



Coop FR
les entreprises coopératives



Actes
du colloque
15 juin 2016
à Bercy

Les outils de mesure de la vie coopérative et de l'ESS :

révision coopérative, guide d'amélioration des bonnes pratiques de l'ESS

Accueil 2

Jean-Louis BANCEL 2

Ouverture 3

Odile KIRCHNER

Le poids et la diversité
des coopératives
en France et en Europe 6

Chrystel GIRAUD-DUMAIRE

Klaus NIEDERLANDER

Panorama sectoriel des entreprises
coopératives 6

Le poids et la diversité des coopé-
ratives en Europe 8

Conférence-débat :

« Les outils de mesure de la vie
coopérative et de l'ESS :
révision coopérative,
guide d'amélioration des bonnes
pratiques de l'ESS... » 10

Stéphane NECK

Frédérique PFRUNDER

Christophe VERNIER

Ed MAYO

Caroline NAETT

Perspectives présidentielles :
les engagements et les attentes
des coopératives 23

Jean-Louis BANCEL

Avec le soutien
du Secrétariat d'État
en charge de l'Économie
sociale et solidaire



sommaire

Accueil

Jean-Louis BANCEL

Président de Coop FR

Mesdames, Messieurs, en tant que président de Coop FR, c'est pour moi un honneur et un plaisir de vous accueillir dans l'enceinte du Ministère de l'Économie, de l'Industrie et du Numérique. Je tiens d'ores et déjà à remercier Madame Pinville, ministre en charge en particulier de l'Économie sociale et solidaire, qui a accédé à notre demande de pouvoir utiliser ces locaux pour cette conférence.

Je souhaite également la bienvenue à nos collègues qui participeront demain au conseil d'administration de Cooperatives Europe, à Paris.

Nous avons organisé cette manifestation publique afin de donner de la visibilité aux mouvements coopératifs français et européen. Parfois, nous Français, nous oublions que nous avons la chance d'être dans un pays coopératif, en tout cas par comparaison avec d'autres pays. À juste titre, nous sommes fiers d'être le deuxième pays coopératif du monde par la densité de coopérateurs, comme cela avait été annoncé au deuxième Sommet mondial des coopératives à Québec il y a deux ans. Mais parfois, cette situation est mieux connue à l'étranger qu'en France. Une des missions de Coop FR est donc d'assurer la promotion de ce modèle coopératif à l'étranger, mais d'abord et aussi en France.

Il est également important, à travers des manifestations comme celle d'aujourd'hui, de montrer que nous sommes actifs. Nous sommes actifs dans la réalité des chiffres et des données, et vous le verrez dans les deux présentations qui vont suivre. Nous sommes aussi actifs dans le travail de fond, et vous le verrez à travers la table ronde sur la mise en place du dispositif français de révision coopérative – appelé aussi dispositif d'audit de gouvernance.

Le mouvement coopératif français est fier de ce qu'il est. Il est conscient de ses devoirs. C'est pour cela que nous sommes heureux d'être toujours en dialogue très intense, très constructif avec les pouvoirs publics français qui, je pense, reconnaissent le rôle de notre mouvement. C'est ce que traduit cette acceptation d'héberger cette manifestation aujourd'hui.

J'ai le grand honneur de laisser la parole à Madame Kirchner, la déléguée interministérielle à l'Économie sociale et solidaire. Elle a été désignée à la fin de l'année dernière, en Conseil des ministres, pour assurer une fonction transversale de mise en visibilité et de mise en cohérence de l'action des pouvoirs publics dans le domaine de l'économie sociale et solidaire. ■



Nous sommes fiers d'être le deuxième pays coopératif du monde par la densité de coopérateurs.

Ouverture

Odile KIRCHNER

Déléguée interministérielle à l'ESS

Mesdames et Messieurs, je voudrais d'abord vous dire tout l'honneur et le plaisir que j'ai de vous accueillir à Bercy, au nom de la ministre Madame Pinville, et d'accueillir les représentants des organisations coopératives de l'économie sociale et solidaire française et européenne, de Coop FR et de l'Association européenne des coopératives (Cooperatives Europe). Je me réjouis de ce moment de rassemblement des coopératives et de l'ESS françaises et européennes autour d'un sujet porteur et actuel que sont les outils de transparence et d'affirmation de l'identité coopérative et de l'ESS. Je voudrais tout particulièrement saluer la présence de Monsieur Dirk Lehnhoff, président de Cooperatives Europe, de Monsieur Roger Belot, président d'ESS France, de Jean-Louis Bancel, président de Coop FR, et de l'ensemble des membres du Conseil Supérieur de l'ESS et du Conseil Supérieur de la Coopération.

La conférence de cet après-midi ouvre un programme intense de trois journées où l'ESS est à l'honneur, à Bercy et ses alentours, dans une dimension européenne et internationale. Le 17 juin se tiendra une réunion internationale, prise à l'initiative de Madame Pinville à laquelle sont conviés aussi des participants issus des pays de la Méditerranée. Hier, dans cette même salle, s'est tenue une séance plénière du Conseil Supérieur de l'Economie Sociale et Solidaire. Vous pouvez donc constater que cette semaine est placée sous le signe d'une activité intense de l'économie sociale et solidaire à Bercy. C'est un message fort car Bercy, dans notre pays, est synonyme du pouvoir économique et financier. Cela montre toute la vitalité de l'ESS et la place qu'elle prend de plus en plus au sein de l'économie, comme un modèle d'entreprendre autrement, comme un modèle d'entreprendre ensemble, car la dimension collective est particulièrement chère aux coopératives.

L'ESS en France, ce sont 2,3 millions de salariés et une croissance de l'emploi de 24 % entre 2000 et 2014, contre 6 % pour le reste de l'économie. Je trouve particulièrement pertinent que ces trois journées ESS à Bercy soient ouvertes par les coopératives et le mouvement européen des coopératives. Les coopératives sont au cœur de l'histoire de l'économie sociale en Europe et dans le monde. On dénombre près de 180 000 entreprises coopératives en Europe, avec 4,5 millions de salariés, pour

un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Le mouvement coopératif est le premier dans l'ESS à s'être doté d'une organisation internationale : l'Alliance Coopérative Internationale (ACI) a fêté ses 120 ans, avec des branches dans chacun des continents. Le mouvement coopératif bénéficie d'une reconnaissance qui a permis la création de coopératives de statut européen. Elles jouent un rôle particulièrement majeur pour faire comprendre ce qu'est une économie qui entreprend autrement. Elles font du développement de l'entreprise dans la durée une priorité. Elles placent, au cœur de la dynamique de l'entreprise, la valorisation des clients, des usagers, des consommateurs, des sociétaires, des entrepreneurs (dans les coopératives de commerçants et d'artisans), des entrepreneurs et des salariés (dans les Scop), et elles impliquent tous ces acteurs dans une gouvernance démocratique de l'entreprise. Elles démontrent qu'elles ont une forte capacité d'innovation pour répondre aux évolutions du monde du travail, avec par exemple les coopératives d'activités et d'emploi, pour susciter de la coopération économique et mobiliser des financements tant publics que privés autour d'un projet commun, avec les sociétés coopératives d'intérêt collectif, pour améliorer le vivre-ensemble, avec la réponse innovante de coopérative d'habitat participatif inscrite dans la loi ALUR. Elles considèrent enfin que l'impact de l'entreprise sur son territoire, dans toutes ses dimensions, fait partie de leur mission. ▶▶▶



Les coopératives jouent un rôle particulièrement majeur pour faire comprendre ce qu'est une économie qui entreprend autrement. ”



Toutes ces valeurs et ces pratiques, les coopératives les portent dans leur activité quotidienne, dans leurs différents métiers et dans leurs secteurs d'activité. Quel que soit leur domaine d'activité, le modèle d'entreprendre des coopératives, ses règles de gouvernance et de gestion, génère en lui-même un bénéfice social et sociétal. C'est pourquoi elles font pour nous pleinement partie de l'économie sociale et solidaire, au côté des autres familles et catégories d'entreprises que la loi française englobe dans l'ESS, dans une vision large et inclusive, c'est-à-dire les mutuelles, les fondations, les associations et les sociétés commerciales d'utilité sociale pour celles qui adoptent les valeurs et les pratiques de l'ESS en termes de gouvernance démocratique et de règles de gestion.

Un mot tout d'abord sur la manifestation du 17 juin, que nous avons appelée Scale Me Up, organisée par Madame Pinville et à laquelle nombre d'entre vous participeront. Madame Pinville accueillera des ministres, ou leurs représentants, du Luxembourg, de la Grèce, Chypre, Italie, Slovénie, Allemagne, Espagne, Tunisie et Maroc, les commissaires européens Marianne Thyssen et Elzbieta Bienkowska, ainsi que des représentants de la Banque européenne d'investissement. Cette réunion se tiendra autour des objectifs partagés suivants :

- affirmer la volonté de ces Etats membres de pouvoir une politique dynamique de soutien aux entreprises de l'économie sociale et solidaire en Europe ;
- respecter la diversité du concept d'économie sociale dans les différents Etats européens, qui est souvent liée à des contextes historiques différents ;
- exprimer collectivement que c'est dans une démarche englobante, respectant la multiplicité des activités et des formes prises par les entreprises de l'économie sociale, qu'il sera possible de soutenir et de voir essaimer les collaborations entre pays de l'Union européenne, et d'enclencher une dynamique européenne propre à développer l'économie sociale et solidaire dans son ensemble ;
- aller dans cette voie par un principe de reconnaissance partagée des entreprises de l'économie sociale, qui respecterait la définition donnée par chaque Etat membre dans toute leur diversité, tout en permettant de lancer une dynamique collective englobant toutes les entreprises au lieu de se référer à une définition restrictive qui exclut certaines entreprises. La Ministre proposera d'initier une démarche de coopération renforcée dans cet objectif.

Après ces différents messages politiques forts, la conférence mettra en avant la dynamique d'innovation sociale que porte l'ESS en Europe. A partir

d'exemples concrets, elle valorisera le rôle que peut jouer dans cette dynamique la coopération internationale, en Europe et hors Europe. Le lancement de l'appel à projets Scale Me Up en sera une illustration immédiate, puisqu'il s'agit de favoriser l'émergence de coopérations et de partenariats transnationaux d'entreprises de l'ESS, et d'aider les projets qui sont retenus à grandir en prenant une dimension transnationale.

J'en viens maintenant à votre programme de l'après-midi autour de la révision coopérative et du guide d'amélioration des bonnes pratiques que le Conseil Supérieur de l'ESS a adopté hier, en application de la loi de 2014 qui avait prévu une telle élaboration et adoption dans un délai de deux ans.

Je voudrais tout d'abord souligner le mérite et la valeur d'exemple du mouvement coopératif français de s'être engagé de façon généralisée, à l'occasion de la loi du 31 juillet 2014, dans la démarche de révision coopérative. J'ai pu constater, au travers des échanges au Conseil Supérieur de la Coopération, combien toutes les familles coopératives portaient avec détermination et ardeur cet engagement, en affichant la révision coopérative comme une réelle démarche de progrès et non comme une contrainte. La révision coopérative, définie comme un acte positif de la gouvernance démocratique, a trois dimensions qui me paraissent majeures.

- Accepter de se livrer, a minima tous les cinq ans, à un exercice conduit par un réviseur extérieur et indépendant, vérifiant qu'on applique bien dans le fonctionnement quotidien les principes que la coopérative a définis dans son projet, c'est une démarche qui renforce la confiance interne et qui garantit la pérennité de la coopérative.
- Dire ce que l'on fait et accepter d'être contrôlé par un œil extérieur qu'on fait bien ce qu'on a dit, en sus des règles de contrôle prudentiel liées à l'exercice de certains métiers et activités, cela a une valeur d'exemplarité qui marque la différence du modèle coopératif. Par adhésion à cette démarche de révision régulière, les coopératives affichent un principe de transparence extrêmement fort. Elles marquent et font comprendre leur différence par rapport aux entreprises classiques. Imaginez combien le monde serait différent si une telle démarche de transparence devenait une démarche inspirante, comme disent les Québécois, pour les entreprises de l'économie classique. La révision coopérative, c'est à mon sens l'un des principes qui illustre concrètement ce qu'est le modèle d'entreprendre autrement et dont on doit affirmer avec force la différence par rapport au reste de l'économie.





- Cette révision coopérative est un outil précieux pour conduire une démarche de progrès continu, qui impliquera l'ensemble de l'entreprise puisque le rapport de révision sera, au-delà du dirigeant, présenté lors de l'assemblée générale de tous les sociétaires.

Les cahiers des charges des révisions des différentes familles de coopératives, validés par le Conseil Supérieur de la Coopération, seront publiés en ligne dans les prochains jours, sur un site Internet qui réunit les pouvoirs publics et les acteurs de l'économie sociale et solidaire en France, qui s'appelle ESS-PASS. La procédure d'agrément des réviseurs va démarrer. Ce travail très important a été conduit dans des délais très courts, et je veux vraiment souligner, au nom de la Ministre, la qualité de ce travail et l'implication de tous dans cette démarche, et vous en remercier, Mesdames et Messieurs les membres du Conseil Supérieur de la Coopération, et tout particulièrement les membres du Bureau présidé par Jean-Louis Bancel et animé par son secrétaire général.

Différente dans son principe et les modalités, l'élaboration d'un guide d'amélioration de bonnes pratiques pour l'ensemble des entreprises de l'économie sociale et solidaire est une seconde démarche exemplaire, dans laquelle l'ESS française fait aussi figure de précurseur et qui, j'espère, inspirera d'autres Etats membres ou d'autres pays, car là aussi c'est illustrer dans le concret les valeurs de l'ESS et sa différence par rapport au reste de l'économie. C'est un guide élaboré par les acteurs de l'ESS, pour les acteurs de l'ESS. La version adoptée hier par le Conseil Supérieur de l'ESS est le fruit de l'élaboration de la commission qui rassemblait toutes les familles sous la présidence vivement félicitée de Gérard Leseul, responsable des relations institutionnelles au Crédit Mutuel. Je pense qu'il a dû avoir bien besoin de sa longue pratique du fonctionnement démocratique coopératif pour réussir, comme il l'a fait, à faire émerger une convergence sur ce guide parmi la diversité des familles de l'ESS française.

Ce guide n'est pas un document normatif. Il ne s'agit pas d'imposer et de contraindre, mais de mettre sur la voie d'un plan de progrès pour améliorer les pratiques. Il est en fait conçu comme un guide des bonnes questions que l'entreprise doit se poser pour effectuer en interne un autodiagnostic, identifier les points sur lesquels elle va décider de progresser, définir un plan de progrès et des indicateurs de résultat. C'est donc un guide à géométrie variable. En fonction de sa structure juridique, de sa taille, de son secteur d'activité, chaque entreprise de l'ESS qui l'appliquera sera amenée à se l'approprier en définissant elle-même les questions qu'elle veut traiter, les axes de progrès et les indicateurs qu'elle retient

et qu'elle présentera à son assemblée générale dans une démarche de transparence, comme pour la révision coopérative.

A la différence de la révision coopérative, il n'y a pas de contrôle extérieur. On est dans une démarche interne, dont l'entreprise se servira pour conduire à son propre rythme une démarche de progrès continu. Le champ couvert par ce guide est large. En fait, on distingue huit domaines (eux étaient prévus dans la loi et le Conseil Supérieur a décidé d'en ajouter deux) :

- les modalités effectives de gouvernance démocratique ;
- la concertation dans l'élaboration de la stratégie de l'entreprise ;
- la contribution de l'activité de l'entreprise dans les territoires ;
- l'exemplarité sociale et la qualité des emplois ;
- le lien avec les utilisateurs (c'est-à-dire les bénéficiaires, les usagers, les clients) ;
- la politique de la diversité et d'égalité réelle entre les femmes et les hommes ;
- la dimension environnementale du développement durable ;
- les règles relatives à l'éthique et la déontologie.

Vous le voyez, certains thèmes sont connexes à ceux de la révision coopérative, ce qui a conduit le législateur à exonérer les coopératives soumises à la révision d'appliquer le guide d'amélioration des bonnes pratiques. Toutefois, d'autres thèmes sont différents comme la diversité, l'exemplarité sociale, l'égalité femmes-hommes ou l'impact sur le territoire, et ne peuvent laisser les coopératives indifférentes. Ce sera, je crois, l'objet du débat de votre table ronde.

Sur chacun de ces thèmes, l'ESS affiche avec ce guide qu'elle veut développer des pratiques de qualité, en cohérence avec ses valeurs. Elle sait qu'elle n'y est pas encore. Pour ne prendre que l'exemple de l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, on constate que beaucoup d'entreprises de l'ESS sont encore loin d'une présence satisfaisante de femmes dans le management exécutif. Le guide de l'amélioration des bonnes pratiques, c'est l'affichage de la volonté des entreprises de l'ESS de construire dans le temps une démarche de progrès dans tous ces domaines. C'est à mon sens une nouvelle étape importante, dans laquelle l'ESS démontre qu'elle rencontre l'aspiration d'une partie croissante de la population pour une économie plus humaine, plus solidaire, plus respectueuse de transparence, de diversité, et de son impact social et sociétal.

Je vous remercie de votre attention et je vous souhaite une excellente après-midi de travaux. ■

Le poids et la diversité des coopératives en France et en Europe

Chrystel GIRAUD-DUMAIRE

Responsable communication, Coop FR

Klaus NIEDERLANDER

Directeur, Cooperatives Europe

Panorama sectoriel des entreprises coopératives

Chrystel GIRAUD-DUMAIRE

Je vais vous présenter les résultats d'une étude qui a été conduite au deuxième semestre 2015 avec l'Observatoire national de l'économie sociale et solidaire. Depuis 2008, le mouvement coopératif publie ces données tous les deux ans, à travers un panorama sectoriel des entreprises coopératives, à destination des pouvoirs publics, des prescripteurs, des relais d'opinion, des partenaires de l'ESS. Nous avons élaboré avec l'Observatoire national de l'ESS, depuis deux éditions, une méthodologie sur la base du périmètre coopératif, qui inclut les filiales des coopératives et leurs membres lorsqu'il s'agit de coopératives d'entreprise. Ce périmètre social des coopératives permet de rendre compte de manière plus précise leur impact économique et social dans les territoires. L'édition 2016 du panorama sectoriel, qui a été lancé en janvier dernier, étudie les chiffres 2014.

Les chiffres clés 2014 sont plutôt bons. On dénombre près de 23 000 entreprises coopératives, plus de 26 millions de membres, plus d'un million de salariés. Le chiffre d'affaires cumulé des coopératives (filiales comprises) atteint 307 milliards d'euros. Les coopératives ont une forte présence dans le paysage économique français. Elles représentent 40 % de l'agroalimentaire, 30 % du commerce de détail et 60 % de la banque de détail. Elles sont souvent des références majeures sur leur marché. Ainsi, cinq groupes coopératifs figurent dans le Top 15 des entreprises de l'agroalimentaire, deux groupes coopératifs dans le Top 6 des entreprises de distribution, trois groupes coopératifs dans le Top 5 des banques françaises.

Les coopératives contribuent également fortement à l'emploi, avec 1,2 million de salariés. La part des salariés travaillant dans les coopératives et leurs filiales s'élève à 5,1 %, en hausse constante depuis

2008. Nous parlions de résilience des coopératives face à la crise lors de la précédente étude en 2014 ; aujourd'hui, nous pouvons parler d'un redécollage de l'emploi dans les coopératives. On constate notamment une hausse de l'emploi dans les cent plus grandes coopératives entre 2012 et 2014 (+ 7 %). Parmi les dix plus grandes coopératives en France, cinq ont créé ou consolidé plus de 52 000 emplois depuis 2012.

Les coopératives comptent plus de 26 millions de sociétaires, soit 40 % de la population. A titre d'exemple, on dénombre plus de 32 000 entrepreneurs dans les coopératives de commerçants. Les coopératives scolaires comptent cinq millions de membres. Trois agriculteurs sur quatre sont membres d'au moins une coopérative. L'équivalent de plus du tiers de la population française (22 millions) est sociétaire d'une banque coopérative.

Depuis 2008, nous établissons également un classement des cent plus grandes coopératives françaises. Ce Top 100 est inspiré du classement des 300 plus grandes coopératives dans le monde réalisé par

**Aujourd'hui,
nous pouvons parler
d'un redécollage
de l'emploi dans
les coopératives.**

l'Alliance Coopérative Internationale. On constate une forte croissance en termes de chiffre d'affaires (+5 % depuis 2012), d'emploi (+7% par rapport à 2012) et de sociétariat. Les coopératives du Top 100 emploient plus de 910 000 salariés et comptent 25 millions de sociétaires (+1 million depuis 2012). Leur chiffre d'affaires cumulé est de 240 milliards d'euros. Le chiffre d'affaires moyen des cent premières coopératives s'élève à 25 milliards d'euros. 31 coopératives du Top 100 affichent un chiffre d'affaires supérieur à un milliard d'euros. Cinq coopératives réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 15 milliards d'euros.

Les cent plus grandes coopératives françaises couvrent 26 secteurs d'activité différents. Elles détiennent plus de 320 marques et enseignes connues du grand public dans l'alimentation, l'optique, le bricolage, les articles de sport, etc. Leur ancienneté moyenne est de cinquante ans.

Six familles coopératives sont représentées dans le Top 100 :

- les coopératives agricoles, qui sont les plus nombreuses (66 coopératives) ;
- les banques coopératives avec les trois groupes coopératifs bancaires aux premières places du classement ;
- les coopératives de commerçants (25 coopératives).
- trois Scop ;
- deux coopératives de consommateurs ;
- une coopérative d'artisans.

Enfin, les coopératives sont ancrées sur leurs territoires. Trois quarts des sièges sociaux des cent plus grandes coopératives sont en région, alors que 90 % des sièges sociaux des entreprises classiques sont en Ile-de-France. Ils se répartissent dans 53 départements différents. Les départements bretons et picards figurent parmi les premiers : Finistère, Côte d'Armor et Morbihan ; Oise et Somme.

Pour rappel, on distingue cinq grands types de coopératives :

- les coopératives d'entreprises, où les entrepreneurs sont associés ;
- les coopératives d'utilisateurs ou d'usagers, où les consommateurs ou les usagers sont associés ;
- les banques coopératives, où les clients et sociétaires sont associés ;
- les coopératives de production (Scop), où les salariés sont associés ;
- les coopératives multisociétaires, où toutes les parties prenantes sont associées.

Je vous donne quelques exemples d'enseignes et de marques de coopératives agricoles, qui sont très

connues : Banette, Béghin Say, Candia, Daddy, Francine, etc. Vous retrouvez aussi des enseignes et des marques de coopératives de commerçants : BigMat, JouéClub, Intersport, Kryss, Leclerc, Système U, etc. Je vous donne à présent des exemples de Scop : Group Up, Alternatives Economiques, Acome, Alpha Taxi, Ethiquable, etc. Enfin, vous connaissez sans doute toutes ces banques coopératives : Banque Populaire, Caisse d'Épargne, Crédit Agricole, Crédit Mutuel, Crédit Coopératif.

Avant de passer la parole à Klaus, je vous présente brièvement un panorama des coopératives dans le monde. Celles-ci représentent un milliard de membres, pour un million d'entreprises coopératives, et cent million de salariés (soit 20 % de plus que le nombre d'emplois total dans les multinationales). Les 300 premières coopératives mondiales affichent un chiffre d'affaires égal à la neuvième économie mondiale. C'est ce qu'a établi le World Co-operative Monitor (observatoire mondial des coopératives) de l'Alliance Coopérative Internationale, sur la base du chiffre d'affaires 2015.

La France est un acteur incontournable de la coopération dans le monde.

La France est un acteur incontournable de la coopération dans le monde. Deux coopératives françaises figurent parmi les dix plus grandes entreprises coopératives et mutualistes. La France est leader dans les secteurs de l'agriculture, du commerce et de la banque. Elle est la deuxième économie coopérative au monde, selon un rapport de l'ONU sur le taux de pénétration des membres des coopératives.

La France est le leader coopératif en Europe. Elle est en tête en termes de sociétariat, avec plus de 26 millions de membres d'entreprises coopératives, devant l'Allemagne (22,2 millions), les Pays-Bas (16,9), le Royaume-Uni (14,9) et l'Italie (12,6). Avec plus de 1,2 million de salariés dans les entreprises coopératives, la France se positionne également en première place devant l'Italie (1,1 million), l'Allemagne (860 000), la Pologne (300 000) et l'Espagne (290 221). Enfin, la France est le premier pays en termes de chiffre d'affaires, avec 307 milliards d'euros, devant l'Allemagne (195 M€), l'Italie (150 M€) et les Pays-Bas (81 M€). Dix coopératives françaises font partie du Top 30 des grandes coopératives européennes.

Si vous souhaitez en savoir davantage, je vous invite à vous rendre sur le site www.entreprises.coop. ■

Le poids et la diversité des coopératives en Europe

Klaus NIEDERLANDER

Le système coopératif européen repose d'une part sur 75 membres nationaux répartis dans 33 pays en Europe et d'autre part six organisations sectorielles européennes (agriculture, banque, consommation, habitat, industries et services, pharmacies). Cooperatives Europe s'attache à promouvoir le modèle coopératif, sur trois grands axes :

- la politique des PME (en particulier l'entrepreneuriat coopératif, mais aussi les sujets de l'accompagnement des coopératives dans leur développement et du financement des coopératives) ;
- l'économie sociale et solidaire, avec notamment un regard sur l'entreprise sociale, une notion issue plutôt du monde anglo-saxon ;
- l'économie collaborative (*sharing economy*) et numérique, qui représente beaucoup d'opportunités pour les coopératives, mais aussi beaucoup de défis.

Cooperatives Europe traite également, avec ses membres, de sujets très concrets. A titre d'exemple, il travaille avec la CG Scop sur un projet européen relatif à la transmission d'entreprise en coopérative. L'objet de ce travail est de s'inspirer de l'expérience française et déterminer comment elle peut être reproduite dans d'autres pays européens (Belgique, Suède, Slovénie, Allemagne, Bulgarie, Grèce).

Un autre sujet d'étude majeur est l'éducation coopérative. L'Europe compte de nombreuses expériences de promotion du modèle d'entreprise coopérative à travers l'école et les universités, par exemple au travers d'outils directs comme les coopératives d'étudiants ou d'élèves.

Les membres de Cooperatives Europe travaillent aussi sur de nouveaux secteurs. Les énergies renouvelables ont été un sujet important au cours des dernières années. Dans ce domaine, Enercoop est un membre français actif, mais la France peut aussi apprendre d'autres pays européens.

Cooperatives Europe a élaboré, avec ses membres, un premier rapport sur le monde coopératif en Europe. Ce rapport montre le poids et la diversité des coopératives en Europe. Ainsi, 17 % des Européens sont membres d'une coopérative. On recense près de 180 000 entreprises coopératives en Europe (au sens large), qui emploient environ 7 millions de salariés. Leur chiffre d'affaires cumulé est supérieur au PNB de la Scandinavie, et elles représentent à ce titre une économie à part en Europe. A l'échelle de l'Union européenne, un Européen sur cinq est membre d'une coopérative. L'Italie, la Turquie,

la France et l'Espagne sont les pays qui ont le plus grand nombre de coopératives en Europe. La France, l'Allemagne, les Pays-Bas, le Royaume-Uni et l'Italie sont les pays qui affichent le plus grand nombre de membres d'une coopérative en Europe. La France, l'Italie, l'Allemagne, la Pologne et l'Espagne sont les pays qui comptent le plus d'employés de coopérative en Europe.

Il est important de souligner la diversité des coopératives. On parle toujours des secteurs classiques comme la banque, l'agroalimentaire et le commerce. Toutefois, au cours des quinze dernières années, de nombreuses coopératives ont été créées dans de nouveaux secteurs, tels que les énergies renouvelables, l'éducation ou la santé. Au final, les coopératives ne sont pas un secteur en Europe, mais bien une économie, dans la mesure où elles sont présentes dans la quasi-totalité des secteurs.

À l'échelle de l'Union européenne, un Européen sur cinq est membre d'une coopérative.

Pour illustrer notre rapport, j'ai mentionné dans ma présentation le cas de l'Allemagne. Vous retrouvez ainsi les chiffres-clés, des précisions sur les membres ainsi que sur la législation. L'Allemagne est d'ailleurs l'un des pays où un audit des coopératives est réalisé depuis longtemps. Elle se caractérise également par la grande diversité des secteurs où sont présents des coopératives. Outre les secteurs classiques, l'habitat est un secteur important pour les coopératives. Ainsi, un tiers de tous les appartements loués en Allemagne le sont par une coopérative. Un autre secteur dans lequel les coopératives sont fortement implantées est celui des énergies renouvelables. Aujourd'hui, plus de 800 coopératives sont présentes dans ce secteur grâce à une législation favorable. Les citoyens en Allemagne dominent le jeu des énergies renouvelables et ils utilisent le plus souvent la forme des coopératives.

Je termine ma présentation par une comparaison entre la France et les autres grands pays européens, à savoir l'Allemagne, le Royaume-Uni et l'Italie. Vous constatez que la France figure en très bonne place en termes de nombre de coopératives, de membres, d'emploi et de chiffre d'affaires. Cela dit,

nous sommes une famille : il n'y a pas de compétition entre les coopératives, mais au contraire la volonté d'apprendre les uns des autres.

Jean-Louis BANCEL

Je souhaiterais poser une question à Klaus. Le mouvement coopératif européen a la chance de disposer, pour les pays membres de l'Union, du statut de société coopérative européenne. Peux-tu nous présenter ce statut en quelques mots ?

Klaus NIEDERLANDER

L'élaboration du statut de société coopérative européenne est un des premiers travaux dans lesquels Cooperatives Europe a été impliqué. L'objectif était d'obtenir une meilleure reconnaissance du modèle de coopérative au niveau européen et, dans le même temps, mettre en place un statut pour des coopératives qui travaillaient déjà au-delà des frontières. Aujourd'hui, il faut reconnaître que peu d'entreprises utilisent ce statut de société coopérative européenne. Cela étant, il est à noter que récemment, une grande coopérative allemande

a choisi ce statut. De plus, la mise en place de ce statut de société coopérative européenne nous a surtout aidés en termes de reconnaissance des coopératives au niveau européen. Certes, la notion de coopérative est largement connue en France, mais ce n'est pas le cas au sein de la Commission et des institutions européennes. Dans certains pays membres, notamment en Europe de l'Est, le mot « coopérative » possède une connotation très négative. Il était donc nécessaire de mettre en lumière la notion de coopérative, en rappelant d'abord qu'elle est une entreprise. Sur ce point, la démarche a été un succès et nous a aidés à aller plus loin dans notre réflexion. Ainsi, un groupe de travail a été mis en place avec la Commission afin de travailler sur des sujets plus concrets tels que le financement des coopératives ou l'entrepreneuriat coopératif. Nous commençons aujourd'hui à en voir les fruits. Il reste certainement des améliorations à apporter sur la question du statut, ainsi que sur l'europeanisation des coopératives, sachant que la plupart d'entre elles demeurent locales ou régionales. Même celles qui possèdent déjà une dimension internationale, restent encore très ancrées dans un pays. ■

Conférence-débat :

« Les outils de mesure de la vie coopérative et de l'ESS : révision coopérative, guide d'amélioration des bonnes pratiques de l'ESS... »

Participant à la table ronde :

Stéphane NECK,

Directeur délégué de l'ANR (Association nationale de révision)

Frédérique PFRUNDER,

Déléguée générale du Mouvement associatif

Christophe VERNIER,

Directeur du Sociétariat et de la RSE du Crédit Coopératif

Ed MAYO,

Secrétaire général de Co-operative UK

La table ronde est animée par

Caroline NAETT,

secrétaire générale de Coop FR

Caroline NAETT

La table ronde de cet après-midi portera sur les deux outils qui vous ont déjà été présentés brièvement par Madame Kirchner. Le dossier qui vous a été remis comporte une petite note qui présente la révision coopérative, un cahier des charges et une présentation du guide de bonnes pratiques. Nous ne reviendrons pas dans le détail sur le contenu de la démarche de révision coopérative, mais nous aborderons les chantiers qui nous attendent. Comment mettre en place cette procédure ? Quels sont les liens entre la démarche de révision coopérative et le guide d'amélioration des bonnes pratiques de l'ESS ?

Nous sommes à un moment charnière où la théorie est en place et il nous reste à passer à la pratique.

Je vous invite à une table ronde qui se veut très ouverte et très interactive. Il s'agit de réfléchir entre nous sur ce passage de la théorie à la pratique, et sur la façon dont nous pouvons faire de ces outils des outils de succès qui nous aideront à grandir et nous améliorer.

Dans un premier temps, j'aimerais connaître votre analyse de cette démarche de révision coopérative qui est en train de se mettre en place, en application de la loi ESS adoptée en juillet 2014.

Stéphane NECK

La coopération agricole aura bientôt cinquante ans de recul sur la révision puisque celle-ci a été créée en 1967. Cette révision n'a pas évolué significativement de 1967 à 2006, date à laquelle a été décidée la création d'un Haut Conseil de la Coopération Agricole. Ce dernier a renforcé les normes de révision et les différents contrôles de révision, en y ajoutant un volet « gouvernance ».

Nous en sommes encore au démarrage de la révision coopérative, qui sera sans doute améliorée au fil du temps. Comme cela a été souligné en introduction, il faut considérer la révision comme un outil parmi d'autres, à destination des coopératives agricoles, des administrateurs et de la gouvernance, pour s'assurer qu'ils sont en phase avec leur projet coopératif. Si l'on prend cet outil comme une contrainte, si on le valorise mal vis-à-vis des adhérents ou des coopératives, nous aurons du mal à le développer.

Caroline NAETT

Frédérique, quel est votre regard sur cette révision coopérative ?

Frédérique PFRUNDER

Nous la regardons avec beaucoup d'attention. Il est très intéressant pour le monde associatif de voir une famille de l'ESS s'engager dans une démarche exigeante, globale et empreinte d'exemplarité. L'idée de la révision fait son chemin dans le monde coopératif. Nous sommes dans une société où il faut beaucoup prouver, montrer. Les associations portent des valeurs et les mettent en œuvre, mais il est aussi important d'être en mesure d'accompagner les affirmations d'un certain nombre de preuves, et de ré-examiner régulièrement la façon dont cela est mis en œuvre.

Le monde associatif a déjà agi dans ce domaine. A titre d'exemple, en réponse aux exigences de financeurs, certaines associations se sont réunies pour créer le comité de la charte, qui est aussi une forme d'audit de gouvernance et de révision, puisque des associations décident de se soumettre à un examen extérieur sur une multitude de sujets.

Cette démarche globale engagée par la révision coopérative, avec un travail de l'ensemble de cette famille de l'ESS, est vraiment très intéressante à observer et un outil de réflexion pour que le monde associatif puisse éventuellement avancer dans cette démarche.

Caroline NAETT

Christophe Vernier, quel est votre regard sur la démarche de révision coopérative ?

Christophe VERNIER

J'ai un regard extérieur mais tout de même concerné sur cette démarche, dans la mesure où le Crédit Coopératif, en tant que banque coopérative, fait partie du champ élargi de la révision.

La démarche de révision est une opportunité de revisiter les pratiques coopératives et surtout de les ajuster et les mettre en phase avec les attentes sociétales d'aujourd'hui.

Je pense que l'on peut avoir deux approches aujourd'hui. Les puristes et les militants coopératifs, ainsi que les anciens, souhaitent naturellement la bienvenue à cette révision coopérative élargie, qui ne peut que renforcer la crédibilité du modèle coopératif. A l'inverse, ceux qui entrent dans le champ, ceux qui sont à la manœuvre sur le plan opérationnel, les praticiens sont peut-être inquiets. Ils craignent que cette révision coopérative constitue un nouveau cadre normatif, une nouvelle contrainte qui coûte de l'argent. Personnellement, je pense que la démarche de révision est une opportunité réelle pour les coopératives qui s'en emparent comme un guide de questionnement et non de simple conformité. Elle est une opportunité de revisiter les pratiques coopératives et surtout de les ajuster et les mettre en phase avec les attentes sociétales d'aujourd'hui. C'est une manière de réaffirmer ce modèle coopératif et le fait qu'il était probablement précurseur et en avance par rapport à un certain nombre d'attentes sociétales exprimées aujourd'hui. De mon point de vue, se contenter d'une approche de conformité serait périlleux.

Caroline NAETT

Nous n'avons pas inventé la révision coopérative il y a deux ans, à l'occasion de la loi ESS. En France, certaines familles coopératives pratiquent déjà la révision. De même, la révision coopérative existe dans d'autres pays européens. Je demanderai à Ed Mayo de présenter un panorama des pratiques de révision coopérative à l'étranger.

Ed MAYO

Au Royaume-Uni, Co-operative UK publie des indicateurs qu'il demande d'utiliser pour la production de rapports et le suivi des performances annuelles des coopératives. Cependant, le Royaume-Uni n'a pas

instauré d'exigence de révision, en tout cas comparable à celle proposée en France.

A travers le monde, des efforts sont consentis pour essayer de rendre compte des performances des coopératives. Des indicateurs ont été établis, mais la démarche reste assez compliquée car les coopératives sont très diverses. Les entreprises détenues par des investisseurs établissent des mesures plus claires et plus simples de leur performance. La mesure des performances des coopératives est par nature plus complexe. Cela étant, s'il faut sans doute simplifier cette mesure de la performance, il ne faut pas non plus essayer de rendre compte de tout. Un équilibre doit être trouvé.

A travers le monde, des efforts sont consentis pour essayer de rendre compte des performances des coopératives.

l'identifie deux risques. Premièrement, je pense que vous prenez le pas sur l'Etat. Certaines mesures de la performance des coopératives produiront toujours une tension entre des démarches du haut vers le bas et celles du bas vers le haut, les dernières étant plus marquées du sceau de la participation et de l'innovation. Les huit chapitres couverts dans la loi sur l'économie sociale et solidaire présentent différents grands domaines de pratique, par exemple l'égalité hommes-femmes qui a été mentionnée par la déléguée interministérielle. Les indicateurs en la matière sont assez extraordinaires. Mais il existe d'autres domaines qui ont plus de difficulté à s'articuler autour des principes de l'ESS. Il y a donc un risque d'une complexité accrue.

Le deuxième risque est celui des coûts induits. Le monde de l'assurance, par exemple, s'oriente vers un apprentissage continu, tout au long de la vie, vers des données plus ouvertes, vers des révisions fondamentales, vers des modèles autres que ceux de vérification par l'extérieur. Je me demande dans quelle mesure ce modèle restera au fil du temps. Quelle est sa flexibilité ? Que se passe-t-il au cours des cinq années dans l'attente de la révision suivante ? Les rapports financiers, les audits révèlent d'un recueil de données qui s'opère au jour le jour, semaine après semaine. Nous avons besoin, au-delà d'une révision tous les cinq ans, de ce suivi au jour le jour.

Caroline NAETT

Vous avez cartographié les pratiques d'audit. Quelles sont ces pratiques dans les autres pays ? Où avons-nous dans le monde de bons systèmes d'audit des coopératives dans le monde ? Je sais que Dirk Lehnhoff pourrait nous donner l'exemple de l'Allemagne.

Ed MAYO

La France est une exception. Les expériences allemande et québécoise révèlent des audits qui font partie d'un mécanisme d'autorégulation. C'est ancré dans un système plus large, ce n'est pas un simple outil de comptabilité. Evidemment, l'accent a été mis sur les comptes financiers et les rapports qui en découlent. Puis, on a évolué vers une harmonisation, notamment des normes comptables internationales, qui a d'ailleurs donné des sueurs froides aux coopératives. En effet, les rapports sur les dividendes dans les différents pays ne répondent pas nécessairement pas aux coopératives. Les normes internationales sont beaucoup plus orientées vers les entreprises détenues par leurs investisseurs.

Nous voyons là une certaine légalité qui est difficile pour les coopératives. Les indicateurs sont des systèmes élaborés, très complexes. Ils ont été mis en place au Québec et diffusés dans d'autres pays. En Amérique latine par exemple, on insiste beaucoup sur la nécessité de produire des rapports, sans pour autant aller aussi loin que la démarche de révision proposée en France.

Caroline NAETT

Dirk Lehnhoff, en tant que Président de l'organisation de révision coopérative allemande, vous pourriez peut-être nous présenter rapidement le système allemand, ainsi que les points communs ou les différences avec le système français.

Dirk LEHNHOFF,

président de Cooperatives Europe
(depuis la salle)

Tout d'abord, je félicite la France pour ses performances en termes de développement de coopératives. Depuis la crise financière, tous les indicateurs (membres, emplois, chiffre d'affaires) des coopératives ont augmenté. C'est aussi le cas dans beaucoup d'autres pays, et je perçois ces chiffres comme un grand succès pour notre mouvement au niveau européen.

Le système allemand est différent des systèmes des autres pays européens, si l'on excepte l'Autriche et le Nord de l'Italie. La loi allemande prescrit que

chaque coopérative doit être membre d'une association. Ces associations, qui sont basées en région (*Länder*), conduisent les travaux de révision. Cette dernière n'est pas seulement concentrée sur les aspects financiers. Une révision est mise en œuvre afin de déterminer par exemple si la coopérative travaille pour promouvoir les intérêts des membres, ou encore si les dirigeants sont justement rémunérés. Les associations conseillent également les coopératives sur des sujets divers. C'est une des clés du succès des coopératives en Allemagne, à savoir un intérêt non seulement pour les éléments financiers mais aussi pour des problématiques comme la capacité de la coopérative à travailler au bénéfice de ses membres. Les coopératives sont ainsi un facteur très important du développement de l'économie sociale en Allemagne.

Certaines coopératives éprouvent parfois le besoin

En Allemagne, une révision est mise en œuvre afin de déterminer par exemple si la coopérative travaille pour promouvoir les intérêts des membres.

de changer d'association pour échapper à une révision qu'elles jugent trop contraignante ou trop stricte, mais cette démarche n'est pas aisée. En effet, la loi impose que les coopératives demeurent sous le régime d'une association tant qu'elle en est membre.

Caroline NAETT

Ed Mayo a parlé d'outils de mesure de la performance. Sommes-nous en France dans le cadre également d'une mesure de la performance lorsque nous parlons d'une révision coopérative ? Je fais également le lien avec le guide d'amélioration des bonnes pratiques de l'ESS. Le respect des principes coopératifs est-il suffisant ou faut-il s'ouvrir à d'autres sujets ? Sommes-nous dans la mesure, l'amélioration ou le contrôle ? J'inviterai certains praticiens de la révision coopérative à partager leur point de vue sur ce point.

Stéphane NECK

Nous sommes sur tous les domaines. Nous sommes dans la performance puisque la bonne gouvernance est un facteur de compétitivité. Nous sommes dans le contrôle. Vous parliez d'actions de conseil auprès

des coopératives en Allemagne. Dans le système de la coopération agricole, nous nous interdisons d'être juges et parties et nous ne voulons surtout pas conseiller. La mission s'arrête au diagnostic. Ce dernier est transmis au conseil d'administration, pour qu'il prenne conscience des points forts, des points faibles et des pistes d'amélioration. Il appartient ensuite à la coopérative de trouver d'autres conseillers, en interne ou en externe, pour mettre en pratique les pistes d'amélioration.

Nous avons toujours besoin d'un contrôle, notamment pour les adhérents, mais également pour les parties prenantes et les administrateurs. Dans leur mission sur la gouvernance, les réviseurs effectuent un audit des administrateurs. Tous les administrateurs sont interrogés par le biais d'un entretien et d'un questionnaire. Nous recensons ensuite l'ensemble des informations et nous les comparons avec d'autres coopératives. Nous abordons notamment par ce biais l'indemnisation des administrateurs et des présidents. Nous déterminons si le temps passé et l'indemnité dans un secteur donné sont comparables au temps passé et à l'indemnité dans un autre secteur.

Nous recueillons également des informations sur ce que pensent les administrateurs de la gouvernance bicéphale entre le directeur de coopérative et le président. Parfois, les administrateurs sont suiveurs et pas forcément dans la contestation de la politique qui est menée. L'entretien, conduit sous la forme d'anonymat ou non, leur permet d'exprimer leur ressenti. J'ai oublié de préciser que depuis 2009, notre mission comporte une obligation de restitution du rapport devant le conseil d'administration. Auparavant, le rapport était communiqué soit au directeur, soit au président, mais il n'était pas nécessairement transmis au conseil. Ce changement a permis d'éclairer pour les administrateurs l'intérêt de la mission. C'est d'ailleurs un des facteurs de réussite : il est indispensable que la coopérative s'approprie l'outil. Lorsque la révision est vécue comme une contrainte, elle perd tout intérêt.

Lorsque la révision est vécue comme une contrainte, elle perd tout intérêt.

N'oublions pas de protéger les réviseurs. Il est important qu'ils puissent mener à bien leur mission, sans pression du conseil ou de l'assemblée générale. La protection des réviseurs est aussi un facteur de succès pour nos coopératives.

Caroline NAETT

Nous reviendrons sur les facteurs de succès et les obstacles potentiels. La révision a été présentée comme un outil de gouvernance interne et d'évolution des pratiques. L'ambition de la révision coopérative est aussi d'être un outil de communication externe et de transparence vis-à-vis de l'extérieur. Christophe, vous avez exprimé une certaine frustration quant au contenu de la révision coopérative.

Christophe VERNIER

Ce n'est pas de la frustration, mais plutôt une invitation à voir plus loin que le texte. Le texte est une contrainte et il faudra l'appliquer. Mais il s'agit d'en faire un usage positif. Je pense qu'il y a déjà cet appel dans l'intention du législateur. Quand on indique que la révision consiste « à faire un examen critique du fonctionnement de la structure au regard des principes coopératifs et des règles », si l'on s'attache aux mots, vérifier l'application des règles relève de la conformité ; en revanche, « faire un examen critique (...) au regard des principes coopératifs » ne relève pas du champ normatif, mais celui de l'introspection, de la recherche d'amélioration. Toujours dans l'analyse du texte, j'ai noté qu'il s'agissait également de « vérifier que le fonctionnement de la coopérative garantissait la pérennité de la structure ». Pour ma part, je traduis « pérennité » par « développement durable ». Quand on parle également de « vérifier que sont garantis et préservés les intérêts des membres de la coopérative », je suis forcément tenté d'évoquer l'intérêt des parties prenantes en général, au-delà de l'intérêt bien compris des sociétaires et associés.

Finalement, pour faire de cette révision coopérative un véritable outil d'amélioration de la gouvernance, je pense qu'il faudrait combiner à la fois cette approche de conformité, qui est utile et nécessaire, avec l'examen et l'appréciation de la manière dont la structure intègre les préoccupations sociétales dans ses pratiques coopératives.

Caroline NAETT

Vous nous donnez une magnifique transition vers le guide d'amélioration des bonnes pratiques de l'ESS. En effet, nous sommes pleinement dans le champ de la démarche de ce guide, qui est cet outil d'introspection et d'interrogation sur des thématiques dont le développement durable, l'emploi ou la politique

sociale. Je voudrais demander au Président d'ESS France, Roger Belot, de nous parler des origines de ce guide.

Roger BELOT,

président d'ESS France (depuis la salle)

Nous avons déjà évoqué l'ancienneté de la révision coopérative. Dans le monde mutualiste de l'assurance, nous avons connu des rapports qui visaient également une amélioration des bonnes pratiques. Aujourd'hui, le guide d'amélioration des bonnes pratiques s'adresse à l'ensemble de la grande famille de l'économie sociale et solidaire. Cette démarche paraît ardue quand on connaît la diversité du monde coopératif et surtout la diversité des familles de l'économie sociale et solidaire, d'autant que selon l'acception de la loi, au-delà des « historiques » que sont les coopératives, les mutuelles, les associations et les fondations, des sociétés commerciales répondent désormais aux critères définis par la loi.

Il y avait un grand danger à trouver de bonnes pratiques qui s'appliquent à toutes les structures. Le danger initial était celui d'être normatif. Nous avons évoqué une charte pour les associations. Le mot utilisé était celui de « label ». Beaucoup de débats sont intervenus sur la question suivante : devons-nous accepter d'être contraints par un label pour affirmer que nous relevons du champ de l'économie sociale et solidaire ? Cette problématique entraîne d'autres questions : que comporterait ce label ? Quels critères seraient communs à cette diversité de familles et de tailles ? Qui aurait la qualité pour attribuer ou non le label ?

Les critères qui ont été définis devraient nous aider à donner plus de visibilité à nos entreprises.

Nous avons imaginé toutes les contraintes que pouvait susciter ce système de label, et finalement une majorité des familles de l'économie sociale et solidaire n'a pas souhaité ce label. Mais en rejetant cette idée, elles se devaient de formuler une proposition alternative. En effet, la loi a aussi le mérite de donner des critères qui permettent de se revendiquer de l'économie sociale et solidaire, avec les

bénéfiques qui y sont associés, notamment en termes d'accès à un certain nombre de financements. L'idée qui est venue se substituer à celle du label est celle du guide d'amélioration des bonnes pratiques de l'ESS. Dès le départ, ses concepteurs ont insisté sur la nécessité que ce guide ne soit pas normatif, tout en étant suffisamment engageant pour amener à des démarches de progrès. Je crois que tous les contributeurs à l'élaboration de ce guide ont réussi à trouver cet équilibre. Le guide amène l'entreprise à se poser les bonnes questions, à mesurer son action dans les huit domaines évoqués, à définir des objectifs pour progresser, sans que cela ne soit imposé. Il nous reste à présent à prouver que nous avons voulu ce guide d'amélioration des bonnes pratiques et à jouer le jeu. Chacune de nos entreprises, dans chacune de nos familles, doit s'approprier le guide et le mettre en œuvre.

Je fais partie de ceux qui ont découvert que JouéClub faisait partie du monde coopératif. Il faudrait que la révision coopérative et ce guide des bonnes pratiques servent aussi à mettre davantage en exergue les différences. Souvent, le consommateur qui entre dans un magasin JouéClub ne sait pas que l'enseigne appartient au monde coopératif. Ce dernier n'a pas de visibilité. Les critères qui ont été définis devraient donc nous aider à donner plus de visibilité à nos entreprises. Ce manque de visibilité est une des faiblesses de l'économie sociale et solidaire en France. Il reste encore beaucoup à accomplir pour progresser dans ce domaine.

Caroline NAETT



Monsieur le Président, vous avez évoqué le refus de donner toute valeur normative au guide. Cela signifie que notre proposition, formulée à l'époque, de discuter tous ensemble d'une révision de l'ESS, et non pas simplement des coopératives, n'est pas encore aboutie. L'idée n'est pas encore mûre.

Frédérique PFRUNDER

Effectivement, l'idée d'une révision normative de l'ESS n'a pas recueilli l'adhésion, en tout cas du monde associatif et d'un certain nombre de familles de l'ESS, pour différentes raisons. Il était peut-être un peu tôt. De plus, comme Roger Belot l'a souligné, la diversité est très grande. L'ESS existe, les coopératives, les mutuelles, les associations, les fondations ont bien le sentiment d'en faire partie – encore que beaucoup de petites associations ne sont absolument pas conscientes de ce qu'est l'ESS. Quoi qu'il en soit, l'ESS est une grande famille, mais elle compte beaucoup de sous-familles. Je pense qu'un travail doit en priorité être réalisé au sein de chacun de ces

sous-familles, pour avancer dans ces processus de révision ou d'amélioration des pratiques.

A mon avis, la mise en place d'une révision de l'ESS aurait abouti à un système qui n'aurait pas vraiment de sens car reposant sur un tout petit dénominateur commun. L'intérêt du guide des bonnes pratiques est qu'il est ambitieux, qu'il essaye de couvrir de nombreux cas de figure tout en ne restant pas sur des généralités. Si nous avons travaillé sur une révision de l'ESS, nous n'aurions obtenu qu'un outil très général sans réel intérêt.

 **La mise en place d'une révision de l'ESS aurait abouti à un système qui n'aurait pas vraiment de sens car reposant sur un tout petit dénominateur commun.** 

Le monde associatif n'était pas prêt à une révision de l'ESS et n'est pas prêt, à ce stade, à une révision associative normative. Les associations sont soumises à des contraintes légales et réglementaires, mais ces contraintes ne sont pas d'une même ampleur que ce que pourrait être la révision associative normative. L'idée fait son chemin que la famille associative doit s'emparer de ces questions pour montrer ce qu'elle est, ses valeurs et ses différences, dans un mode d'autorégulation plutôt que par la loi.

Caroline NAETT

Il serait intéressant d'entendre Alain Souilleaux, représentant de la Fédération du Commerce Coopératif et Associé, qui est un nouveau venu dans le monde de la révision. Cette entrée dans la révision coopérative vous aidera-t-elle à davantage vous afficher en tant que partie prenante du monde coopératif ?

Alain SOUILLEAUX,

directeur juridique de la FCA (depuis la salle)

Pour le commerçant, la question est de savoir s'il pourra vendre davantage s'il insiste sur son caractère coopératif. Jusqu'à récemment, la coopérative n'avait peut-être pas une image contribuant à l'augmentation de son chiffre d'affaires. Mais désormais, l'esprit et les valeurs coopératives peuvent peut-être représenter une valeur ajoutée pour le commerçant.

Je dois reconnaître très honnêtement que nous n'étions pas demandeurs de la révision. Les coopératives de commerçants sont une des rares familles coopératives à ne pas bénéficier d'avantage fiscal particulier. Pendant très longtemps, nous avons ainsi considéré que nous n'étions pas concernés par la révision. Aujourd'hui, la révision est là et nous allons essayer de la transformer en une démarche positive. Je ne vous cache pas que beaucoup de coopératives de commerçants éprouvent encore une certaine peur de l'inconnu.

Je note que dans la construction du cahier des charges pour la révision, la diversité française a été mise en avant. Avec le Conseil Supérieur de la Coopération, nous avons tenté d'élaborer un unique cahier des charges pour l'ensemble des familles coopératives et nous nous sommes vite rendu compte qu'une telle démarche était impossible, eu égard à la spécificité des lois françaises en rapport avec les particularités de chaque famille. Nous disposons aujourd'hui d'un cahier des charges spécifique aux commerçants qui, je l'espère, permettra aux coopératives de s'améliorer.

Caroline NAETT

La famille des coopératives d'artisans pratique la révision. François Leblanc, vous représentez la Fédération des coopératives et groupements d'artisans. Quel est le regard et l'apport de votre famille sur ce travail de révision ?

François LEBLANC,

secrétaire général de la FFCGA
(depuis la salle)

Depuis toujours, nous envisageons la révision coopérative comme un outil de progrès, et non comme une sanction ou un système de contrôle. Nos coopératives sont très diverses puisque la plus petite compte trois associés alors que les plus grandes comptent des centaines voire des milliers d'adhérents. Nous constatons néanmoins qu'en termes de révision, le besoin est identique. La taille n'est pas

“ La révision est un outil de progrès qui doit être couplée à un effort de formation. ”

un critère déterminant, en tout cas dans l'artisanat, quant à la pertinence de la révision coopérative.

La question a été posée, au cours du débat, sur la période de cinq ans entre les deux révisions. Puisque la révision est un outil de progrès, nous estimons qu'elle ne peut fonctionner toute seule. Elle doit notamment être couplée à un effort de formation. La révision révèle des pistes de progrès, des manques. Il faut la combiner avec une offre de formation continue, mais aussi avec un accompagnement des fédérations et des unions.

Un intervenant a souligné que le modèle n'était pas suffisamment connu. Nous constatons aussi que l'environnement des entreprises coopératives artisanales méconnaît parfois le modèle. Les coopératives sont entourées d'assureurs, de commissaires aux comptes, de juristes conseils, d'avocats, et nous constatons que la mauvaise application de la loi ou des faiblesses sont dues à cet environnement des entreprises qui ne connaît pas le modèle. Or, la révision est aussi un bon moment pour discuter du modèle avec ces personnes qui accompagnent les entreprises.

Un intervenant a évoqué le coût de la révision. Nous la voyons effectivement comme un investissement de la coopérative.

Caroline NAETT

Tout le monde n'a pas d'appétence a priori pour la révision coopérative. J'ai d'ailleurs entendu récemment le président de l'Association nationale de la révision coopérative agricole, qui avouait qu'il y a dix ans il estimait que la révision ne servait à rien. Il est aujourd'hui président de l'Association et très convaincu de l'intérêt de la démarche.

Stéphane NECK

C'est à l'occasion de la mise en place du Haut Conseil de la Coopération Agricole que les élus se sont interrogés sur la révision, son intérêt et son éventuelle amélioration. Ils ont décidé de maintenir le dispositif et ont demandé au Président, qui était contre, de trouver l'outil adéquat.

Il est important de souligner que dans la construction de l'outil, sont intervenus des réviseurs mais aussi des élus de la coopération, des administrateurs eux-mêmes exploitants agricoles. La force de l'outil est précisément que tous les acteurs se sont mis autour de la table pour le définir. Cet outil a conservé un volet fiscal, mais ce n'est pas la dimension la plus importante. L'outil s'attache surtout à la gouvernance, la performance et l'analyse des risques.

La coopération agricole compte notamment 12 000 coopératives d'utilisation de matériel agricole, lesquelles sont composées de quelques associés qui

s'unissent pour acheter du matériel agricole. Dans ce contexte, il est important de proposer des outils adaptés, en l'occurrence une révision allégée en fonction de la taille des entreprises, de leur performance et de leur secteur.

Ed MAYO

En Grande-Bretagne, la démarche s'est plutôt inscrite dans un cadre d'autoréglementation. Il y a quinze ans, sous le leadership du président de Cooperative UK, la démarche a consisté à établir un code de gouvernance et à déterminer des indicateurs de performance pour les coopératives. Avec le temps, ces outils ont été pleinement acceptés parce qu'ils présentaient des avantages reconnus. L'un des intérêts de la révision est qu'elle permet de collecter des données pour les membres sur les performances de leurs coopératives. Ces données ne sont pas seulement des chiffres, mais des chiffres comparés à ceux d'autres coopératives semblables. Chaque secteur possède ses spécificités, mais certaines données doivent pouvoir être appréciées dans une vision plus large.

L'un des intérêts de la révision est qu'elle permet de collecter des données pour les membres sur les performances de leurs coopératives.

Christophe a évoqué l'idée de lier la responsabilité sociale des entreprises et la révision. Au Canada, la société Vancity Credit Union élabore des rapports intégrés pour ses membres, avec une vision claire de la différence coopérative. J'ai été impliqué en tant que réviseur dans cette société. Vancity a réussi à élaborer des rapports intégrés, qui fournissent des informations très utiles.

Le guide de bonnes pratiques est un outil extraordinaire pour travailler sur la qualité. Toutefois, ce n'est pas l'outil le plus optimal en matière de développement durable. D'autres outils sont à disposition des entreprises afin qu'elles mesurent leurs émissions de CO₂ ou leur empreinte environnementale, etc. Il est donc important d'utiliser et rassembler ces différents outils.

Je comprends la difficulté d'établir un label pour l'économie sociale et solidaire. En Grande-Bretagne, nous avons créé une alliance d'organisations

de l'économie sociale, afin de plaider notre cause auprès du gouvernement. Toutefois, il faut savoir communiquer avec des mots qui puissent être compris par le grand public. Depuis plusieurs années, nous parlons dans la langue de la coopération, nous utilisons de nouveaux termes comme l'innovation sociale ou l'entrepreneuriat social. Les labels que nous créons doivent être compréhensibles pour la population. Sinon, ils n'auront aucune valeur commerciale. Il y a trente ans, un label « commerce équitable » et un label « taxe équitable » ont été créés. Ils ne s'adressaient pas seulement aux coopératives, associations, mutuelles et fondations, mais bien à tous les types d'entreprise.

Si nous parvenons à réunir toutes les dimensions de l'économie sociale et solidaire, c'est surtout parce que nous travaillons sur la gouvernance. Beaucoup de principes de gouvernance sont partagés, mais il demeure des différences liées au secteur de l'économie sociale et solidaire. Nous travaillons avec nos collègues des secteurs des mutuelles et des associations, afin d'identifier trois principes spécifiques de la bonne gouvernance. Premièrement, il faut réussir à engager les membres. Ces derniers doivent s'approprier, se sentir responsables. Deuxièmement, il faut avoir une idée précise de la valeur que vous essayez de créer pour les membres. Les entreprises créent de la valeur pour leurs actionnaires et nous créons de la valeur pour les membres. Troisièmement, il faut une continuité entre les générations. Il faut se forcer à collaborer sur des référentiels et des principes.

Chantal CHOMEL,

ancienne directrice des Affaires juridiques de Coop de France (depuis la salle)

Je reviens sur les propos de Stéphane et la période de remise en cause de la révision, au milieu des années 2000 dans le monde agricole. Il convient de préciser qu'à cette époque, la définition de la révision a été changée. Elle a été clairement recentrée sur l'audit des principes coopératifs. C'est cette définition qui a été ensuite reprise dans la loi ESS. Pour une fois, la loi reprend une définition partagée par l'ensemble des coopératives, même si les modalités pratiques sont adaptées à chaque type de métier coopératif.

Agnès MATHIS,

directrice adjointe de Cooperatives Europe (depuis la salle)

Plusieurs personnes ont parlé de l'intérêt de cet outil de révision pour faciliter le développement d'une entreprise coopérative. Mais il peut aussi avoir un intérêt externe dans le sens où il peut démontrer vers l'extérieur que des règles spécifiques aux coopératives existent. Comme l'a rappelé Ed, il y a une

tendance à l'harmonisation en matière de révision comptable. Or, les coopératives ont été en position de devoir justifier leurs règles spécifiques pour refuser l'harmonisation. Il faut donc réfléchir à une valorisation de la révision coopérative vis-à-vis de l'extérieur, notamment au niveau européen.

Si j'ai bien compris, les personnes en charge de la révision seront choisies sur une liste de réviseurs agréés par le ministère. Quels seront les critères d'agrément ?

Caroline NAETT

Je laisse le Président du Bureau du Conseil Supérieur de la Coopération répondre à cette question.

Jean-Louis BANCEL

(depuis la salle)

Nous avons travaillé au sein du conseil d'administration de Coop FR et nous sommes parvenus à la conclusion que nous avons intérêt, tous ensemble, à proposer au gouvernement et au législateur qu'une force légale soit donnée au dispositif de révision coopérative. La loi prévoit un processus de révision à raison d'au moins une fois tous les cinq ans. Elle renvoie l'exécution à un mécanisme que nos amis anglais appellent de la *soft law*, c'est-à-dire une mise en œuvre par une autorité qui est le Conseil Supérieur de la Coopération. Nous avons mis au point le cadre normatif. Nous avons défini ensemble des cahiers des charges adaptés à chaque famille. Nous avons entendu que la révision était différente selon qu'elle s'appliquait à des coopératives de commerçants, d'artisans ou d'autres structures. Les cahiers des charges s'imposent donc aux réviseurs.

Par ailleurs, nous avons mis au point un engagement, que doivent signer les réviseurs, en particulier d'indépendance et d'interdiction de prise d'intérêt. Le réviseur ne peut pas offrir ses services à la suite du diagnostic. Autrement dit, on ne peut être à la fois réviseur et conseiller. Il est même prévu une période pendant laquelle le réviseur d'une coopérative ne peut pas travailler en tant que consultant au service de cette coopérative.

Le dernier point concerne l'agrément des réviseurs. Il s'agit d'un libre métier, et non d'une profession réglementée assermentée. En revanche, ils doivent se prévaloir d'une expérience professionnelle qui montre leur connaissance du monde coopératif. Il appartiendra au ministre en charge des coopératives de donner l'agrément, après examen par le Bureau du Conseil Supérieur de la Coopération. Lors de la dernière réunion du Bureau, nous avons commencé à éplucher les dossiers pour identifier les différentes problématiques que nous pourrions rencontrer. J'encourage d'ailleurs les personnes qui posent

une expérience dans le monde de la coopération à s'engager dans cette fonction de réviseur coopératif.

Caroline NAETT

Je signale que votre dossier comporte la charte d'engagement des réviseurs coopératifs, ainsi que le formulaire de demande d'agrément. Ce dernier reprend dans son annexe la liste des pièces à apporter.¹

Marcel HIPSZMAN,

ancien délégué adjoint à la délégation interministérielle à l'économie sociale (depuis la salle)

Je ne voudrais pas paraître contester l'antériorité de la révision coopérative agricole, tout au moins son statut légal, mais je crois me souvenir que les coopératives de consommation pratiquaient également la révision coopérative, antérieurement à celle de la coopération agricole. Ce n'était peut-être pas la même révision. Elle était peut-être davantage une révision comptable, inspirée par l'exemple allemand. Je crois d'ailleurs que ce système avait été maintenu en Alsace-Lorraine.

Ma seconde remarque concerne le regard associatif sur la révision coopérative. C'est un long regard. En effet, les associations regardent depuis plus de vingt ans, avec beaucoup d'intérêt, la révision coopérative. L'Uniopss, qui regroupe un grand nombre de secteurs associatifs, avait travaillé très longtemps sur un système extrêmement complexe, qu'il avait intitulé « audit associatif ». Frédérique Pfrunder peut peut-être nous dire si ces travaux ont eu une suite.

Je terminerai par une question. Lorsque la révision coopérative a été introduite, en 1983 par la loi sur l'économie sociale, les secteurs coopératifs qui y étaient soumis ont aussitôt constitué une association de révision coopérative, émanation du secteur coopératif et de la fédération coopérative concernée. Est-ce un problème auquel vous êtes confronté ou auquel vous avez songé ? Je ne mets pas en doute l'indépendance des réviseurs qui émanent de ces associations. Toutefois, cela peut parfois poser problème.

Frédérique PFRUNDER

Les démarches associatives existent en la matière, même si elles ne s'appellent pas « révision associative ». Des secteurs associatifs et des fédérations associatives ont créé leurs outils pour auditer leur

1. A retrouver sur <http://www.entreprises.coop/coop-fr/revision-cooperative.html>

fonctionnement, dans un spectre plus ou moins large, qui inclut en général les questions de gouvernance. L'Uniojss l'a fait, mais je ne sais pas si cet outil est encore utilisé. Très récemment, la Fonda a mis en ligne un outil d'autodiagnostic pour les associations sur la gouvernance. Des fédérations comme la Ligue de l'enseignement ont développé des pratiques au sein de leur réseau. Ces outils existent, mais ils ne sont pas normatifs, ni communs à l'ensemble du monde associatif. Pour être honnête, la construction de la parole commune associative est encore en cours. Le mouvement associatif n'en est qu'à ses débuts.

Caroline NAETT

Nous en sommes tous à nos débuts. C'est pour cela que nous sommes réunis, pour réfléchir ensemble et non de façon cloisonnée. Christophe Vernier, nous avons parlé de la gouvernance et du point commun qui rassemble l'ensemble de l'économie sociale. La gouvernance fait justement partie des thématiques qui se recoupent entre le guide d'amélioration des bonnes pratiques et le cahier des charges de la révision coopérative. Avez-vous identifié d'autres pistes de travail communes ?

Christophe VERNIER

Certainement. J'aimerais répondre à Marcel Hipszman sur les mouvements de l'entreprise coopérative de la loi de 1983, qui ont en leur temps créé des associations de révision. J'ai été moi-même réviseur à l'Association nationale de révision des coopératives maritimes. Elle possédait une immense vertu, en l'occurrence elle constituait des binômes de réviseurs avec un expert externe indépendant et un directeur de coopérative maritime. Ces binômes entretenaient une forme d'émulation et de formation continue qui était extraordinaire.

J'en viens à votre question. Je vais vous faire un aveu. En tant qu'acteur coopératif et travaillant sur la RSE, je suis un peu jaloux du guide de bonnes pratiques que vous avez réussi à mettre au point. D'abord parce qu'il n'est pas normatif. En outre, je pense qu'il pose des questions beaucoup plus ouvertes vis-à-vis des parties prenantes. Il évoque l'emploi, les territoires, l'exemplarité des pratiques sociales, les fournisseurs... De plus, le Conseil Supérieur de l'ESS a eu la grande sagesse d'y ajouter la dimension environnementale et l'éthique. Comment les coopératives peuvent conduire des politiques de RSE à travers la révision coopérative ? J'estime que la reconnaissance externe de cette révision serait réussie si elle permettait de révéler au public que la richesse créée par une entreprise coopérative n'est pas de même nature que la richesse créée par une entreprise clas-

sique, parce qu'elle va au-delà de la dernière ligne du compte de résultat. Au risque d'insister, je pense que le modèle coopératif est précurseur d'un certain nombre de préoccupations qui relèvent aujourd'hui de la responsabilité sociétale des organisations : le modèle de gouvernance (« une personne, une voix »), le modèle de création et de partage de la valeur, la notion d'exercice en commun, etc.

Mais c'est aujourd'hui aussi l'occasion de s'interroger sur la réalité des pratiques, notamment de gouvernance. Quel est le comportement d'employeur ? Comment se comporte l'entreprise avec les fournisseurs ? Comment sont mis en cohérence la gestion financière et les placements avec les valeurs affichées ? Cette révision coopérative, si l'on y intègre cette dimension de responsabilité, peut être une formidable occasion de redémontrer, si besoin était, la modernité du modèle coopératif. J'irai même un peu plus loin. Si la révision n'intègre pas ce questionnement, le risque est que ce modèle tombe quelque peu en désuétude.

Stéphane NECK

Il faut faire très attention à ne pas effrayer. Si le monde associatif n'adopte pas la révision, c'est peut-être parce qu'il est effrayé par l'ampleur de ces outils. Mettez-vous à la place d'une petite coopérative qui emploie un salarié et compte quatre associés. On lui présente le guide d'amélioration des bonnes pratiques comme une alternative à la révision. Elle appréhende ce guide comme un petit outil d'autodiagnostic, jusqu'au moment où elle le consulte et constate que l'outil est très riche et pas forcément adapté à sa situation. De surcroît, on lui dit que le guide possède un tronc commun très fort avec la RSE, laquelle devrait être réservée aux groupes coopératifs. Je suis convaincu par l'utilité de ces trois outils, mais je pense que nous devons être très pédagogues pour les faire accepter sur le terrain.

Pour finir, une question n'a pas été abordée ou évoquée très rapidement : celle du coût de la révision. Je vous invite simplement à répondre à la question suivante : entre le coût d'une révision et le coût d'une mauvaise gouvernance, lequel est le plus cher ?

**Entre le coût
d'une révision et le coût
d'une mauvaise gouvernance,
lequel est le plus cher ?**

Jean-Loup VELUT,

secrétaire général de la Coopération Maritime (depuis la salle)

Christophe Vernier a évoqué l'Association nationale de révision des coopératives maritimes. Je lui confirme que la pratique est toujours celle qu'il a connue, à savoir le tandem constitué de l'expert-comptable et du directeur ou président de coopérative.

Le vrai sujet est le titre même de cette après-midi de travail : les outils de mesure de la vie coopérative. Certes, nous pratiquons très bien la révision. Mais la loi ESS a été pour nous l'occasion de transformer la révision en outil de revitalisation de la vie coopérative. Nous en avons besoin puisque la situation a évolué depuis 1983, mais pas forcément dans le bon sens. Les révisions avaient toujours lieu, mais dans une dimension routinière qui s'est installée au fil du temps. Nous avons besoin de rappeler aux présidents et administrateurs que les conclusions de ces révisions leur étaient bien destinées. A partir du moment où ce débat a été lancé entre les familles coopératives, toutes nos structures ont été informées de l'évolution du dialogue. Pour nous, cela a permis une véritable revitalisation des principes coopératifs dans le mouvement coopératif maritime.

Emmanuel VERNY,

délégué général d'ESS France (depuis la salle)

J'ai suivi d'assez près les travaux sur le guide des bonnes pratiques. En son temps, nous avons réfléchi à la généralisation de la révision coopérative à l'ensemble des secteurs de l'économie sociale et solidaire. Cette idée n'a pas prospéré dans les instances de représentation de l'ESS, parce qu'il y avait une crainte d'instauration d'obligations normatives supplémentaires. Or, il faut savoir que la plupart des secteurs d'activité sont déjà soumis à des obligations de reporting extrêmement fortes. Pour ma part, j'ai estimé que cela aurait eu une certaine allure d'obtenir cette notion de révision généralisée. Cela étant, rien ne dit que nous ne cheminerons pas en parallèle. Dans certaines géométries, les parallèles finissent par se rejoindre.

Le guide des bonnes pratiques a été préparé par un document élaboré au sein d'ESS France. Je mentionne ce point pour expliquer dans quel état d'esprit nous avons élaboré ce document préparatoire. Nous l'avons élaboré selon une approche théorique qui a eu son heure de gloire dans les années 1960-70 et qu'on appelle l'évaluation participative. Cette approche est à l'opposé des normes internationales actuelles qui prônent à tout prix l'indépendance du réviseur ou de l'auditeur par rapport au milieu dans lequel il intervient. Cette approche repose sur la conviction que les évaluations les plus intéressantes sont celles réalisées par les

petits prenantes, bien évidemment à la condition d'être structurées. Cette évaluation participative est liée étroitement à l'esprit coopératif. Nous avons appelé cette approche une démarche de progrès. Il s'agit d'encourager les acteurs à regarder de manière lucide leur situation, de poser un diagnostic. Ce diagnostic doit être le fruit non pas d'un seul regard, mais de regards croisés : ce sont les différentes parties prenantes de la structure qui examinent la situation et cherchent à dégager un diagnostic partagé. Puis, il appartient aux instances de décision et de direction de définir des axes de progrès, sur lesquels il sera rendu compte à chaque assemblée générale. Le guide des bonnes pratiques est donc un support de la démocratie interne. Il doit permettre aux adhérents, aux sociétaires et aux membres d'entrer en dialogue avec ceux qui pilotent et dirigent, afin de porter ensemble une appréciation et définir des axes de développement. Il s'agit de sortir du mythe qui voudrait que l'observateur soit neutre à tout prix. De toute façon, la science a montré qu'un observateur n'était jamais neutre. Dans notre approche, nous considérons que les personnes observées sont les plus à même de porter un regard sur elles-mêmes. Personnellement, je pense que c'est un facteur de citoyenneté supplémentaire.

Caroline NAETT

Avant de passer la parole à Ben Reid, président de Co-op UK, je vous invite à nous faire part de ce que vous considérez comme des facteurs de succès. J'ai noté que la révision devait faire l'objet d'un accompagnement et être combinée à une offre de formation. J'ai également relevé l'enjeu de la qualité des réviseurs. Ces derniers ne sont pas simplement des vérificateurs et des comptables, mais bien des accompagnateurs et des pédagogues. J'entends l'idée de processus participatif, ainsi qu'une ouverture sur d'autres thématiques. Enfin, j'ai relevé l'enjeu de la communication aussi bien interne qu'externe : l'outil doit nous permettre d'affirmer et de démontrer nos spécificités coopératives ou d'entreprise de l'ESS.

Christophe VERNIER

Pour que cette révision coopérative soit un véritable outil de transparence et de mesure constructive, elle doit devenir un objet de dialogue. Elle doit

▀▀ Pour que cette révision coopérative soit un véritable outil de transparence et de mesure constructive, elle doit devenir un objet de dialogue. ▀▀

susciter un dialogue interne car il est important que le diagnostic soit partagé et que le travail sur les axes d'amélioration soit participatif. L'outil peut aussi permettre à certains salariés de comprendre qu'ils travaillent dans une entreprise coopérative et de cultiver une fierté d'appartenance au modèle coopératif. La révision coopérative doit aussi susciter un dialogue externe. Elle prévoit que le rapport doit être discuté en assemblée générale. Réfléchissons à la manière d'organiser ce débat. Doit-on se contenter d'informer sur la mise à disposition d'un rapport ou faut-il organiser un échange constructif sur le sujet ?

Ed MAYO

Je voudrais ajouter un conseil. Je souhaite que le rapport de révision soit d'une lecture agréable, qu'il puisse être réutilisé sous différentes formes, qu'il dégage véritablement des idées et axes d'amélioration. On peut imaginer leur mise en ligne sur le site de la coopérative. Il s'agit de mettre en place une politique plus ouverte.

Frédérique PFRUNDER

Que l'outil soit normatif ou pas, les familles de l'ESS sont face à un même enjeu de redynamisation des processus internes et de vitalité des organisations. Les associations ont sans doute beaucoup à apprendre de l'expérience coopérative, comme les coopératives ont à apprendre des pratiques du monde associatif. Je ne peux que remercier Coop FR d'avoir fait participer le monde associatif à ce débat.

Stéphane NECK

Il convient aussi d'être vigilant quant à la finalité de la mission et à la question de la transparence. Nous avons ajouté, dans la définition de la révision, que celle-ci était conduite « dans l'intérêt des adhérents ». Cela ne signifie pas pour autant que le rapport complet doit être transmis à chaque adhérent. Comme un élu me l'a soufflé, il faut être transparent et non translucide.

Il faut être transparent et non translucide.

Romain ARVY,

responsable du Service juridique de la CG Scop (depuis la salle)

Beaucoup d'interrogations sont aujourd'hui soulevées sur l'organisation de la révision. Nous faisons partie du mouvement coopératif dans lequel une révision était déjà installée. Il ne faut pas confondre les règles d'indépendance et d'incompatibilité avec la transparence et les besoins. Nous pouvons tout à fait avoir une organisation de révision qui fonctionne sainement, dès lors que les critères sont respectés.

La révision permettra de revitaliser et d'améliorer le fonctionnement de nos coopératives.

Nous considérons que la révision, telle qu'elle est impulsée par la loi ESS, permettra de revitaliser et d'améliorer le fonctionnement de nos coopératives. Nous avons beaucoup échangé avec différentes familles coopératives sur ces sujets. Aujourd'hui, nous nous rejoignons sur les grands principes et les grandes valeurs. Nous avons réussi à élaborer des cahiers des charges avec des normes et principes communs à toutes les familles coopératives, ce qui constitue déjà une réelle avancée.

Caroline NAETT

Pour conclure cette table ronde, je passe la parole à Ben Reid. Avons-nous réussi à exporter la révision coopérative vers la Grande-Bretagne ?

Ben REID,

président de Co-operative UK (depuis la salle)

J'ai beaucoup apprécié les débats de cet après-midi. Comme Ed l'a indiqué, nous avons dû passer par ce processus de gouvernance il y a quinze ans, parce que nous avions perdu notre crédibilité en tant que forme commerciale. Nous sortions des années Thatcher, les coopératives n'existaient pas et nous ne parvenions pas à nous imposer. Nous avons dû nous réinventer.

Nous sommes tous d'accord pour reconnaître que les coopératives sont une des meilleures formes d'entreprise. Toutefois, il faut pouvoir le prouver. Nous voulons montrer que la forme coopérative est une des meilleures qui soit. Nous avons consacré

beaucoup de temps, près de trois ans, à la définition d'une coopérative. Ce travail nous a aidés à réinventer les coopératives en Grande-Bretagne. J'aurais aimé bénéficier à l'époque du même soutien gouvernemental que vous avez reçu en France. Aujourd'hui encore, nous devons travailler dur pour faire reconnaître le rôle des coopératives. D'aucuns essayent de nous catégoriser dans le secteur des organisations caritatives, mais nous nous y opposons. Nous voulons montrer que les coopératives affichent de belles performances économiques.

Je me souviens que lorsque nous avons décidé de publier les résultats de Co-op UK, une des plus grandes coopératives a menacé de démissionner car elle n'avait jamais partagé ces informations, pas même avec ses propres membres. Après des débats très intenses, nous avons maintenu notre décision et publié nos résultats. Nous sommes passés d'un sujet controversé à la situation de partage d'informations que vous connaissez aujourd'hui. Chaque

année, nous publions les mesures de gouvernance. Nous n'utilisons pas le terme « responsabilité sociale de l'entreprise », mais nous parlons de la « responsabilité sociale des coopératives ».

Par ailleurs, KPMG Audit effectue une révision annuelle de nos comptes, conformément à la loi britannique. Nos membres sont très actifs. Ils s'intéressent à nos contributions à la communauté et à ce que nous pouvons leur apporter.

Encore une fois, j'ai beaucoup apprécié cette réunion d'aujourd'hui. Je suis très curieux de connaître la suite de votre travail. J'aimerais déménager en France juste pour pouvoir participer à ce débat. Je repars chez moi en me disant qu'il est peut-être temps que la Grande-Bretagne mette en place un tel système de révision. Je vous remercie.

Caroline NAETT

Merci à tous nos intervenants. ■

Perspectives présidentielles : les engagements et les attentes des coopératives

Jean-Louis BANCEL

Président de Coop FR

Cette séance sur la révision coopérative était l'occasion de bien marquer, vis-à-vis de l'ensemble des composantes du mouvement coopératif, que l'adoption de l'ensemble du dispositif de textes n'est qu'un point de départ. Maintenant, le travail reste à faire : il faut entrer dans le processus de révision. Il est important que chacune des familles, chacune des structures, s'approprie ce processus.

Nos débats ont également montré l'unité et la fierté du mouvement coopératif français. Le mouvement coopératif français est significatif par ses chiffres. Mais les chiffres ne sont que la surface des choses. Ce n'est pas par hasard que ces chiffres existent. C'est parce que des femmes et des hommes, des coopérateurs, des administrateurs, des salariés donnent du contenu et de la vie à ces chiffres. Ces derniers montrent une taille, mais aussi une diversité. Notre mouvement est composé de grands et de petits, et comme dans une famille, tout le monde doit y trouver sa place. C'est la fonction de Coop FR que de respecter la tradition et la raison d'être de chacune des familles et de chacun des secteurs, mais également de faciliter les échanges au sein du conseil d'administration, pour rester une coupole qui essaye d'illustrer la fonction d'un mouvement immergé dans une société qui vit, avec des relais générationnels, l'apparition de nouvelles façons de travailler ensemble, et l'ouverture de nouveaux secteurs d'activité sans aucun parti pris. C'est depuis l'origine la fonction de Coop FR. Nous n'avons pas qu'une fonction corporatiste, mais bien une fonction prospective.

Cette unité passe par une fierté. Nous sommes suffisamment nombreux, nous sommes suffisamment connaisseurs de nous-mêmes. Nous entendons notre environnement, mais nous ne pouvons pas nous laisser « domestique » voire « dominer » par une vision du monde qui a été conçue par d'autres pour d'autres. En tant que banquier, vous ne serez pas surpris d'apprendre que j'adore les chiffres. Comme je le dis parfois lors des assemblées générales de ma

banque, j'adore la comptabilité. Pour autant, je ne crois pas, même dans les méthodologies comptables, à la neutralité des chiffres. Les chiffres en comptabilité visent à donner une image fidèle et sincère de l'entreprise, mais cela reste une image. Je ne conteste pas l'intérêt pour le mouvement coopératif à produire des chiffres et des données. D'ailleurs, historiquement, rendons hommage au travail de la révision coopérative dans le domaine de la gestion. Cela a été, pour les mouvements qui ont mené cette démarche depuis fort longtemps, une immense école de formation à la gestion. Vous n'imaginez pas à quel point le mouvement coopératif, par la révision coopérative, a contribué à la structuration et la démocratisation de la science de gestion. Aujourd'hui, ce champ est grandement occupé par d'autres. Nous avons considéré que certaines familles continuaient à afficher une dimension de bonne gestion dans leur révision, mais qu'il fallait aussi remplir d'autres espaces. Ces espaces consistent à rendre compte de la vie de la coopérative par rapport aux principes coopératifs.

La fierté coopérative, je le rappelle, c'est pour nous être des entreprises différentes parce que notre référentiel est un référentiel de valeurs. C'est un point assez original, au moins spécifique, qui justifie que nous devons constamment nous poser la question de la cohérence entre nos principes et nos actions.

“ La fierté coopérative, c'est pour nous être des entreprises différentes parce que notre référentiel est un référentiel de valeurs. ”

Cette fierté est aussi un moment de réappropriation vis-à-vis de ceux par lesquels et pour lesquels les coopératives existent, à savoir les coopérateurs. Nous vivons dans un monde où la complexité est réelle, et je ne crois pas à la théorie qui consiste à dire qu'il faut simplifier le monde. Aidons plutôt tout un chacun à cheminer dans ce monde complexe. Il s'agit de remettre l'église au centre du village, et donc faire le choix de fond de la stratégie.

Science et conscience. Nous sommes dans le pays de Rabelais, un grand auteur qui a utilisé cette phrase. La science de gestion ne fait pas la finalité d'une entreprise. Qui se lève le matin, travaille ardemment pour simplement améliorer le bénéfice de l'entreprise ? Certes, il vaut mieux travailler dans une entreprise en bonne santé économique et financière, mais la question de finalité reste essentielle. Le point-clé est ainsi de remettre en place, à travers la révision coopérative, le rôle de chacun, et de redonner la fonction d'origine et de fin du coopérateur. En effet, pour nous, une coopérative ne saurait se résumer à l'obtention de bons résultats économiques. Une entreprise peut être parfaitement bien gérée et pour autant n'attirer en rien les personnes qui la composent.

Pour l'ensemble du mouvement coopératif français, cette démarche de révision a donc été une démarche d'unité et de fierté

 **82 % des Français se sentent proches des valeurs coopératives.** 

Cela me conduit à vous parler de la dimension prospective. La France, comme vous le savez, connaîtra l'an prochain des échéances électorales significatives : élections présidentielles et législatives. Coop FR s'est engagée, avec l'ensemble de ses composantes, dans un travail dans la perspective de ces élections. Nous avons réalisé un sondage d'opinion pour savoir ce que les Français pensent des coopératives. 82 % des Français se sentent proches des valeurs coopératives (démocratie, solidarité, engagement local, autonomie et responsabilité). Il y a donc matière à se réjouir.

Nous avons essayé de déterminer quelles valeurs résonnaient le mieux dans l'esprit des Français. La première citée, à hauteur de 49 %, est l'autonomie.

Nous savons combien l'Etat joue un rôle important dans notre pays. Pour autant, il ne faut pas sous-estimer la force de notre société civile. Nous sommes à un moment dans la vie de notre nation où le besoin d'autonomie redevient très fort.

La valeur la moins citée est la démocratie. Cette réponse montre que le mouvement coopératif a beaucoup de travail à accomplir, non seulement parce que la démocratie politique en France et dans d'autres pays vit des temps compliqués, mais aussi et surtout parce que nous avons un devoir de pédagogie pour expliquer la différence entre démocratie entrepreneuriale et démocratie politique. Il est logique que certains essaient de plaquer leur idéal type de la démocratie politique dans nos structures de démocratie entrepreneuriale. Nous devons donc d'abord expliquer que nous fonctionnons de façon différente, parce que nous n'avons pas la même finalité qu'une démocratie politique. Cela veut dire aussi que nous devons nous interroger sur notre démocratie entrepreneuriale. Nous y travaillons au sein de Coop FR. Nous sentons bien qu'un mécontentement émerge, notamment parmi les jeunes, vis-à-vis des « vieilles lunes » de la démocratie participative. Or, nous sommes nous-mêmes les défenseurs de ce système de démocratie représentative. Nous sollicitons les coopérateurs pour qu'ils participent aux assemblées générales. Nous sommes confrontés à des problématiques de taux de participation à ces assemblées. Nous constatons également que le conseil d'administration, censé être l'organe souverain, voit ses pouvoirs délégués en grande partie à une équipe permanente de direction générale. On voit bien que nous sommes nous-mêmes victimes de ces critiques qui émergent, qui concernent ces mécanismes de délégations successives. Nous entendons souvent ces propos : « Pourquoi j'assisterais encore à une assemblée générale alors que je m'y embête ? De toute façon, on me demande de voter sur des comptes qui sont déjà bouclés depuis six mois ? Est-ce que cela a encore un intérêt ? » La messe est dite ! « On me dit qu'ils sont administrateurs mais, si je comprends bien, ils ne se réunissent pas très souvent, ni très longtemps. Leur principale préoccupation est d'avoir le plaisir de se revoir, de déjeuner ensemble. Mais dans les faits, qu'ont-ils vraiment contrôlé ? Doivent-ils rendre des comptes ? » Cela renvoie à notre problématique de la révision coopérative.

Notre jeunesse demande de la démocratie participative, de la démocratie du quotidien. Il nous faut l'entendre. Certains dans la classe politique française découvrent que le tirage au sort deviendrait la panacée d'un système démocratique. Je suis très réservé sur ce point. Ce n'est pas parce que les personnes ne veulent plus assister à nos assemblées générales que nous revivifierons la démocratie entrepreneuriale par un simple tirage au sort. Cependant, il est important

« Notre jeunesse demande de la démocratie participative, de la démocratie du quotidien. Il nous faut l'entendre. »

d'entendre cette expression sur la démocratie du quotidien. Cela nous donne l'occasion de rappeler que la fonction essentielle d'une assemblée générale est le caractère délibératif : ce n'est pas uniquement de voter, mais de pouvoir s'exprimer. Je rappelle que ce qui menace au pire nos institutions, c'est de réduire tous nos processus démocratiques à des formalités. L'issue est d'ailleurs énoncée dans le premier principe coopératif : liberté d'adhésion, liberté de départ. Les personnes risquent de voter avec leurs pieds. Si nous ne sommes pas capables d'avoir une voix qui s'exprime à l'intérieur, à travers notre processus démocratique, ils iront ailleurs. Je ne suis pas sûr que les sirènes d'ailleurs soient meilleures que les nôtres. Mais entendons cet engouement sur la nouvelle économie, l'économie collaborative, l'économie du partage, etc.

Hugues Sibille² est ici présent et nous sommes l'un et l'autre assez actifs dans ce champ. Nous avons forgé cette expression : tout ce qui est collaboratif n'est pas coopératif. Pour autant, il ne faut pas renoncer à faire comprendre qu'il y a une convergence d'intérêts entre le mouvement coopératif démocratique et ces nouvelles manières de travailler ensemble. Nous évoquerons ce point dans la démarche pour les élections présidentielles. Quelle est cette démarche ? En premier lieu, nous n'établirons pas un catalogue de revendications. En effet, nous ne sommes pas une structure corporatiste qui demande à conserver des situations acquises. Nous nous adresserons à la classe politique et nous prendrons sept engagements. Nous traiterons des questions sur l'engagement du mouvement coopératif en matière de création et de développement d'entreprise. Nous évoquerons également le développement de l'emploi et des territoires, un enjeu considérable pour notre pays, ainsi que l'accompagnement des nouveaux modes de vie (vieillesse de la population, nouvelles technologies, etc.). A titre d'exemple, il faut avoir le courage de dire que nous pourrions peut-être traiter par une dimension coopérative la problématique des Big Data. Nous évoquerons le dévelop-

pement de l'innovation coopérative, la progression de la transparence, le renforcement de la formation et de l'éducation. Enfin, nous souhaitons porter la voix de la France en Europe et à l'international.

Le dernier volet de mon intervention concerne la dimension européenne et internationale. Nous avons certes des échéances politiques nationales, qui auront lieu dans un contexte compliqué, mais il faut aussi être conscient que l'Europe institutionnelle vit une crise majeure. Je pense à des phénomènes tels que celui des réfugiés, mais aussi à des crises majeures internes sur lesquelles le mouvement coopératif français, en concertation avec nos collègues de l'ESS, a déjà eu l'occasion de s'exprimer dans cette salle, en présence de la ministre française de l'économie sociale. Le mouvement coopératif français a pris l'initiative de suggérer un positionnement national sur l'enjeu européen, qui est le suivant. Pour le mouvement coopératif, l'unité et la capacité à discuter entre coopérateurs européens ont précédé les institutions européennes et n'auront pas de raison de s'arrêter, quand bien même nos amis et citoyens britanniques voteraient pour la sortie de la Grande-Bretagne des institutions européennes. Le mouvement coopératif européen était au côté des mouvements coopératifs français, allemand, italien il y a 120 ans pour créer l'Alliance Coopérative Internationale. Quel que soit le choix du peuple anglais la semaine prochaine, nous continuerons à nous voir entre coopérateurs européens et nous continuerons à agir ensemble. Le mouvement coopératif britannique sera toujours en proximité profonde avec les mouvements coopératifs des autres pays européens.

Rappelons-nous qu'en matière de coopération, et plus largement d'économie sociale et solidaire, l'Europe a joué un rôle de pionnier et doit conserver cette fonction de pionnier. Cela renvoie à la problématique de la mondialisation. Comme le dit le slogan de l'Alliance Coopérative Internationale, « les coopératives sont des entreprises pour construire un monde meilleur ». Si l'Europe a une fonction pionnière, cela signifie qu'elle a beaucoup de devoirs. Il n'est pas question d'abandonner ce devoir de dimension internationale. Nous défendons une vision de la mondialisation qui n'est pas la globalisation. Nous ne souhaitons pas un monde standardisé, unifié. Il est important que nous retrouvions une dimension internationale. La force et la richesse de l'Europe est qu'elle est unie dans la diversité des nations tout en étant unie par nos valeurs coopératives. Aujourd'hui, nous constatons une panne des institutions communautaires sur la question coopérative et de l'économie sociale et solidaire. Pour des raisons diverses, la Commission européenne décide de ne plus réaliser dans notre domaine le travail pour lequel elle est mandatée. Elle n'est plus une force de proposition. Nous en prenons acte. Cela prouve qu'elle est en déphasage complet

2. président de la Fondation Crédit Coopératif, président du Labo de l'ESS

avec les attentes des populations. Autant on pouvait la comprendre face au choc de la crise financière, autant on peut s'interroger aujourd'hui sur cette inaction. Nous sommes donc convaincus qu'il nous faut utiliser un outil juridique prévu par les traités européens, à savoir la coopération renforcée.

Quel est l'enjeu de la coopération renforcée ? Ce sont les Etats qui reprennent la main. Un certain nombre d'Etats décident d'agir ensemble et partent du postulat que les autres ne les empêcheront pas de faire. Ces initiatives obligent en outre la Commission à se positionner. Il me semble donc très important que nous, Français, partagions avec nos collègues européens cette analyse et ce process. La question qui se posera est celle de savoir ce qui pourra faire l'objet d'une coopération renforcée. Le mouvement coopératif français fera en sorte que cette vision soit partagée par les Etats qui prendront la présidence du Conseil des ministres, à savoir la Slovaquie et

Malte. Il est aussi très important que de grands Etats membres de l'Union – en particulier membres du noyau historique de l'Union – puissent apporter leur contribution.

La dimension mondiale est également importante car il y va de la place de l'Europe dans le monde. L'Europe est un continent qui a une histoire, qui a assumé une fonction clé dans l'émergence des concepts de coopération et d'économie sociale et solidaire. Il n'y a pas de raison que nous ne puissions pas à nouveau cheminer tous ensemble, faire en sorte que la vision coopérative française échange avec celle des autres pays de l'Europe, et que l'Europe continue à jouer un rôle éminent dans ce domaine. Il ne s'agit pas de dominer le monde, mais de faire en sorte que le slogan de l'Alliance Coopérative Internationale se concrétise pour toutes les personnes qui n'ont pas encore rejoint le monde de la coopération.

Merci à vous tous d'avoir participé à ces travaux. ■



Coop FR

les entreprises coopératives

76 rue Saint-Lazare

75009 Paris

Tél. : 01 42 93 59 59

contact@entreprises.coop

www.entreprises.coop