

NEWSLETTER

# INEXAGRI

N°7 - Septembre 2013

## AU SOMMAIRE DE CE NUMÉRO :

INTERNATIONALISATION,  
FINANCEMENT,  
GOUVERNANCE :

QUELS ENJEUX  
DEMAIN POUR  
LES GROUPES  
COOPÉRATIFS  
AGRICILES  
FRANÇAIS ?

## LES GROUPES COOPÉRATIFS AGRICOLES FRANÇAIS

Dotées, depuis plus d'un siècle, d'un statut juridique spécifique qui en a institutionnalisé les principes fondamentaux :

- engagement d'activité et exclusivisme du sociétariat,
- a-capitalisme du système,
- transparence de la gestion,
- dissociation du droit de vote du capital social, en assemblée générale,

les coopératives agricoles françaises n'ont cessé de se développer en se regroupant et en prenant le contrôle de sociétés privées. Les plus dynamiques sont devenues aujourd'hui des acteurs économiques reconnus dans le secteur agro-alimentaire, y compris à l'international.

L'évolution mondiale des marchés des produits agricoles, sous forme de matières premières ou de produits transformés, rend nécessaire la poursuite permanente

de la diversification et de la recherche de la taille critique pour :

- capter la valeur ajoutée générée « en aval » par la transformation et la commercialisation ;
- accéder aux innovations de productivité, issues de la recherche agronomique, et ainsi en faire profiter leurs sociétaires aux meilleures conditions.

Ancrées géographiquement à leurs zones d'activité, les coopératives agricoles doivent concilier « puissance économique » et « proximité territoriale », sans transiger avec le strict respect des principes fondamentaux de leur objet social rappelé ci-dessus.

Dans une économie mondiale à la recherche de l'équilibre entre libéralisme et régulation, les entreprises de statut coopératif, comme leurs collègues de statut de « droit commun », s'interrogent sur les moyens de pérenniser et d'améliorer leurs performances. Philippe Fourquet livre ci-après ses réflexions à ce sujet sous le titre « Quels enjeux demain pour les groupes coopératifs agricoles français » ?

Michel CHIRON



INEXAGRI,  
une association  
au service des  
coopératives agricoles

# INTERNATIONALISATION, FINANCEMENT, GOUVERNANCE : QUELS ENJEUX DEMAIN POUR LES GROUPES COOPÉRATIFS

**Particulièrement résilient dans la crise financière et économique, le modèle coopératif revient aujourd'hui sur le devant de la scène. Il est perçu comme pouvant contribuer à une économie plus équilibrée, plus humaine et plus stable. Les principes sur lesquels se fondent les groupes coopératifs, leur vision de long terme et leur gouvernance spécifique en font des objets d'étonnement dans une économie mondiale en manque de valeurs et de repères durables. A cet égard, l'Organisation des Nations Unies avait déclaré 2012 « Année internationale des coopératives », afin de mettre en évidence la contribution de ce type de sociétés à l'économie mondiale. Un Sommet international s'est tenu en octobre 2012 à Québec, réunissant près de 2 800 participants en provenance de 91 pays.**

Dans le secteur agricole et agroalimentaire, les coopératives ont un poids significatif, notamment en Europe où elles bénéficient d'une implantation historique. Aujourd'hui, bien que leurs objectifs de performance financière soient mesurés différemment, avec un partage en amont du résultat, les coopératives agricoles n'en font pas moins face aux mêmes enjeux que les entreprises privées traditionnelles : recherche de compétitivité, développement international, accès aux financements et efficacité de la gouvernance.

## **Un secteur majeur en France, mais peu de poids lourds internationaux**

Au sein du secteur agroalimentaire et agro-industriel français (1<sup>er</sup> secteur industriel au regard des emplois et du nombre d'entreprises avec un chiffre d'affaires d'environ 85 milliards d'euros) les coopératives agricoles représentent près de 40 % du chiffre d'affaires<sup>1</sup> du secteur et emploient près de 160 000 personnes. En dépit d'une conjoncture économique difficile, les groupes coopératifs ont généralement affiché une croissance solide ces dernières années.

Depuis les années 1960, les coopératives agricoles françaises ont connu une forte concentration. Leur nombre a diminué de 40 % (5 717 coopératives en 1965 pour un chiffre d'affaires de 3,1 Md€, et 2 900 aujourd'hui pour un chiffre d'affaires de 82,4 Md€). Les 100 premiers groupes coopératifs agricoles pèsent aujourd'hui 55 Md€, soit 68 % du chiffre d'affaires total de la coopération agricole française.

Pour renforcer leur compétitivité et faire face aux grands groupes privés agricoles et agroalimentaires, les groupes coopératifs agricoles cherchent à atteindre une taille critique. En 2012, dans un double mouvement de croissance externe et d'ouverture à l'international, les coopératives agricoles françaises ont encore réalisé 80 opérations d'acquisition de sociétés non coopératives. Mais en dépit de ces mouvements de regroupement, le paysage coopératif français reste morcelé et encore faiblement internationalisé. Force est de constater que l'ambition mondiale n'est pas naturellement inscrite dans l'ADN des coopératives agricoles françaises, car leur identité est avant tout construite autour du territoire dont sont issus leurs coopérateurs.

On ne trouve ainsi qu'une seule coopérative française, l'Union InVivo, parmi les 10 premières coopératives agricoles européennes, qui se positionne au 7<sup>e</sup> rang. A l'échelle mondiale, le premier groupe coopératif français est au 14<sup>e</sup> rang. Ce sont les coopératives d'Europe du Nord (néerlandaises, scandinaves), internationalisées très tôt du fait de la taille de leurs territoires, qui se trouvent en nombre parmi les plus grands groupes coopératifs mondiaux. Avec celles d'Amérique du Nord ou du Japon, elles ont depuis longtemps creusé l'écart, laissant loin derrière la concurrence française.

Les coopératives agricoles françaises se doivent d'accélérer leur ouverture internationale mais sans pour autant s'éloigner du sens premier de leur action au service de leurs coopérateurs. C'est pourquoi les objectifs du développement à l'international des groupes coopératifs doivent toujours s'inscrire dans une stratégie clairement définie, élaborée en lien avec le modèle coopératif.

L'international peut ainsi être envisagé comme une solution au regard des aléas climatiques, comme une division des risques en matière de recherche face à d'éventuelles crises sanitaires, comme une nouvelle source de débouchés des productions nationales ou comme un facteur d'amélioration de la compétitivité dans un monde de concurrence globalisée, concurrence qui ne fera que se renforcer dans le cadre de la prochaine Politique Agricole Commune (2014-2020).

## **Des financeurs encore timides vis-à-vis du modèle coopératif**

Les opérations de croissance externe et à l'international, mais aussi la recherche et développement et les investissements, sont autant d'objectifs qui entraînent d'importants besoins de financement pour les groupes coopératifs agricoles. Or le respect des principes fondamentaux du modèle coopératif peut conduire les coopératives agricoles, pour valoriser au mieux les productions des associés coopérateurs ou leur fournir un service ou des produits au meilleur coût, à limiter leurs excédents et, par voie de conséquence, leur potentiel d'autofinancement. De plus, la limitation de la rémunération légale du capital investi peut constituer un frein à l'entrée d'associés non coopérateurs au capital des groupes coopératifs. Enfin, compte tenu de l'évolution des stratégies des financeurs historiques du monde agricole, les coopératives font face à de nouveaux acteurs qui ont une moindre connaissance de leur fonctionnement.

La structure même des groupes coopératifs, dont la logique financière est différente des entreprises capitalistes et leurs activités réputées moins rentables, rend parfois plus difficile le recours à l'emprunt comme source de financement ou les oblige à se plier à des demandes des financeurs qu'ils ne connaissaient pas auparavant. Il reste donc relativement plus facile de lever des fonds pour une grande structure capitaliste pour laquelle les outils de financement existants sur le marché sont beaucoup plus adaptés.

<sup>1</sup>Source : Coop de France

# AGRICOLLES FRANÇAIS ?

Néanmoins, plusieurs groupes coopératifs ont bien compris cette situation ; pour répondre à leurs besoins de financement ou pour accélérer leur croissance, ils ont mis en place des structures de type holding, ouvertes aux capitaux extérieurs ou à l'appel public à l'épargne, offrant ainsi la possibilité aux associés coopérateurs de bénéficier plus directement du retour sur les projets de développement. Ces constructions, souvent complexes, peuvent toutefois manquer de lisibilité pour les financeurs et n'ont pas toujours entraîné l'afflux de capitaux escompté.

Face à cet enjeu majeur du financement, condition de leur développement, les groupes coopératifs devront savoir démontrer aux financeurs toute la pertinence de leur modèle et de la stratégie qu'ils poursuivent, car leurs spécificités par rapport aux groupes privés peuvent constituer un handicap.

## Un mode de gouvernance séduisant mais qui doit s'adapter pour rester durable

Le projet coopératif place l'humain au cœur de sa stratégie. Les sociétaires détiennent le capital et le pouvoir de décision qui en résulte, élisent leurs représentants, et fonctionnent selon un mode que l'on peut qualifier d'entrepreneuriat collectif : « *un homme = une voix* ». Cette spécificité et les valeurs qui y sont associées ont pendant des décennies construit et façonné les contours du mode de gouvernance coopératif, contribuant à la stabilité et à la pérennité du modèle.

Une stabilité que les groupes coopératifs partagent d'ailleurs avec les entreprises familiales qui ont aussi surmonté les turbulences en s'appuyant sur trois principaux facteurs de réussite : la croissance et la résilience, la gestion des talents, l'approche durable. Conciliant tradition et performance, ces dernières ont démontré qu'elles réussissaient en demeurant fidèles à la culture et aux valeurs familiales, tout en adoptant les meilleures pratiques de management actuelles<sup>2</sup>.

A leur tour, les coopératives agricoles doivent aujourd'hui prouver que leur

mode particulier de gouvernance peut se confronter aux réalités du marché. Les rapprochements engagés, souvent dans le but d'atteindre plus rapidement la taille critique nécessaire dans un environnement concurrentiel, ont conduit à un certain nombre de difficultés au plan de la gouvernance et de l'agilité organisationnelle. Certains mouvements de concentration ont pu donner l'impression d'être réalisés dans l'urgence de grandir, sans forcément être accompagnés d'une réflexion indispensable sur la finalité du projet et l'incidence sur la gouvernance.

Les modes de fonctionnement doivent aujourd'hui évoluer. Le tandem Président / Directeur, souvent considéré comme assurant la confrontation nécessaire entre vision à long terme et décision à court terme, constitue un facteur d'équilibre fondamental et un élément clé du fonctionnement et de la performance de la coopérative. Mais il doit progressivement céder la place à une relation entre les dirigeants élus (Président et bureau du conseil) et les responsables opérationnels (Comité de direction), avec souvent, parmi ces derniers, des membres issus de grands groupes privés.

De plus, le rôle du conseil d'administration, composé de sociétaires élus – qui sont à la fois associés à la production et clients ou fournisseurs des biens ou services produits – a pris de l'ampleur à mesure que les groupes coopératifs augmentaient en taille ; à rôle accru, responsabilité également accrue, ce qui rend plus crucial encore l'équilibre des pouvoirs. Si les conseils d'administration se sont professionnalisés (avec le développement de la formation des administrateurs), des progrès restent à faire, notamment dans la perspective de l'entrée aux conseils des coopératives agricoles d'administrateurs indépendants, détenteurs de compétences complémentaires à celles des administrateurs agriculteurs.

Les réflexions sur la stratégie restent également trop souvent exclues des débats. En effet, lorsque les groupes se structurent ou connaissent une croissance rapide – et ce n'est pas propre au modèle coopératif – la stratégie est

souvent la pierre d'achoppement des instances de gouvernance. Dans la mesure où la clé de voute du modèle coopératif repose sur un équilibre entre les dirigeants élus et les responsables opérationnels, il est donc essentiel de définir les prérogatives de chacun afin de préserver cet équilibre des pouvoirs et obtenir ainsi, dans la relation avec le conseil d'administration, le niveau d'approfondissement nécessaire à l'appréhension correcte des enjeux.

Cette situation conduit à renforcer le rôle des administrateurs qui doivent pouvoir, aujourd'hui encore plus qu'hier, s'extraire de leurs intérêts individuels pour faire prévaloir le collectif et ainsi préserver les valeurs du modèle coopératif.

Un nouveau Sommet international des coopératives se tiendra à Québec en 2014, qui aura pour thème « L'étonnant pouvoir des coopératives ». Bien qu'encore discret dans les médias, le modèle coopératif doit en effet continuer à attirer l'attention. Grâce à son approche unique et équilibrée entre l'objectif de rentabilité et les principes de proximité, de solidarité et de pérennité, ce modèle offre un potentiel considérable de nouvelles solutions aux défis économiques d'aujourd'hui et de demain.

Pour autant, les groupes coopératifs ne doivent pas imaginer qu'ils ont le blanc-seing des opinions publiques et des acteurs économiques mondiaux. Comme toutes les entreprises, ils se voient aujourd'hui contraints de démontrer qu'ils ont aussi les outils et l'ambition pour réussir dans une économie mondiale qui évolue rapidement. Cela doit s'accompagner d'une démarche pour gagner la confiance, car souvent, dans l'imaginaire collectif, une entreprise de grande taille est synonyme d'une organisation qui a mis ses principes de côté.

L'enjeu central, qui englobe tous les autres, est sans doute celui-ci de faire vivre le modèle coopératif dans un environnement mondialisé et concurrentiel, sans qu'il perde son identité et ses valeurs.

Philippe Fourquet

<sup>2</sup>Construire pour durer, Les entreprises familiales montrent la voie de la croissance durable, Ernst & Young, 2012.



## LE SAVIEZ-VOUS ?

### REPORT À NOUVEAU *par Pierre Laborde*

La rubrique «*Report à nouveau*» comporte uniquement :

- Des comptes de **reports débiteurs** car
  - L'excédent de l'exercice réalisé non distribué est obligatoirement porté en réserves (Autres réserves pour le solde)
  - L'excédent de l'exercice réalisé avec des tiers est obligatoirement porté en réserves indisponibles
- Ou des **comptes spécifiques** dont l'intitulé aurait pu laisser à penser à un classement dans une autre rubrique mais qui sont en fait des résultats en instance de distribution
  - Provision pour parfaire l'intérêt aux parts sociales
  - Provision pour ristournes éventuelles

Ainsi, le plan comptable spécifique des coopératives agricoles (1986) subdivise de la sorte la rubrique «*Report à nouveau*».

|                         | <i>N° Cpte</i> | <i>Libellé</i>                              |
|-------------------------|----------------|---|
| <b>Report à nouveau</b> | 1106           | Provision pour parfaire l'intérêt aux parts |
|                         | 1107           | Provision pour ristournes éventuelles       |
|                         | 1191           | Report débiteur Associés coopérateurs       |
|                         | 1192           | Report débiteurs opérations tiers           |

### COOPÉRATIVES AGRICOLES, PLUS-VALUES : RAPPEL DE QUELQUES PARTICULARITÉS *par Michel Roussille*

#### I. PRINCIPES

En application de l'article 206-1 du CGI, les coopératives agricoles et leurs unions sont assujetties de plein droit à l'impôt sur les sociétés.

Par exception, en application de l'article 207-1-bis du CGI, les coopératives agricoles et leurs unions peuvent être exonérées totalement à condition qu'elles fonctionnent conformément aux dispositions qui les régissent.

Toutefois, les coopératives agricoles et leurs unions peuvent déroger au principe de l'exclusivisme et réaliser des opérations dans l'objet statutaire avec des Tiers Non Associés (TNA) à hauteur de 20 % du chiffre d'affaires (article 207-1-2 du CGI) et L 522-5 du Code Rural.

#### II. PLUS-VALUES SUR ACTIF IMMOBILISÉ (immobilisations et valeurs mobilières)

Les plus-values sur actif immobilisé sont :

- soit totalement exonérées d'impôt sur les sociétés si les coopératives ou les unions n'ont pas opté pour la dérogation à l'exclusivisme et respectent les règles qui les régissent,
- soit partiellement exonérées si elles ont opté pour cette dérogation.

Dans cette dernière situation, les plus-values suivent le régime fiscal de l'activité à laquelle est affecté le bien cédé :

- Si le bien est affecté à l'activité totalement exonérée, la plus-value est exonérée à 100 %.
- Si le bien est affecté à l'activité totalement soumise à l'impôt sur les sociétés, la plus-value est imposable à 100 %.
- Si le bien est affecté indifféremment à l'ensemble des opérations réalisées par la coopérative, l'instruction 4 H-11-93 prévoit que la plus-value est imposable selon le rapport :

*Bénéfice imposable hors plus-value/Bénéfice total hors plus-values*

Les bénéfices sont déterminés selon les règles de l'article 209 du CGI, il n'y a donc pas de plus-value imposable si le rapport est égal à 0.

#### III. POINTS PARTICULIERS A NOTER

1. Les plus-values sur immobilisations affectées à des opérations non imposables sont exonérées à la double condition :

- que la coopérative n'ait pas émis de certificat coopératif d'investissement,
- que les biens cédés aient été affectés exclusivement à des opérations non imposables au cours des deux années précédant la cession (ainsi, la plus-value sur un local cédé n'ayant donné lieu à la perception d'aucun revenu pendant les deux ans précédant la cession n'est pas soumise à l'impôt sur les sociétés).

2. Pour la plus value sur la cession de titres de participation, peut-on cumuler :

- l'exonération prévue à l'instruction du 27/04/1993 (4 H-11-93) ;
- l'exonération prévue à l'article 219-1-a quater du CGI selon lequel depuis les exercices ouverts au 01/01/2007, la plus-value de cession de titres de participation bénéficie d'un régime d'exonération ?

La plus-value taxable doit être déterminée selon l'application de l'instruction 4 H-1193. La quote-part ainsi déterminée, taxable au taux de 0%, sera ensuite déduite du résultat imposable et, seule une quote-part de frais et charge de 10% sera imposée.

En conclusion, il n'y a pas deux régimes ni de choix à faire entre deux régimes.

3. En cas de rapport négatif au numérateur et au dénominateur, l'administration fiscale a écrit à COOP DE France que, dans ce cas, le rapport à retenir est :

*Chiffre d'affaires imposable/Chiffre d'affaires total*

Elle se fonde sur une jurisprudence du Conseil d'Etat de 1992.

Cette réponse est contraire à sa propre instruction et donc non opposable aux coopératives agricoles mais celles-ci peuvent, si elles y ont intérêt, se prévaloir de cette jurisprudence.

4. Aucun texte législatif n'impose la constitution d'une réserve liée aux plus-values d'actif depuis la publication des nouveaux statuts types.