



Le point de vue de Paul ROUX, Directeur administratif et financier du Groupe CHAMPAGNE CEREALES

Le secteur coopératif, quelle que soit la taille de ses acteurs, est pleinement impliqué dans l'économie de marché.

Pour s'adapter à cet enjeu, les adhérents des coopératives et leurs dirigeants doivent relever plusieurs défis dont notamment :

- le renforcement des fonds propres pour accompagner les nouveaux investissements ;
- le juste retour de la création de valeur vers les adhérents ;
- le développement d'une gouvernance capable :
 - de respecter les fondamentaux qui constituent la valeur de l'organisation coopérative,
 - de contrôler de façon moderne leurs filiales qui sont les acteurs économiques seuls capables d'apporter les réponses structurelles qu'impose le défi de l'économie mondiale.

En clair, au sein d'un groupe coopératif, comment concilier :

- respect du statut,

- financement des filiales,
- contrôle et développement des filiales,
- partage de la création de valeur.

La pratique des affaires montre que vouloir organiser un développement obéissant au « tout coopératif » est illusoire. Une limite surgit rapidement : la question du vecteur de la remontée du profit. Deux raisons à cela : les règles de prix de transfert et les possibles et légitimes différences d'intérêts entre partenaires.

Dès lors, le développement des filiales de coopératives conduit nombre de ces dernières à voir cohabiter à l'actif de leur bilan deux secteurs, l'un opérationnel avec les outils en lien avec le territoire et la relation directe avec ses adhérents, l'autre totalement financier. Ce dernier peut progressivement dépasser en valeur le premier, ce qui engendre inévitablement les questions du partage de la création de valeur et du contrôle.

Mais avant de partager, il convient d'identifier cette création de valeur. Chacun sait

que le dividende n'est pas l'essentiel de la valeur créée. Or cette identification, nous devons le reconnaître, n'est pas possible dans le système coopératif. La quasi intangibilité de la valeur des parts sociales est un bon principe. Cela conduit alors à rechercher de nouvelles voies pour trouver les solutions adaptées tout en ne rejetant pas le système coopératif. Celui-ci, en effet, doit être respecté et défendu pour autant qu'il soit utilisé pour ce pourquoi il a été créé puis légitimement adapté.

L'initiative de Siclae qui a ouvert son capital à l'occasion d'une « offre au public » avec le visa de l'AMF n° 09-329, est une voie que peu d'autres ont tenté d'explorer. Pourtant, son lancement donne aux trois groupes coopératifs qui en sont les promoteurs de véritables perspectives de développement, un renforcement, une clarification de la gouvernance et enfin une possibilité pour chaque adhérent, d'être un peu plus propriétaire de son outil en devenant directement actionnaire du holding Siclae. ■

Le saviez-vous ?

Le décès de l'associé coopérateur met-il fin au contrat coopératif s'il y a une succession ?

La réponse est non, contrairement aux autres événements irrésistibles et imprévisibles rendant impossible la réalisation des apports d'activité.

Le décès, la maladie ou l'incapacité totale ou partielle de l'exploitant dont l'exploitation subsiste ne mettent pas fin au contrat et les personnes qui lui succèdent doivent continuer l'exécution de ses obligations envers la coopérative.

Quels peuvent-être les événements irrésistibles et imprévisibles susceptibles de mettre un terme au contrat coopératif ?

Il faut un cas de force majeure ne pouvant plus permettre au détenteur de l'exploitation de respecter son engagement contractuel envers la société coopérative. Par cas de force majeure, on entend par exemple et principalement les situations qui atteignent l'exploitation en elle-même : la saisie consécutive à la déconfiture ou à la liquidation judiciaire, les cataclysmes naturels, l'absence de succession en cas de décès.

La pondération des voix en assemblée générale est-elle envisageable ?

Les statuts peuvent prévoir une pondération des voix des associés coopérateurs dans les assemblées générales en fonction de l'importance des activités ou de la qua-

lité des engagements de chacun d'eux au sein de la coopérative.

Il existe donc deux critères, qualitatif et quantitatif, prévus par la loi, utilisables séparément ou conjointement.

Cette pondération est cependant limitée. Dans une société coopérative, elle ne doit pas permettre à un même associé de disposer de plus du 1/20° des voix à l'assemblée générale ; dans les unions de coopératives comprenant plus de deux membres, chaque associé ne peut disposer de plus des 3/5° des voix (Code rural, art. L. 524-4).

Le contrôle de ces seuils, lorsque la pondération a été envisagée dans les statuts, doit être réalisé lors de chaque assemblée d'après le nombre de voix présentes ou représentées. ■

NEWSLETTER

INEXAGRI

N°3 - Février - Mars 2011

AU SOMMAIRE DE CE NUMÉRO :

Coopératives agricoles : les associés coopérateurs souhaitent-ils également devenir des actionnaires ?

En réponse : Le point de vue de Paul Roux, Directeur administratif du Groupe Champagne Céréales

Le saviez-vous ?

- Décès de l'associé coopérateur
- Événements irrésistibles et imprévisibles
- Pondération des voix.

Edito

LE TEMPS EST VENU D'INVENTER DE NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS POUR LES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Le défi de la grande dimension économique se présente de plus en plus aux groupes coopératifs agricoles français. Leurs vastes projets de développements industriels impliquent une mobilisation de ressources financières considérables pour répondre aux enjeux mondiaux.

Le cadre non capitaliste des structures traditionnelles d'associés coopérateurs agriculteurs exclut, du fait de ses spécificités, le simple recours aux marchés financiers ou aux fonds d'investissements qui peuvent, seuls, drainer l'épargne publique vers l'investissement pour créer la richesse destinée à rémunérer en retour les apporteurs des capitaux rassemblés.

Des groupes coopératifs précurseurs n'hésitent pas à introduire en Bourse leurs activités de filiales, à augmenter les capitaux propres de certaines activités en sollicitant des fonds d'investissements ou des établissements financiers, à offrir soit des actions, soit des parts sociales particulières permettant un partage plus aisé de la création de valeur en échange d'espèces sonnantes et importantes.

Ces actions innovantes et utiles sont cependant réalisées sur le fil d'une réglementation complexe et rigide de la coopération liée à des finalités économiques et juridiques astreignantes.

De grands dirigeants agricoles appellent aujourd'hui à une réflexion qui doit conduire à imaginer de nouvelles organisations économiques, juridiques et financières aptes à répondre à ces besoins importants de capitaux. Ensuite, les coopératives devront assurer aux apporteurs de ces fonds une remontée de la richesse créée et garantir une stabilité de patrimoine dans le cadre d'une prise de risque raisonnée.

L'enjeu est de faire cohabiter en harmonie des actionnaires à vocation capitaliste et des entrepreneurs mutualistes dans des structures pouvant comporter plusieurs niveaux.

Ces futures organisations coopératives à réglementation adaptée s'inspireront probablement des expériences actuelles tentées par certains groupes coopératifs et constitueront une évolution en phase avec leur développement. Elles proposeront demain des réponses aux différents objectifs visés.

Pour participer à cette réflexion, l'article de notre ami Michel CHIRON sur l'éventualité pour l'associé coopérateur de devenir également actionnaire vous est proposé ci-après.

Gilbert FENARD

Président d'honneur d'INEXAGRI

LE MONTGOMERY-QUEST



COOPÉRATIVES AGRICOLES : LES ASSOCIÉS COOPÉRATEURS SOUHAITENT-ILS ÉGALEMENT DEVENIR DES ACTIONNAIRES ?

Depuis des décennies¹, les coopératives agricoles s'interrogent sur les moyens de financer leur nécessaire développement sans remettre en cause les valeurs fondamentales : responsabilité, démocratie, équité, solidarité, qui les caractérisent et qui en font des entreprises dites "acapitalistes".

Déjà, en 1990, la CFCA², dans son rapport d'orientation consacré à l'évolution des structures coopératives et au défi de "la grande dimension", mettait en évidence que : « ...des agriculteurs toujours moins nombreux maîtrisent des parts de marchés croissantes grâce à un réseau coopératif de plus en plus concentré et fort mais qui, pour certaines activités, s'extrait lui-même de la forme juridique de coopérative ».

Aujourd'hui, les plus grands groupes sont devenus des acteurs internationaux et le développement de leurs filiales nécessite la mobilisation de ressources financières de plus en plus importantes. Le législateur l'a d'ailleurs bien compris en permettant la création de nouvelles parts sociales dont les caractéristiques, pour certaines, sont de nature à encourager les associés coopérateurs à participer au développement des outils industriels et commerciaux de leurs coopératives.

Des initiatives récentes retiennent aussi l'attention, par exemple :

■ Tereos, numéro un européen du sucre, a annoncé son intention d'introduire en Bourse ses activités brésiliennes (dont sa filiale Guarani, déjà cotée à Sao Paulo) ainsi que ses actifs céréaliers européens et dans la canne à sucre dans l'océan Indien, pour financer son développement dans la transformation des céréales et les biocarburants.

■ Limagrain, quatrième semencier mondial, a obtenu 150 millions d'€ du FSI (Fonds Stratégique d'Investissement) pour permettre à sa holding financière GLH (Groupe Limagrain Holding) de souscrire à une augmentation de capital de sa filiale Vilmorin (cotée à Paris) pour financer sa politique de croissance à l'international, particulièrement sur les continents américain et asiatique.

■ Mais c'est la solution alliant des principes coopératifs et capitalistes, choisie par les cinq coopératives de la région

Champagne-Lorraine (dont principalement Champagne Céréales, EMC2 et Nourricia) pour promouvoir à la taille internationale leur filiale commune Siclaé, qui suscite les commentaires et interrogations ci-après.

Un processus de financement original et novateur

Schématiquement, les principales caractéristiques de l'opération peuvent se résumer ainsi :

■ Les titres (des actions) Siclaé proposés à la souscription sont représentatifs des actifs industriels préalablement «apportés» par chacune des cinq coopératives fondatrices. Ils sont répartis en sept pôles d'activités : malterie, meunerie, maïserie, amidonnerie-glucoiserie, nutrition animale, bioénergie et recherche développement.

■ Siclaé est une société en commandite par actions dont l'associé commandité (Sicom SAS) représente trois des cinq coopératives fondatrices, l'une d'elles détenant les 2/3 du capital.

■ Les souscriptions sont réservées aux associés, coopérateurs et non coopérateurs, des cinq coopératives fondatrices et aux salariés du groupe.

■ L'offre a obtenu le visa de l'AMF (Autorité des Marchés Financiers) car elle s'adresse à un potentiel de quelque 30 000 souscripteurs.

■ Les actions Siclaé n'étant pas cotées, la liquidité sur un "marché secondaire", auquel tout investisseur quel qu'il soit peut accéder, a été organisée au moyen de la mise en place d'un mécanisme basé sur le rapprochement, deux fois par an, des ordres d'achat et de vente.

Une garantie est offerte par la société Silique SAS, constituée à cet effet par les cinq coopératives fondatrices. Cette société s'est engagée à racheter à 90% "du prix de référence" fixé par un expert indépendant désigné, pour trois ans, par le Conseil de surveillance de Siclaé, les actions "offertes à la vente" en cas de défaut de contrepartie. Cette offre a recueilli 2 273 souscriptions dont 1 800 environ par les associés coopérateurs, pour un montant de l'ordre de 11 millions d'€ sur les 107 millions de l'augmentation de capital proposée.

Ainsi, seuls environ 10 % des associés coopérateurs «actifs» ont été réceptifs aux arguments avancés par les organes

d'administration de leurs coopératives et la direction du groupe pour les convaincre de l'intérêt qu'ils avaient... « à investir dans leur avenir » !

Mutualisme et capitalisme sont-ils compatibles en coopération agricole ?

Sans douter de leur aptitude à apprécier tous les aspects de l'économie du dispositif proposé et à se l'approprier, est-ce la technicité du processus que la majorité des associés coopérateurs a jugée trop complexe sur les plans financier, juridique, voire fiscal, qui les a conduits à préférer que le financement des investissements de croissance industrielle et commerciale en aval de leur coopérative soit assuré par l'endettement et... par prélèvement du nécessaire autofinancement sur la rémunération de leurs apports ultérieurs ?

Ceci étant, l'effort financier consenti par les souscripteurs est significatif et mérite d'être souligné. Il s'élève en moyenne à environ 5 000€, montant qu'il convient d'apprécier par comparaison avec le revenu de leurs exploitations à un moment où l'évolution de la conjoncture économique leur était particulièrement défavorable.

Cette abstention majoritaire est-elle l'expression de la crainte d'une dérive préjudiciable au strict respect du modèle coopératif concernant le principe de la non-revalorisation du capital social ou plus exactement de l'absence de valorisation des parts sociales ? Mais est-il économiquement raisonnable aujourd'hui de considérer que la souscription au capital d'une coopérative agricole soit assimilée à une simple avance financière remboursable à l'échéance de l'engagement d'activité ? Ne serait-il pas équitable de permettre aux associés coopérateurs, lorsqu'ils se retirent, pour cause de retraite par exemple, de participer à l'enrichissement collectif qu'ils ont permis de créer en acceptant que leurs revenus d'activité soient amputés de l'autofinancement des investissements réalisés pendant la durée de leur engagement et qui contribueront à la rentabilité future de l'outil coopératif ?

A juste titre, la coopération agricole est attachée à ses valeurs mutualistes. Elles ont contribué, avec succès, au dévelop-

pement de ses activités dans le secteur agroalimentaire et sa place dans l'économie de marché, y compris sur le plan international, est aujourd'hui une réalité reconnue. Mais les agriculteurs qui sont les associés coopérateurs sont aussi des entrepreneurs qui doivent assumer, à leurs risques et périls, la gestion patrimoniale de leurs exploitations. Est-il normal qu'ils soient responsables, dans la limite de deux fois leurs parts sociales, des pertes financières que peut enregistrer leur "entreprise commune" qu'est la coopérative, sans pouvoir prétendre au partage de l'accroissement de la "juste valeur" qu'une saine gestion, durablement profitable, doit normalement créer ; et ce d'autant qu'ils doivent, comme rappelé ci-dessus, supporter le coût du financement de son nécessaire développement ?

Selon le président de Coop de France, Philippe Mangin³ : « ...il est fondamental pour l'avenir de l'agriculture que les exploitants tissent des liens capitalistiques avec les entreprises et qu'ils en deviennent actionnaires (...) car le seul moyen d'ancrer les productions dans les territoires est de faire en sorte que les agriculteurs deviennent, au moins en partie, propriétaires des outils industriels ».

La non-liquidité des parts sociales des coopératives

L'initiative de Siclaé a le mérite de proposer une solution à "la non-liquidité" des parts sociales souvent reprochée aux coopératives agricoles. Pourquoi d'ailleurs ne pourrait-on pas leur appliquer ce processus puisque sur le plan juridique, leur cession, bien que rarement pratiquée, est libre entre agriculteurs à condition qu'ils souscrivent au contrat d'adhésion coopératif ? Il est aussi permis de détenir des parts sociales en supplément de celles fixées par les dispositions statutaires, et les évolutions récentes du Code rural ont institué des parts à avantages particuliers lesquels peuvent, par exemple, consister en l'attribution prioritaire de dividendes versés par les filiales.

N'est-ce pas, en fait, la confusion avec la règle de la "non-revalorisation" en cas de remboursement (lors du retrait en fin d'engagement ou d'exclusion) qui fait, en pratique, obstacle à la mise en oeuvre de solutions de ce type ?

On peut, à ce sujet, rappeler la suggestion de Gérard Deshayes⁴, il y a déjà vingt ans, de faire coexister :

■ des parts sociales obligatoires directement liées à l'engagement contractuel (par exemple l'activité de collecte pour les coopératives de type I) qui seraient incessibles pendant la durée de l'engagement et dont le remboursement, à l'échéance, s'effectuerait au nominal, revalorisé le cas échéant dans les limites permises par le Code rural ;

■ des parts sociales facultatives et supplémentaires, destinées au financement des activités industrielles et/ou commerciales et librement cessibles, "au juste prix" sur un marché secondaire spécifiquement organisé à cet effet, par exemple selon des modalités du type de celles de Siclaé.

Mais cette proposition n'a jamais été intégrée dans les modifications apportées, depuis, au Code rural.

Conclusion

Alors ? La solution, techniquement bien conçue et respectueuse de l'éthique coopérative proposée par Siclaé est-elle appelée à connaître le succès ? Peut-être demain... lorsque les associés coopérateurs seront convaincus qu'elle permet :

■ de conserver le principe de l'acapitalisme coopératif en le limitant au financement de l'activité considérée comme étant le prolongement de leurs exploitations : le "capital collectif et solidaire" ;

■ à ceux d'entre eux qui acceptent le risque de financer les investissements industriels, commerciaux et de recherche visant à la création de richesses supplémentaires, de le faire dans un cadre plus patrimonial, au moyen "d'instruments financiers" assimilables à du capital privé, ou "capital développement", tout en permettant aussi d'y faire participer d'autres investisseurs, particuliers et/ou institutionnels, soucieux de favoriser l'expansion économique du secteur agroalimentaire.

Il va de soi que, pour fonctionner harmonieusement, un tel schéma implique une gouvernance hautement responsable des arbitrages que nécessite la répartition équitable de la rentabilité globale produite au sein du périmètre du groupe constitué par la coopérative et ses filiales, entre, d'une part, la juste rémunération des apports des associés

coopérateurs et, d'autre part le revenu et la valorisation du capital investi par eux et éventuellement des tiers, dans les développements industriels et commerciaux nécessaires au progrès de l'ensemble du groupe.

Si l'on considère que les marchés des produits issus de l'agriculture sont devenus européens, voire mondiaux, et que la taille critique et la diversification des activités sont indispensables aux entreprises du secteur agroalimentaire pour y être concurrentielles, le moment n'est-il pas venu pour les coopératives agricoles françaises "d'inventer" une nouvelle organisation économique et financière permettant de concilier "puissance et proximité", comme paraissent y être parvenus de grands groupes coopératifs de l'Europe du Nord, le danois Arla ou le néerlandais Friesland-Campina par exemple ?

Michel CHIRON,
Président d'honneur d'Inexagri et Unagri
(antérieurement UNRA)

Publié par la RFC N°439 - janvier 2011

¹ Rapports Nébot 1987 et Fontourcy 1989.

² Cf. assemblée générale du 29/11/1990 de la Confédération française de la coopération agricole, aujourd'hui Coop de France.

³ Interview donnée aux Echos le 17/09/2009 "Beaucoup d'éleveurs disparaîtront s'ils n'entrent pas au capital des entreprises".

⁴ Professeur à l'IGIA (Institut de Gestion International Agroalimentaire) cf. n° 12 d'Economie et Gestion Agroalimentaire, 1989.