

# LE BILAN SOCIÉTAL, UN OUTIL NOVATEUR D'ÉVALUATION DE L'IMPACT GLOBAL DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

par Philippe Mangin (\*)

*Cet article présente la démarche d'expérimentation du bilan sociétal actuellement conduite par la Confédération française de la coopération agricole (CFCA). Ce sont aussi bien les finalités que les modalités de mise en œuvre au sein des coopératives qui sont développées ici par le président de la CFCA. Outil pour évaluer l'opportunité des réponses coopératives aux demandes sociales, le bilan sociétal doit aussi constituer une aide à la décision stratégique et permettre une meilleure implication des adhérents.*

(\*) Philippe Mangin est président de la Confédération française de coopération agricole (CFCA).

La Confédération française de la coopération agricole (CFCA) développe depuis deux ans une réflexion sur un outil de bilan sociétal adapté aux entreprises coopératives agricoles, à partir de l'expérience conduite par le Centre des jeunes dirigeants de l'économie sociale (CJDES). L'outil entre aujourd'hui dans une phase d'expérimentation en grandeur nature au sein des entreprises coopératives. Cette démarche, très innovante par son ampleur et sa méthode qui impose une restitution aux adhérents, est un signe de vitalité de la vie démocratique au sein du mouvement coopératif agricole.

## Renforcer la légitimité des coopératives vis-à-vis de leurs adhérents

### « Sans adhérents impliqués, il n'y a pas de coopératives »

Les entreprises coopératives agricoles occupent aujourd'hui un rôle majeur dans l'économie agricole. Pour s'adapter aux évolutions économiques et rester performantes, elles ont été amenées à agrandir leurs structures à la suite de rapprochements et de fusions entre entreprises et à constituer de véritables groupes coopératifs avec leurs filiales de droit commun. Un certain sentiment d'éloignement est perçu par les agriculteurs et plusieurs questions émergent.

Ce souci de performance économique est-il compatible avec les principes fondateurs de la coopération et comment? Avec quels moyens? Est-il envisageable de concilier une taille économique importante et une proximité avec les agriculteurs adhérents? Le développement de structures de

plus en plus complexes n'amplifie-t-il pas les procédures de délégation de prises de décision aux équipes administratives? Comment le conseil d'administration peut-il jouer pleinement son rôle d'orientation stratégique de coopératives ou de groupes coopératifs de plus en plus importants?

Les élus de la CFCA ont alors engagé une réflexion sur les moyens de conforter la vie coopérative, garante de l'identité de ces entreprises différentes. Il s'agissait non seulement d'être en capacité de renforcer le lien entre la coopérative et ses associés, de les remobiliser à travers leur participation aux instances institutionnelles classiques comme les assemblées de section ou les assemblées générales, mais également de promouvoir de nouvelles modalités adaptées à des besoins de dialogue toujours croissants.

---

## **Prendre en compte les attentes de la société**

### **Une responsabilité sociétale des entreprises?**

Les entreprises, dans une perspective de développement durable, sont amenées à prendre en compte les attentes de l'ensemble de leurs parties prenantes, composantes de la société ayant des relations plus ou moins directes avec ses activités.

Ces attentes se manifestent de façon de plus en plus marquée et les entreprises sont aujourd'hui interpellées sur leurs responsabilités hors du seul champ économique de leur activité, sur des thèmes tels que l'emploi, l'environnement ou bien encore la sécurité sanitaire...

Ce principe se décline sous l'expression un peu floue de « responsabilité sociétale des entreprises ».

### **Les coopératives agricoles sont confrontées aux demandes de la société...**

Les entreprises coopératives agricoles, plus encore que d'autres entreprises, sont confrontées quotidiennement aux attentes de la société. En effet, par la nature même de leurs activités, les coopératives sont au cœur des enjeux de traçabilité et de maîtrise des risques sanitaires sur les produits alimentaires. Elles sont également confrontées aux conséquences environnementales des activités de production et de transformation agricoles et agro-alimentaires.

Par leur insertion territoriale, les coopératives ont une incidence sur l'activité économique locale et la vitalité du territoire. Les agriculteurs adhérents sont souvent aussi des élus locaux soucieux du développement économique et humain de leur territoire.

### **... et mettent en place des actions**

Les coopératives agricoles mettent déjà en place des actions qui apportent des éléments de réponse à ces « demandes sociétales ». En effet, les valeurs fondatrices de la coopération – principe démocratique (« un homme, une voix »), solidarité, promotion des hommes – rejoignent des « valeurs

éthiques » aujourd'hui surtout revendiquées, paradoxalement, par des entreprises de droit commun.

Grâce à leurs réserves impartageables, nos entreprises peuvent mettre en œuvre une politique de développement économique plus durable. Sans l'obligation de rémunérer de façon immédiate des actionnaires, elles peuvent envisager des projets à plus long terme.

Aujourd'hui de nombreuses coopératives ont d'ores et déjà mis en place des procédures de management de la qualité et de l'environnement.

Enfin, elles nourrissent souvent des relations et des partenariats forts avec leur environnement local et s'investissent dans l'animation de leur territoire non seulement à travers la promotion de produits locaux, mais le plus couramment en soutenant par exemple des associations... Ce type d'actions est rarement recensé et valorisé en tant que tel.

Les bilans comptables et financiers ne suffisent donc pas à rendre compte de l'ensemble de ces retombées « qualitatives ».

La révision, qui joue pleinement son rôle de contrôle de conformité du fonctionnement de la coopérative au regard des normes juridiques et fiscales très précises caractérisant la coopération agricole, n'était pas du tout adaptée à l'état de notre réflexion.

Nous avons donc fait le constat qu'il nous manquait un outil permettant de recenser et d'évaluer, sur la base de données concrètes et précises, comment les coopératives agricoles, à travers leur impact global, apportent des réponses aux demandes de la société. Cet outil devait également permettre d'impliquer les adhérents dans l'évaluation des politiques conduites par la coopérative et de mettre ainsi en place des modes de management plus participatifs.

## ● Elaboration d'un référentiel d'évaluation

### **Recenser les activités des coopératives**

Pour répondre à ce double objectif, évaluation de l'impact global et renforcement de la participation, la CFCA a piloté l'élaboration d'un référentiel. La démarche a consisté, en collaboration avec un groupe de réflexion comprenant des représentants des coopératives et de leurs fédérations, à répertorier les domaines d'activité des coopératives pour une évaluation globale. Nous avons fait le choix d'un référentiel proche du quotidien des activités et du fonctionnement des entreprises.

Cinq domaines d'évaluation ont ainsi pu être définis.

- Démocratie interne, vie coopérative : analyse des processus de décision, dialogue entre administrateurs, adhérents, salariés, circulation de l'information...
- Promotion des hommes : mise en valeur des compétences des hommes (adhérents et salariés), accès à la formation, aux responsabilités...
- Solidarité, mutualisme : solidarité avec les jeunes, avec les agriculteurs en difficulté, actions menées par exemple à l'international...

- Action économique de la coopérative : à la fois en amont et en aval, analyse des politiques de qualité, du management environnemental...
- La coopérative dans son territoire : impact en termes de création-maintien d'activités et d'emplois, participation au développement et à l'animation locale...

### Des paramètres d'évaluation

Dans chacun de ces domaines, des thématiques sont balayées à l'aide de paramètres.

L'évaluation de ces paramètres repose sur deux démarches complémentaires :

- une collecte d'environ quatre cents indicateurs concrets quantitatifs et qualitatifs (données chiffrées, recensement d'actions) ;
- une évaluation qualitative par une notation sur une échelle de 1 à 4. Cette échelle ne comporte pas de note médiane, afin de favoriser un positionnement clair, soit positif soit négatif.

Nous donnons ici deux exemples (*voir les encadrés ci-dessous*).

Le référentiel, avec cinquante-quatre paramètres, donne une vision complète des activités et du fonctionnement de la coopérative.

#### ● Paramètre : formation des administrateurs

Exemples d'indicateurs	Existence d'une offre de formation pour les administrateurs, définition de plan de développement des compétences, nombre de jours de formation par an, budget affecté
Question évaluative	Estimez-vous que les administrateurs sont suffisamment formés ? 1-2-3-4

#### ● Paramètre : création d'activités et d'emplois

Exemples d'indicateurs	Nombre d'emplois directs, développement de nouveaux métiers, nombre d'emplois induits (fournisseurs, activités externalisées)
Question évaluative	Comment estimez-vous l'impact de la coopérative en matière d'emploi sur sa zone d'activité ? 1-2-3-4

## **Les choix méthodologiques : une auto-évaluation participative et une restitution aux adhérents**

En même temps que l'élaboration du référentiel, a débuté une réflexion sur les méthodes de mise en œuvre : à qui sont destinées les questions du référentiel ? quel point de vue s'exprime dans l'évaluation ? L'expérience du CJDES nous a été très utile, car elle nous a conduits à aborder d'emblée la question des finalités d'un bilan sociétal et à écarter le scénario d'un audit confidentiel à destination des seuls dirigeants. Pour nous, sa finalité s'inscrit bien dans une perspective dont les deux volets sont indissolublement liés : aide à la décision stratégique et réappropriation de la coopérative par son sociétariat.

### **Un auto-diagnostic comme outil d'aide à la décision**

Le bilan sociétal passe par une démarche d'auto-évaluation par la coopérative, et ce pour au moins deux raisons : d'une part, cette démarche favorise l'intégration de l'outil dans les processus de management de la coopérative ; d'autre part, la démarche d'auto-diagnostic est susceptible d'amener ses dirigeants à jouer le jeu de la sincérité dans la collecte d'informations.

Le bilan sociétal s'inscrit résolument dans une logique de progrès. Le diagnostic permet de dégager des points forts et des points faibles et de définir des objectifs d'amélioration. Les dirigeants de la coopérative disposent ainsi d'un outil d'aide à la décision : l'évaluation de l'impact global de la coopérative, en complément des données économiques et financières, donne des pistes pour l'orientation stratégique du projet d'entreprise.

### **Une méthode participative**

La mise en œuvre du bilan sociétal doit être l'occasion de faire progresser les adhérents vers la coopérative, à travers les thèmes mêmes d'évaluation, mais aussi dans la méthodologie de mise en œuvre. C'est la raison pour laquelle nous recommandons que l'évaluation soit menée avec une participation active des élus et des adhérents de la coopérative.

La mise en œuvre n'est pas déléguée aux équipes administratives, mais est pilotée par un groupe d'administrateurs. Le bilan sociétal fait ainsi l'objet d'un réel engagement politique du conseil d'administration de la coopérative. La mise en œuvre du bilan sociétal est également l'occasion d'une animation du sociétariat. En effet, des groupes de travail réalisent les travaux de notation des paramètres. Ils peuvent comprendre (de façon associée ou séparée) des administrateurs, des adhérents, voire des salariés. La comparaison des points de vue de ces diverses parties prenantes internes pourra, de plus, être riche d'enseignements.

### **Un risque d'auto-satisfaction ?**

Le danger de l'auto-satisfaction, sous-jacent à toute démarche d'auto-évaluation, ne peut être écarté, mais il nous semble que des garde-fous permettent d'en minimiser l'éventualité.

Tout d'abord, dans une perspective à moyen et long terme, il n'est pas dans l'intérêt d'une entreprise de garder l'illusion de performances qui ne sont pas en adéquation avec la réalité. Par ailleurs, le bilan sociétal est une démarche complexe et qui nécessite un investissement humain important. Une entreprise qui poursuit seulement des objectifs d'image fera l'économie d'une telle démarche pour s'orienter vers des stratégies de communication plus simples.

### **Une restitution obligatoire aux adhérents**

Les adhérents doivent nécessairement être associés à la démarche selon des modalités diverses à ce stade de l'expérimentation. En tout état de cause, la restitution des résultats du diagnostic leur est obligatoirement faite, ainsi que le plan d'actions arrêté par le conseil d'administration à la suite du bilan. A ce titre, ils sont les premiers garants de la validité des éléments d'évaluation. Enfin, nous n'écarterons pas la possibilité de définir à terme une normalisation de la démarche qui garantirait le respect de procédures précises pour la collecte des données et la consultation des parties prenantes. Cependant, cette réflexion ne pourra aboutir qu'à l'issue de l'expérimentation en cours et des enseignements qui en seront tirés.

---

## **L'expérimentation de l'outil**

Nous avons déjà pu, au cours de nombreux échanges avec des administrateurs et directeurs de coopératives, valider la réflexion générale du bilan sociétal et confirmer l'enjeu majeur qu'il représente dans l'évolution future des coopératives. Nous sommes aujourd'hui entrés dans une phase d'expérimentation à grande échelle, rendue possible grâce à un soutien financier de la Délégation interministérielle à l'innovation et à l'économie sociale (DIES) ; elle portera sur une cinquantaine de coopératives.

### **Tester les outils**

La phase d'expérimentation qui s'ouvre aujourd'hui permettra de tester le référentiel : clarté de la formulation des questions, pertinence des indicateurs retenus, efficacité de la structuration du questionnaire...

La version améliorée et stabilisée du référentiel pourra alors faire l'objet d'une large diffusion.

Parallèlement, les coopératives pilotes serviront de tests pour les méthodologies adoptées. Comment les coopératives et leurs administrateurs s'approprient-ils le bilan sociétal ? Quelles procédures de consultation mettent-ils en place et quelle est leur efficacité ? Quels outils d'animation semblent les mieux adaptés ? Comment sont compilés et analysés les résultats du diagnostic ?

### **Approfondir la réflexion sur les démarches sociétales**

L'expérimentation sera aussi l'occasion d'approfondir la réflexion sur la portée d'un outil comme le bilan sociétal. Ainsi, nous pourrions plus

concrètement mesurer la manière dont il permet d'améliorer les processus de management de la vie coopérative et quelles valorisations peuvent en découler pour les coopératives (en termes de relation avec les adhérents, en termes de communication vis-à-vis de l'environnement local).

Le bilan sociétal s'inscrit bien entendu dans une réflexion plus large sur le rôle et les missions des coopératives agricoles aujourd'hui – simples outils économiques au service de leurs adhérents ou vecteurs d'un dialogue entre les attentes de la société à l'égard de l'agriculture et des propositions de réponses adaptées. Il doit aussi permettre d'identifier et d'évaluer en quoi leurs valeurs peuvent aider à construire ces réponses et à nourrir ce dialogue. ●