

**Jules Colombo**

**Résumé du mémoire ayant pour sujet : *La proposition d'un référentiel d'indicateurs propres à l'évaluation des performances économiques et financières des groupes coopératifs agricoles***

En France, les coopératives agricoles regroupent trois agriculteurs sur quatre, réalisent 40% du volume des ventes de l'agroalimentaire français, et par conséquent sont des acteurs incontournables du secteur agricole français et européen. Depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle, dans un contexte de mondialisation des échanges, la concurrence internationale s'est notamment renforcée sur les marchés agricoles et agroalimentaires intérieurs et mondiaux. Face aux moyens financiers des entreprises de droit commercial, les coopératives agricoles ont dû évoluer afin d'assurer leur compétitivité, et ainsi répondre aux besoins économiques de leurs associés-coopérateurs. L'évolution de la législation leur a permis de modifier la structure de leurs organisations en leur donnant accès à plusieurs outils de financement, favorisant notamment les alliances entre coopératives et sociétés de droit commercial. Ces différents rapprochements ont entraîné la concentration importante des coopératives agricoles, et ont conduit à l'émergence de groupes coopératifs intégrant des filiales de droit commercial. Ces derniers réalisent aujourd'hui plus de 82% du chiffre d'affaires de la coopération agricole française et sont donc au cœur de l'économie agricole.

Les logiques de gestion des coopératives et des sociétés de droit commercial diffèrent en raison des objectifs et des moyens propres à ces deux formes de sociétés. Les groupes coopératifs intègrent au sein d'une même entité ces différentes logiques et constituent alors des entreprises hybrides. Les montages financiers élaborés au sein de ces structures déterminent de nouveaux modèles de gouvernance. Leur prise en compte perturbe l'analyse des stratégies des groupes coopératifs, de leurs résultats, et de leurs capacités à répondre aux besoins de leurs adhérents. Ceci soulève par conséquent plusieurs interrogations sur les performances des groupes, et notamment l'intérêt pour les associés-coopérateurs d'engager leurs entreprises dans une telle stratégie.

Le Haut Conseil de la Coopération Agricole (HCCA) est l'organisme d'utilité public ayant pour mission de suivre les évolutions économiques du secteur coopératif. Depuis 2014, il a développé un observatoire économique alimenté par différentes données transmises annuellement par l'ensemble des coopératives agricoles françaises. Compte tenu des évolutions du secteur, il lui revient d'étudier la performance économique et financière des groupes coopératifs. Ce mémoire de fin d'étude d'ingénieur agronome est réalisé à la suite de 6 mois de stage effectué au sein de l'Association Nationale de Révision (ANR) en partenariat avec le HCCA. Il a pour sujet la proposition, pour le HCCA, d'une méthode d'évaluation des performances économiques et financières des groupes coopératifs agricoles. Ce mémoire rend donc compte du travail effectué pour spécifier les critères de performance économique et financière propres aux coopératives agricoles, ainsi que leurs mises en place et leur utilité au sein du HCCA.

La définition de la performance économique et financière d'une entreprise, en particulier d'un groupe coopératif, demeure un sujet complexe, pour lequel les experts du secteur n'aboutissent pas à un consensus. En s'appuyant sur un état de l'art, ainsi que sur des entretiens réalisés auprès d'experts de l'analyse économique et financière des coopératives

agricoles, ce mémoire montre la nécessité de tenir compte des spécificités coopératives dans la définition de la performance et son évaluation. La performance économique et financière d'une coopérative agricole est alors déterminée par l'efficacité, l'efficience, la cohérence et la pertinence de son processus de création et de distribution de valeur pour ses associés-coopérateurs, à court et à long termes. Il convient donc d'étudier attentivement les choix effectués en termes de prix de rémunération des apports, des approvisionnements vendus et des services fournis, mais aussi les décisions prises concernant le financement des projets de développement du groupe. Le choix effectué par les adhérents dans la répartition de la valeur créée par l'entreprise constitue le dilemme coopératif. La réponse à ce dilemme est propre à chacune des coopératives ce qui individualise l'évaluation de la performance à l'échelle de l'entreprise.

La définition des performances économiques et financières des entreprises présente un socle commun pour les coopératives agricoles et les sociétés de droits commercial. La mesure de ces différents paramètres s'appuie à la fois sur un diagnostic économique et sur un diagnostic financier. Le premier permet de rendre compte du modèle d'affaires de l'entreprise, de sa stratégie et de ses contraintes économiques. Le second doit détailler la richesse créée par l'entreprise, sa politique d'investissement, sa politique de financement et sa rentabilité. L'étude de ces différents aspects repose sur la mise en place de plusieurs indicateurs, notamment comptables, devant être analysés au vu des spécificités du modèle coopératif. Dans le cadre de ce travail, la sélection de ces indicateurs est également motivée par la disponibilité des informations dont le HCCA dispose. Leur calcul est réalisé sur les 128 groupes coopératifs agricoles français, ce qui permet de proposer une base de données enrichie, sur laquelle repose différents processus d'évaluation. Un premier basé sur une évaluation individuelle de la performance d'une entreprise. Un second fondé sur les méthodes de *benchmarking*, s'appuie sur la construction d'un référentiel statistique à partir des données calculées, permettant une comparaison entre groupes coopératifs, entre groupes et coopératives agricoles, ainsi qu'entre groupes coopératifs et sociétés de droit commercial.

La construction d'un tel référentiel, à l'échelle nationale, et spécifique aux groupes coopératifs, est une première étape nécessaire à l'analyse des performances de ces entreprises. Cet outil permet également de rendre compte des valeurs moyennes et de la répartition statistique des groupes coopératifs pour les différents indicateurs calculés. L'étude de ces valeurs montre une forte variabilité entre les groupes coopératifs, que ce soit en termes de taille, d'activité, d'étendue du périmètre coopératif, de positionnement à l'international, ou de résultats. L'étude de ces différences permet d'analyser les relations de corrélation potentielles entre ces indicateurs. Cette analyse repose notamment sur la mise en place de tests statistiques permettant de confirmer ou d'infirmer les hypothèses établies. L'objectif d'une telle démarche est d'identifier de possibles déterminants de la performance économique et financière de ces entreprises. La mise en relation à long terme de ces indicateurs et de la santé financière des entreprises, doit permettre l'identification des risques financiers liés aux niveaux de performances des groupes coopératifs. De telles informations permettraient notamment au HCCA d'identifier les entreprises les plus fragiles et donc de spécifier leurs suivis.