

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication
HEC Liège**

Quels mécanismes de gouvernance pour améliorer la participation démocratique dans les coopératives agricoles face aux enjeux de la croissance ? Le cas de Coprosain.

Partie I : Revue de littérature

Partie II : Etude exploratoire : le cas de Coprosain

**Auteur : Hélène Deconinck
Promoteur : Charlotte Moreau**

**Année académique 2020-2021
Master de spécialisation en économie sociale**

Avant-propos

Avant toute chose, je souhaiterais remercier sincèrement toutes les personnes qui, d'une manière ou d'une autre, ont contribué à la réalisation de ce mémoire.

Tous les membres du conseil d'administration de Coprosain ainsi que le manager de crise et les quatre agriculteurs, dont trois associés, pour leur accueil chaleureux, la confiance et le temps qu'ils m'ont accordés.

Madame Flora Kocovski ainsi que David Bastin de W.Alter pour leur confiance et pour m'avoir proposé de faire mon mémoire sur la scl Coprosain.

Mon mari et mes enfants pour leur patience et mon mari plus particulièrement pour la relecture finale du travail.

Ma sœur pour une relecture pointillée du mémoire au niveau de l'orthographe.

Et finalement, ma promotrice, Madame Moreau, pour ses précieux conseils et remarques pertinentes, qui m'auront permis d'aboutir à ce travail.

Table des matières

Avant-propos.....	II
Introduction.....	1
Partie 1 : Revue de littérature.....	2
1. Objectifs de recherche et méthodologie	2
2. L'émergence des coopératives agricoles en Belgique.....	2
2.1. Les premières coopératives agricoles	2
2.2. Une deuxième génération de coopératives agricoles.....	3
2.3. Une troisième génération de coopératives agricoles	4
2.4. Différents types de coopératives agricoles	5
2.5. Statistiques coopératives de producteurs.	5
3. Le modèle coopératif et la participation démocratique	6
3.1. Le modèle coopératif	6
3.2. La participation démocratique : ses atouts et ses enjeux	8
3.2.1. Les atouts de la participation démocratique.....	8
3.2.2. Les enjeux pour la participation démocratique	9
3.2.3. Focus sur les défis pour la participation démocratique face à la croissance.....	10
4. Les mécanismes de gouvernance pour améliorer la participation démocratique.....	12
4.1. La gouvernance et les différentes composantes de la gouvernance	12
4.1.1. La gouvernance	12
4.1.2. Les organes de la gouvernance	12
4.2. Quels mécanismes de gouvernance pour améliorer la participation démocratique dans un contexte de croissance ?	15
4.2.1. L'implication des membres.....	15
4.2.2. La représentativité.....	17
4.2.3. L'expertise	17
4.3. Conclusion	17
Partie 2 : Etude exploratoire : Le cas de Coprosain.....	18
1. Présentation de Coprosain.....	18
1.1. Historique	18
1.2. Statuts	20
1.3. Situation financière.....	21
1.4. La gouvernance.....	21
2. Les enjeux liés à la croissance et les mécanismes de gouvernance pour y faire face	23
2.1. Les enjeux.....	23

2.2. Quels mécanismes de gouvernance pour renforcer le contrôle démocratique et raviver la participation des membres ?	25
2.2.1. Augmenter l'implication des membres	25
2.2.2. Assurer la représentativité.....	26
2.2.3. Expertise des membres	27
2.3. Initiatives prises par Coprosain depuis fin 2020.	27
Conclusion	29
Bibliographie.....	32
Annexes.....	37

Introduction

Le secteur agroalimentaire a connu des évolutions majeures depuis la fin du XIX^e siècle : industrialisation, mondialisation, digitalisation et plus récemment les changements climatiques. Les coopératives agricoles ont émergé en réponse aux situations découlant de ces évolutions : des situations de marchés excessifs ou d'information imparfaite. De par leurs principes fondamentaux de propriété collective et de contrôle démocratique, elles ont démontré qu'elles pouvaient offrir une réponse efficace aux enjeux sociétaux. Néanmoins leurs spécificités comportent également des risques, et régulièrement des exigences de compétitivité économique viennent bouleverser le paysage coopératif agricole, en mêlant les logiques coopérative et capitaliste. Faire croître la coopérative semble souvent être une réponse face à cette concurrence accrue sur les marchés car elle permet de faire des économies d'échelle et de mobiliser des nouvelles ressources financières. Cependant, cette croissance peut affecter la mise en pratique des principes mêmes des coopératives et du coup mettre en péril son modèle. Si les coopératives agricoles n'y prêtent pas suffisamment attention, cela peut aboutir à une conversion en sociétés privées ou à la faillite. C'est pourquoi il nous paraît intéressant d'analyser comment éviter aux coopératives agricoles d'en arriver là et d'étudier leur capacité de résilience face à une telle situation.

Nous avons choisi de cibler notre étude plus particulièrement sur les coopératives agricoles de producteurs. Les tensions entre intérêt individuel et intérêt mutuel y sont en effet très présents, et le fait que tous les coopérateurs ne dépendent pas toujours financièrement de ce type de coopérative, augmente le risque de comportements opportunistes et de désengagement des membres, ce qui les rend particulièrement intéressante à étudier.

Dans la première partie de ce mémoire, nous allons définir quels sont les défis en termes de gouvernance pour des coopératives agricoles qui font face à une croissance de leurs membres. Nous concentrerons notre recherche plus spécifiquement sur la participation démocratique, car ce principe est fondamental pour les coopératives. En outre, nous tenterons de répondre à la question suivante : **Quels mécanismes de gouvernance les coopératives agricoles de producteurs peuvent-ils mettre en place pour améliorer la participation démocratique face aux enjeux liés à la croissance ?**

Dans la seconde partie, nous analyserons le cas d'une coopérative agricole de producteurs, Coprosain. C'est un cas particulièrement pertinent à étudier car cette coopérative est pionnière dans le secteur agricole de par la mise en place d'un modèle de circuit court dans les années 1980. Flora Kocovski, directrice de W.Alter, et membre du Conseil d'Administration (ci-après CA), nous a informé que Coprosain a connu une forte croissance de son chiffre d'affaires ainsi que du nombre de membres depuis sa création. La société se trouve aujourd'hui dans une situation financière très compliquée, qui l'a amenée à remettre en question son modèle de gouvernance. Ce cas nous est du coup apparu comme une belle opportunité pour valider les enjeux et les risques en termes de gouvernance définies dans la première partie de ce mémoire, ainsi que pour analyser comment Coprosain a réagi à cette situation, pour finalement éventuellement développer des recommandations pour améliorer la participation démocratique au centre de sa gouvernance et raviver la capacité de résilience pour affronter les enjeux actuels et futurs de la coopérative.

Partie 1 : Revue de littérature

1. Objectifs de recherche et méthodologie

L'objectif de ce mémoire est d'analyser les défis en termes de participation démocratique auxquels font face les coopératives agricoles de producteurs ayant connu une forte croissance, et de voir comment leur gouvernance peut les aider à y faire face. Dans un premier temps, une recherche littéraire nous permet de tirer des enseignements basés sur des recherches empiriques que nous pouvons ensuite vérifier en nous intéressant à un cas concret.

La première partie est donc une revue de littérature. Nous étudions d'abord la raison d'être des coopératives agricoles de producteurs et leurs atouts pour faire face aux enjeux dans le secteur agroalimentaire. Ensuite nous définissons les défis internes, liés aux principes fondateurs des coopératives, ainsi que leurs défis externes liés au contexte économique, technologique et environnemental. Nous approfondissons notre recherche plus particulièrement sur les conséquences liées à la croissance des coopératives agricoles sur leur modèle de gouvernance et surtout la participation démocratique de leurs membres.

Afin de bien comprendre les implications sur la gouvernance, nous expliquons le fonctionnement d'une coopérative : ses organes de décision, leur composition, leur rôle et leurs interactions. Ensuite nous décomposons ce que certains auteurs préconisent pour assurer une démocratie participative efficace et maintenir une implication forte de la part des membres, pour finalement traduire cela dans des règles et pratiques de bonne gouvernance.

Dans la deuxième partie de ce mémoire, nous nous penchons sur le cas de la coopérative Coprosain. Ce cas concret est particulièrement intéressant, car il subit actuellement une réelle mise en question de sa gouvernance. La mise en perspective des résultats de la recherche littéraire à un cas concret permet ainsi de vérifier les défis décrits précédemment face à la croissance et de comprendre l'impact que ceux-ci ont sur l'engagement des membres dans la gestion de Coprosain. Pour comprendre la situation financière de Coprosain et ses enjeux actuels, nous nous basons sur les comptes annuels déposés à la Banque Nationale ainsi que sur des informations récoltées auprès des membres du CA. Nous enrichissons notre analyse par le biais d'interviews de trois coopérateurs, dont un membre fondateur et d'un producteur sur le point de devenir coopérateur. Leurs informations permettent ainsi de mieux comprendre la façon dont les coopérateurs voient leur coopérative et également de pouvoir assimiler les attentes et motivations des anciens et des nouveaux coopérateurs par rapport à la coopérative. A côté de cela, les entretiens ont nourri notre réflexion quant aux outils et méthodes à mettre en place pour redynamiser la participation démocratique de la coopérative.

2. L'émergence des coopératives agricoles en Belgique

2.1. Les premières coopératives agricoles

Le mouvement coopératif agricole a commencé en Belgique fin du XIX^e siècle, principalement en réponse à un besoin social. Les coopératives étaient portées par des mouvements qui se voulaient être des leviers de transformation sociale. (Defourny, 2017) Leur objectif principal était d'améliorer les conditions de vie des paysans. Ces coopératives, qui étaient surtout des coopératives de travailleurs ou des coopératives d'achat commun, étaient d'inspiration socialiste. A ce moment-là il y a très peu de coopératives de producteurs. (Dohet, 2018) Celles-ci émergeront bien plus tard, après la seconde guerre mondiale, en réponse aux besoins liés à l'intensification de la production alimentaire. Elles avaient pour but de répondre à la démographie croissante et au faible pouvoir d'achat des citoyens après la guerre. (Baret,

Stassart, Vanloqueren & Van Damme, 2013) Pour suivre l'industrialisation du secteur agro-alimentaire, les agriculteurs se regroupent pour investir dans des machines coûteuses et pour augmenter la productivité, donnant ainsi naissance aux premières CUMA, les Coopératives d'Utilisation de Matériel Agricole¹.

2.2. Une deuxième génération de coopératives agricoles

A partir des années 1960, les besoins essentiels que cherchaient à satisfaire les coopératives des premières générations seront largement rencontrés avec l'industrialisation et le développement de marchés concurrentiels. De nouvelles nécessités apparaissent avec l'industrialisation du secteur agroalimentaire, l'ouverture aux marchés internationaux et la dépendance aux aléas climatiques. (Defourny, 2017) Ces évolutions auront un impact important sur la marge de manœuvre et la capacité de résistance des agriculteurs. La marginalisation va mettre en lumière les rapports de force de plus en plus inégalitaires entre le monde agricole d'une part, et l'amont et l'aval des filières d'autre part. Les difficultés pour les agriculteurs pour obtenir des prix rémunérateurs et l'inégale répartition de la valeur tout au long de la chaîne alimentaire pèsent sur les possibilités d'obtenir des revenus décents. (Verhaegen, 2018). Les petites exploitations familiales se voient menacées par la croissance inéluctable des plus grosses exploitations. En effet, depuis 1980, on a constaté un triplement de la superficie moyenne d'une exploitation ainsi que du nombre moyen d'animaux détenus par exploitation. (Statbel, 2020)

Les coopératives agricoles de producteurs vont permettre aux petites exploitations de reprendre une part plus importante de valeur ajoutée dans la chaîne alimentaire. (Bijman & al. 2012) Ces formes de coopération seront d'ailleurs encouragées par les instances européennes, qui voient en elles une manière de faire face aux instabilités du marché et de renforcer leur position de négociation dans la chaîne de valeur. (Commission Européenne, 2017 : 18) Del Cont et Iannarelli (2018) expliquent dans leur recherche pour la Commission Européenne les multiples avantages qu'offre l'associationisme pour les agriculteurs. Le contre-pouvoir qu'elle leur donne en renforçant la puissance de négociation et d'achat de la filière agroalimentaire est réel. En pratiquant des négociations collectives et des prix communs, l'associationisme permet d'optimiser les coûts de production et de stabiliser les prix à la production afin de garantir une rémunération juste, c-à-d. une rémunération qui permet de couvrir le coût de production et d'offrir un salaire digne au producteur. Elle assure aussi l'adaptation de l'offre à la demande en termes de qualité et de quantité, et apporte plus de transparence quant au mode de fonctionnement des marchés. Finalement, la forme coopérative permet de lutter contre les pratiques déloyales éventuelles. (Del Cont et Iannarelli, 2018)

D'un point de vue théorique, le choix de la forme coopérative résulterait donc de sa capacité à minimiser les coûts de transaction. (Hansmann, 1996) En effet, tous les éléments cités plus haut engendrent entre autres des coûts d'étude de marché, de détermination du prix de vente, de recherche d'information, de surveillance et de contractualisation. Ceux-ci sont élevés lorsque les producteurs agricoles sont confrontés à une forte concurrence sur le marché et ont un faible pouvoir de négociation dans la chaîne alimentaire. La propriété collective, qui est un principe fondateur de la coopérative, constitue un bon moyen de réduire les coûts de transaction, car elle permet d'avoir un contrôle commun sur son activité économique. (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015)

Cependant, les coûts de transaction ne sont pas la seule explication à l'émergence des coopératives agricoles de producteurs. Au-delà des avantages qu'offrent ces structures pour

¹ Loi du 12 octobre 1945 sur les coopératives d'utilisation de matériel agricole.

répondre à une nécessité, elles répondent également à une condition d'identité collective. (Defourny et Nyssens, 2017) Partageant les mêmes conditions socio-économiques et culturelles, les coopératives permettent de rassembler des agriculteurs autour d'une identité de destin. (Defourny, 2017) De ce fait, la forme coopérative répond à des aspirations communes telles qu'améliorer la qualité de vie des exploitants, faciliter l'accès des jeunes agriculteurs au capital agricole, renforcer les liens sociaux, développer l'économie locale ou encore améliorer la pérennisation des productions en les valorisant au sein de la chaîne alimentaire. (Cap Ruralité, www.capru.be)

2.3. Une troisième génération de coopératives agricoles

A partir des années 1980, un nouveau coopératif s'installe en réponse à l'émergence de nouveaux statuts : les "coopératives sociales".² (Defourny et Nyssens, 2017) Ces nouvelles coopératives privilégient des finalités sociales et la création d'emplois, ou même plus largement l'intérêt général instigué entre autres par les préoccupations de développement durable et de justice sociale. Plus particulièrement dans le secteur agroalimentaire, des coopératives vont émerger en réponse aux différents scandales touchant le secteur agroalimentaire (fraudes, gaspillage des ressources et des denrées produites, dangers pour la santé humaine, pollution, dégradation des sols, destruction d'écosystèmes, menace sur la biodiversité, contribution au réchauffement climatique, mal-être animal, etc.) et aux pratiques de la production industrielle de nourriture (recours aux organismes génétiquement modifiés, dépendance des agriculteurs envers les multinationales semencières de type Monsanto, etc.). (Dohet, 2018) Dans ce contexte l'intérêt pour l'agriculture biologique croîtra également. Depuis 1987, le nombre d'exploitations biologiques s'est ainsi vu multiplier par vingt et 6% de l'agriculture belge est désormais biologique. (Statbel, 2020)

Nous pouvons affirmer que ces coopératives émergent dans un contexte d'information imparfaite sur le marché classique (Defourny, Nyssens, 2017) à laquelle s'ajoute une revendication commune de changer le système agroalimentaire conventionnel. Ces "nouvelles" coopératives se distinguent des précédentes notamment par leur orientation vers l'intérêt général plutôt que de se centrer uniquement sur l'intérêt mutuel des membres. (Borzaga et Spear, 2004, Bauwens et Defourny, 2017).

Des coopératives de groupement d'achat commun, de circuits courts, de supermarchés bio-locaux et de ventes en vrac voient ainsi le jour. Elles se regroupent autour d'une volonté de se nourrir plus sainement, plus localement et de façon plus respectueuse de l'environnement. Leurs priorités sont la qualité des produits, la traçabilité du processus de production, la transparence des méthodes de production, l'absence ou la réduction au strict minimum d'utilisation de pesticides, la recherche de synergies entre les différents acteurs et bien souvent aussi l'aspect local de la production. Certaines stimulent par ailleurs aussi le lien social (par la formation, la création d'emplois, la préservation des savoirs paysans, etc.) et encouragent la rencontre entre producteurs et consommateurs. La participation active des coopérateurs et autres parties prenantes dans la gestion des coopératives prend également plus d'importance. (Dohet, 2018)

² loi du 13 avril 1995: instituant la Société à finalité sociale (SFS)

2.4. Différents types de coopératives agricoles

Les coopératives agricoles sont créées soit à l'instigation des consommateurs, soit des producteurs ou des deux. Comme le soulignent Bijman et Hanisch (2020) il existe une multitude de coopératives dans le secteur agroalimentaire. Pour bien comprendre leurs enjeux en termes de gouvernance, il est important de les catégoriser en tenant compte des spécificités de celles-ci en termes d'objectifs (social/économique), de type de membres (producteurs, consommateurs), et de type de transaction (fourniture/achat/service).

Sur base de ces différents critères, nous pouvons considérer les coopératives de production, de transformation, de distribution et les coopératives de consommation. (www.eclosio.org) Les premières par des producteurs du secteur agroalimentaire avec pour objectif principal l'apport de biens et services nécessaires à la réalisation de leur production. Les coopératives d'utilisation de matériel agricole (CUMA), souhaitant fournir aux agriculteurs-coopérateurs du matériel, des machines agricoles et des moyens de réparation sont un exemple de coopérative de production. Viennent ensuite les coopératives de transformation et de distribution. Ces dernières sont également créées et gérées par des producteurs, mais dans un but de gestion commune de la transformation ou de la commercialisation de leur production. Nous pouvons citer ici comme exemple les coopératives laitières qui collectent le lait, le transforment en produits finis et le commercialisent pour le compte des agriculteurs. Finalement, il y a les coopératives de consommation qui poursuivent l'objectif de fournir des produits alimentaires aux consommateurs.

La distinction entre ces différentes catégories de coopératives n'est pas toujours évidente. En outre, nombreuses sont les coopératives qui combinent plusieurs de ces activités et sont composées de plusieurs types de membres. (www.eclosio.org) Apparaissent également des coopératives multi-parties prenantes qui associent tant des producteurs que des consommateurs de produits agricoles, ainsi que d'autres parties prenantes. (Rijpens, Jonet, Mertens, 2015) Au-delà de l'intérêt mutuel, elles stimulent également la collectivité et tendent à éviter les risques de comportements opportunistes (Defourny, Nijssens, 2017). Citons un exemple : dans le cas d'une coopérative de production alimentaire en circuit court incluant des consommateurs, ceux-ci peuvent mieux contrôler la qualité des produits et aussi participer au choix du niveau de qualité à atteindre afin d'accomplir la finalité sociale. (Ben-Ner et Van Hoomissen, 1991, cité par Defourny et Nyssens, 2017)

Dans ce mémoire, nous nous limitons à l'analyse des coopératives agricoles de producteurs, soit les coopératives créées par des producteurs agricoles ayant un lien direct avec les maillons de la chaîne alimentaire et qui ont donc une activité de transformation et/ou de distribution. Il s'agit par exemple de coopératives laitières, de viande, de fruits et légumes ou viticoles. Leur finalité est principalement économique, mais certaines ont également une finalité sociale forte et des objectifs d'intérêts généraux.

2.5. Statistiques coopératives de producteurs.

Il n'est pas évident d'avoir des données sur les coopératives de producteurs agricoles car les statistiques se font sur base du code NACE et en fonction de l'activité de la coopérative. Qu'elle soit de production ou plutôt de la distribution, les coopératives vont se retrouver dans le secteur primaire ou secondaire. Lucie Lenoir a tenté - dans son mémoire (2019) - de comptabiliser les coopératives agricoles de producteurs en Belgique. Selon ses sources, en 2019, la Belgique comptait 191 coopératives agricoles de producteurs, dont 63% en Wallonie, 4% en Région de Bruxelles-Capitale et 33% en Flandre. Au niveau national, 53% se consacrent à une activité de commerce, 36% à l'activité de production et seulement 12% à l'activité de transformation. Ces

chiffres sont cependant relatifs étant donné que la plupart des coopératives ne se limitent pas à un seul type d'activité comme déjà expliqué.

Au niveau de la taille, la majorité des coopératives sont de petite taille, c'est-à-dire qu'elles comptent moins de 50 équivalents temps plein, ou ont un chiffre d'affaires de moins de 9.000.000€, ou un bilan de moins de 4.500.000€. Quant à la forme juridique, toutes ces coopératives sont de type Société Coopérative à Responsabilité Limitée (SCRL) et 44 d'entre elles ont également un objectif de "finalité sociale".

Résumé de l'émergence des coopératives agricoles :

- Au XIX^e siècle-début XX^e siècle : premières coopératives agricoles ayant pour objectif d'améliorer les conditions de vie des agriculteurs et d'investir collectivement dans du matériel agricole.
- A partir du milieu XX^e siècle : coopératives agricoles de transformation et de distribution comme contre-pouvoir aux grosses exploitations industrielles et visant des économies d'échelle.
- A partir de la fin du XX^e siècle : élargissement des missions des coopératives à des objectifs sociaux et environnementaux pour affronter les situations d'information imparfaite du marché et répondre aux attentes des consommateurs. Émergence de coopératives multi-parties prenantes avec une forte implication démocratique des différentes parties prenantes.
- En 2019 : 191 coopératives de producteurs agricoles, dont 44 à finalité sociale

3. Le modèle coopératif et la participation démocratique

3.1. Le modèle coopératif

Une coopérative est « une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs à travers une entreprise détenue collectivement et contrôlée démocratiquement » (Alliance Coopérative Internationale, ACI, 1995). Les valeurs fondamentales de la coopérative qui sont la responsabilité personnelle et mutuelle, la démocratie, l'égalité, l'équité et la solidarité, se traduisent dans sept principes coopératifs définis par l'ACI :

- **L'adhésion volontaire et ouverte** : Les coopératives sont des organisations fondées sur le volontariat et ouvertes à toutes les personnes aptes à utiliser leurs services et déterminées à s'engager en tant que membres, et ce sans discrimination fondée sur le sexe, l'origine sociale, la race, l'allégeance politique ou la religion.
- **Le contrôle démocratique des membres** : Les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. La démocratie peut s'exprimer en termes de droits de vote égaux (un membre = une voix) ou dans le mode d'organisation.
- **La participation économique des membres** : Les membres contribuent au capital de leurs coopératives et en ont le contrôle. Ce capital est la propriété commune de la coopérative. Les membres ne bénéficient habituellement que d'une rémunération limitée du capital souscrit comme condition de leur adhésion. Les membres affectent les excédents à tous ou à une partie des objectifs suivants : le développement de leur coopérative, éventuellement par la dotation de réserves dont une partie au moins est

impartageable, des ristournes aux membres en proportion de leurs transactions avec la coopérative et le soutien d'autres activités approuvées par les membres.

- **L'autonomie et l'indépendance** : Les coopératives sont des organisations autonomes d'entraide, gérées par leurs membres. La conclusion d'accords avec d'autres organisations, y compris des organismes publics, ou la recherche de fonds à partir de sources extérieures, doit se faire dans des conditions qui préservent le pouvoir démocratique des membres et maintiennent l'indépendance de leur coopérative.
- **L'éducation, la formation et l'information** : Les coopératives fournissent à leurs membres, leurs dirigeants élus, leurs gestionnaires et leurs employés l'éducation et la formation requises pour pouvoir contribuer effectivement au développement de leur coopérative.
- **La coopération entre les coopératives** : Pour apporter un meilleur service à leurs membres et renforcer le mouvement coopératif, les coopératives œuvrent ensemble au sein de structures locales, nationales, régionales et internationales.
- **L'engagement envers la communauté** : Les coopératives contribuent au développement durable de leur communauté.

Ces principes sont fondamentaux car ils reflètent les valeurs et l'esprit coopératif. Malheureusement pour les défenseurs des principes coopératifs, jusqu'à récemment, la législation belge (loi du 18 mai 1873) ne retenait que très peu d'éléments propres à l'esprit de la coopération. Par conséquent, et pour différentes raisons, de nombreux entrepreneurs ont adopté la forme coopérative, plus particulièrement la SCRL pour réaliser leur projet sans avoir une volonté de se référer aux valeurs et principes coopératifs. Elles étaient appelées des "fausses" coopératives poursuivant principalement un but commercial. (www.febecoop.be) Néanmoins, les coopératives pouvaient se distinguer en ayant l'agrément CNC (Conseil National de la Coopération, de l'Entreprenariat social et de l'entreprise agricole) ou en formant une SCFS, soit une Société Coopérative à Finalité Sociale.

Depuis le 1^{er} mai 2019, avec le nouveau Code des Sociétés et des Associations (CSA), seules les "vraies" coopératives, soit celles qui respectent les principes de l'ACI, peuvent être reconnues comme tel. Selon la définition du CSA (art. 6.1.) la société coopérative (SC) a pour but principal la satisfaction des besoins et/ou le développement des activités économiques et/ou sociale de ses actionnaires ou de tiers intéressés. En créant donc une coopérative, les actionnaires prennent la responsabilité de répondre eux-mêmes à leurs besoins et/ou à ceux de la communauté.

Le CSA permet également d'aller un pas plus loin en termes de limitation de droit de vote et de distribution du surplus. Les coopératives qui respectent les neuf conditions d'agrément du CNC³ pourront ainsi se distinguer en fonction de leur finalité. Trois types d'agrément sont possibles : l'agrément de société coopérative agréée, qui cherche à satisfaire les besoins des membres uniquement, l'agrément d'entreprise sociale pour les coopératives souhaitant générer un impact sociétal positif, et l'agrément combinant les deux précédents. En fonction du type d'agrément, la manière dont on affecte le surplus financier est différent. Dans le cas d'une coopérative agréée, la distribution de surplus se fait soit sous forme de dividende limitée à 6% de rendement, soit sous forme de ristourne. Dans la coopérative entreprise sociale, la distribution sous forme de dividende est fixée après réservation d'un montant à affecter à l'objectif d'intérêt général, avec un maximum de 6% de rendement également.

³ <https://www.cera.coop/fr/coop%C3%A9ratives/info-et-recherche/juridische-info/3-erkenning-nrc>

Ensuite le CSA précise que pour être agréée, la finalité de la coopérative et ses valeurs doivent être décrites dans les statuts de l'entreprise, ou au minimum être complétées dans un règlement intérieur ou une charte. (art. 6.1. du CSA)

Finalement, un point important dans le nouveau CSA est la responsabilité personnelle des administrateurs. Les effets de cette dernière disposition ne sont pas à négliger, en ce qu'elle peut freiner des coopérateurs à devenir administrateur et donc à s'impliquer davantage dans la gestion de la coopérative. (www.les-scop.be).

3.2. La participation démocratique : ses atouts et ses enjeux

3.2.1. *Les atouts de la participation démocratique*

Il y a deux principes spécifiques au modèle coopératif : la propriété collective et le contrôle démocratique. Elles impliquent que les membres-coopérateurs ont une double casquette : celle de propriétaire et celle de coopérateur. En tant que coopérateur, l'agriculteur participe économiquement à la vie de la coopérative en lui livrant tout ou une partie de sa production et en utilisant les services de la coopérative (approvisionnement, conseils, ...). (Barraud-Didier, Henninger et Triboulet, 2015). A ce titre, il a droit au surplus résiduel. Ce droit correspond à la possibilité de bénéficier des excédents générés par l'activité de l'entreprise, mais peut également prendre la forme d'une ristourne. Cette ristourne peut prendre la forme d'un remboursement en fonction du montant des transactions effectuées par les membres à la coopérative ou d'un prix d'achat plus élevé dans le cas de coopératives de producteurs qui fournissent à la coopérative. (Defourny et Nyssens, 2017) Ces dernières formes de rémunération ne sont cependant pas liées à l'apport en capital. (Rijpens, Jonet et Mertens, 2015)

En tant que propriétaire, le producteur s'engage quant à lui à participer à la gestion de la coopérative, acquérant ainsi le droit au contrôle résiduel. Ce droit est organisé de manière démocratique, ce qui implique que le pouvoir de contrôle et de décision est limité, souvent jusqu'à "une personne = une voix". (Rijpens et Mertens, 2016)

Ces deux principes sont généralement associés et sont des garde-fous contre les décisions opportunistes et individualisantes. En effet, il pourrait être tentant pour un agriculteur de ne participer à la coopérative uniquement pour bénéficier d'un prix plus intéressant. Cependant, comme le souligne Hansmann (1988), la volonté de maximiser et de s'approprier les bénéfices résiduels constitue également une incitation à exercer un contrôle plus efficace sur l'organisation. Le producteur-coopérateur aura donc tout intérêt à garder un œil sur la gestion de sa coopérative, s'il veut pouvoir continuer à en bénéficier sur le long terme.

D'autres atouts de la propriété collective et du contrôle démocratique existent. Elles permettent notamment de renforcer la santé financière de la coopérative du fait que les investisseurs sont également les bénéficiaires de la coopérative, ou encore, d'augmenter le capital confiance à son égard, du fait que le pouvoir de décision n'est pas lié à leur apport économique, ce qui lui assure une capacité à mobiliser de nouvelles ressources. (Rijpens, Jonet, Mertens, 2015)

Cependant, la participation démocratique ne se limite pas à la simple participation des coopérateurs dans les organes de décision. Comme le disent Rijpens & al (2015), "la notion de démocratie dans les coopératives consiste également à laisser le pouvoir aux membres sans pour autant lier ce pouvoir à leur poids économique." La participation démocratique exige non seulement de mettre en œuvre des processus démocratiques de prise de décision, mais également de veiller à la contribution de chacun au projet coopératif. Elle implique donc que les membres puissent s'exprimer, réfléchir, apprendre et agir collectivement sur les finalités

sociales poursuivies par leur coopérative et contribuer ainsi à une transformation sociale. (Rijpens, Jonet, Mertens 2015).

3.2.2. Les enjeux pour la participation démocratique

Dans une coopérative agricole de producteurs, les membres ont donc une double qualité : celle de propriétaire et celle de producteur-fournisseur de la coopérative. Ces deux casquettes engendrent inévitablement des tensions entre intérêt commun et intérêt individuel, appelés aussi le dilemme coopératif et peuvent rendre la décision collective plus complexe.

Saïsset (2016) définit le conflit d'intérêt spécifique au système coopératif comme suit: "d'un côté, les adhérents qui ont le plus souvent comme objectif individuel de court terme de maximiser la rémunération de leurs apports, au détriment des investissements de long terme et de l'autre, les administrateurs qui ont pour objectif collectif de créer et de conserver de la valeur à l'intérieur de la coopérative afin de pouvoir investir et développer l'entreprise dans le respect de sa mission sociale." Concrètement, cela se traduit dans les décisions à l'Assemblée Générale sur la répartition du bénéfice annuel, entre une distribution à tous au prorata des activités réalisées et une mise en réserve de tout ou d'une partie au profit de la coopérative. (Saïsset, 2016).

Ces tensions entre intérêts collectifs et individuels sont de plus exacerbées par le contexte économique et environnemental complexe du secteur agricole, et affectent la capacité de résilience des coopératives à y faire face. (Simmons & al. 2015).

Premièrement, le dilemme coopératif serait, d'après Saïsset (2016), doublé par des divergences et des conflits de nature cognitive liés à des asymétries de connaissance et de compréhension entre les adhérents et les membres du CA ou de la direction. Typiquement, le secteur agricole s'est complexifié ces dernières décennies. Des enjeux liés à la digitalisation, la sécurité alimentaire, le développement technologique et les politiques de prix, nécessitent l'introduction de nouveaux métiers et de nouvelles compétences en finance, management, marketing, et en recherche et développement. Ces exigences génèrent par contre des coûts de structure plus importants par rapport au modèle initial de certaines coopératives et impactent la rémunération du producteur-coopérateur. (Filippi, 2016) D'autre part, elles nécessitent de gros investissements, amenant les coopératives à devoir faire appel à l'épargne de leurs coopérateurs. (Hollandts et Valliorgue, 2016)

Deuxièmement, le développement durable et la responsabilisation des agriculteurs dans cet enjeu global impactent fortement les coopératives agricoles. Les pratiques agricoles conventionnelles sont souvent accusées de ne pas être respectueuses de l'environnement à cause de l'utilisation de pesticides qui affectent la santé des humains et des insectes, la surexploitation des terres qui appauvrit les sols ou encore la modification génétique des aliments dont les effets sur l'humain ne sont pas connus. (Hollandst & Valliorgue, 2016) Le secteur s'est vu investir dans des méthodes de production innovantes faisant accroître leurs coûts de production et les coûts de recherche et développement.

Troisièmement, Hollandst et Valliorgue (2016), pointent dans leur référentiel à l'attention des coopératives agricoles, l'impact de l'évolution des marchés locaux et globaux sur les décisions stratégiques à prendre, qui peuvent créer des tensions supplémentaires au sein de coopératives agricoles. Ces dernières peuvent être amenées à devoir choisir entre une commercialisation de leurs produits à un niveau local ou une ouverture sur un marché international. L'internationalisation leur imposerait une concurrence plus importante avec des contraintes au niveau de la production, mais offrirait des débouchés plus importants, contrairement à un

marché local plus restreint, mais exigeant une production plus qualitative. Ce choix stratégique est d'autant plus important dans un contexte d'augmentation de la consommation des produits alimentaires locaux. (Bonnal, Ferru, Charles, 2019)

Pour pouvoir faire face à ces évolutions dans le monde agricole sans pour autant devoir démutualiser, c-à-d. de passer du statut de coopérative à celui de société capitaliste, les coopératives auront tendance à grandir pour réaliser des économies d'échelle ou attirer de nouvelles ressources. (Chaddad & Cook, 2004, Jones & Kalmi, 2012) Cette stratégie entraîne cependant des défis spécifiques pour la gouvernance et plus particulièrement pour maintenir la participation démocratique.

3.2.3. Focus sur les défis pour la participation démocratique face à la croissance

Une coopérative agricole de producteurs est créée d'une part par des agriculteurs locaux qui ont un besoin d'unir leurs forces et leurs moyens pour faciliter le développement de leur activité, de sécuriser les approvisionnements et de gérer les stocks, la transformation et la commercialisation de manière plus efficace. La croissance peut paraître indispensable pour faire face à des investissements ou pour rémunérer le capital investi par ses membres. (Hollandst et Valliorgues, 2016) D'autre part, les coopératives agricoles sont obligées de croître si elles veulent pouvoir répondre à une demande croissante pour une alimentation saine, locale et respectueuse de l'environnement.

Les coopératives ont donc tendance à grandir en taille et voient le nombre de leurs membres s'accroître, voire se diversifier. Cette évolution peut avoir des effets directs sur le capital social, notamment par la capacité de mobiliser les coopérateurs et par le rapport qu'entretiennent les membres avec leur coopérative. (Feng & al., 2016) Birchall (2015) met ainsi en évidence cinq enjeux en termes de gouvernance démocratique qui ont tendance à s'intensifier lorsque la coopérative grandit en taille.

Premièrement, la hausse du nombre de membres peut conduire les membres à se sentir moins responsables du devenir de leur coopérative et à donc moins s'investir dans la gestion. (Filippi, 2016) Ceci peut être accompagné d'un manque de motivation pour la cause collective et de faiblesses en termes de contrôle. Nous parlons ici du phénomène « d'entropie démocratique » ou de dégradation au cours du temps du fonctionnement démocratique des coopératives. (Rijpens, Jonet, Mertens, 2015).

Deuxièmement, plusieurs auteurs ont observé que la progression de la taille d'une coopérative a des effets négatifs sur le capital social. (Jones and Kalmi, 2012 ; Feng & al., 2016, Birchall, 2015) Cela peut se traduire par des comportements opportunistes, appelés également le phénomène de passager clandestin. (Cook, 1995) Selon Ostrom (2000), les incitations à se comporter en passager clandestin s'intensifient au même rythme que la croissance du groupe en question. Les comportements opportunistes peuvent provoquer des tensions entre les coopérateurs qui s'investissent à des degrés divers dans la coopérative. Différents auteurs (Cariou, 2003, Duvaleix-Tréguer, 2004, Henninger & Barraud-Didier, 2009 & 2014) distinguent plusieurs types de coopérateurs en fonction de leur niveau d'engagement et que nous pouvons répartir en deux groupes. Ceux de la première génération, les pionniers de la coopérative, adhèrent fortement aux valeurs collectives et sont motivés par la solidarité, offrant toute leur production à la coopérative. Ils sont très engagés et ont forgé leur conception de la coopération de manière collective. Leurs successeurs, les agriculteurs de "deuxième génération", adhèrent quant à eux à la coopérative plutôt par opportunisme. Ils recherchent les meilleurs prix et choisissent par conséquent les entreprises qu'ils estiment être les plus

performantes, sans prendre en compte des considérations d'ordre mutualiste. (Champagne, 1998 cité dans Henninger & Barraud-Didier, 2009) Les nouveaux membres-producteurs auraient donc tendance à ne devenir que des producteurs et oublier qu'ils sont également membres de la coopérative. Dans ce sens, ils bénéficient de l'efficacité et des avantages de la coopérative sans investir du temps et de l'énergie pour orienter et contrôler sa destinée (Côté, 2000). D'autre part, ils seront plus susceptibles de diminuer leur ventes à la coopérative dès qu'une meilleure opportunité financière s'offre à eux. Il y a donc là un devoir pour la gouvernance de réconcilier les intérêts des deux catégories de coopérateurs.

Troisièmement, la multiplication du nombre d'adhérents due à une diversification des activités de la coopérative ou à l'élargissement des membres à diverses parties prenantes, peut faire naître des intérêts et des attentes hétérogènes. Le risque dans ce cas est que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des autres, avec les difficultés de priorisation et d'allocation de ressources qui s'en suivent. (Rijpens et Mertens, 2016) D'autre part, l'évolution du contexte social et culturel (nouvelles techniques de production, formation,...) peut expliquer des divergences d'attentes entre coopérateurs de différentes générations. (Duvaleix-Tréguier, 2004) Ceci engendre une complexification de la gestion et de la gouvernance des coopératives et donc de la prise de décision collective. (Birchall, 2015)

Quatrièmement, plus la coopérative grandit, plus il est difficile d'organiser de manière appropriée les interactions entre les différents organes de décision, ce qui affaiblit le contrôle démocratique. (Birchall, 2015) La diversité des parties prenantes et le nombre important de coopérateurs peuvent nécessiter la création de nouvelles structures qui s'ajoutent aux organes de décisions formels, appelés parfois les "structures de gouvernance élargies" (Mertens, 2010)

Finalement, la coopérative, en grandissant, peut éprouver des difficultés à maintenir le projet coopératif initial au risque de ne plus satisfaire les besoins des coopérateurs à l'origine de la mission de la coopérative. Les pressions sur les marchés et la nécessité d'augmenter en efficacité poussent les coopératives agricoles à prioriser l'objectif économique au détriment de la mission sociale. (Nilson & al., 2009) En conséquence, la coopérative risque une perte d'adhésion au projet coopératif et un renforcement de l'intérêt individuel du coopérateur. Il pourrait être tenté de vendre ses produits au plus offrant plutôt qu'à sa propre coopérative. (Cechin & al. , 2012)

Nous pouvons conclure que les évolutions économiques, technologiques et environnementales auxquelles sont confrontées les coopératives agricoles peuvent les amener à devoir grandir pour survivre ou pour faire face à la demande. La croissance comporte cependant plusieurs défis en termes de gouvernance et risque d'affaiblir plus particulièrement le principe de participation démocratique des membres. Pour affronter ces challenges, les coopératives agricoles doivent trouver un modèle de gouvernance capable de les accompagner de manière efficace et démocratique dans une gestion durable. (Hollandts & Valiorgue, 2016). Dans le prochain chapitre nous analysons les composantes de la gouvernance au sein des coopératives, plus particulièrement des coopératives agricoles de producteurs, afin d'y trouver des éléments pour répondre aux défis en termes de participation démocratique.

La participation démocratique

Atouts : éviter les comportements opportunistes, augmenter le capital confiance, renforcer la situation financière, ainsi que permettre d'échanger, de réfléchir et d'apprendre collectivement

Enjeux externes : évolutions économiques, environnementales et technologiques du secteur

Défis internes liés à la croissance de la coopérative > risques d'entropie démocratique, de comportements opportunistes, de complexification de la gestion et du contrôle démocratique, et difficulté à maintenir le projet coopératif initial

4. Les mécanismes de gouvernance pour améliorer la participation démocratique

4.1. La gouvernance et les différentes composantes de la gouvernance

4.1.1. La gouvernance

Selon le Code belge de gouvernance d'entreprise⁴ : « La gouvernance d'entreprise recouvre un ensemble de règles et de comportements qui déterminent comment les sociétés sont gérées et contrôlées. » La gouvernance d'entreprise concerne non seulement le fonctionnement et le contrôle interne d'une entreprise (dimension interne) mais également son lien avec les différentes parties prenantes dans tous ses domaines d'activité (dimension externe). Dans le cas d'une coopérative, la gouvernance doit également protéger l'intérêt de ses membres et permettre le contrôle démocratique par ceux-ci pour assurer la mission sociale. Au-delà d'un enjeu de gestion, il y a donc également un enjeu éthique. Pour Novkovic & Miner (2015), les trois caractéristiques fondamentales des coopératives constituent à elles seules une garantie implicite d'une bonne gouvernance. Ces principes sont : leur approche motivée par l'humain et non le profit ; le principe de propriété et de contrôle collectif par les membres et le principe d'autogestion et de décision démocratique par les membres.

Rijpens et Mertens (2016) nuancent ces propos en expliquant que les valeurs à elles seules demeurent insuffisantes pour garantir une bonne gouvernance. Le type de coopérative, le secteur, la taille et l'histoire, le cycle de vie et le degré de professionnalisation ne sont que quelques-uns des facteurs qui influencent les mécanismes de gouvernance à mettre en place. En effet, les coopératives ont pour but de s'inscrire dans une vision de long terme et il est important d'avoir un regard critique sur les mécanismes de gouvernance de la coopérative, sans oublier de les adapter en fonction des évolutions internes et externes. (Rijpens & Mertens, 2016) C'est pour cette raison que des moments de réflexion et d'introspection doivent régulièrement avoir lieu avec les coopérateurs.

Pour bien comprendre les mécanismes de gouvernance, il est important de d'abord définir les différents organes de décision qui composent une coopérative, ainsi que leur rôle, leur fonctionnement et leurs interactions.

4.1.2. Les organes de la gouvernance

La gouvernance dans les coopératives est régie par des organes qui encadrent le pouvoir de décision du management et organisent les relations avec les coopérateurs et les parties prenantes externes. Ces organes ont des pouvoirs de contrôle et de décisions stratégiques qui

⁴ <https://www.corporategovernancecommittee.be/fr/over-de-code-2020/code-belge-de-gouvernance-dentreprise-2020>

orientent durablement les activités créatrices de valeur d'une coopérative en lien avec la mission de la coopérative. Trois organes de pouvoir principaux interagissent dans une coopérative : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et le Management. Nous décrivons ci-dessous leur rôle, composition et points d'attention.

- a. L'Assemblée Générale est représentée par l'ensemble des membres effectifs ou associés/détenteurs de parts. Ses fonctions sont fixées dans la loi (CSA du 23 mars 2019): elle a la pouvoir de décision sur la modification des statuts, nomination et révocation des administrateurs, la nomination et révocation des commissaires, l'approbation des comptes et du budget, la décharge aux administrateurs et aux commissaires, l'affectation des profits, l'exclusion d'un membre ou associé, la dissolution de l'organisation et l'affectation du surplus de liquidation. La loi prévoit que l'AG doit se réunir au moins une fois par an.

De par sa composition, l'AG peut exercer deux rôles importants dans une coopérative : un rôle de représentativité et un rôle de participation démocratique. Son rôle de représentant des coopérateurs doit veiller à ce que la coopérative fonctionne dans l'intérêt de ses membres. Le rôle participatif implique de participer aux discussions sur la stratégie et la mission de la coopérative et donc de comprendre les enjeux auxquels est confrontée la coopérative. Les coopérateurs n'ont pas le pouvoir de définir la stratégie, mais bien de la comprendre, de porter un jugement et d'émettre des propositions constructives. Il en va de leur responsabilité individuelle et collective. Cet organe est très important dans une coopérative agricole, car il permet à l'ensemble des coopérateurs, propriétaires de la coopérative, de s'impliquer, de s'exprimer et de valider les décisions stratégiques de la coopérative. Cela requiert cependant une bonne transmission de l'information, un minimum de compétences via des formations et une bonne animation.

- b. Le Conseil d'Administration (CA) est représenté par des administrateurs nommés par l'AG, qui ont chacun une responsabilité légale. Sa fonction minimale, fixée par la loi, est une fonction résiduelle par rapport à celle de l'AG en termes de gestion et de représentation. La loi laisse donc une grande liberté aux coopératives dans les rôles, la composition et le fonctionnement du CA.

Judith L. Miller-Millesen (2003) distingue trois grands rôles pour les CA : un rôle de monitoring, un rôle de développement stratégique et un rôle de conformité. Le premier impose au CA d'évaluer et de contrôler la gestion du management dans le respect de la mission de la coopérative. La mission de développement stratégique comprend une participation active du CA à l'élaboration et à la mise en œuvre des décisions stratégiques de la coopérative sans mettre à risque la pérennité de la coopérative. Finalement, le rôle de conformité attend du CA de veiller au respect des dispositions légales et éthiques de la coopérative, ainsi qu'à sa légitimité auprès de ses parties prenantes.

Le rôle du CA peut s'avérer compliqué, car il doit agir tant dans l'intérêt de la coopérative que dans l'intérêt des membres. Son bon fonctionnement et ses interactions avec le management et l'AG sont essentielles pour assurer la survie de la coopérative dans le respect de sa mission.

- c. Le management ou comité de direction a quant à lui un pouvoir d'exécution. Il exécute les décisions du Conseil d'Administration. Dans la pratique, il participe également à l'élaboration d'orientations stratégiques en partenariat avec le CA. Vu qu'il est en

contact direct avec les parties prenantes concernées et impactées par l'activité de la coopérative, il a une bonne connaissance de leurs attentes. Il assure donc l'intégration de celles-ci dans les décisions stratégiques. La nature et la fréquence des interactions entre le management et le CA sont dès lors importantes pour l'insertion de la coopérative dans son territoire. (Hollandts et Valiorgue, 2016)

Les trois principaux organes de décision dans une coopérative ont donc des fonctions minimales qui leur sont attribuées par la loi, mais qui peuvent être étendues en fonction des besoins pour une bonne gouvernance. La littérature scientifique en sciences de gestion préconise qu'une bonne gouvernance repose sur une répartition claire des rôles entre le CA et la direction. La définition de ces rôles dépendra des éléments internes et du contexte externe à l'organisation. (Mertens et Rijpens, 2008, Cornforth, 2004)

D'après Nockovic et Miner (2015), les coopératives ont une tendance naturelle à avoir une relation de type "intendance" entre leur CA et le management. La théorie de l'intendance est basée sur une perspective de relations humaines. Elle présuppose que les cadres supérieurs veulent faire du bon travail et agissent comme des intendants efficaces des ressources d'une organisation (Cornforth, 2004). Grâce aux principes fondamentaux des coopératives, le CA et le management des coopératives sont amenés à être partenaires (Nockovic et Miner, 2015). Dans ce sens, les rôles entre les deux organes de décision sont bien définis. Les coopératives possèdent dès lors les fondements pour maintenir cet équilibre entre monitoring et développement et pour faire collaborer CA et management.

Mertens et Rijpens (2008) attirent tout de même l'attention sur le fait que cette situation - qu'elles appellent dans le cycle de vie d'une organisation "la phase de coopération" - peut dans certains cas aboutir à une situation d'excès de confiance dans le management. Dans cette situation, le CA n'exerce pratiquement plus aucun rôle en dehors de ses obligations formelles et le directeur profite ainsi du fait qu'il possède des informations et des compétences que les coopérateurs n'ont pas pour contrôler lui-même la gestion. Pour minimiser les efforts demandés aux membres du CA, il va lui-même par exemple préparer les ordres du jour des conseils pour que le CA n'ait qu'à les approuver. Cette phase, que Mertens et Rijpens (2008) vont appeler "la phase de ratification", peut avoir un effet de démotivation et de désengagement des membres du CA dans la gestion de l'organisation.

Cette phase peut durer longtemps et prend souvent fin avec une crise (départ du manager, situation financière déficitaire, ...) Mais, comme l'expliquent Mertens et Rijpens, (2008) cela ne signifie pas pour autant la fin de l'organisation. En effet, cette phase peut mener à une prise de conscience de la part de membres qui, via le CA vont reprendre la gestion de l'organisation en main. Cette phase de contrôle de la gestion par le CA est appelée "la phase de supermanagement". Avec le temps et la confiance accrue dans le nouveau management, la coopérative tendra à nouveau vers la phase de coopération.

Cette vision dynamique du CA rejoint ainsi ce que Nockovic et Miner (2015) mettent en avant sur la capacité des coopératives à être résilientes, à gérer des systèmes de gouvernance complexes et à rechercher un partenariat équilibré entre le CA et le management dans un objectif de gestion durable de la coopérative.

Résumé :

Une bonne gouvernance nécessite

- une définition claire des rôles et du fonctionnement des organes de décision et des interactions partenariales entre les différents niveaux de décision et les parties prenantes
- d'avoir des mécanismes de gouvernance adaptés aux facteurs internes de la coopérative tels que l'histoire, taille, cycle de vie, la professionnalisation, ...
- une agilité face aux facteurs externes : politique, économique, environnement, ... qui évoluent tout au long de la vie de la coopérative
- une participation démocratique des membres au processus d'évaluation et de mise en œuvre des mécanismes de gouvernance

4.2. Quels mécanismes de gouvernance pour améliorer la participation démocratique dans un contexte de croissance ?

Comme nous venons de le voir, la forme coopérative possède, de par ses principes, ses valeurs et ses organes de décision, les clés pour mettre en place une bonne gouvernance. Cependant, dans un contexte de croissance, la coopérative est amenée à faire évoluer ces mécanismes de gouvernance afin d'éviter les risques décrits ci-avant et qui affectent le principe de participation démocratique : l'entropie démocratique, le problème du passager clandestin, la perte de lien avec la mission collective ou encore la complexité du contrôle sur la gestion.

Pour assurer une participation démocratique qui permette de répondre aux attentes de tous les membres et de contrôler efficacement la gestion, Birchall (2015) suggère de porter son attention sur trois dimensions qui doivent coexister dans une coopérative grandissante. Il s'agit de veiller à l'implication des membres dans les prises de décision, de garantir la représentativité de tous les membres dans les organes de décision et de s'assurer que les membres aient les compétences et l'expertise nécessaires pour prendre des décisions stratégiques répondant aux attentes des membres et des parties prenantes et contrôler efficacement la gestion de la coopérative.

4.2.1. L'implication des membres

L'implication des membres dans les coopératives a déjà fait l'objet de diverses recherches empiriques. (Cechin & al., 2012) Henninger et Barraud-Didier (2009) ont étudié plus spécifiquement la nature de l'implication organisationnelle des membres dans les coopératives agricoles. Cette implication recouvre les différentes formes d'attachement qu'une personne développe et entretient à l'égard d'une organisation (Meyer et al 2002). Les auteures définissent pour cela différentes composantes de l'implication organisationnelle : la composante affective, la composante normative, la composante calculée et la composante internalisation.

- la composante affective se réfère à l'attachement émotionnel, à l'engagement envers l'organisation
- la composante normative s'intéresse au devoir moral des membres envers leur organisation, ces derniers ayant un sentiment d'obligation à rester membre
- la composante calculée correspond à la prise de conscience des coûts liés au départ de l'organisation

- la composante internalisation correspond à l'engagement de la personne fondé sur la congruence entre les valeurs individuelles et organisationnelles. L'implication de la personne s'effectuerait parce qu'elle internalise ou adopte les valeurs, buts et normes de l'organisation (O'Reilly et Chatman, 1986, cité dans Henninger et Barraud-Didier, 2009)

Il ressort de leurs recherches que cette dernière dimension est essentielle pour qu'un coopérateur s'implique dans une organisation. En effet, elle renforce la fidélité et la loyauté des agriculteurs envers leur coopérative, car elle permet de faire la convergence entre les valeurs de la coopérative et celles de ses membres.

Les auteures ont également fait le constat que même si le discours des agriculteurs eux-mêmes se focalise presque exclusivement sur des questions purement économiques du prix et la rentabilité, plutôt liées à la dimension calculée de l'implication, le thème des valeurs reste pour eux une préoccupation souvent délaissée au profit des discussions techniques et commerciales. En effet, ces discussions finissent souvent par devenir rituelles sans générer d'avancée et enferment les membres dans une logique strictement économique qui ne peut susciter de leur part qu'un comportement opportuniste et nullement la fidélité recherchée. Les dirigeants de coopératives agricoles auraient donc un rôle à jouer pour raviver le thème des valeurs auprès de leurs coopérateurs, dans un but de fidélisation. (Henninger & Barraud-Didier, 2009)

Rijpens (2012) nous rappelle d'ailleurs qu'un des principes coopératifs est d'informer et d'éduquer les coopérateurs notamment sur ces valeurs, car cela favoriserait une vision partagée et une compréhension commune du projet coopératif. N'Doly (2018) a d'ailleurs constaté dans son étude empirique auprès de cinq coopératives Ivoiriennes de café et de cacao, que des formations spécifiques sur les valeurs et les principes coopératifs et le fait de vivre ensemble des expériences d'entraide, de partage et de solidarité, renforçaient non seulement le sentiment d'adhésion des membres, mais également la performance économique des coopératives.

Différents mécanismes de communication, d'information sont possibles. La rédaction d'une charte reprenant les objectifs de la coopérative et qui devrait être signée par tous les coopérateurs permettrait par exemple non seulement d'informer, mais également de formaliser l'engagement des membres au projet collectif. D'autres propositions pourraient aller dans le sens de créer des espaces, des lieux de convivialité où les membres pourraient se retrouver pour créer du lien social, ou encore de prévoir une réunion spécifique d'accueil pour les nouveaux coopérateurs, éventuellement avec un parcours d'intégration. Ce ne sont ici que quelques exemples de recommandations qui nous ont été suggéré par divers guides ou manuels à l'attention des coopératives agricoles. (Hollandst & Valliorgue, 2016, Bijmans & Mwanika, n.d.)

Dans ce processus d'apprentissage, Côté (2000) va même plus loin en associant également les employés au processus. En effet, si tant les employés que les membres ont internalisé les valeurs de la coopérative, les interactions entre eux ne seront que plus fluides et les valeurs se feront ressentir jusque chez le client final. Pour cela l'instauration d'un dialogue entre employés et membres pourrait être encouragé. (Hollandst & Valliorgue, 2016).

Au-delà de la communication sur les valeurs, un autre élément semble essentiel pour améliorer l'implication des membres. C'est la confiance. (Henninger & al, 2014, Bijmans & Mwanika, n.d) En effet, plus les membres auront confiance en la direction, plus ils auront envie de s'engager dans la coopérative. Dans une coopérative grandissante, la distance entre les membres et la direction devenant plus importante, la transparence de la direction envers les membres sur ce qu'il se passe dans la coopérative est primordiale. (Zivkovic & Hudson, 2015). Différents moyens de communication qui permettent d'assurer cette transmission

d'informations sont envisageables : réunions d'information, plateforme digitale, courriers électroniques, rapports périodiques,...

4.2.2. La représentativité

Pour assurer une participation démocratique effective, il est également essentiel que les membres se sentent représentés dans les organes de décision tel que le Conseil d'Administration. (Birchall, 2015) Au fur et à mesure que le nombre de coopérateurs augmente, les interactions entre les coopérateurs et les organes décisionnels sont rendus plus difficile. L'instauration de structures intermédiaires entre les membres et le CA, permettrait par exemple de faciliter la communication. (Rijpens, Jonet, Mertens, 2015) D'autre part, si l'accroissement des membres implique l'arrivée d'autres catégories de coopérateurs avec des attentes hétérogènes, il est important de veiller à ce que les différentes catégories soient représentées dans le CA ou que des mécanismes intermédiaires puissent permettre à ceux-ci de s'exprimer. Rijpens et Mertens (2016) évoquent ainsi la possibilité que des membres non individuels, par exemple d'autres coopératives, pourraient être coopérateur.

Dans le cas où des centres de décision décentralisés devraient être utiles, Novkovic et Miner (2015) proposent de recourir à un modèle de gouvernance polycentrique ou de réseau où toutes les catégories de membres seraient sur le même pied d'égalité, sans hiérarchie entre eux. Ceci éviterait qu'un groupe de coopérateurs n'exerce un pouvoir décisionnel plus important.

4.2.3. L'expertise

Comme évoqué précédemment, les activités et la structure de la coopérative peuvent se complexifier dans des coopératives grandissantes. Elles nécessitent dès lors des nouvelles compétences et des aptitudes spécifiques pour pouvoir participer efficacement à la gestion. (Rijpens et Mertens, 2016) Ils permettront d'une part de renforcer la contribution mutuelle, ainsi que la relation partenariale entre les différents niveaux de pouvoir et d'autre part cela permettra aux membres de contribuer à la formulation et l'application des objectifs stratégiques. Nous reconnaissons ici la théorie de l'intendance, dont nous avons parlé précédemment.

Dans le cas de coopératives de producteurs, les membres connaissent déjà bien le secteur d'activité. Néanmoins, il peut leur manquer des compétences plus spécifiques, d'ordre financier ou juridique par exemple. Proposer des formations sur le fonctionnement de la coopérative, ses enjeux, outils de gestion, la lecture des comptes,... permettrait aux coopérateurs de pouvoir participer aux discussions au sein du CA et de prendre des décisions en bonne connaissance des enjeux. (Hollandst & Valliorgue, 2016) Une autre manière de surmonter ce décalage, comme le disent Rijpens et Mertens (2016), serait peut-être de s'adjoindre les compétences d'administrateurs indépendants, tout en veillant à la représentation de la diversité des intérêts.

4.3. Conclusion

Pour pouvoir assurer une gestion démocratique et durable d'une coopérative en croissance, le modèle de gouvernance doit s'adapter à la taille de la coopérative. Il doit ainsi refléter l'équilibre entre implication des membres, représentation et expertise afin de permettre à chaque niveau de gouvernance de prendre des décisions en s'appuyant sur des informations pertinentes et avec les compétences requises. Pour aller plus loin au niveau des recommandations, nous

Quels mécanismes pour améliorer la participation démocratique dans un contexte de croissance :

- des pratiques et des mécanismes qui permettent d'encourager l'implication et l'adhésion des membres en travaillant sur l'internalisation des valeurs et des objectifs, mais aussi en les informant sur le fonctionnement, les réalisations et les enjeux de la coopérative et en instaurant un climat de confiance entre le management et les membres > réunions d'information, mécanismes de communication réguliers, principes de transparence, charte des coopérateurs, processus d'intégration,...
- des organes qui veillent à ce que les différentes catégories de membres soient représentées dans les organes de décision afin que le projet coopératif soit au plus proche des besoins et attentes de tous les membres > structures intermédiaires; une rotation régulière du CA
- des pratiques qui veillent à ce que les membres aient les compétences requises pour pouvoir participer aux prises de décision et au contrôle de gestion > formations, compétences externes

Partie 2 : Etude exploratoire : Le cas de Coprosain

Dans cette deuxième partie du mémoire, nous allons explorer la gouvernance au sein de la coopérative agricole de producteurs Coprosain dans le but de pouvoir valider ce que nous avons appris de la revue de littérature. Comme expliqué dans l'introduction, cette coopérative est particulièrement intéressante à étudier, car elle a connu une belle croissance ces dernières années, ce qui nous permet d'analyser dans quelle mesure cela a eu un impact sur son modèle de gouvernance et plus particulièrement sur la participation démocratique de ses membres. Nous avons basé notre analyse sur des données officielles issues des rapports annuels publiés à la Banque Nationale, ainsi que sur des interviews réalisées auprès des membres du CA et de coopérateurs. (Annexe 1) Nous terminons cette partie par des recommandations ou des points d'attention pour renforcer la participation démocratique au sein de Coprosain, sur base des enseignements tirés de notre recherche dans la première partie.

1. Présentation de Coprosain

1.1. Historique

Coprosain scrl a été créée il y a 36 ans par Jean Frison, producteur de viande bovine et quelques autres producteurs, avec l'idée de "concevoir l'agriculture autrement" (extrait d'une interview publiée dans Sudpresse, 2015) et de proposer de la viande locale de qualité en circuit court. La coopérative est arrivée à la suite d'une première initiative de ces mêmes producteurs voulant répondre à la demande de la population locale d'acheter des produits de qualité provenant de producteurs locaux, Agrisain. Coprosain était le premier groupement proposant un modèle de circuit court dans les années 1980. La coopérative avait pour mission de défendre la production agricole locale, de qualité en toute transparence envers le consommateur, tout en donnant une rémunération juste pour les producteurs. Elle était donc mue par un intérêt mutuel envers ses membres, mais également par un intérêt général. Pour réaliser cette mission, les fondateurs avaient dû établir des règles et des critères de production pour garantir les produits de qualité. « La base pour devenir coopérateur était d'avoir une ferme mixte (culture et élevage) où la terre

et les récoltes nourrissent les animaux. » (extrait d'une interview publiée dans Sudpresse, 2015) Avec le temps, cette règle s'est assouplie dans ce sens que les coopérateurs ne devaient plus forcément avoir une ferme mixte. Par contre, il y avait un cahier des charges à respecter pour pouvoir fournir à la coopérative. La filière de production de viande bovine était la filière principale. Les autres filières telles que fruits et légumes, produits laitiers et boulangerie étaient considérées comme complémentaires à l'offre de viande dans les magasins.

La coopérative, située dans la région de Ath, ne comptait au début que quelques producteurs-agriculteurs. Ils ont commencé avec une seule camionnette et ont ensuite loué un petit magasin, puis engagé un boucher, une vendeuse et ainsi de suite. Avoir ses propres points de vente permettait de rapprocher les producteurs des consommateurs, de travailler en circuit court. Chaque année, des rencontres étaient organisées entre les producteurs et les consommateurs, soit dans leur exploitation soit dans l'un des points de vente afin de créer une relation de confiance entre eux. N'étant pas à même de gérer ces points de vente en tant que producteur, la coopérative semblait la meilleure formule pour répondre à leurs besoins. Nous pouvons citer ici un des fondateurs, toujours membre de la coopérative, Francis Delmée (extrait d'une interview dans Sudinfo, 17 juillet 2020) : « Dans un groupement de producteurs, on est assuré de la qualité qu'on produit. Un produit vrai, entier, dans le respect de l'environnement et des personnes. La coopérative s'engage sur une qualité donnée, avec un cahier des charges par production. Elle permet de commercialiser une partie de la production mais les producteurs restent indépendants et libres. Ensemble, on est plus fort. »

Fin des années 1990, certains agriculteurs vont se lancer dans la production de viande biologique. Cependant, la production sera trop importante par rapport à la demande et peu de circuits étaient organisés pour la transformation et la commercialisation de ces viandes. Pour aider ces producteurs à écouler leur viande sur le marché, Coprosain va développer une activité supplémentaire : la transformation et la commercialisation de viande et charcuterie issues de l'agriculture biologique. Cette solidarité envers les petits producteurs ayant des difficultés à rentrer sur le marché, continuera à faire partie de la mission sociale de Coprosain dans les années à venir.

Coprosain sera, à ses débuts, très atypique dans le secteur des coopératives agricoles. En effet, la plupart des coopératives se consacrent soit aux activités de transformation, soit à l'achat en commun de matériel agricole, soit à la distribution. Coprosain englobe toute la chaîne alimentaire, de la transformation à la vente au consommateur final. Elle crée ainsi son propre marché.

La coopérative gère aujourd'hui quatre magasins (Comptoir fermier de Ath, Mons, Braine l'Alleud et Tournai) et plusieurs marchands ambulants qui vont sur une vingtaine de marchés hebdomadaires dans le Hainaut, le Brabant-Wallon et en Région de Bruxelles-Capitale. La société athoise distingue en cela ses points de vente de viande paysanne et bio. Pour la viande bio, Coprosain a deux marchands ambulants, avec lesquels elle est présente sur quelques marchés hebdomadaires. A côté de ses propres points de distribution, Coprosain vend ses viandes bio à divers magasins bio en Région wallonne et par Internet via eFarmz.

Aujourd'hui la mission et les objectifs de Coprosain sont définis comme suit sur leur site Internet (www.coprosain.be) :

- Juste prix pour le producteur

- Priorité au goût : produit de qualité, production artisanale, locale
- Respect du consommateur : aliments produits dans le respect de l'animal et de l'environnement, produits sains et de qualité
- Développement durable au niveau humain et au niveau écologique :
 - la coopérative maintient et développe une agriculture familiale, créatrice d'emplois et source de revenus de générations en générations pour de nombreuses familles d'agriculteurs ;
 - elle maintient un cadre de vie socio-culturel actif dans nos villages ;
 - Nos producteurs mettent en valeur les moyens traditionnels de production liés aux terres :
 - exploitation de la terre pour produire des ressources de qualité supérieure aussi bien pour la population que pour son bétail qui, pour ce dernier, lui procure le fumier nécessaire préservant ainsi le patrimoine sol destiné aux générations futures ;
 - limitation des apports de produits chimiques et de protéines exogènes pour le bétail par la valorisation et la diversification des produits et sous-produits de la ferme ;
 - préservation de la sécurité pour la santé du bétail et celle du consommateur ;
 - limitation des déchets nuisibles à l'environnement ;
 - préférence donnée au circuit court en termes de déplacements de produit : du producteur au consommateur la distance est très courte (en moyenne 30 km donc un minimum de CO² dégagé)

Ces objectifs sont traduits dans des engagements repris dans une charte que nous pouvons également trouver sur leur site web.⁵

Nous pouvons conclure que Coprosain était pionnière dans la troisième génération des coopératives agricoles en s'engageant non seulement dans un objectif d'intérêt mutuel répondant à un enjeu économique d'autonomisation par rapport au circuit conventionnel agroalimentaire, mais également dans un but d'intérêt général répondant à des besoins sociaux et environnementaux. Aujourd'hui, les objectifs de Coprosain sont restés identiques et la demande pour leurs produits locaux et de qualité ne cesse d'accroître.

1.2. Statuts

Coprosain est une SCRL, une Société Coopérative à Responsabilité Limitée. Elle n'est pas agréée par la CNC mais applique les différents principes repris dans ses statuts (cfr. Annexe 2) tels que :

- limitation du droit de vote à 10% des voix, quel que soit le nombre de parts
- liberté d'adhésion limitée à la seule condition que la majorité des membres soient des agriculteurs
- limitation de distribution des bénéfices à 6% et le surplus est affecté à un fonds de réserve

⁵ https://www.coprosain.be/Notre-charte_457.html

- 5% des bénéfices nets doivent être prélevés pour constituer une réserve légale

1.3. Situation financière

Il y a douze ans, le chiffre d'affaires de Coprosain était de 3,9 millions d'euros.⁶ Dix ans plus tard, les derniers comptes annuels de 2019 indiquent un chiffre d'affaires de 9,4 millions d'euros, soit une augmentation de 141%. Malgré un chiffre d'affaires en hausse, Coprosain a néanmoins du mal à générer des bénéfices. En effet, les résultats négatifs s'accumulent d'année en année et la coopérative peine à renverser la situation. En 2019, Coprosain enregistrait une perte importante de 248 mille euros. Dans le passé, la coopérative a pu compter sur des financements externes de W.Alter⁷ et de Wapinvest⁸, deux organismes de financement public, pour les sortir des problèmes financiers. Aujourd'hui encore, ces deux organismes sont coopérateurs au sein de la coopérative et accompagnent Coprosain dans sa gestion. Cependant, cet apport en capital n'a pas suffi à redresser la situation, et Coprosain manque encore à ce jour de financements pour des investissements importants en termes d'infrastructure, de matériel ou encore de digitalisation, ainsi que pour pouvoir garantir des délais de paiement raisonnables et de pouvoir assurer un prix juste à ses coopérateurs. Aujourd'hui, les coopérateurs reçoivent un prix qui est 10% au-dessus du prix du marché, mais ils souhaitent revoir ce pourcentage à la hausse, ce que Coprosain ne peut actuellement pas leur offrir.

1.4. La gouvernance

La coopérative Coprosain a trois organes de décision qui composent sa gouvernance : l'Assemblée Générale, le Conseil d'Administration et la direction. Nous décrivons ici leur composition, leur rôle, leur fonctionnement et leurs interactions.

a) L'Assemblée Générale

L'Assemblée Générale (AG) est composée de l'ensemble des 55 coopérateurs, majoritairement des producteurs de viande bovine, et certains producteurs de fruits et légumes, de produits laitiers, ainsi que W.Alter et Wapinvest. Le rôle de l'AG se limite aux fonctions légales : l'approbation des comptes, la nomination et la révocation des administrateurs, l'acceptation ou la révocation des membres,... Le droit de vote est proportionnel aux nombres de parts que possèdent les coopérateurs, avec un plafond de 10% de droit de vote. Actuellement une part vaut 130 euros et le nombre minimum de parts pour devenir coopérateur est de 10, soit un montant total de 1300 euros. Les parts des coopérateurs augmentent chaque année d'un montant équivalent à 2% du chiffre d'affaires que le coopérateur a réalisé avec ses ventes à la coopérative. Légalement, certains coopérateurs, et notamment les plus anciens, ont donc plus de pouvoir décisionnel que les autres.

Pour devenir coopérateur, il faut plus ou moins un an de stage d'attente et il n'y a pas de conditions d'accès ou de règlement d'ordre intérieur formellement établi. Il existe uniquement un cahier de charges, qui vaut aussi bien pour les producteurs-membres que pour les producteurs non-membres de la coopérative. En ce qui concerne les objectifs et le

⁶ <https://www.nbb.be>

⁷ www.w-alter.be

⁸ www.wapinvest.be

fonctionnement de la coopérative, ceux-ci sont expliqués de manière informelle aux nouveaux coopérateurs qui entrent dans la coopérative. Cependant, même si les coopérateurs interviewés se disent conscients des principes coopératifs, leur implication active dans la gestion de Coprosain est très relative. En témoigne le faible taux de participation aux AG, soit +/- 50% d'après les coopérateurs interviewés.

Au niveau du fonctionnement, l'ordre du jour des AG est préparé par l'administrateur délégué, qui le fait approuver par le Conseil d'Administration, dont il est lui-même le président. D'après les membres interviewés, les décisions sont à chaque fois approuvées sans discussion. Très peu de place serait laissé au débat.

b) Le Conseil d'Administration

Le Conseil d'Administration (CA) de Coprosain est actuellement composé de cinq administrateurs et un président. Le nombre de membres, ainsi que sa composition n'a pas beaucoup évolué depuis la création de la coopérative. Les vingt-cinq premières années, le CA était présidé par le fondateur Jean Frison, qui dirigeait également la coopérative ensemble avec son beau-fils. Il y a dix ans, lorsque son beau-fils a repris la direction, celui-ci a repris la fonction de président du CA. Les autres administrateurs ont à peine changé en dix ans. Le CA compte ainsi quatre administrateurs-producteurs représentant chacun une filière différente, un administrateur de Wapinvest et un administrateur de W.Alter. Wapinvest, un fonds d'investissement régional visant à accompagner et à financer les entreprises de Wallonie picarde et W.alter, un organisme public, filiale de la SRIW, qui accompagne et investit dans des sociétés coopératives wallonnes, amènent par leur présence au sein du CA un regard extérieur, un réseau et certaines compétences en termes de gestion dans le CA. Depuis le départ du directeur en 2019, le représentant de Wapinvest a repris la présidence du CA. C'est la première fois qu'une autre personne que celle du directeur préside le CA. Le mandat de tous les administrateurs arrivant à échéance en mai 2021, de nouveaux administrateurs devront être nommés.

D'après un membre fondateur, toujours membre du CA, il y a toujours eu une grande confiance du CA dans la gestion de la coopérative par l'administrateur délégué. Celui-ci faisait preuve d'un certain charisme, renforcé par le rôle historique et le poids économique de la famille Frison dans la coopérative. Le faible nombre de réunions du CA par an, soit trois à quatre fois par an, témoigne également de cet excès de confiance. En se référant à la première partie de ce mémoire, nous pouvons conclure que la coopérative était dans une phase de « management de ratification » où le CA ne fait que ratifier les décisions proposées par le management, au détriment de son rôle de monitoring et de développement stratégique.

En termes d'interactions, l'administrateur délégué était le seul lien entre le CA, les coopérateurs et la coopérative. Un coopérateur interviewé affirme « qu'en tant que simple coopérateur, il était très difficile de faire remonter des informations au niveau de la direction ». Ils ne se sentaient pas entendus, pas impliqués et le CA ne permettait manifestement pas de relayer la voix des coopérateurs.

Depuis 2020, les choses ont commencé à changer. Tel qu'expliqué dans la première partie de ce mémoire, la phase de ratification prend souvent fin avec une crise, qui dans le cas de Coprosain pourrait s'apparenter à la crise de management dans laquelle elle se trouve actuellement suite au départ inopiné du directeur. Cette crise a démontré la fragilité d'une

gestion reposant sur les épaules d'un seul homme et elle a rapidement mené à une prise de conscience de la part des membres du CA, ainsi que de certains coopérateurs, qu'il était temps de reprendre le contrôle sur la gestion. Depuis début 2020, un manager de crise a été engagé et le CA de Coprosain est arrivé dans une phase de « supermanagement ». C'est lui qui dirige l'entreprise en étroite collaboration avec le manager de crise et qui a activement repris ses trois rôles de monitoring, conformité et de développement stratégique. Le rôle du CA est actuellement prépondérant dans la gestion, en attestent également les nombreuses réunions du CA des derniers mois. Vu que le manager est un manager temporaire, cette phase risque de prendre encore quelques mois, le temps qu'un nouveau manager soit mis en place et qu'il fasse ses preuves. Ensuite seulement, un nouvel équilibre entre le rôle de monitoring et de développement pourra être trouvé, ainsi qu'une relation de collaboration entre CA et management.

c) Comité de direction

Coprosain a été dirigé depuis sa création d'abord par Jean Frison, suivi de son beau-fils Paul Vankeerberghen. Nous ne pouvons pas vraiment parler d'un comité de direction, mais plutôt d'une direction, solitaire. En effet, le directeur était seul à prendre des décisions de gestion importantes et stratégiques pour l'entreprise. Parler d'hégémonie managériale serait plus adéquat. D'après les coopérateurs interviewés, il faisait tout ce qui était en son pouvoir pour gérer l'entreprise avec les moyens financiers et humains dont il disposait. Il n'aurait jamais agi par opportunisme, mais toujours dans l'intérêt de la coopérative. Son seul défaut probable, d'après ces mêmes coopérateurs interviewés, est de ne pas avoir été capable de gérer la forte croissance des dix dernières années et d'adapter l'organisation interne, les procédures de contrôle, les investissements et la gouvernance démocratique de la coopérative.

2. Les enjeux liés à la croissance et les mécanismes de gouvernance pour y faire face

2.1. Les enjeux

Coprosain fait face à un enjeu important en termes de gestion, lié à la forte croissance qu'elle a connue ces dernières années. En effet, en dix ans, la coopérative, en plus d'une augmentation importante de son chiffre d'affaires, a vu le nombre de ses coopérateurs passer de 12 à 55 et le nombre d'ETP de 38,7 à 61,4. Cette forte croissance nécessite indéniablement une remise en question de l'organisation interne, des procédures et des outils de gestion. Cependant, la gestion quotidienne de Coprosain reposait jusqu'en 2019 principalement sur les épaules d'un seul homme, l'administrateur délégué, qui n'a manifestement pas pu gérer cette évolution. Le mauvais bilan de la coopérative des dernières années, malgré l'augmentation du chiffre d'affaires, a clairement démontré les limites de ce mode de gestion hégémonique. D'autres constats font état de ce manque de gestion efficace : contrôles insuffisants sur la qualité des produits livrés, pas de règlement d'ordre d'intérieur permettant de révoquer un coopérateur, charte non contraignante, diminution de la vente à la coopérative et autres. Grâce à l'intervention de W.Alter, la coopérative a reçu en 2018 un soutien du Fonds Venture Philanthropy de la Fondation Roi Baudouin pour se faire accompagner dans la transformation

de son modèle de gestion, sans pour autant mettre en péril sa durabilité financière, écologique et sociale.⁹ Ce processus est actuellement encore en cours.

En attendant, Coprosain doit également tenter de regagner la confiance de ces producteurs, qui, du fait des longs délais de paiement, ont graduellement diminué leur quantité de livraison à la coopérative au profit d'autres débouchés commerciaux. Si pendant des années, Coprosain vendait 100% de la viande en provenance de ses membres-producteurs, ce chiffre a chuté à 50% en 2019, le restant venant d'autres grossistes. Un enjeu crucial pour Coprosain est donc d'arriver à un modèle de gestion rentable pour retrouver un équilibre financier, mais surtout aussi pour recréer de la confiance auprès des membres, ainsi que pour attirer de nouveaux producteurs-coopérateurs.

Un autre enjeu important, ressorti des interviews passées avec certains coopérateurs et également lié à la croissance de la coopérative, est le décalage entre les attentes et le niveau d'engagement des premiers coopérateurs-fondateurs, par rapport aux nouveaux coopérateurs. En effet, des anciens coopérateurs font le constat que le niveau d'engagement des nouveaux coopérateurs est très faible et que leurs attentes vis-à-vis de la coopérative sont axés principalement sur les aspects économiques à court terme et non sur la finalité sociale à plus long terme. Ceci explique également la tentation de certains de diminuer la vente à la coopérative au profit d'autres débouchés financièrement plus intéressantes. Coprosain fait donc clairement face à des problèmes d'entropie démocratique, de comportements opportunistes et de perte de lien avec la mission collective initiale tels que nous a enseigné notre revue de littérature. Il y aurait donc là un enjeu important pour raviver la participation démocratique des membres dans le projet collectif de la coopérative.

Il ressort également de l'analyse des organes de décision, que ceux-ci ne laissent pas véritablement de place pour un processus de décision démocratique. Même si dans les statuts le principe de contrôle démocratique des membres est respecté légalement, d'une part via le vote à l'AG, dont le poids du vote est limité à maximum 10%, et d'autre part, via la participation des membres dans le CA, dans sa mise en œuvre effective, nous ne pouvons pas parler de réel contrôle démocratique. Plusieurs éléments nous permettent d'avancer cela.

Premièrement, le fait que le président est également le directeur général de la coopérative, ne permet pas au CA d'effectuer un contrôle de manière démocratique sur la gestion avec la distance nécessaire qu'implique le rôle de monitoring. De plus, le manque de rotation dans les administrateurs est également un frein à un contrôle efficace et démocratique. En effet, cela peut engendrer un excès de confiance, un laxisme de la part des membres du CA et empêche l'arrivée d'un regard neuf sur les décisions à prendre.

Ensuite, les coopérateurs n'ont pas le sentiment que le CA, tel qu'il est composé, représente les attentes des coopérateurs. Il y a manifestement un manque de confiance dans la capacité du CA à représenter leurs intérêts et à contrôler efficacement la gestion. Pourtant, les coopérateurs n'ont pas réagi à cette situation, probablement par opportunisme, mais également par manque d'implication dans la coopérative, et ont ainsi laissé le CA gérer seul la coopérative avec les compétences dont elle disposait. Nous reconnaissons ici le phénomène d'entropie

⁹ <http://www.venturephilanthropyfund.be>

démocratique et de passer clandestin que nous avons abordé dans la première partie de ce mémoire.

En conclusion, la nécessité de revoir les mécanismes de gouvernance et donc les règles internes, le rôle, le fonctionnement et les interactions entre les organes de décision, ainsi que la nécessité pour les coopérateurs de se réapproprier la coopérative, ne semble plus faire aucun doute.

2.2. Quels mécanismes de gouvernance pour renforcer le contrôle démocratique et raviver la participation des membres ?

Comme nous avons vu dans la première partie de ce mémoire, la gouvernance d'une coopérative est évolutive et doit pouvoir s'adapter à différents facteurs, externes ou internes à la coopérative. Ceci implique de devoir organiser régulièrement des moments de réflexion, d'évaluation des mécanismes de gouvernance dans un objectif de gestion durable de la coopérative. Manifestement, chez Coprosain, les mécanismes de gouvernance ne s'étaient pas adaptés à la taille grandissante de l'entreprise. Une première recommandation serait donc de prévoir des moments et de lieux de réflexion et d'évaluation des mécanismes de gouvernance afin de s'assurer qu'elles permettent à la participation démocratique d'être effective.

Ensuite, la recherche littéraire, nous a indiqué trois éléments clés auxquels les coopératives grandissantes doivent particulièrement être attentive afin de permettre à la participation démocratique de pouvoir s'exprimer : l'implication des membres, la représentativité des membres et l'expertise. Analysons comment veiller au respect de ces trois éléments clé.

2.2.1. *Augmenter l'implication des membres*

Comme vu précédemment, pour renforcer l'implication organisationnelle du coopérateur envers sa coopérative, il faut travailler sur l'internalisation des valeurs, des objectifs et des normes de l'organisation par le coopérateur. Ceci implique que le coopérateur soit conscient et donc informé de l'existence de ces valeurs afin de pouvoir créer du lien avec ses propres valeurs. Et même si certains coopérateurs-fondateurs ont l'impression que d'autres coopérateurs plus récents ne s'intéressent qu'aux aspects économiques de la coopérative et à leur propre intérêt, ce n'est là peut-être que le reflet d'un manque de communication et d'attention sur les valeurs. Il y aurait donc lieu de régulièrement mettre en avant les objectifs et les principes coopératifs de Coprosain dans les réunions avec les coopérateurs afin d'assurer une vision partagée de la coopérative et de garder l'esprit collectif vivant. De plus, ces réunions permettront d'être un lieu d'échange sur d'autres aspects liés à la coopérative. Si les coopérateurs se sentent entendus, cela renforcera leur envie de s'impliquer. Pour cela, il faut que ces lieux de discussions existent, ce qui n'était jusqu'à présent pas le cas ou en tout cas pas de manière formelle et régulière.

La communication sur les valeurs et les objectifs durables de la coopérative ne suffiront cependant pas à créer une réelle loyauté envers la coopérative. Pour cela, il faut également recréer une relation de confiance. La confiance passe par la transparence quant aux informations importantes qui concernent la coopérative. Les coopérateurs n'ont ainsi pas l'impression que la coopérative leur cache quelque chose, ce qui les rendrait méfiants. Nous conseillons dès lors de mettre en place des moyens de communication plus réguliers

qu'uniquement lors des assemblées générales, et via lesquels la coopérative informe ses membres sur les activités des magasins, les nouveaux membres, les nouveaux clients, les ventes,... et cela par exemple quatre fois par an. S'ils sont mieux informés, les membres se sentiront davantage concernés et seront mieux outillés pour participer à la réalisation des objectifs de la coopérative.

Finalement, dans le but de renforcer l'engagement des coopérateurs envers la coopérative et d'éviter des dérives, nous pensons qu'il serait intéressant de formaliser cet engagement dans une charte qui devrait être signée par tous les coopérateurs. Certes, Coprosain a déjà une charte, mais celle-ci ni aucunement contraignante et n'a plus été adaptée depuis plusieurs années. Une nouvelle charte devrait donc être rédigée en concertation avec tous les coopérateurs et comprendrait d'une part la mission et les valeurs de la coopérative, mais également des actions engageant les coopérateurs dans la réalisation des missions de la coopérative. Les coopérateurs pourraient par exemple s'engager à organiser des présentations de leurs produits dans les magasins ou lors de foires pour renforcer le lien producteur-consommateur ou mettre en avant la qualité de leurs produits. D'autres pourraient publier des *posts* sur les réseaux sociaux pour partager la passion de leur métier avec les consommateurs...

Plus spécifiquement à l'attention des nouveaux producteurs, nous suggérons de mettre en place un processus d'accueil et d'intégration, qui comprendrait une réunion d'information et d'échange sur la coopérative, son fonctionnement, sa mission et sa charte. Ainsi, ils assimilent ce que cela implique de devenir coopérateur. Cet échange permettra également à la coopérative de s'assurer du sentiment d'adhésion du producteur aux valeurs de la coopérative et éviterait ainsi d'engager des coopérateurs avec des attentes hétérogènes vis-à-vis de la coopérative, ce qui affaiblirait le processus de prise de décision et l'esprit collectif. On pourrait même prévoir un genre de parrain qui serait le référent du nouveau coopérateur et permettrait aux anciens coopérateurs de faire le lien avec les plus jeunes.

2.2.2. Assurer la représentativité

Dans la première partie de ce mémoire, nous avons vu qu'il ne suffit pas de créer un sentiment de loyauté pour qu'un coopérateur s'engage réellement dans la coopérative. Il faut également qu'il ait la possibilité et les moyens pour participer ou d'être valablement représenté. En cela, le fonctionnement, la composition et les interactions entre les organes de décision doivent être bien définis en fonction des besoins pour la gestion. Dans le cas de Coprosain, aussi bien la composition que le fonctionnement du CA devraient être revus, non seulement pour répondre aux enjeux économiques, mais également pour renforcer la contribution des membres à la définition et l'application des décisions stratégiques. A cet effet, il faudrait dans un premier temps veiller à une rotation plus fréquente des administrateurs. Pour cela, il nous semble important de penser à organiser des moments de repérage d'administrateurs potentiels pour préparer le renouvellement des administrateurs. Quant au président, nous recommandons d'éviter d'élire un président qui est également le directeur de l'entreprise, et de s'assurer qu'il ait les compétences personnelles et professionnelles requises pour mener à bien la mission du CA et pour permettre une relation partenariale avec la direction. A cette fin, une définition claire du rôle du CA est indispensable.

Ensuite, au vu de la croissance de la coopérative en termes de coopérateurs, la création d'une structure intermédiaire, qui rassemblerait tous les coopérateurs, éventuellement répartis par

filière, permettrait de faire le lien entre les coopérateurs et le CA afin de mieux faire circuler l'information et d'offrir une voix aux coopérateurs.

Finalement, pour pousser le principe de participation démocratique jusqu'au bout, nous suggérerions de modifier les règles de votes à l'AG et de passer à un système « un homme = un voix » au lieu « d'une part = une voix ». En effet, avec l'obligation des coopérateurs de réinvestir 2% de leur chiffre d'affaires réalisé chez Coprosain dans la coopérative, les plus anciens coopérateurs ont en principe plus de poids que les nouveaux. Même si dans les faits cela n'a jamais posé de problème, ce principe reflèterait mieux le principe démocratique et augmenterait peut-être le taux de participation des membres à l'AG.

2.2.3. Expertise des membres

Gérer une coopérative nécessite de comprendre son fonctionnement, ses enjeux, et d'avoir des compétences en termes de gestion, afin de pouvoir participer à l'élaboration de stratégies et contrôler efficacement la gestion. Cependant, des coopérateurs nous ont exprimé leur crainte de ne pas être en mesure de comprendre tous les enjeux économiques et financiers de la coopérative, ce qui leur empêche d'évaluer à sa juste valeur des décisions stratégiques à prendre. Il y aurait donc lieu de mieux informer les coopérateurs sur le fonctionnement des organes de décision et les outils de gestion, et de proposer des formations aux coopérateurs qui le souhaitent pour acquérir des techniques de participation efficace à la gestion de la coopérative (lecture des comptes annuels, règles de gouvernance, comment tenir une réunion, processus de décision démocratique,...).

2.3. Initiatives prises par Coprosain depuis fin 2020.

Depuis l'arrivée du manager de crise en mai 2020, une nouvelle dynamique s'est invitée dans la coopérative. Le manager de crise a, dès son arrivée dans l'entreprise, entamé une étude approfondie de la gestion financière et opérationnelle avec pour objectif premier de redresser le bilan financier. La nécessité de trouver du financement auprès de partenaires externes ou auprès des coopérateurs pour financer les investissements urgents dans un système ERP, la révision des processus d'approvisionnement ainsi qu'augmenter le nombre de producteurs-coopérateurs font partie des priorités. Ensemble avec le CA, ils se réunissent tous les mois pour discuter et évaluer la situation. Ils ont ainsi décidé d'engager un nouveau responsable financier et depuis le début de 2021, les membres du CA travaillent activement pour convaincre les coopérateurs d'investir plus dans la coopérative. C'est là qu'ils ont pris conscience de l'importance de raviver le sentiment d'adhésion des membres à la cause collective. De ce fait, ils ont donné une mission à un des coopérateurs, désirant rentrer dans le CA, pour trouver de nouveaux coopérateurs et pour rassembler les coopérateurs autour d'une nouvelle charte.

Depuis, un collectif des coopérateurs a été créé avec un triple objectif : créer une charte des coopérateurs, proposer des nouveaux producteurs à devenir coopérateur et être un lieu de discussion pour les coopérateurs sur des sujets d'ordre économique, mais également sur la mission sociale de la coopérative. Le collectif a pour ambition de se réunir trois fois par an et a déjà démontré son efficacité. Il a notamment permis à certains coopérateurs de s'impliquer davantage dans la coopérative en posant leur candidature comme administrateur dans le prochain CA, ainsi qu'à une quarantaine de producteurs de vouloir devenir coopérateur à la prochaine AG.

La charte, quant à elle ,est en cours de rédaction et aura pour but de rallier tous les coopérateurs autour d'un projet collectif commun et de servir également de garde-fou pour écarter des producteurs qui ne répondraient pas à la mission et aux cahiers de charge de la coopérative. Cette charte sera également très importante en termes de confiance envers les consommateurs.

Nous nous réjouissons de toutes ses initiatives prises, qui rejoignent en grande partie nos recommandations et espérons qu'elles donneront à Coprosain les capacités de résilience nécessaire pour redresser sa situation.

Conclusion

La Belgique est riche d'une longue histoire de la coopération et rencontre depuis la fin du XX^e siècle l'émergence d'une nouvelle génération de coopératives. Plus particulièrement dans le secteur agroalimentaire, ces coopératives tentent de renverser la chaîne alimentaire conventionnelle afin de répondre aux diverses attentes des producteurs et des consommateurs pour des produits de qualité, locaux, réduisant l'impact environnemental et avec un juste prix pour les producteurs. Au-delà du simple intérêt mutuel, ces nouvelles organisations poursuivent donc également un but d'intérêt général.

La revue de littérature, nous a montré que la forme coopérative, de par ses principes fondamentaux de propriété collective et de contrôle démocratique - si appliqués de manière adéquate – possède tous les atouts pour garantir une bonne gouvernance, soit une gestion respectueuse des attentes de toutes ses parties prenantes internes et externes, et une gestion efficace et durable. Néanmoins, cette forme de gestion collective et démocratique comporte également des risques et des coûts : coût lié au contrôle et coût lié à la prise de décision collective, soit la gestion des tensions entre intérêts individuels et intérêts collectifs. Ces coûts sont d'autant plus forts dans une coopérative agricole, où les coopérateurs ont besoin de la coopérative pour avoir des revenus, mais n'en sont pas pour autant dépendant et où les coopérateurs manquent parfois de connaissances et de temps pour s'impliquer dans la gestion.

A cela s'ajoutent les différentes évolutions que connaît le monde agricole au niveau économique, technologique et environnemental et qui obligent les coopératives à prendre des décisions stratégiques importantes en termes d'investissements. Dans un tel contexte, l'accroissement de la taille de la coopérative semble inéluctable. Cependant, comme nous l'avons constaté, la croissance d'une coopérative entraîne de nombreux enjeux au niveau de la gouvernance et plus particulièrement la participation démocratique peut être mise en péril. L'entropie démocratique, les comportements opportunistes, la complexification des interactions entre les membres et les organes de décision et la perte d'adhésion au projet collectif initial sont d'autant de défis qui fragilisent le modèle coopératif et peuvent dans certains cas mener à une démutualisation de la coopérative, voire une faillite. Pour ces coopératives agricoles qui se trouveraient dans cette situation, il y a donc lieu d'être attentif à ses possibles dérives et de mettre en place des mécanismes de gouvernance permettant de les éviter.

Ce mémoire avait pour objectif de répondre à la question : Quels mécanismes de gouvernance pour améliorer la participation démocratique dans les coopératives agricoles face aux enjeux de la croissance ? Voici ce que nous pouvons en conclure.

Les coopératives agricoles qui grandissent pour faire face aux évolutions du marché, du contexte technologique ou environnemental, se doivent donc de revoir leurs mécanismes de gouvernance pour raviver la participation démocratique de leurs membres pour pouvoir être résilient. Trois dimensions jouent un rôle très important dans ce processus : l'implication, la représentativité et l'expertise des coopérateurs. Concernant l'implication des membres, nous avons vu qu'il est indispensable pour les coopératives de veiller à remettre les valeurs et les normes qui la composent au centre de leurs préoccupations et de leur modèle de gouvernance. Plusieurs études empiriques ont en effet démontré que dans les coopératives agricoles les

discussions économiques prennent souvent le dessus sur les discussions liées à la mission sociale. En ravivant les valeurs collectives auprès des coopérateurs et en travaillant sur l'internalisation de ces valeurs, le sentiment d'adhésion serait renforcé et donc aussi l'implication des membres dans leur coopérative. Pour atteindre une réelle fidélité et loyauté des membres, la confiance dans les organes de gestion semble également déterminante. La communication régulière sur les valeurs, les normes, mais aussi sur le fonctionnement de la coopérative et ses enjeux semble être la clé de l'implication et de la loyauté des membres.

Ensuite, pour que la démocratie participative fonctionne, il faut que les membres puissent se sentir représentés dans les organes décisionnels. Des mécanismes doivent ainsi être mis en place pour veiller à ce que le fossé entre les coopérateurs et ces instances ne soit pas trop grand, en installant éventuellement des structures intermédiaires qui facilitent la communication entre les différents niveaux de pouvoir. Ces structures devraient être organisées de manière non-hiérarchique afin d'éviter qu'une partie prenante prenne le dessus sur une autre. Une attention doit être également donnée à ce que, dans la composition du CA, les différentes filières ou les différentes catégories de membres soient représentées et que le CA dispose des compétences nécessaires et de règles de fonctionnement clairement définies pour pouvoir effectuer ses rôles de monitoring, de conformité et de développement stratégique et permettre une relation partenariale entre le CA et le management.

Cela nous amène à la troisième dimension importante pour qu'une participation démocratique soit effective : l'expertise des membres. Les agriculteurs ne sont pas toujours familiers avec les outils de gestion des coopératives, les processus de décision à suivre ou encore les aspects juridiques. Des formations à l'attention des coopérateurs intéressés de participer au CA devraient pouvoir être organisées pour leur permettre de participer efficacement à l'élaboration et l'application des décisions stratégiques et de renforcer le management dans sa gestion.

Si les coopératives agricoles sont attentives à ces trois dimensions dans la mise en œuvre des mécanismes de gouvernance, elles pourront affronter avec plus de facilité les défis liés à la croissance de ses membres et réduire ainsi les coûts de la décision collective et de contrôle sur la gestion. Elles devront également veiller à mettre en place un processus d'évaluation régulier de ces mécanismes afin de les adapter aux besoins internes et externes.

L'analyse du cas de Coprosain a permis de valider les risques d'une gouvernance qui n'a pas su s'adapter aux besoins d'une coopérative ayant connu une forte croissance de son chiffre d'affaires, de son personnel et de ses coopérateurs. Le manque d'attention envers les mécanismes de gouvernance pour garantir une participation démocratique a en effet conduit la coopérative dans une situation financière très compliquée et à une perte importante de l'adhésion des membres au projet collectif. Face à cette situation de crise, le CA a néanmoins montré une capacité de résilience en reprenant le contrôle de la gestion de la coopérative pour tenter de redresser le bilan et de pouvoir répondre aux investissements nécessaires. Dans ce processus, il a compris que la participation des membres était indispensable, non seulement pour mieux contrôler la gestion dans le futur, mais également pour recréer de la confiance et de la loyauté des membres envers leur coopérative. Ceci est une condition pour pouvoir mobiliser les membres dans la réalisation de la finalité sociale, mais aussi pour attirer de nouveaux coopérateurs pour renforcer la situation financière et pour pouvoir faire face à la demande croissante des consommateurs dans leurs produits locaux et de qualité. Grâce à la revue de littérature, nous avons pu proposer plusieurs mécanismes de gouvernance qui permettent

d'améliorer l'implication et la loyauté des membres, d'assurer leur représentativité dans les organes de décisions, ainsi que de veiller à ce qu'ils aient les compétences et les informations nécessaires pour pouvoir participer efficacement à la gestion. Nous espérons vivement que ces recommandations l'aideront à retrouver sa capacité de résilience pour faire face aux actuels et futurs enjeux.

Bibliographie

Alliance Coopérative Internationale. <https://ica.coop.fr>. Consulté le 25 mars 2021.

Baret, Ph., Stassart, P., Vanloqueren, G., & Van Damme, J. (2013), *Dépasser les verrouillages de régimes socio-techniques des systèmes alimentaires pour construire une transition agroécologique*. ULB, UCL.

Barraud-Didier, & V., Henninger, M-C. (2009). *Les déterminants de la fidélité des adhérents de coopératives agricoles*. Revue Internationale de l'Economie Sociale, Institut de l'économie sociale.

Barraud-Didier, V., Henninger M-C., & Triboulet, P. (2015). La Participation des Adhérents Dans Leurs Coopératives Agricoles: Une Étude Exploratoire du Secteur Céréaliier Français. Revue Canadienne d'agroéconomie. Wiley 62(1), p. 125-148.

Bauwens, T., & Defourny, J. (2017), *Social capital and mutual versus public benefit: the case of renewable energy cooperatives*. Wiley Blackwell, vol. 88(2), pages 203-232.

Bijman, J., & Mwanika, F. (n.d.) *Notions de base sur les coopératives agricoles*, My.Coop, Centre International de Formation de l'OIT, Turin. https://www.ilo.org/global/topics/cooperatives/publications/WCMS_644688/lang--fr/index.htm

Bijman, J., & Hanisch, M. (2020). *Understanding heterogeneity among agricultural cooperatives*. Working Paper CIRIEC 2020/13, Ulg.

Birchall, J. (2015). *The design of effective democratic governance structures for large co-operatives*. International Cooperative Alliance (Ed.), Co-operative Governance fit to build resilience in the face of complexity. Brussels: International Co-operative Alliance. p. 25-31.

Borzaga, C., & Spear, R. (2004), *Trends and Challenges for Co-operatives and Social Enterprises in developed and transition countries*, Trento, Edizioni.

Bonnal, L., Ferru, M., Charles, D. (2019) *Perceptions et comportements d'achat des produits alimentaires locaux*. Economie Rurale. Société Française d'Économie Rurale, p. 101-123. hal-02512296

Cap Ruralité, *Coopération dans le secteur agricole*.

<http://www.capru.be/coop%C3%A9ration-dans-le-secteur-agricole>. Consulté le 21 avril 2021

Cariou, Y. (2003). *Le bilan sociétal de la coopération agricole : une démarche participative pour s'ouvrir au territoire*. Revue Internationale de l'économie sociale, n°290, p. 41-55. Institut de l'économie sociale.

Cechin, A., Bijman, J., Pascucci, S., Omta, O. (2012). *Decomposing the Member Relationship in Agricultural cooperatives: implications for commitment*, Agribusiness Vol. 00, p. 1-23.

Cera, Agrément CNC pour les coopératives, <https://cera.coop>. Consulté le 2 avril 2021.

Chaddad, F. R., & Cook, M. L. (2004). *The economics of organization structure changes: A US perspective on demutualization*. Annals of Public and Cooperative Economics, 75(4), p. 575-594. <http://web.missouri.edu/cookml/CV/APCE.pdf>

Cocaux, M. (2006). *Un modèle de solidarité du monde agricole d'après-guerre : le mouvement des CUMA (Coopératives d'Utilisation du Matériel Agricole)*. halshs-00008091.

Code belge de gouvernance d'entreprise 2020.

<https://www.corporategovernancecommittee.be/fr/over-de-code-2020/code-belge-de-gouvernance-dentreprise-2020>. Consulté le 15 avril 2021.

Code des sociétés et des Associations du 1er mai 2019, <http://www.ejustice.just.fgov>.

Commission européenne (2017). *Communication de la Commission au Parlement européen au Conseil, au Comité économique et social européen et au Comité de régions- L'avenir de l'alimentation et de l'agriculture*.

Conseil National de la Coopération. <http://economie.fgov.be>. Consulté le 15 avril 2021.

Cook, M.L. (1995). *The future of U.S. agricultural cooperatives: A neo-institutional approach*. American Journal of Agricultural Economics, n°77, p. 1153–1159.

Coprosain scrl. <http://www.coprosain.be>. Consulté le 30 avril 2021.

Cornforth, C. (2004). *La gouvernance des coopératives et des sociétés mutuelles : une perspective de paradoxe*. Economie et solidarités, vol. 35, n°1-2, Presses de l'Université du Québec.

Côté, D. (2000). *Les coopératives et le prochain millénaire : l'émergence d'un nouveau paradigme*. Revue Internationale de l'économie sociale, Recma n°275-276, p. 150- 166.

Côté, D. (2007). *Fondements d'un nouveau paradigme coopératif. Quelles incitations pour les acteurs clés*. Revue Internationale de l'économie sociale, Recma n° 305, p. 72-89.

Couret, F. (2002), *Principe démocratique et décision en coopérative*, Revue Internationale de l'économie sociale, n° 285, p.14-26.

Defourny, J. (2017), *Les conditions d'émergence et de développement des coopératives*, Dossier « En question », n°123. Centre Avec.

Defourny, J., & Nyssens, M. (2017). *Economie sociale et solidaire - Socioéconomie du 3e secteur*, De Boeck supérieur.

Del Cont, C. et Iannarelli, A. (2018). *Recherche pour la commission AGRI – Nouvelles règles de concurrence pour la chaîne agro-alimentaire dans la PAC post 2020*. Parlement européen, département thématique des politiques structurelles et de cohésion.

Dohet, J. (2018). *Le mouvement coopératif : histoire, questions et renouveau*, Courrier hebdomadaire du CRISP, n°2370-2371, p. 5-58. <https://www.cairn.info/revue-courrier-hebdomadaire-du-crisp-2018-5-page-5.htm>

Duvaleix-Tréguer, S. (2004). *Adaptation de l'engagement coopératif aux perspectives économiques du secteur laitier : cas de l'ouest de la France*. (Thèse de doctorat à l'Ecole nationale supérieure agronomique de Rennes). <https://hal.inrae.fr/tel-02831314>

Eclosio ong. *Des coopératives agricoles pour tous les goûts*. <https://www.eclosio.org/publication/des-cooperatives-agricoles-pour-tous-les-gouts-2/>. Consulté le 30 avril 2021.

Entretien membres du CA : 14 décembre 2020

Entretien agriculteur associé : 5 avril 2021

Entretien agriculteur associé : 8 avril 2021

Entretien agriculteur associé : 8 avril 2021

Entretien agriculteur non-associé : 1^{er} mai 2021

Entretien collaborateur W.Alter : 4 mai 2021

Feng, L., Friis, A., & Nilsson, J. (2016). *Social Capital Amon members in Grain Marketing cooperatives of different Sizes, Agribusiness*. An international Journal, Volume 32 (1), p. 113-126.

Febecoop. *Nouvelle loi sur les société incluant une réforme des coopératives*.
<https://febecoop.be/fr/cases/nouvelle-loi-sur-les-societes-incluant-une-reforme-des-cooperatives-25-400-cooperatives-concernees/> . Consulté le 15 avril 2021.

Filippi, M. (2016). *Rémunération en coopératives agricoles, les dessous du débat.*, RECMA 2016/3 N°341, p. 119-125.

Fondation Roi Baudouin. <https://www.venturephilanthropyfund.be/fr/organisation/coprosain-scr1>. Consulté le 30 avril 2021.

Hansmann, H. (1996) *The Ownership of Enterprise*, Cambridge, Harvard University Press.

Henninger, M.C., & Barraud-Didier,V. (2009). *Quelle implication des adhérents de coopératives agricoles dans le nouveau paradigme coopératif*. XXème Congrès de l'AGRH. Toulouse p. 1-15.

Hollandts, X. & Valiorgue B. (2016). *Référentiel pour une gouvernance stratégique des coopératives agricoles.*, Université d'Auvergne.

Jones, D., & Kalmi, P. (2012) *Economies of Scale versus Participation: a co-operative dilemma?* Journal of Entrepreneurial and organisational diversity.Vol 1, Issus 1, p. 37-63.

Koulitchizky, S., & Mauget, R. (2002). *Le développement des groupes coopératifs agricoles depuis un demi-siècle*. Revue internationale de l'économie sociale, n°287, p.14-40.

L'Avenir (20/10/2015): *Survie impossible sans la coopérative*. https://www.coprosain.be/L-Avenir-Survie-impossible-sans-la-cooperative_783___3.html . Consulté le 15 avril 2021.

Lenoir L., (2019). *“Coopératives agricoles de producteurs : nouvelle vague pour un changement structurel des filières - Etude de cas au sein des filières ‘lait’ et ‘viande bovine’*, mémoire, UCL. <https://dial.uclouvain.be>

Les scop. *Coopératives et nouveau code des sociétés : faisons-en une opportunité!* www.les-scop.be. Consulté le 2 avril 2021.

Loi du 18 mai 1873, <http://www.ejustice.just.fgov>.

Mertens, S., & Rijpens, J. (2008), *La gouvernance en associations : pour une vision dynamique du CA*. Dossiers d'ASBL Actualités. Syneco, Vol.108.
<https://orbi.uliege.be/handle/2268/10459>

Mertens, S. (2010). *La gestion des entreprises sociales*. Liège. Edi.pro.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). *Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences*. Journal of Vocational Behavior, 61, p.20–52.

Miller-Millesen, Judith.L (2003). *Understanding the Behavior of Nonprofit Boards of Directors: A Theory-Based Approach*. Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly, vol. 32, no. 4, p. 521-547. Association for Research on Nonprofit Organizations and Voluntary Action.

N'Doly, C. (2018). *Renouer avec l'idéal démocratique dans les coopératives Ivoiriennes grâce à la formation*. Recma 2018/2 (N° 348), p. 61-73.

Nilsson, J., Svendsen, G.L.H., & Svendsen, G.T. (2012). *Are Large and Complex Agricultural Cooperatives Losing their Social Capital?* Agribusiness, issue 2, Spring, p. 187-204.

Novkovic, S., & Miner, K. (2015). *Introduction: Co-operative governance fit to build resilience in the face of complexity*. International Co-operative Alliance (Ed.), Co-operative governance to fit to build resilience in the face of complexity. Brussels: International Co-operative Alliance. p. 10-21.

Ostrom, E. (2000). *Collective action and the evolution of social norms*. The Journal of Economic Perspectives, 14, p. 137–158.

Ostrom, E. (2010). *Gouvernance des biens communs : Pour une nouvelle approche des ressources naturelles*, Bruxelles, De Boeck.

Rijpens, J., Jonet, C., & Mertens, S. (2015). *Coopératives et démocratie : un état des lieux de la question pour encourager la vitalité démocratique des coopératives*, Acco, <http://hdl.handle.net/2268/181339>.

Rijpens, J. Mertens, S. (2016). *Gouvernance et coopératives : l'idéal coopératif à l'épreuve de la pratique*. SmartBE, Bruxelles.

Saïssset, L-A. (2016). *Les trois dimensions de la gouvernance coopérative agricole. Le cas des coopératives vinicoles du Languedoc-Roussillon*, Recma 2016/1 (N° 339), p. 19-36

Simmons, R., Yuill, B., Booth, J. (2015). *Governing resilient cooperatives: agricultural cooperatives in Scotland*. International Cooperative Alliance (Ed.), Co-operative Governance fit to build resilience in the face of complexity. Brussels: International Co-operative Alliance. p. 35-46.

Singh, J. et Sirdeshmukh, D. (2000): *Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments* Journal of the Academy of Marketing Science, 28(1), p. 150-167.

Statbel. *Chiffres clés de l'agriculture*. www.statbel.fgov.be. Consulté le 15 avril 2021.

Sudinfo (18/10/2015): *Francis Delmée: «L'avenir, c'est le local!* <https://www.sudinfo.be/id223109/article/2020-07-17/francis-delmee-lavenir-cest-le-local>. Consulté le 15 avril 2021

Sudpresse (18/10/2015) : *Fier de faire autre chose*. https://www.coprosain.be/Sudpresse-Fier-de-faire-autre-chose_783___1.html. Consulté le 15 avril 2021

Verhaegen, E. (2018). *L'évolution structurelle de l'agriculture belge. Eléments d'analyse en longue période*. SPF Economie, N°17, p. 20-34.

Zivkovic, S., Hudson, D. (2015). *Impact of relationship between managers and board of directors on performance of agricultural cooperatives*. Selected paper prepared for presentation at the Southern Agricultural Economics Association Annual Meeting, Atlanta.

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire à l'attention des coopérateurs interviewés

Informations générales

1. Depuis quand êtes-vous agriculteur?
2. Dans quelle filière êtes-vous actif? Quelles sont vos activités principales?
3. Quelle est la taille de votre exploitation (bétail, production, ha)?
4. Quels sont vos débouchés? Quelle part de votre production est vendue à Coprosain?

Motivations pour devenir coopérateur

5. Depuis quand êtes-vous coopérateur chez Coprosain?
6. Qu'est-ce qui vous a poussé/incité à devenir coopérateur (raisons financières, stabilité des prix, transparence, valeurs, obligation,...) ?
7. Etes-vous satisfait des services que vous rend Coprosain? Cela répond-il à vos attentes? Si non, en quoi n'y répond-elle pas?
8. Etes-vous d'avis que Coprosain répond à sa mission ? Si non, en quoi n'y répond-elle pas ?

Conditions d'adhésion

9. Avez-vous dû signer une charte ou un règlement d'ordre intérieur, pour devenir coopérateur?
10. Vous a-t-on expliqué le fonctionnement de la coopérative ?
11. Quelles sont les conditions pour devenir coopérateur? Certaines conditions vous paraissent discutables?
12. Pensez-vous qu'il faudrait changer ces conditions d'adhésion?

Processus de décision et participation démocratique

13. Est-ce que vous vous impliquez d'une manière ou d'une autre dans les activités de Coprosain ?
14. Est-ce que vous vous impliquez plus particulièrement dans la gestion de Coprosain? Si oui, comment? Si non, pourquoi pas?
15. Avez-vous déjà fait partie du Conseil d'Administration? Si oui, quand et comment définiriez-vous le rôle du CA à ce moment-là? Si non, pourquoi pas? (manque de compétences, manque de temps, manque d'intérêt,...)
16. Souhaiteriez-vous davantage participer aux prises de décision? Si oui, que faudrait-il mettre en place pour rendre cela possible ?
17. Avez-vous d'autres propositions à l'attention de Coprosain pour améliorer la participation des membres ?

Alternatives

18. Pourquoi avoir choisi Coprosain plutôt qu'une autre alternative s'il y en a?

Annexe 2 : Statuts de Coprosain

Pierre NICAISE

NOTAIRE



Allée du Bois de Bercuit 14

1390 GREZ-DOICEAU

Tél : 01 0/84 40 51

CoProSain, coopérative de transformation et commercialisation de produits
sains

En abrégé « CoProSain »

Société coopérative à responsabilité
limitée Chemin des Peupliers 24
7800 ATH

R.C. Tournai : 63.083 - TVA : 427.972,017

Statuts coordonnés au 25 octobre 2001

Société constituée en date du vingt novembre mil neuf cent quatre-vingt-cinq, publié aux annexes au Moniteur Belge du trente novembre suivant sous le numéro 85 130-225. Dont les statuts ont été modifiés :

- aux termes de rassemblée tenue en date du treize septembre mil neuf cent nonante-sept ;
pour la dernière fois aux de rassemblée générale qui s'est tenue le vingt-cinq octobre deux
mille un devant le notaire Pierre Nicaise, à Grez-Doiceau.

Société inscrite au registre de commerce de Tournai sous le numéro 63083 et immatriculée à
la T.V.A.sous le numéro 427.972.01 7.

Article 1

La société revêt la forme d'une Société Coopérative à Responsabilité Limitée, en abrégé « SC
RL».

Elle est dénommée « CoProSain, coopérative de transformation et commercialisation de produits sains » ou en abrégé « CoProSain Les dénominations complète et abrégée peuvent être utilisées ensemble ou séparément.

Article 2.

Le siège social est établi à Ath, Chemin des Peupliers, 24..

Il peut être transféré en tout endroit de Belgique par simple décision de l'organe de gestion qui a tous pouvoirs aux fins de faire constater authentiquement la modification qui en résulte.

La société peut établir, par simple décision de l'organe de gestion, des sièges administratifs, agences, ateliers, dépôts et succursales, tant en Belgique qu'à l'étranger.

Article 3.

La coopérative a pour objet :

- .. de transformer et commercialiser les produits alimentaires de qualité et saveur supérieure, issus d'une agriculture respectueuse de l'environnement et des personnes..

Aider les agriculteurs à produire des denrées alimentaires de qualité sur base d'une charte établie ensemble et définissant les critères de production.

Mettre tout en oeuvre afin de valoriser et commercialiser ces produits.

- .. Développer par là, un autre type de relations commerciales entre les producteurs et les consommateurs.

- .. Et ainsi, en référence, à la vocation réelle de l'agriculture :

- Assurer aux agriculteurs un juste salaire.
- Fournir à la population des produits sains.

e Faire vivre le milieu rural et contribuer à son développement.

La société pourra accomplir tous les actes se rapportant directement ou indirectement à son objet.

Article 4.

La société est constituée pour une durée illimitée.

Elle peut être dissoute anticipativement par décision de l'Assemblée Générale statuant dans les formes et conditions prévues pour les modifications des statuts.

Article 5

Le capital social est illimité.

La part fixe du capital s'élève à soixante-deux mille deux cent septante euros.

Article 6

Le capital est représenté par des parts sociales d'une valeur nominale de cent trente euros chacune.

Outre les parts sociales souscrites au moment de la constitution, d'autres parts peuvent, en cours d'existence de la société, être émises par décision de l'assemblée générale qui fixe leur taux d'émission, le montant à libérer lors de la souscription et, le cas échéant, les époques auxquelles les versements sont exigibles ainsi que le taux des intérêts éventuels dus sur ces montants en cas de défaut de versement dans les délais fixés.

L'exercice du droit de vote afférent aux parts sur lesquelles les versements n'ont pas été opérés est suspendu aussi longtemps que ces versements, régulièrement appelés et exigibles, n'ont pas été effectués.

7.

Les parts sociales des membres associés ne peuvent être cédées ou transmises à des associés que moyennant l'accord de l'Assemblée Générale statuant le cas échéant, à une majorité spéciale.

Article 8.

La responsabilité des associés est limitée au montant de leur souscription. Ils sont tenus divisément.

Il n'y a entre eux ni solidarité, ni indivisibilité.

Article 9.

Sont membres associés :

⁰ Les signataires du présent acte ;

⁰ Les personnes physiques ou morales, agréées comme associés par l'Assemblée générale statuant à la simple majorité des voix, et qui répondent aux conditions prévues dans les statuts.

Ces personnes doivent souscrire au moins une part sociale de la société étant entendu que cette souscription implique l'acceptation des statuts et du règlement d'ordre intérieur.

La qualité d'associé est constatée par l'apposition de la signature du membre et la date de son admission sur le registre des coopérateurs.

La majorité des membres doit être des a^griculteurs.

10.

Tout membre ne peut démissionner que dans les six premiers mois de l'exercice. Toutefois, cette démission peut être refusée si elle a pour effet de provoquer la liquidation de la société.

Article I I.

Un associé ne peut être exclu que s'il cesse de remplir les conditions générales d'affiliation, ou s'il commet des actes contraires aux intérêts de la société.

Les exclusions sont prononcées par l'Assemblée Générale.

L'associé dont l'exclusion est demandée doit être invité à faire connaître ses observations par écrit devant l'organe chargé de se prononcer, dans le mois de l'envoi d'un pli recommandé contenant la proposition motivée d'exclusion.

S'il le demande dans l'écrit contenant ses observations, l'associé doit être entendu.

Toute décision d'exclusion est motivée.

La décision d'exclusion est constatée dans un procès-verbal dressé et signé par l'organe chargé de la gestion de la société. Ce procès-verbal mentionne les faits sur lesquels l'exclusion est fondée. Il est fait mention de l'exclusion sur le registre des associés.

Une copie conforme de la décision est adressée par lettre recommandée dans les quinze jours à l'associé exclu.

L'associé démissionnaire ou exclu a droit au remboursement de sa part telle qu'elle résulte du bilan de l'année sociale pendant laquelle la démission a été donnée ou l'exclusion prononcée.

Article 12.

En cas de décès, de faillite, de déconfiture ou d'interdiction d'un associé, ses héritiers, créanciers ou représentants légaux recouvrent la valeur de ses parts, conformément aux dispositions précédentes.

Article 13.

Article 13.

Les associés et les ayants droit ou ayants cause d'un associé ne peuvent provoquer la liquidation de la société, ni provoquer l'apposition de scellés, la liquidation ou le partage de l'avoir social, ni intervenir de quelque manière que ce soit dans l'administration de la société.

Ils doivent pour l'exercice de leurs droits s'en rapporter aux livres et écritures sociaux et aux décisions de l'Assemblée Générale.

Article 14

Article 14

A/ Composition du conseil d'administration

La société est administrée par un conseil d'administration composé de trois membres au moins, associés ou non, désignés par l'assemblée générale statuant à la majorité simple.

La durée du mandat des administrateurs peut être limitée par l'assemblée générale lors de leur nomination,

Les mandats sont en tout temps révocables par l'assemblée générale.

Si une personne morale est nommée administrateur, elle devra désigner une personne physique à l'intervention de laquelle elle exercera les fonctions d'administrateur. A cet égard, les tiers ne pourront exiger la justification des pouvoirs, la simple indication de sa qualité de représentant ou de délégué de la personne morale étant suffisante.

B/ Vacance

En cas de vacance d'une place d'administrateur par suite de décès, démission ou autre cause, les administrateurs restants ont le droit d'y pourvoir provisoirement,

Dans ce cas, l'assemblée générale, lors de sa première réunion, procède à l'élection définitive.

L'administrateur désigné dans les conditions ci-dessus est nommé pour le temps nécessaire à l'achèvement du mandat de l'administrateur qu'il remplace.

C/ Présidence

Le conseil d'administration peut élire parmi ses un président. D/ Réunions

Le conseil se réunit sur la convocation et sous la présidence de son président ou, en cas d'empêchement de celui-ci d'un administrateur désigné par ses collègues, chaque fois que l'intérêt de la société l'exige ou chaque fois que deux administrateurs au moins le demandent.

Les réunions se tiennent au lieu indiqué dans les convocations.

E/ Délibérations du conseil d'administration

Sauf cas de force majeure, le conseil d'administration ne peut délibérer et statuer valablement que si la moitié au moins de ses membres est présente ou représentée.

Tout administrateur peut donner, par écrit, par télégramme, télex, télécopie ou tout autre moyen de communication ayant pour support un document imprimé, à un de ses collègues, délégation pour le représenter à une réunion déterminée du conseil et y voter en son lieu et place. Le mandant est, dans ce cas, réputé présent.

Toutefois, aucun administrateur ne peut représenter plus d'un de ses collègues.

Les décisions du conseil peuvent être prises par consentement unanime des administrateurs exprimé par écrit dans des cas exceptionnels et dûment justifiés par l'urgence et l'intérêt social.

Les décisions du conseil d'administration sont prises à la majorité simple des voix, sans tenir compte des abstentions.

En cas de partage, la voix de celui qui préside la réunion est prépondérante. F/ Gestion journalière

a) Le conseil d'administration peut conférer la gestion journalière de la société ainsi que la représentation de la société en ce qui concerne cette gestion :

- soit à un ou plusieurs de ses membres qui portent le titre d'administrateur-délégué

En cas de coexistence de plusieurs délégations générales de pouvoirs, le conseil d'administration fixera les attributions respectives.

En outre, le conseil d'administration peut déléguer des pouvoirs spéciaux et limités à tout mandataire.

De même, les délégués à la gestion journalière, administrateurs ou non, peuvent conférer des pouvoirs spéciaux à tout mandataire mais dans les limites de leur propre délégation.

Le conseil peut révoquer en tout temps les personnes intentionnées aux alinéas qui précèdent.

Il fixe les attributions, les pouvoirs et les rémunérations fixes ou variables, imputées sur les frais généraux, des personnes à qui il confère des délégations.

G/ Représentation de la société

La société est représentée, y compris dans les actes et en justice:

- soit par deux administrateurs agissant conjointement ou par un administrateur-délégué •

.. soit, mais dans les limites de la gestion journalière, par le ou les délégués à cette gestion qui ne seraient pas administrateurs, agissant ensemble ou séparément.

Ces représentants n'ont pas à justifier vis-à-vis des tiers d'une décision préalable du conseil d'administration.

En outre, elle est valablement engagée par des mandataires spéciaux dans les limites de leur mandat,

Article 1 5

Sauf décision contraire de l'assemblée générale, le mandat d'administrateur est gratuit.

Article 1 6

Conformément à l'article 1 4 1 du Code des sociétés, aussi longtemps que la société répondra aux critères énoncés à l'article 1 5 du Code des sociétés, il n'y a pas lieu à nomination d'un commissaire-réviseur. sauf décision contraire de l'assemblée générale.

S'il n'est pas nommé de commissaire, les pouvoirs d'investigation et de contrôle des commissaires peuvent être délégués à un ou plusieurs associés chargés de ce contrôle et nommés par l'assemblée générale des associés. Ceux-ci ne peuvent exercer aucune Fonction, ni accepter aucun autre mandat dans la société,

Ils peuvent se faire représenter par un expert-comptable dont la rémunération incombe à la société s'il a été désigné avec sans accord ou si cette rémunération a été mise à sa charge par décision judiciaire. Dans ces cas, les observations de l'expert-comptable sont communiquées à la société.

Article 1 7

L'assemblée générale se compose de tous les associés. Ses décisions sont obligatoires pour tous. même les absents ou dissidents. Elle possède les pouvoirs lui attribués par la loi et les présents statuts.

Elle a seule le droit d'apporter des modifications aux statuts, de nommer les administrateurs et commissaires. de les révoquer, d'accepter leur démission et de leur donner décharge de leur administration. ainsi que d'approuver les comptes annuels.

Elle décide du Règlement d'ordre intérieur proposé par le conseil d'administration. Ce règlement peut, à condition de ne pas contrevenir aux dispositions impératives des statuts et de la loi, prendre toutes dispositions relatives à l'application des statuts et le règlement des affaires sociales en général, et peut imposer aux associés et à leurs ayants droit tout ce qui est utile aux intérêts de la société.

Article 1 8

L'assemblée est convoquée par l'organe de Gestion. chaque fois que l'intérêt de la société l'exige. par simples lettres adressées quinze jours au moins avant la date de la réunion.

Elle doit l'être une fois par an. dans un délai de six mois suivant la clôture des comptes annuels et ce aux lieux, jour et heures fixés par l'organe de gestion. aux fins de statuer sur les comptes annuels et la décharge.

Sauf décision contraire de l'organe de gestion, cette assemblée se réunit de plein droit le dernier lundi du mois de juin à dix heures,

Si ce Jour est férié, l'assemblée se tient le premier jour ouvrable suivant.

Elle doit l'être également dans le mois de leur réquisition sur la demande d'associés représentant un cinquième des parts sociales.

Les assemblées se tiennent au siège social ou en tout autre endroit indiqué dans la convocation.

Article 19

Chaque part donne droit à une voix.

Toutefois, nul ne peut participer au vote, à titre personnel et comme mandataire, pour plus d'un dixième des voix présentes ou représentées à l'assemblée.

Article 20

Tout associé peut donner à toute autre personne, pourvu qu'elle soit elle-même associée, par tout moyen de transmission, une procuration écrite pour le représenter à une assemblée et y voter en son lieu et place.

Article 21

L'assemblée est présidée par le président du conseil ou, à défaut, le plus âgé des administrateurs.

Le président peut désigner un secrétaire.

L'assemblée peut choisir, parmi ses membres, un ou plusieurs scrutateurs.

Article 22

Aucune assemblée ne peut délibérer sur des objets qui ne figurent pas à l'ordre du jour,

Sauf les exceptions prévues par les présents statuts et la loi, les décisions de l'Assemblée générale sont prises à la majorité simple des voix présentes ou représentées.

Lorsque les délibérations ont pour objet des modifications aux statuts, ainsi que la dissolution anticipée de la société, sa fusion, sa scission ou l'émission d'obligations, l'assemblée générale ne sera valablement constituée que si l'objet des modifications proposées a été spécialement indiqué dans la convocation et si les associés présents ou représentés représentent au moins la moitié du capital social,

Si cette dernière condition n'est pas remplie, une nouvelle convocation aura lieu et la nouvelle assemblée générale délibérera valablement quel que soit la quotité du capital représenté.

Si la délibération porte sur l'un des points visés au troisième alinéa du présent article et sauf les exceptions prévues par la loi, aucune modification n'est admise que si elle réunit les trois/quarts des voix présentes ou représentées,

Sous réserve des règles particulières établies par les présents statuts l'assemblée générale des associés délibérera suivant les règles prévues à l'article 382 du Code des sociétés.

Article 23

Les procès-verbaux des assemblées générales sont signés par les membres du bureau et les associés qui le demandent.

Les extraits ou copies à produire en justice ou ailleurs sont signés par un administrateur.

Article 24

Toute assemblée générale ordinaire ou extraordinaire, peut être prorogée, séance tenante, à trois semaines au plus par l'organe de gestion.

La seconde assemblée délibère sur le même ordre du jour et statue définitivement.

Article 25

L'exercice social commence le premier janvier pour se clôturer le trente et un décembre.

Article 26

Sur le résultat net tel qu'il résulte des comptes annuels, il est prélevé au moins cinq pour cent pour constituer la réserve légale. Ce prélèvement cesse d'être obligatoire lorsque le fonds de réserve atteint un/dixième du capital social ; il doit être repris si la réserve légale vient à être entamée.

Le solde sera affecté comme suit : il peut être accordé un intérêt à la partie versée du capital social dont le taux Maximum ne peut en aucun cas excéder celui fixé conformément à l'arrêté royal dix-huit janvier dix-neuf cent soixante-deux (actuellement six pour cent); - le surplus sera versé dans un fonds de réserve extraordinaire ou dans un fonds de prévision.

Article 27

Outre les causes légales de dissolution, la société peut être dissoute anticipativement par décision de l'Assemblée générale prise dans les conditions prévues pour les modifications aux statuts.

Article 28

En cas de dissolution de la société pour quelque cause et à quelque moment que ce soit, la liquidation s'opérera par les soins de liquidateur(s) nommé(s) par l'Assemblée générale.

A défaut de pareille nomination, la liquidation s'opérera par les soins du ou des administrateurs en fonction, formant un collège.

Les liquidateurs disposeront des pouvoirs les plus étendus conférés par la loi.

L'assemblée déterminera, le cas échéant, les émoluments des liquidateurs,

Article 29

Après apurement de toutes les dettes, charges et frais de liquidation ou consignation des sommes nécessaires à cet effet, l'actif net servira d'abord à rembourser le montant du capital libéré.

Si les parts sociales ne sont pas toutes libérées dans une égale proportion, les liquidateurs, avant de procéder aux répartitions, tiennent compte de cette diversité de situations et

rétablissent l'équilibre en mettant toutes les parties sociales sur un pied d'égalité absolue, soit par des appels de fonds complémentaires à charge des titres insuffisamment libérés, soit par des remboursements préalables en espèces au profit des parts sociales libérées dans une proportion supérieure. Le solde est réparti également entre toutes les parts sociales.

Article 30

Pour l'exécution des statuts, tout associé, administrateur, commissaire, directeur, liquidateur domicilié à l'étranger, fait élection de domicile au siège social où toutes communications peuvent être valablement faites s'il n'a pas élu un autre domicile en Belgique vis-à-vis de la société.

Article 31

Pour tout litige entre la société, ses associés, administrateurs, commissaires et liquidateurs relatifs aux affaires de la société et à l'exécution des présents statuts, compétence exclusive est attribuée aux tribunaux du siège social, à moins que la société n'y renonce expressément.

Article 32

Les dispositions du Code des sociétés auxquelles il ne serait pas licitement dérogé sont réputées inscrites dans les présents statuts et les clauses contraires aux dispositions impératives du Code des sociétés sont censées non écrites.

