd'hui l'objet d'une plainte auprès de la Commission Européenne et même si la procédure peut s'avérer longue et complexe, il n'est pas certain qu'à son terme le régime demeure en l'état.

La récente Loi d'orientation agricole a d'ailleurs pris acte de ces évolutions en créant un Haut Conseil de la Coopération Agricole composé de membres élus par les coopératives et de personnalités qualifiées et doté de missions « régaliennes » comme l'agrément des coopératives et le contrôle de celles-ci en cours de vie sociale. Il doit également être un lieu où peuvent s'analyser les évolutions économiques des filières et peuvent être données des impulsions permettant de progresser dans la structuration de filières « territorialisées ».

À travers cette innovation, c'est bien un profond remaniement de la relation avec l'État qui est à l'œuvre avec un transfert de ces responsabilités sur le

corps professionnel lui-même. C'est à ce Haut Conseil, piloté en majorité par les professionnels, qu'incombera d'être le garant de la légitimité des coopératives agricoles dans leur rôle économique mais aussi dans leurs missions territoriales. C'est un réel défi pour un secteur qui a longtemps vécu sous la « tutelle » de l'État, et qui doit organiser aujourd'hui une modalité nouvelle de régulation s'il ne veut pas être totalement banalisé.

Les coopératives agricoles ont su faire preuve de leur capacité d'adaptation sans se renier ou perdre de vue leurs finalités. Le partage des rôles entre coopératives et filiales a permis la constitution de groupes coopératifs d'un nouveau type, dont la logique est d'abord économique et territoriale avant d'être financière. Par construction, sa mission étant de valoriser la production de ses coopérateurs, elle va s'impliquer dans la pérennité des bassins de production.

Ces groupes ont eux-mêmes à leur tête des entreprises dont les principes de fonctionnement, qui les fondent, montrent leur pertinence et leur efficacité dans le monde économique d'aujourd'hui. Peut-être seront-ils amenés à développer des mécanismes de fonds propres de proximité, associant les agriculteurs mais aussi le milieu rural d'une manière plus large.

D'avantage de libéralisation des marchés ne signifie pas moins de besoin d'organisation économique, bien au contraire : même avec des exploitations devenues plus importantes, les agriculteurs resteront, et

pour longtemps sans doute, de petits intervenants sur les marchés agricoles.

Comme hier, les coopératives sau-

ront les aider à se développer et à s'améliorer, pour autant qu'elles relèvent les défis qui sont les leurs.

### NOTE

1. Source Coop de France.

### BIBLIOGRAPHIE

*Travaux du CSOCA* : rapports des groupes de travail au bureau du 30 mars 2004.

*La gouvernance Coopérative* : CFCA Assemblée Générale 2003.

LORVELLEC L., 1998, *L'agriculteur sous contrat*.

LORVELLEC L., RD Rural, 1995, *La Fonction des Coopératives dans l'amélioration des productions agricoles : aspects juridiques*.

REYMOND P., 1979, *Coopération Agricole : le Combat pour l'Unité*.

CHAMPAGNE P., INRA, 1998 (in Recma), *Les administrateurs de coopératives sont-ils indispensables*.

FORESTIER M., in Recma, 1998, *Du besoin d'administration dans les coopératives agricoles*.

MAUGET R., Recma, 1997, *La Coopération agricole depuis 30 ans*.

R. MAUGET R., FORESTIER M., Recma, 2000 et 2001, *De la coopérative au groupe coopératif agro alimentaire*.

HÉRAIL M., Recma 2000, *Le lien coopératif au sein des sociétés coopératives*.

*Les Holdings coopératifs* : ouvrage sous la direction de Daniel Coté. Ed de Boeck.

MAUGET R. in Recma, juillet 2005, *Les coopératives agroalimentaires face aux enjeux de la mondialisation*.

RUFFIO P., Agrocampus - Rennes : colloque AFDR, octobre 2004, *Évolution et stratégies des groupes coopératifs*.

FILIPPI M., FREY O. et TRIBOULET P., INRA Toulouse, colloque « proximité, entre interaction et institutions », Bordeaux juin 2006. *Ancrage territorial et globalisation : leçons des groupes coopératifs français*.

GRIFFON M., Ed JACOB O., mai 2006, *Nourrir la planète*.