8ème Colloque de l'ADDES

(Association pour le Développement de
la Documentation sur l'Economie Sociale)

Paris 18 juin 1991

SUR QUELQUES ASPECTS DU FINANCEMENT DE L'ECONOMIE SOCIALE

LES MOYENS DE FINANCEMENT DES GROUPES COOPERATIFS AGROALIMENTAIRES ET LEURS CONSEQUENCES

René MAUGET
Docteur en gestion
Professeur et consultant à
l'IGIA (groupe ESSEC)
Chaire des coopératives agricoles

SOMMAIRE

Les moyens de financement des groupes coopératifs agroalimentaires et leurs conséquences.

INTRODUCTION

1) Evolution des besoins de financement

2) L'insuffisance du financement interne

. L'autofinancement

. le financement par les adhérents

3) Les apports extérieurs avec avantages et inconvénients.

3.0. Union et fusion

3.1. Associés non coopérateurs

3.2. Les instruments financiers TP, PP, CCI, TS, obligations, MOF

3.3. Montages juridiques avec partenaires non coopératifs SICA, SMIA, SA.

3.4. Utilisation de ces formules par les groupes étudiés

3.5. Evolution en terme de structures

4) Conséquences de ces évolutions par rapport

- à la Théorie
- à la doctrine
- aux finalités
- à la fiscalité

5) - conclusion

ANNEXES : 1 - Présentation des 5 groupes utilisés pour illustrer nos propos (CANA, CASAM, CAB, ULN, SODIAAL)
2 - Loi du 3 janvier 1991

INTRODUCTION

Le paysage des coopératives agricoles change très rapidement depuis plusieurs années et nous assistons, semble-t-il, à une accélération du processus.

Ces évolutions sont la plupart du temps des réponses à l'évolution de l'environnement, concentration de la distribution, européanisation et mondialisation des marchés oligopolistiques, ce qui accroît les barrières à l'entrée, notamment financières.

M. Nicolas a présenté, lors du colloque de l'ADDES de 1990, les évolutions de quelques groupes coopératifs et leurs conséquences sur les relations avec les sociétaires.

Cette analyse s'inscrit dans la continuité du travail de recherches en centrant la réflexion sur les besoins de financement de ces groupes et la façon dont ceux-ci peuvent être satisfaits.

Les structures mises en places :

- unions
- fusions
- filialisations
- partenariat commercial, industriel et financier avec des groupes privés ;

sont des réponses apportées pour conduire les stratégies adaptées à l'évolution de l'environnement.

Ces stratégies nécessitent la plupart du temps des moyens financiers que l'adhérent ne peut plus assurer, ce qui conduit à la recherche de nouvelles solutions.

Aujourd'hui avec la nouvelle loi du 3 février 1991, l'éventail des solutions s'accroît mais en même temps cette évolution nous conduit à nous interroger sur les conséquences de ces mesures [1]

Cette analyse s'appuiera sur des exemples agroalimentaires car les besoins financiers sont souvent plus importants dans ce domaine.

---

[1] Projet du texte de la Loi du 3.01.1991. Annexe

Notre étude comportera 4 parties :

1) l'évolution des besoins de financement : pourquoi ceux-ci s'accroissent-ils ?

2) l'insuffisance de l'autofinancement par la coopérative et par ses adhérents

3) les formules externes et leurs conséquences

4) des enjeux contradictoires

- la théorie explique-t-elle cette nouvelle réalité ?

- le but est-il poursuivi ?

- les principes sont-ils bousculés ?

1 - L'EVOLUTION DES BESOINS DE FINANCEMENT : POURQUOI CEUX-CI S'ACCROISSENT-ILS ?

Tant que la coopérative est restée au niveau de la concentration de la collecte, le financement par les adhérents et l'emprunt classique se sont avérés suffisants. De nombreuses coopératives céréalières ne manifestent pas encore de besoins importants.

Par contre, l'intégration plus en avant au sein de la chaîne agro-alimentaire entraîne des besoins élevés de capitaux.

1.1. Changement des modes de consommation

Aujourd'hui, en France, 75 % des aliments consommés subissent une ou plusieurs transformations, l'agriculteur a donc le choix entre une stratégie de fournisseur de matières premières ou de produits transformés. Nous inscrivons notre travail dans cette deuxième hypothèse. Nous rappelons, qu'en 1988, sur 100 F d'achat alimentaire, le produit de base agricole représentait 23 F. Ce chiffre met en évidence l'intérêt théorique d'une stratégie de pénétration dans la transformation et la vente de produits alimentaires.

Cependant, les produits sont de plus en plus transformés et "markétés" autour des concepts suivants : sécurité, qualité, santé, légèreté, rapidité, commodité.

Ces évolutions entraînent des dépenses importantes pour atteindre les tailles critiques efficientes.

- en recherche de produits nouveaux :

  la moyenne des IAA est à 0,3 % du Chiffre d'Affaires [2]

  les grands groupes y consacrent environ 1 %

  les nouveaux entrants (Biotechnologie) 5 à 10 %

  les coopératives agroalimentaires sont souvent en deçà de ces chiffres. Elles ne possèdent guère que 2 entités de plus de 20 chercheurs. (SODIAAL, ULN).

- en communication pour lancer ou entretenir une marque nationale, voire européenne ou mondiale, en situation d'oligopole.

- en outil industriel (technologie de plus en plus sophistiquée et taille critique en augmentation). Souvent entre 100 millions de francs et 1 milliard selon les fabrications.

---

[2] Source : Rapport DGAL et du CACEPA au CNPF 1988

1.2. Concentration des marchés

La position concurrentielle idéale est de se situer en position dominante au sein des oligopoles. Les entreprises cherchent donc à être leader ou à défaut dans le trio de tête.

Or, la plupart des coopératives sont dans des structures concurrentielles du type monopolistique dans la plupart des cas, situation peu enviable. Seuls quelques groupes ont leurs marques au sein d'oligopoles (ex. SODIAAL pour quelques marques Yoplait, Candia).

De plus durant les années 1990, nous allons passer d'oligopoles nationaux à des oligopoles européens qui nécessiteront encore plus de moyens (taille critique plus élevée) [3]

Ce sont donc les quelques groupes coopératifs qui feront le choix de travailler dans la cour des grands qui auront le plus de besoin, SODIAAL et l'ULN sont candidats [4]

Nous rappelons que le rachat d'une marque en situation de premier ou de second au sein d'un oligopole coûte souvent plus d'un milliard de nos francs. A titre d'exemple Martell a été racheté plus de 5 milliards de francs par SEAGRAM et BOURSIN, environ 1 milliard par Unilever.

D'autres groupes coopératifs choisiront une stratégie de focalisation produits ou marché, les besoins seront sensiblement inférieurs mais néanmoins importants si ces groupes souhaitent détenir des places enviables (marché national, régional, avec marque ou label...), la CANA, la CAB et la CASAM peuvent jouer dans cette cour.

1.3 Des besoins pour mise à niveau : environ 3 milliards de francs

En 1988, l'ANR (association nationale de la révision coopérative) a évalué à 3 milliards les besoins de financement en capitaux propres pour les coopératives agricoles afin que celles-ci possèdent un ratio de structure considéré comme satisfaisant par cet organisme.

2 - L'INSUFFISANCE DU FINANCEMENT INTERNE AU SYSTEME

2.1. L'autofinancement

Les coopératives sont la plupart du temps sur des créneaux moins rentables que les firmes privées et avec des positions concurrentielles moins favorables.

---

[3] Voir étude du groupe MAC : consolidation de l'industrie agroalimentaire européenne, une implication du marché unique 1992

[4] Couvrir l'Europe avec des marques leaders

Cette position se ressent sur la Valeur Ajoutée qui est plus faible, presque toujours inférieure à 20 % du Chiffre d'Affaires.

Il en est bien sûr de même de la MBA et du résultat net qui est souvent inférieur à 1 % du Chiffre d'Affaires alors que les bons compétiteurs ont des résultats nets de 3 à 5 % et des MBA qui avoisinent 10 %. Voir tableau 2.1.a et 2.1.b

Donc capacité de croissance autofinancée faible.

Il convient bien sûr de replacer ces indicateurs dans la logique coopérative en regardant en même temps le niveau des prix payés aux adhérents. La plupart des études nous montre que le surpaiement des produits par rapport aux marchés n'est pas la cause de cette infériorité relative.

2.2. Le financement par les adhérents

a) Les agriculteurs connaissent également des faiblesses structurelles

$$\frac{\text{La valeur ajoutée de l'agriculture}}{\text{VA des IAA}} = \text{en baisse}$$ [5]

La Valeur Ajoutée des IAA est aujourd'hui supérieure à la Valeur Ajoutée de l'agriculture (avant transferts et subventions).

Donc, l'agriculture est de moins en moins armée pour financer les industries agroalimentaires.

La baisse tendancielle des protections communautaires va aggraver cette situation.

b) De plus, l'agriculteur n'est à ce jour pas très enclin à mettre ses disponibilités dans la coopérative. Il privilégie plutôt les investissements sur son exploitation.

Il en est de même dans l'arbitrage sur le résultat des coopératives, entre les ristournes et les réserves.

Donc, il ne faut pas s'attendre dans les prochaines années à une amélioration sensible du financement par l'agriculture. L'augmentation du taux de rémunération du capital social votée dans la nouvelle loi n'est pas de nature à modifier en profondeur cette situation.

De ces deux observations :

- faible capacité d'autofinancement par la coopérative
- faible financement par les propriétaires.

---

[5] Voir graph. Agri 90.

Il y a nécessité de trouver des capacités extérieures pour conduire les stratégies voulues par les groupes coopératifs du type SODIAAL, ULN, CANA,CAB, CASAM... que nous prendrons pour illustrer nos propos.

Dans un entretien pour la revue Economie et Finances Agricole [6] Michel Debatisse, Président de la SODIAAL disait : "la coopération a perdu beaucoup de temps depuis 10 ans face aux sociétés privées. Il fallait réagir sinon notre activité se réduirait à la collecte et à la commercialisation. Dans notre démarche, le plus long sera de faire de l'agriculteur un véritable actionnaire".

---

[6] avril 1990

CLASSIFICATION DES ACTIVITES SELON LE DEGRE D'ELABORATION DU PRODUIT IAA

Tableau 2.1. a.

1er Groupe

Produits alimentaires de base : industries à faible valeur ajoutée et très dépendantes de la production agricole.
Elles ont une intensité capitalistique moyenne et des résultats d'exploitation très faibles voire nuls.

- Part de la Coopération : 30 %

- importance du C.A. des 4 premières entreprises : 19 %

- V.A. : 13 % E B E : 3,6 % Autofinancement : 1,1 %

2e Groupe

Produits alimentaires de base très industrialisés : industries qui livrent des produits intermédiaires réutilisés dans d'autres industries. Avec une valeur ajoutée moyenne, elles sont moins dépendantes de la production.

- Part de la Coopération : 11 %

- Importance du C.A. des 4 premières entreprises : 70 %

- V.A. : 20 % E B E : 7,3 % Autofinancement : 4,7 %

e Groupe

Produits alimentaires élaborés : Ces IAA sont peu liées avec la production, leur intensité capitalistique est faible.
Ce sont des industries de main d'oeuvre recourant aux techniques de marketing.

- Part de la Coopération : 4,8 %

- Importance du C.A. des 4 premières entreprises : 44 %

- V.A. : 23, 4 % E B E : 6,2 % Autofinancement : 3 %

e Groupe

Produits alimentaires d'accompagnement : Ces IAA sont très peu liées à la production agricole, fabriquent des produits répondant à un besoin nouveau des consommateurs.

- Part de la Coopération : 3,8 %

- Importance du C.A. des 4 premières entreprises : 60 %

- V.A. : 27,7 % E B E : 12 Autofinancement : 6 %

Source : DOC FFCAC : Les coopératives face à la diversification - juin 1988 - à partir des sources Unigrains et enquêtes EAE - 1985.

Tableau 2.1. a bis

% du CHIFFRE D'AFFAIRES NET	V.A. BRUT HT 1988	V.A. BRUT HT 1976
Industrie de la Viande		
Coop	7,9	8
F.N.C. (2)	15,5	17
L.A.A.	13,7	
Industrie du Lait		
Coop	10,6	10
F.N.C.	15,8	18
dont crèmes glacées	27,5	(37)
L.A.A.	11,7	
Fabrication de conserves		
Coop	22,1	24,7
F.N.C.	23,0	26,5
L.A.A.	23,6	
Travail du grain		
Coop	10,8	11
F.N.C.	19,8	18
L.A.A.	16,9	
Boissons et alcools		
Coop	17,7	26,5
F.N.C.	30,4	45,5
L.A.A.	35,7	
Tous secteurs L.A.A.		
Coop	11,3	11
F.N.C.	20,7	24,5
L.A.A.	18,7	

S = SCEES
(2) Firmes non coopératives

Ce tableau met en évidence pour chacun des grands secteurs des L.A.A. l'infériorité relative des coopératies mesurée à partir de la valeur ajoutée.
On ne peut pas, à priori, imputer cette infériorité à la qualité de la gestion. Nous ne possédons pas à l'heure actuelle d'arguments pour trancher globalement en ce domaine.
Peut-on alors l'attribuer à un niveau de prix plus élevé payé aux agriculteurs ?
Les statistiques actuelles ne permettent pas non plus d'apporter une réponse globale à cette question.
Ne serai-ce pas plutôt dû à la spécialisation fonctionnelle des coopératives au sein de la chaîne agro-alimentaire ?
L'analyse des sous-secteurs permet d'éclairer cette interrogation
La comparaison des statistiques entre 1976 et 1988 montre que la différence entre les coopératives et les firmes non coopératives s'atténue dans la plupart des secteurs.

Tableau 2.1. b.

EXEMPLE DE RATIOS DE GESTION ET DE RATIOS DE STRUCTURE DANS L'INDUSTRIE LAITIERE SUR 3 ANS (87-88-89) (1)

	en %	Marge Brute / C A	% V.A. / C A	Frais Personnel / C A	E B E / C A	Frais Financiers / C A	Résultats exercice / C A	Capacité d'auto-financement / C A
RATIOS GESTION	COOP	22,6	13,7	4,5	5	1,1	1,2	4,2
	PRIVEE	34,5	19,6	8,5	8,4	1	2,9	4,8
	TOTAL	30,2	16,6	6,6	6,9	1,1	2,1	4,5
	en %	Fds Propres / C A	F de R / C A	Fds Propres / Capitaux permanents	Fds Propres / TOTAL BILAN	Fds Propres / IMMOS NETS + BFR	Capitaux perma-nents / Actif immobilisé	F de R / B F R
RATIOS STRUCTURE	COOP	12,3	7,1	63	30,5	64,9	157	108
	PRIVEE	17,2	10	65,6	35,7	73,4	162	140
	TOTAL	14,9		64,4	33,4	69,4	159	125

(1) L'échantillon représente 70 % de la collecte hors groupes polyvalents)

Source : CNCA. Analyse financière du secteur produits laitiers 1987-1989 (octobre 1990)

COMMENTAIRE DU TABLEAU 2.1. b.

Ce tableau confirme l'infériorité relative des coopératives sur les ratios de gestion (fabrication de moindre V.A. dans les coopératives).

Cette insuffisance de rentabilité liée à la difficulté d'obtenir des capitaux propres se répercute naturellement sur les ratios de structure financière des coopératives qui sont moins élevés que ceux du secteur privé.

Cependant, sur l'année 1989, il y a eu une amélioration relative des ratios financiers des coopératives mais cette amélioration relative est la conséquence d'investissements importants dans les entreprises de l'échantillon du secteur privé (croissance externe avec endettement accru) ; les entreprises privées ont ainsi en 1989 accru leur concentration plus rapidement que les coopératives.

*

* *

3 - LES APPORTS EXTERIEURS AVEC LEURS AVANTAGES ET INCONVENIENTS [7]

Notre étude développera essentiellement les fonds propres et les quasi fonds propres car c'est à ce niveau que le handicap est particulièrement marqué.

La conséquence est un recours plus important aux emprunts par rapport aux entreprises non coopératives des mêmes secteurs et donc des frais financiers plus importants et un risque financier plus élevé. A cela il faut ajouter de moindres investissements sur les stratégies (communication, recherche...)

3.0. Union et fusion une première solution coopérative

Nous ne développerons pas longuement cette stratégie qui a incontestablement permis de rassembler des moyens pour affronter la concurrence. Dans les exemples pris c'est notamment le cas de l'ULN et de la SODIMA devenue SODIAAL. A signaler que la SODIMA a d'abord effectué une concentration commerciale dans les années 1960 pour placer les marques Yoplait et Candia en situation d'oligopoles. Mais progressivement la concentration industrielle et financière est devenue nécessaire face à la concurrence c'est ce qui a conduit à la création de la SODIAAL en 1989.

---

[7] Cette partie a été effectuée avec le concours de P. A. Valéro, étudiant IGIA

Cette opération a permis une consolidation des cash flow qui constituent aujourd'hui une force de frappe de plus d'un demi milliard de francs.

La CANA et la CAB ont créé en 1991, une structure commune pour les produits laitiers (beurre et fromage).

Il ne faut donc pas négliger ces opérations de regroupements sous forme d'union ou de fusion pour concentrer les moyens financiers [8] mais ce n'est souvent pas suffisant pour conduire les stratégies de concentration d'envergure nationale et surtout européenne, ou pour pénétrer dans de nouveaux métiers par intégration verticale ou par diversification.

Ceci nous amène donc à étudier les autres moyens externes.

3.1. Les associés non coopérateurs

La loi de 1972 permettait grâce à l'option des associés non coopérateurs de faire entrer du capital social en provenance de non adhérents.

Cette loi donnait une liste limitée aux "agricoles" dont les salariés des coopératives, Unigrains et la SOFIPAR, filiale spécialisée du Crédit agricole, pour ne prendre que les apporteurs les plus significatifs.

Cette solution non généralisée a quand même permis à quelques dizaines de coopératives d'augmenter leurs fonds propres.

La loi du 3.01.1991 étend cette possibilité à tous les établissements financiers. Il s'agit donc d'une ouverture importante mais on peut s'interroger sur l'efficacité d'une telle mesure.

En effet les organismes financiers que nous avons rencontrés ne sont pas très attirés par cette formule et préfèrent, lorsqu'ils souhaitent investir dans les groupes coopératifs, le faire au niveau des structures holding ou des filiales industrielles de statut SA.

Nous rappelons que le statut d'associé non coopérateur confère un pouvoir, ce qui n'est pas le cas des financements du type CCI ou Titres participatifs que nous verrons ensuite.

3.2. Les instruments financiers

Nous reprenons ici les instruments qui sont à la disposition des coopératives depuis plusieurs années et ceux faisant leur apparition dans la loi du 3.1.1991.

---

[8] En plus de l'intérêt financier que représentent ces concentrations, il ne faut bien sûr pas oublier leur objet premier qui est souvent d'augmenter le pouvoir de négociation, de faire des économies d'échelle, de faire jouer des synergies multiples.

Nous verrons successivement :

- les Titres Participatifs (TP)
- les Prêts Participatifs (P.P.)
- les Certificats Coopératifs d'Investissement (CCI)
- les Titres subordonnés
- les Obligations
- les MOF ("Multiple Option Facilities")

La loi du 3.01.1991 prévoit l'assujettissement à taux plein à la taxe professionnelle pour les coopératives qui feront appel à l'épargne publique (contre 50 % actuellement).

De même les coopératives qui utiliseront les CCI seront soumises à l'impôt sur les sociétés au prorata du montant des CCI sur le capital social.

3.2.1. Les titres participatifs

Parmi les 5 coopératives citées, 2 ont à ce jour utilisé les titres participatifs (L'ULN et la CANA) (Voir analyses financières en annexe 1).

L'utilisation des Titres Participatifs par les coopératives a été rendue possible par la loi du 12 juillet 1985.

Ils constituent des fonds propres à part entière puisque l'émetteur n'est contraint de les rembourser qu'en cas de faillite (remboursement au dernier rang des créances).

L'émetteur est libre de les rembourser par décision unilatérale dans un délai d'au moins sept ans après l'émission.

Ces titres ne sont pas amortissables.

Les Titres Participatifs peuvent être cotés si l'émission dépasse le seuil de 100 millions de francs fixé par la Société des Bourses Françaises pour assurer une bonne liquidité des titres. La cotation s'apparente à celle des obligations.

La rémunération comprend deux parties :

- la partie fixe dont l'assiette doit être supérieure à 60 % de la valeur nominale du titre. Le taux appliqué doit être annoncé lors de l'émission. Il peut être fixe, ou variable comme par exemple le T.M.E. (Taux moyen mensuel de rendement des emprunts d'état à long terme).

- La partie variable (assiette < 40 %) qui doit être proportionnelle à un indicateur lié aux comptes de l'exercice, par exemple le taux de rentabilité des capitaux propres, un pourcentage de la capacité d'autofinancement...

A titre d'illustration, la rémunération des titres participatifs de l'Union Laitière Normande concernant un exercice N-1, payée au cours de l'exercice N se calcule comme suit :

- Valeur nominale du titre : 2 000 F
- Assiette de la partie fixe : 70 %
- Taux de calcul de la partie fixe (TPF) :
  TPF = moyenne arithmétique des 12 TME de l'exercice N-1
- Taux de calcul de la partie variable (TPV) :
  TPV = Résultat net N-1 / Capitaux Propres N-1

On obtient donc :

Rémunération = 2 000 * 70 % * TPF + 2 000 *30 % * TPV.

Abordons, à présent, les points positifs et négatifs des titres participatifs.

3.2.11. Avantages des Titres Participatifs

Le principal avantage des titres participatifs est qu'ils permettent aux coopératives l'accès aux marchés financiers.

Ils permettent d'assainir le bilan puisqu'ils constituent des fonds propres et ne sont remboursés qu'à l'initiative de l'émetteur (ou au dernier rang des créances en cas de faillite). Il ne modifient pas le pouvoir au sein de la coopérative.

Ils permettent d'améliorer l'image de l'émetteur auprès des marchés financiers et des institutions bancaires qui leur donnent plus facilement accès à des moyens de financement tels, par exemple, les "Multi Option Facilities" (que nous aborderons plus tard).

3.2.12. Inconvénients des Titres Participatifs

La cotation des titres n'est possible que pour les émissions supérieures à 100 millions de francs. Sans possibilité d'échange sur un marché financier, le titre participatif perd beaucoup de son attrait pour le souscripteur puisque, nous l'avons vu, il n'est remboursé que si l'émetteur le décide ou en cas de faillite.

Le titre participatif coté n'est donc accessible qu'aux grands groupes coopératifs.

Certaines coopératives ont toutefois réalisé des émissions inférieures à 100 millions de francs, les acheteurs étant alors des coopérateurs, des salariés, des organismes bancaires ou des institutionnels captifs.

Les titres participatifs restent un outil onéreux, en raison de leur rang de remboursement parmi les créances. Ils sont particulièrement coûteux pour les coopératives agricoles qui font l'objet d'une certaine méfiance de la part des marchés financiers et doivent, pour compenser cela, offrir une rémunération élevée.

Le choix de l'indicateur servant au calcul de la partie variable doit être judicieusement effectué. Une erreur à ce niveau pourrait poser deux types de problèmes :

- risque de conflits entre la rémunération du produit agricole et celle des titres et tentatives de manipulation des comptes ;

- effet de levier défavorable, en cas de mauvais résultats financiers.

Le public en 1991 est sceptique sur la rentabilité de ces titres. En effet à ce jour, à la CANA et à l'ULN, les intérêts perçus ont parfois à peine compensé la moins value sur les titres ; la réussite de nouvelles opérations est donc incertaine.

3.2.2. Les prêts participatifs (quasi fonds propres)

Créés par la loi du 13 juillet 1978, les prêts participatifs sont des fonds propres à deux conditions :

- la coopérative doit accumuler une provision en vue du remboursement à échéance ;

- la coopérative doit s'engager à accroître ses réserves d'un montant équivalent.

Les prêts participatifs doivent être remboursés à échéance ou, dans le cas où une faillite interviendrait, avant cette échéance (remboursement au dernier rang des créances).

Leur rémunération, contractuelle, peut être fixe ou variable.

Le principal avantage du prêt participatif est qu'il permet un assainissement de la structure du bilan par une augmentation des fonds propres.

Cet avantage est toutefois contrebalancé par de lourds inconvénients. En premier lieu, l'augmentation de fonds reste provisoire.

Le remboursement des prêts participatifs occasionne de lourdes sorties de fonds.

La rémunération variable peut donner lieu à des conflits entre la rémunération du produit agricole et celle du prêt participatif.

En raison de ce déséquilibre entre avantages et inconvénients, le prêt participatif est peu utilisé.

(La CAB est utilisatrice, L'ULN l'a utilisé).

3.2.3. Les Certificats Coopératifs d'Investissement (CCI)

Les CCI ont été créés par la loi du 17 juin 1987 sur l'épargne.

Il s'agit de valeurs mobilières sans droit de vote, négociables et librement cessibles.

Les titulaires de CCI disposent d'un droit sur l'actif net, proportionnel à la part de capital qu'ils détiennent. Ils s'en acquittent par le paiement d'une prime d'émission.

Les souscripteurs doivent, en outre, avoir communication des documents sociaux, au même titre que les associés coopérateurs.

La rémunération des CCI s'effectue selon un mode proche du résiduel ; elle doit toutefois être supérieure ou égale à celle des parts sociales des adhérents et inférieure au taux de rémunération maximal des parts sociales.

Les CCI sont émis pour la durée de vie de la société. L'émission de tels titres relève de la compétence de l'assemblée générale extraordinaire.

La proportion de CCI ne doit pas diminuer. Si le capital augmente, la société émettrice doit procéder à une nouvelle émission pour maintenir cette proportion. Dans ce cas, les porteurs de CCI bénéficient d'un droit de souscription prioritaire, proportionnellement au nombre de titres détenus.

La Loi du 3 janvier 1991 soumet à l'impôt sur les sociétés la part de résultat correspondant à la proportion de CCI dans le capital social.

3.2.31. Avantages des CCI

Les CCI permettent une augmentation des fonds propres, leur durée de vie est illimitée, sans modifier le pouvoir au sein de la coopérative. Leur rémunération peut être plus faible que celle des Titres participatifs.

3.2.32. Inconvénients des CCI

Les dispositions fiscales peuvent paraître dissuasives pour les coopératives.

L'émission publique n'est possible que pour des sociétés affichant une très bonne croissance du résultat sur plusieurs années.

Du fait de son mode de rémunération, le CCI réunit les conditions d'un conflit entre rémunération du capital d'une part, et du produit agricole, d'autre part. Nous reviendrons sur ce point. Pour l'instant, à notre connaissance, les coopératives agricoles n'ont pas encore fait appel à ce produit.

3.2.4. Les Titres subordonnés

Les titres subordonnés sont des fonds propres non remboursables. Ils ont un caractère de dettes subordonnées, c'est à dire qu'en cas de liquidation, ils sont remboursés à un prix égal au pair (après désintéressement complet de tous les créanciers, mais avant le remboursement des prêts et titres participatifs).

Leur montant doit se limiter à 50 % des "vrais" fonds propres.

Les titres subordonnés peuvent être dotés de nombreuses options qui permettront de diminuer le risque pour l'investisseur ou encore de diminuer leur coût.

Leur rémunération annuelle peut être différée en cas de difficulté financière. Le régime fiscal est celui des obligations.

Les titres subordonnés sont surtout utilisés par les organismes bancaires. La coopération agricole boude ce moyen de financement qui pourtant ne heurte en rien sa logique propre.

L'ULN a émis 500 millions de ces titres en 1991.

3.2.5. Les obligations

L'obligation est un titre de créance négociable. Elle se définit par le nom de l'emprunteur, le montant de l'emprunt, le nombre de titres, la valeur nominale, le prix d'émission, la valeur de remboursement et le taux d'intérêt annuel. L'emprunteur a la possibilité (dans le cadre d'un protocole fixé à l'avance) de rembourser ses obligations par tranches successives ou en une seule fois.

Un intérêt est versé annuellement sous forme de coupon.

Depuis 1966, les coopératives n'avaient plus le droit d'émettre des obligations. Elles retrouvent ce droit avec la loi du 3.01.1991.

3.2.51. Avantages du financement par obligations

Cet instrument financier est connu et apprécié du grand public et des institutionnels qui détenaient respectivement 36 % et 55 % des obligations en 1989. Cette même année, les obligations représentaient deux tiers de la capitalisation boursière totale, soit 2000 milliards de Francs. Ce mode de financement peut donc s'envisager à grande échelle, aussi bien que dans le cadre d'émissions fermées accessibles à de petites coopératives.

Le souscripteur bénéficie d'un régime fiscal attractif.

Le mode de rémunération, à prix fixé, ne présente aucune incompatibilité avec la logique coopérative.

3.2.52. Inconvénients du financement par obligations

Par nature, les obligations ne constituent pas des fonds propres. Elles doivent donc être remboursées à échéance et rémunérées annuellement.

Les appels à l'épargne publique ne sont accessibles qu'aux grands groupes. Ils restent soumis à l'approbation de la COB. Les procédures administratives (information, rémunération de la COB, frais d'émission) préalables à l'émission, sont lourdes et coûteuses.

3.2.6. Les Multiple Option Facilities (MOF)

Les MOF (en français, Facilités à Options Multiples) sont des lignes de crédit accordées à une entreprise par un syndicat bancaire. Un montant maximal (qui ne peut dépasser le milliard de dollars), une durée (de deux mois à sept ans, le plus souvent cinq ans), et des conditions sont initialement fixés.

La MOF n'est pas un produit financier au sens strict, mais plutôt un conglomérat de différents produits existants (crédit classique, billets de trésorerie, émissions sur l'euromarché...). Les tirages peuvent être effectués en francs ou en devises.

Les commissions bancaires liées aux MOF sont au nombre de trois :

- la commission de confirmation ou "facility fee" en échange de l'engagement du "pool" bancaire à répondre aux besoins de l'entreprise dans les conditions fixées. Elle est payable annuellement et de l'ordre de 0,04 % à 0,05 % selon l'entreprise.

- La commission de direction ou "management fee" (de 0,01 % à 0,0125 %) payable une fois pour toutes à la banque chef de file qui en rétrocède une partie aux co-chefs de file, proportionnellement à leur participation dans la MOF.

- La commission d'utilisation ou "utilisation fee" qui varie en fonction de la nature et du montant de l'instrument de crédit sollicité.

Beaucoup des entreprises qui ont, jusqu'à présent, souscrit des MOF voient là le moyen privilégié de pouvoir disposer d'un confortable matelas financier, disponible par exemple en cas d'opportunité de croissance externe.

3.2.61. Avantages du financement par les MOF

Les MOF sont destinées à gagner, conserver et fidéliser une clientèle de plus en plus désireuse de se financer directement sur les marchés financiers. C'est l'arme utilisée par les banques pour enrayer le phénomène de désintermédiation bancaire dû à la modernisation des marchés financiers et l'assouplissement des règles de change.

Par conséquent, les conditions sont extrêmement avantageuses pour les entreprises.

Autre avantage, les MOF sont un instrument extrêmement souple puisque l'entreprise n'y a recours qu'en cas de besoin.

La coexistence, dans la MOF, de lignes de crédits en francs et en devises permet à l'entreprise de choisir la plus avantageuse selon la position du franc par rapport aux autres monnaies.

Enfin, l'obtention d'une MOF est une opération financière très prestigieuse car elle témoigne de la confiance de tous les membres du pool bancaire pour l'entreprise.

3.2.62. Difficultés du financement par MOF pour les coopératives

Constituées pour assurer un rôle de vitrine, les MOF, instrument coûteux pour les banques, semblent réservées par les banques aux entreprises prestigieuses ou aux très bons clients. Il ne s'agit donc pas d'un moyen de financement accessible à toutes les entreprises.

La SODIAAL, à notre connaissance, possède 2 lignes [9] à hauteur de 1100 millions de francs. Cette ligne de crédit confère une souplesse stratégique notamment pour les opérations de croissance externe.

L'ULN possède également une ligne de MOF.

3.3. LES MONTAGES JURIDIQUES ET FINANCIERS AVEC DES PARTENAIRES NON COOPERATIFS

Le législateur a, dans le passé, tenté de favoriser la création d'associations entre partenaires coopératifs et de droit commun pour les activités industrielles et commerciales des coopératives. La raison de cette incitation est double.

- les statuts coopératifs sont jugés trop contraignants pour permettre une collecte suffisante de capitaux ; M. Nebot directeur général de l'IDIA considère que le principe de l'acapitalisme (intérêt limité pour les parts sociales, pas de droit sur les réserves, limitation des associés non coopérateurs jusqu'à la loi du 3.01.1991) constitue des barrières répulsives pour attirer des capitaux.

- la coopérative prolonge l'activité de l'exploitation agricole et la logique dominante est bien souvent une logique de production et d'écoulement. Cela nuit, dans nombre de cas, à la construction d'un outil commercial souple et performant (opérations avec des tiers).

Les outils mis en place pour favoriser ces partenariats étaient au nombre de deux, la SICA (Société d'Intérêt Collectif Agricole) et la SMIA (Société Mixte d'Intérêt Agricole).

---

[9] Une avec la CNCA comme chef de file, l'autre avec le Crédit Lyonnais.

3.3.1. La SICA

Si la SICA a connu un succès certain, il semble que l'utilisation de cet outil juridique ait été détournée de celle visée par le législateur.

La coopération agricole a vu là un moyen d'échapper à certaines contraintes liées à ses propres statuts (opérations avec les tiers autorisées jusqu'à 50 % du chiffre d'affaires) tout en conservant ses acquis en matière de pouvoir et de ristournes.

Les sociétés de droit commun ont estimé que les contraintes liées à la SICA étaient trop lourdes.

Pour ces deux raisons, peu de SICA créées comptent des partenaires de droit commun et donc leur statut fiscal est contesté.

La situation des SICA va beaucoup évoluer avec la loi du 3.01.1991.

En premier lieu, les SICA sont autorisées à se transformer en sociétés de droit commun sans dissolution, dans un délai de trois ans après le vote de la loi (la dissolution aurait supposé que les réserves soient cédées à une oeuvre agricole et donc perdues pour les associés). Au delà de ce délai, cette transformation devra être soumise à une autorisation des Ministères de l'agriculture et de l'Economie.

Cette dérogation au principe coopératif de transmission des réserves à la dissolution, à une oeuvre agricole, constitue une incitation à la création de filiales de droit commun pour les activités avales des coopératives.

En second lieu, l'exonération fiscale des ristournes provenant des SICA n'ayant pas un caractère interprofessionnel sera supprimée. Cette disposition devrait conduire à la disparition de nombre de SICA, au profit de sociétés de droit commun ou de coopératives.

3.3.2. La SMIA

L'échec de la SMIA a été total malgré des dispositions statutaires équitables pour les deux types de partenaires. Le rapport FONTOURCY donne deux raisons à cet échec :

- les opérations de partenariat à l'initiative de coopératives se sont concrétisées par la création de SICA et celles à l'initiative de sociétés de droit commun par des filiales de droit commun ;

- les institutions agricoles, peu favorables à ce type de société, n'en ont pas effectué la promotion.

3.3.3. Les filiales de droit commun (type SA) [10]

La loi de finances 1989 avait étendu aux coopératives le régime des sociétés mères et filiales. Elle permettait la remontée, en franchise d'impôts, des dividendes de la filiale de droit commun vers la société mère coopérative qui avait obligation de les mettre en réserve.

Cette loi facilite donc la création de groupes constitués d'une maison mère de statut coopératif et de filiales de droit commun, créées avec des partenaires de statut coopératif ou non.

La loi du 3.01.1991 prévoit de laisser les assemblées générales de coopératives libres de transférer les dividendes et l'avoir fiscal issus de filiales aux associés coopérateurs au prorata du capital social.

3.3.31. Avantages de ces structures

Les filiales de droit commun sont un moyen privilégié d'alliances avec des partenaires de statut non coopératif.

Le but de ces alliances est :

- d'effectuer une concentration industrielle et commerciale pour pénétrer au sein des marchés oligopolistiques (part de marché) ;
- d'acquérir de nouvelles compétences ou marques ;
- d'introduire de nouvelles productions au niveau d'une région (ex. production légumière dans le sud ouest avec la coopérative de Pau en partenariat avec Bonduelle et Grand Métropolitain) ;
- d'obtenir des financements complémentaires.

Plusieurs de ces buts peuvent être poursuivis en même temps.

En ce sens, ces structures permettent :

- de conserver les avantages de l'outil coopératif dans les domaines où il est le plus performant (collecte notamment) ;
- de pouvoir lutter à armes égales en utilisant la filiale de droit commun pour les activités (transformation industrielle, création de réseaux commerciaux à échelle nationale, européenne ou mondiale) réquérant une intensité capitalistique élevée et sous forte pression concurrentielle.

---

[10] avec ou sans partenariat

En raison de leur statut, ces filiales ont plus aisément accès aux marchés financiers. Or, c'est à leur niveau qu'apparaît le plus fort besoin en capital.

Elles peuvent permettre à la coopérative et à ses partenaires de bénéficier de synergies liées à la mise en commun de savoir-faire complémentaires.

3.3.32. Les risques de ces structures

Le premier risque lié à cette adoption réside dans le mode de fixation du prix de cession des produits agricoles entre la maison mère et sa filiale.

En effet, l'objet de la filiale de droit commun est, en général, de valoriser au mieux son capital.

Dans l'hypothèse d'un conseil d'administration majoritairement coopératif, toute exagération caractérisée du prix payé en échange du produit agricole fourni par la maison-mère coopérative conduira à une grogne des associés de droit commun, et, par suite, à un discrédit de la structure mixte auprès des marchés financiers et des industriels privés.

Pour apporter une solution au problème du prix de cession mère-filiale, certains préconisent la référence au prix de marché.

Si l'objet de la filiale est la fructification de son capital, celui de sa maison-mère coopérative est bien de valoriser au mieux le produit agricole, donc d'influencer à la hausse le niveau de prix du marché. Etre passivement preneur de ce prix constituerait donc pour elle un renoncement à son objectif fondamental.

Cette pratique serait d'autant plus perverse que dans un premier temps, limitée à quelques coopératives, elle serait sans effet visible sur le niveau de prix (notons que pendant cette période, les coopératives se référant passivement au niveau de prix du marché profiteraient de l'effort de leurs homologues).

Parce qu'elle est synonyme d'arrêt de l'action sur les prix, la référence au prix de marché conduit-elle à la perte de pouvoir économique des coopératives ?

Il convient cependant de signaler que, dans le fonctionnement de ces groupes, il n'y a pas toujours obligation pour les filiales d'acheter à la coopérative et pour la coopérative de vendre à sa filiale.

Le second danger est celui d'une dilution de la coopérative dans le capital de sa filiale. Rien, en effet, ne peut empêcher statutairement cela comme c'était le cas à des degrés différents pour la SICA et la SMIA.

Dès lors que la coopérative n'est plus majoritaire, les intérêts agricoles seront-ils défendus ?

3.3.4. La société en commandite par action

Cette forme de société n'est pas à notre connaissance utilisée par les 5 coopératives étudiées mais Champagne Céréales (Marne) y a recours.

La société en commandite par actions est une société dont le capital est divisé en actions mais qui comprend deux catégories d'associés :

- un ou plusieurs commanditaires, qui a ou ont la qualité d'actionnaires et dont la responsabilité est limitée au montant de leurs apports,

- un ou plusieurs commandités, qui a ou ont la qualité des commerçants et qui répondent solidairement et indéfiniment des dettes sociales.

Dans une société en commandite par actions, une coopérative agricole ou union peut assumer la qualité de commanditaire mais pas celle de commandité.

L'intérêt de ce type de société est de permettre à la société mère de garder le contrôle de ses filiales.

En effet, en dissociant le pouvoir de gestion de la détention du capital, cela permet à un actionnaire, même s'il devient minoritaire, de continuer à gérer l'entreprise.

3.4. Utilisation de ces formules par les groupes étudiés [11]

Les groupes étudiés ont utilisé assez largement la filialisation sous forme de SA à l'exception de la SODIAAL qui a filialisé sous forme de SICA (SICA fermées) mais la nouvelle loi va sans doute amener le groupe SODIAAL à modifier sa structure.

La CANA a eu recours à des structures Holding car elle semble préférer les partenaires financiers aux partenaires industriels. C'est ce que montrent les événements de ces dernières années.

- rachat à 100 % de filiales industrielles

- ouverture du capital du holding CANA développement et de celui des produits avicoles aux organismes financiers.

- introduction des Titres Participatifs dans la société-mère coopérative pour garder le pouvoir.

---

[11] voir annexe 1.

L'ULN a également fait appel au titres participatifs et aux titres subordonnés pour son expansion internationale (rachat en Belgique et en Espagne notamment).

La SODIAAL qui possède le plus fort cash flow des 5 groupes a assuré sa croissance internationale (USA, Espagne) notamment avec son autofinancement et des MOF.

La CASAM a également choisi en 1990 le recours à des partenaires financiers au niveau de la société mère, du Holding et de la filiale industrielle SOLECO (leader en 4ème gamme).

Les groupes cités ont plus utilisé le partenariat financier qu'industriel, les participations industrielles sont souvent portées à 100 %.

En avril, cependant l'ULN a accepté de mettre sa division emmental avec celle de Reybier (groupe Entremont-SANOFI) en échange d'une participation minoritaire dans le groupe Entremont. Ce nouveau groupe devient leader avec 38 % du marché de l'emmental en France.

D'autres groupes ont effectué depuis plusieurs années des partenariats 50/50 (par exemple la coopérative de PAU avec Bonduelle, Grand Métropolitain, Monsanto).

Il s'agit là d'un partenariat industriel et commercial dans l'optique d'acquérir des compétences que le groupe ne possèdait pas et bien sûr du financement. Le groupe UNICOPA avec ORTIZ-MIKO entre dans cette même logique.

Globalement, malgré l'évolution que nous observons dans les groupes coopératifs cités, la désintermédiation bancaire a été beaucoup moins rapide dans les coopératives que dans l'ensemble de l'économie française où la titrisation a fortement progressée depuis 10 ans dans le financement des firmes non coopératives : Actions, Obligations, Billets de trésorerie etc.

Le handicap des coopératives en terme de coût des ressources s'est donc accentué ces dernières années, notamment avec les grands groupes privés qui ont largement bénéficié des innovations financières.

Il convient de signaler que le coût apparent de l'action pour la firme est en général bien inférieur à celui de l'Obligation ou du Titre participatif.

En 1989 :

- environ 2 % pour les actions des grands groupes agroalimentaires concurrents ;

- environ 10 % pour les Titres participatifs des coopératives.

Il y a donc là, en théorie, un avantage à utiliser l'action en terme de coût mais, dans la pratique, il faudrait que le public ait une espérance de plus value sur les actions des filiales des coopératives et cette "image" est loin d'être acquise.

De plus, il n'est pas évident que les plus values des années 1990 soient aussi fortes que celles des années 1980, ce qui pourrait modifier le coût de la ressource pour les firmes privées.

A ce jour, les coopératives n'ont pas utilisé leurs filiales pour des appels publics à l'épargne. Cette possibilité est bien sûr ouverte mais peu de groupes ont des filiales suffisamment attrayantes avec des marques en position d'oligopoles pour attirer le public sur des produits risqués de type action, les seuls appels à l'épargne publique ont été effectués sur des titres peu risqués (titres participatifs). Certains groupes cités y pensent.

3.5. Les évolutions en terme de structures

Les groupes coopératifs agroalimentaires pour les raisons déjà évoquées, partenariat industriel, commercial et financier, évoluent souvent vers la filialisation de leurs outils industriels et commerciaux (voir organigramme des groupes étudiés).

Plusieurs d'entre eux ont intercalé des structures du type Holding pour favoriser le partenariat financier et le dissocier de la gestion de l'appareil industriel. (voir organigramme type ci-joint)

Dans ce type de structure, à plusieurs niveaux, les fonctions sont le plus souvent les suivantes :

Société mère : structure coopérative ou union

- fonction de relation avec les sociétaires
- fonction de définition des finalités et de la politique générale
- fonction financière : garder le pouvoir, donc émettre si nécessaire des TP et CCI ou faire entrer des associés non coopérateurs

Structure Holding à 1 ou plusieurs niveaux : statut SA

- fonction : prendre des participations dans les filiales industrielles et commerciales
- partenaires : la coopérative ou l'union qui souhaitent souvent garder la majorité, les organismes financiers
- ces structures peuvent prendre un rôle accru dans la définition des politiques industrielles, commerciales et financières.

Remarques : une cascade de Holdings facilite le maintien du pouvoir mais peut entraîner la fuite de revenus.

Structures industrielles et commerciales : - statut : SA le plus souvent, parfois SICA mais cette formule devrait régresser, compte tenu de la loi du 3.01.1991

- fonctions :

  . gérer l'industrie et le commerce

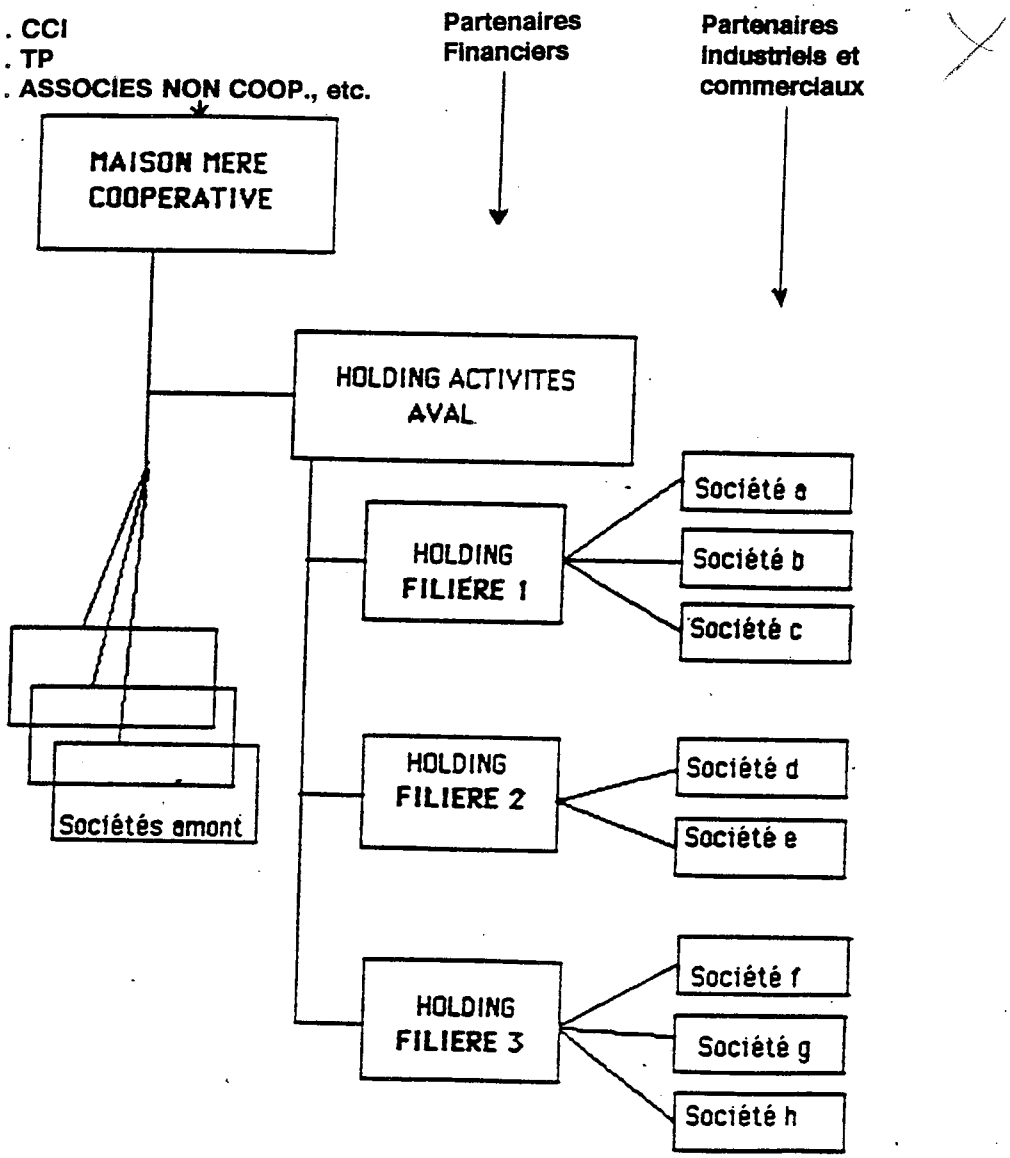
  . effectuer le partenariat industriel et commercial (majoritaire, minoritaire, 50/50)

Filiales Amont

Dans les coopératives polyvalentes des structures amont peuvent exister: statut : SICA, SA, Coopérative si la société mère est une union etc.

- fonction : amont de l'agriculture (Approvisionnement, Semences, etc.).

SCHEMA TYPE DE GROUPE COOPERATIF



4. CONSEQUENCES

Cette approche sera effectuée sucessivement par rapport :

- à la théorie
- aux principes (doctrine)
- aux finalités et aux objectifs stratégiques
- aux incidences fiscales

4.1. L'évolution des groupes coopératifs et la théorie coopérative

Plusieurs approches théoriques différentes de la coopérative ont été développées ces dernières décennies.

Nous n'en citerons que deux :

- G. Fauquet travaux sur lesquels se sont appuyés C. Vienney puis P. Mevellec (voir schéma ci-joint) 4.2. a.
- G. Deshaies qui part d'une théorie non spécifique aux coopératives : la théorie de l'agence qu'il applique aux coopératives agricoles (voir tableau ci-joint) 4.2. c. [12]

Nous ne développerons pas chacune de ces approches théoriques qui s'inscrivent dans des catégories différentes.

Cependant l'évolution des groupes coopératifs avec création de valeur ajoutée au niveau des filiales de droit commun avec partenaires industriels ou financiers n'est plus expliquée de façon satisfaisante par ces deux approches.

En effet, ces modèles possédent en commun de mettre l'accent sur un prix de cession coopératif (ou risqué) entre l'entreprise coopérative (ou l'agence) et les unités membres et un surplus éventuel réparti sous forme de ristournes (voir schéma 4.1. a. et b. ci-joint). Ce point constitue selon nous un élément central de la logique de la coopérative classique.

Or les groupes coopératifs agroalimentaires dans l'hypothèse formulée ci-dessus ne peuvent plus s'inscrire dans cette même logique théorique.

---

[12] Voir article G. Deshaies in Revue IGIA - Economie et gestion agroalimentaire.

Tableau 4.2. a

APPROCHE FAUQUET - VIENNEY - MEVELLEC

Source : RECMA (P. MEVELLEC)

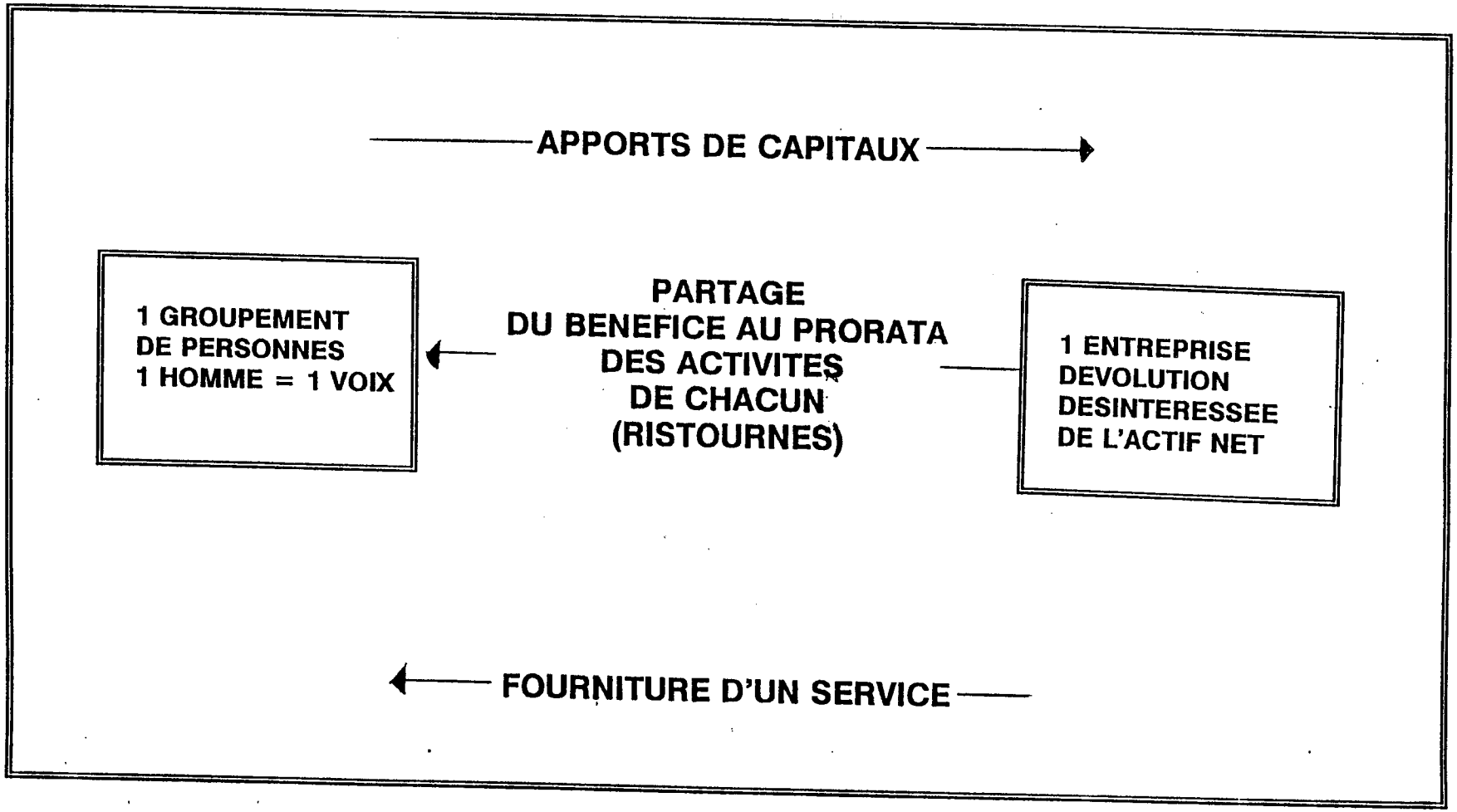
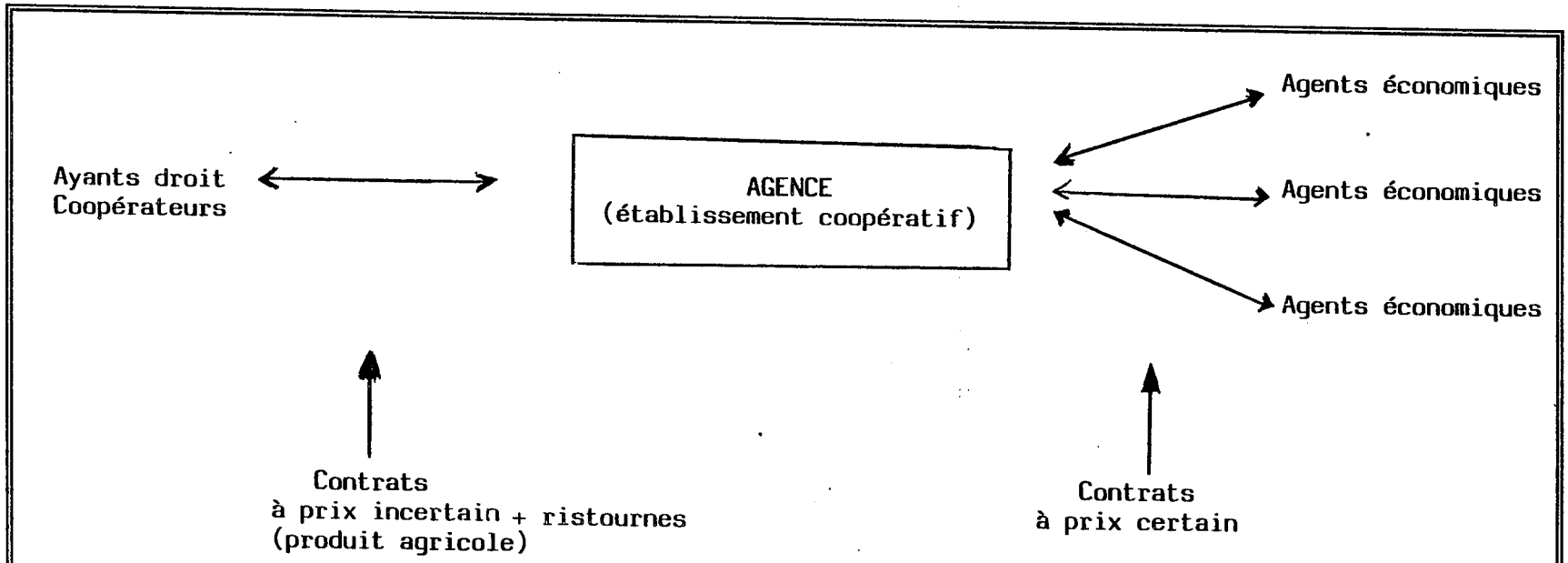


Tableau 4.2. b.

APPROCHE THEORIQUE DE L'AGENCE UTILISEE PAR G. DESHAIES

Source : G. DESHAIES



Les organisations économiques passent deux types de contrats : à prix non fixé avec les ayants droit, à prix fixé avec les autres agents économiques. Les ayants droit assument le risque de l'activité économique de l'organisation en contractant avec l'agence à prix incertain.

Pourquoi :

Ainsi que nous l'avons déjà signalé, les partenaires industriels et financiers rémunérés selon la forme risquée, ne peuvent accepter dans le cas général un paiement des producteurs au dessus du prix de marché car cela amputerait d'autant les dividendes ou les plus values potentielles.

Il en découle que le produit ne peut plus, dans ces modèles de structures, être le facteur résiduel essentiel.

La nouvelle loi du 3.01.1991 va même au delà de ce qui était possible jusqu'à ce jour. Demain, les dividendes des filiales de type SA pourront remonter jusqu'aux agriculteurs avec avoir fiscal au prorata du capital social et non au prorata de l'activité.

Dans cette hypothèse, nous aurons une inversion de la logique ancienne :

- facteur "contractuel" au prix de marché : le produit.

- facteur risqué : le capital social sur sa rémunération et sur les dividendes ; on se rapproche donc sur ce point de la "coopérative de capitaux".

La logique financière, juridique et fiscale voudrait même que la ristourne disparaisse.

En effet, même s'il y a une plus value réalisée au niveau de l'unité coopérative, ce qui est peu probable dans notre hypothèse, les adhérents auront un intérêt fiscal à recevoir des dividendes avec avoir fiscal plutôt que des ristournes.

Il convient donc, pour théoriser ces groupes complexes, de compléter la recherche.

Certains diront ce ne sont plus tout à fait des coopératives mais elles ne rentrent pas non plus dans la logique des firmes de droit commun ; nous y reviendrons après avoir étudié les conséquences par rapport aux principes.

4.2. L'évolution des groupes coopératifs et le respect des principes coopératifs

Pour conduire cette analyse, on peut se reporter aux principes coopératifs du Congrès de Vienne en 1966 [13] que la CFCA retraduit ces dernières années sous la forme suivante : [14]

LES GRANDS PRINCIPES

DE LA COOPERATION AGRICOLE

Acapitalisme

Il n'est jamais distribué de dividendes et les réserves sont impartageables. Seul un intérêt, limité à 6 %, peut rémunérer les parts sociales. Les excédents réalisés sont versés à chacun proportionnellement aux opérations qu'il effectue avec la société : c'est le principe fondamental de la "ristourne".

Gestion démocratique

Le principe égalitaire "un homme, une voix" est appliqué dans les assemblées générales à tous les sociétaires quelles que soient l'importance de leur participation au capital et celle de leur activité économique avec la société.

Libre adhésion

C'est le principe "de la porte ouverte", qui permet à tous ceux dont l'activité entre dans l'objet social de devenir adhérents (sous réserve de l'approbation des autres sociétaires représentés par leur conseil d'administration). Ce principe a son reflet dans la clause de variabilité du capital et du personnel de la société.

Exclusivisme

En vertu de ce principe, propre à la coopération agricole, les coopératives doivent réserver leur services à leurs seuls sociétaires, lesquels, de leur côté, sont dans l'obligation d'y recourir selon l'engagement d'activité prévu aux statuts.

Que penser des conséquences du partenariat sur l'application des principes.

L'analyse est effectuée à partir de l'hypothèse où l'essentiel de la valeur ajoutée est réalisée dans des filiales avec partenariat industriel et financier privé.

Dans cette hypothèse les principes sont bousculés.

Remarques

La CFCA a accepté les bases de la nouvelle loi de 1991 qui bouscule certains principes ci-dessus. Certaines branches de la coopération agricole étaient plus réticentes à cette évolution.

---

[13] Le projet coopératif. H. Desroches - 1976.

[14] plaquette CFCA

4.2.1. Le principe de l'acapitalisme

C'est sans doute ce principe qui est le plus heurté dans les nouvelles structures.

Il convient cependant de signaler que l'objectif de l'évolution est précisément d'attirer des capitaux dans le groupe ; il est donc logique qu'il y ait sur ce point une contradiction.

a) L'intérêt limité sur le capital social peut être respecté. Nous rappelons que la loi du 3.01.1991. passe le maximum de rémunération possible de 6 % au taux de marché environ 9 à 10 % aujourd'hui.

b) La ristourne au prorata de l'activité : ce principe est mis à mal ; en effet dans notre hypothèse, les résultats sont effectués dans des filiales de type SA. Ceux-ci peuvent éventuellement remonter jusqu'aux adhérents mais leur répartition ne peut plus se faire sous forme de ristournes mais sous forme de dividendes avec avoir fiscal au prorata du capital social (loi du 3.01.1991).

Ainsi, dans cette hypothèse, il n'y a plus de ristourne mais des dividendes ; nous sommes éloignés du principe de base.

c) La dévolution sociale : pas de droit sur les réserves.

La loi de 1972 avait déjà ouvert une brèche à ce principe par la possibilité de revaloriser le capital social avec les réserves disponibles (option).

Aujourd'hui, avec la nouvelle loi de 1991, les CCI ouvriront un droit sur les réserves (ce qui justifie la fiscalisation au prorata).

De plus les adhérents pourront récupérer l'accroissement d'actif des filiales SA procuré par l'activité du groupe en cas d'arrêt d'activité.

Ainsi les bases essentielles de l'acapitalisme sont heurtées jusqu'à disparaître.

4.2.2. La gestion démocratique : 1 homme = 1 voix

Là aussi la loi de 1972 permettait déjà la pondération des voix.

Dans ces groupes coopératifs, le pouvoir sur la Valeur Ajoutée dans notre hypothèse est fonction du capital. Si la coopérative garde la majorité sur le groupe elle peut influencer la fixation du prix du produit et la remontée des dividendes, mais il est bien évident qu'une attitude non conforme aux intérêts des partenaires entraînerait un retrait du groupe et donnerait une image négative du partenariat.

Les coopératives devront donc veiller à ne pas abuser de ce pouvoir pour servir leurs intérêts exclusifs immédiats.

Au niveau de la société mère coopérative le principe 1 homme = une voix peut parfaitement être conservé.

4.2.3. La porte ouverte

La coopérative reste maître des adhésions et des retraits mais, là encore, la gestion des quantités et des qualités sera à traiter de façon partenariale.

4.2.4. L'exclusivisme

La loi de 1972 avait prévu la dérogation à l'exclusivisme à hauteur de 20 % avec la SA ce principe n'a plus à être respecté.

4.2.5. Prix solidariste

De nombreux observateurs s'interrogent également sur la possibilité de faire jouer la solidarité dans ces groupes complexes. Il est probable qu'une politique de prix solidariste sera plus difficile à mettre en oeuvre mais elle n'est pas impossible si la gestion du sociétariat reste au niveau de la société mère. Cette politique du prix solidariste dépend à notre avis plus de la situation concurrentielle de la coopérative (politique des concurrents) que de la politique de partenariat : Derrière ce débat se cachent notamment la nature et le niveau de la tarification différentielle entre sociétaires.

4.3. L'évolution des groupes coopératifs et la finalité des coopératives

Cette évolution va-t-elle dans le sens des finalités des coopérateurs et des coopératives ?

Sur un plan général, nous prendrons comme repère la finalité centrale formulée par le CFCA et reprise par de nombreuses coopératives :

- amélioration du revenu sur le long terme (sécurité de celui-ci).
  Il s'agit bien selon nous du but formulé par la majorité des agriculteurs.

Les schémas mis en place ont précisement pour objectif, même s'ils n'ont pas une réussite certaine, d'améliorer l'efficacité économique du groupe, à savoir augmentation des parts de marché, augmentation de la valeur ajoutée, augmentation du surplus distribuable. La façon de répartir ce surplus peut être différente, nous l'avons vu, dans le paragraphe précédent.

Nous n'avons pas aujourd'hui le recul suffisant pour juger de l'efficacité de ces montages. Ceux-ci nous paraissent cependant aller dans le sens d'une meilleure adaptation à l'environnement et donc d'éviter l'impasse stratégique vis-à-vis du marché. Il convient cependant d'éviter de tomber dans l'impasse stratégique vis-à-vis des adhérents [15]

---

[15] Voir thèse R. MAUGET - 1982.

Dans la pratique, les coopératives peuvent être conduites à modifier sensiblement leurs discours, non pas en fonction uniquement de l'évolution des structures mais souvent en raison de la dynamique concurrentielle qui évolue.

En effet, quelle que soit la structure, coopérative simple ou groupe coopératif complexe, le prix de marché est souvent la référence.

Donc, dans la pratique, la querelle théorique apparaît un peu subalterne aux coopérateurs que nous avons consultés.

Il faudrait bien sûr conduire l'analyse secteur par secteur pour savoir comment se fixe le prix de marché et le rôle des coopératives dans celui-ci, nous ne développerons pas cet aspect difficile mais néanmoins important.

La perspective d'obtenir le prix de marché plus des dividendes avec avoir fiscal ne traumatise pas les adhérents.

Il convient cependant de dire que le retour des dividendes jusqu'à l'agriculteur est moins certain que la ristourne. En effet, les partenaires financiers et industriels préfèrent souvent la plus value aux dividendes et interviendront donc également dans la rétention du surplus au niveau des filiales. Un débat préalable avec les partenaires est nécessaire sur ce point.

En fin de compte, la finalité aujourd'hui évolue et l'on parle de plus en plus du droit à produire (vendre pour produire) plutôt que de maximisation du prix. Dans ce nouveau contexte les groupes complexes peuvent parfaitement rivaliser, et même, si l'efficacité espérée est au bout, supplanter les coopératives classiques qui n'auront pas pu faire les investissements pour s'adapter aux marchés.

Si tel est le cas, de nombreuses coopératives ou groupes coopératifs devront faire évoluer leur discours, leur culture, leurs stratégies et leurs structures.

Il ne faudrait pas tirer des conclusions trop hâtives comme certains observateurs qui concluent à l'inefficacité des groupes coopératifs en s'appuyant sur les résultats d'exploitation négatifs annoncés pour 1990 - 200 millions pour ULN, - 230 pour la SODIAAL.[16] Il y a en effet, dans ces résultats des causes diverses qui ne sont pas toutes liées aux spécificités coopératives.

4.4. Les incidences fiscales

La filialisation avec partenariat privé (industriel ou financier), est favorisée par les pouvoirs publics et satisfait le ministère des Finances et l'ANIA [17]. En effet, sans toucher au statut des coopératives, le résultat du groupe est fiscalisé au niveau des filiales de droit commun.

---

[16] Tribune de l'Expansion - 27 mars 1991.

[17] Réforme des coopératives. Les lois de l'équilibre. Média FNIL n° 23 - 15 mars 1991.

La conséquence économique n'est pas dramatique si l'efficacité est accrue, ce qui est l'objet et ce que souhaitent les responsables de ces groupes.

Nous rappelons que la société mère coopérative peut être fiscalisée dans plusieurs cas de figures :

1) IS - partie du chiffre d'affaires fait avec des tiers

- coop. utilisant des CCI : fiscalisation au prorata des CCI par rapport au capital social (ceci peut se justifier).

2) Taxe professionnelle 100 % si appel au public TP, CCI, obligations, au lieu de 50 % (cette mesure est moins évidente).

5) Conclusion sur les conséquences

- L'analyse théorique de ces groupes doit être approfondie.

- Les finalités semblent respectées sous certaines conditions de pouvoir de contrôle et de précautions à prendre.

- Les principes de base sont bousculés et certains ne peuvent plus être respectés.

De cette analyse découlent plusieurs débats :

a) Le débat théorie, doctrine-principes pour les chercheurs.

Avec nos grilles théoriques traditionnelles il devient difficile de classer ces nouvelles organisations dans les coopératives. Faut-il modifier les grilles ou en constituer de nouvelles pour cette autre race d'organisation [18] ? Faut-il transformer la société mère coopérative en société par actions ou en coopérative financière, comme le suggère P. Mevellec ?

Nous pensons en ce qui nous concerne que le statut coopératif de la société mère reste une garantie pour respecter sur le long terme le but des adhérents (cette question mériterait un approfondissement, le projet de loi étudié par le GNC prévoit la sortie du statut coopératif. La CFCA ne semble pas favorable à cette partie du texte).

b) Le débat finalités-principes pour les adhérents.

Notre expérience depuis plusieurs années auprès de nombreux agriculteurs et salariés de ces groupes nous incite à affirmer que les agriculteurs coopérateurs sont plus attachés aux finalités telles que nous les avons exprimées qu'aux principes. Il faut aussi rappeler que cette évolution est aujourd'hui possible, voire même souhaitée par le législateur, mais que les coopératives ne sont pas contraintes d'évoluer dans ce sens si elles ne le souhaitent pas.

---

[18] Voir article de G. Mevellec : nouveaux outils financiers ou nouvelles organisations RECMA n° 32 (1989).

Il s'agit donc d'une possibilité, parfois d'une nécessité, mais pas d'une obligation.

c) Enfin pour que ces groupes complexes poursuivent les finalités voulues par les membres, il convient :

- d'intensifier la formation notamment des responsables pour que ceux-ci maîtrisent bien les enjeux stratégiques,

- de garder la majorité dans les structures à enjeux stratégiques [19]

- que les postes de PDG des filiales principales soient tenus si possible par les membres du bureau de la société mère pour que le contrôle stratégique soit effectif,

- que les relations avec les adhérents soient effectuées par la société mère coopérative afin que ceux-ci conservent une relation de nature coopérative.

A l'issue de ce travail, on peut donc noter que l'accroissement des besoins financiers dans les coopératives agricoles peut entraîner, nous l'avons vu, progressivement une modification de l'identité des groupes coopératifs.

Cette évolution a pour objectifs d'éviter de tomber dans des impasses stratégiques par rapport aux marchés concurrentiels de nature oligopolistiques. La structure n'est pas sacrée mais elle n'est pas anodine, elle doit être adaptée à la stratégie. [20] Par ailleurs la stratégie et la structure doivent être en cohérence avec les buts et la culture des adhérents pour éviter le risque d'impasse stratégique vis-à-vis de ces derniers.

---

[19] ceci ne condamne pas bien sur la politique de partenariat minoritaire qui répond à d'autres objectifs.

[20] Voir travaux de CHANDLER.

ANNEXE I

ACTIVITES ET STRUCTURES FINANCIERES DES 5 GROUPES ETUDIES SODIAAL, ULN, CANA, CAB, CASAM

EXTRAITS DU PROJET DE MEMOIRE I.G.I.A.

de Pierre-Antoine VALERO

sous la direction de René MAUGET, professeur IGIA

Document provisoire

Mars 1991

DEUXIEME PARTIE
FINANCEMENT DE NOUVELLES STRATEGIES : COMPARAISON DE CINQ GROUPES COOPERATIFS AGRO-ALIMENTAIRES

E X T R A I T S

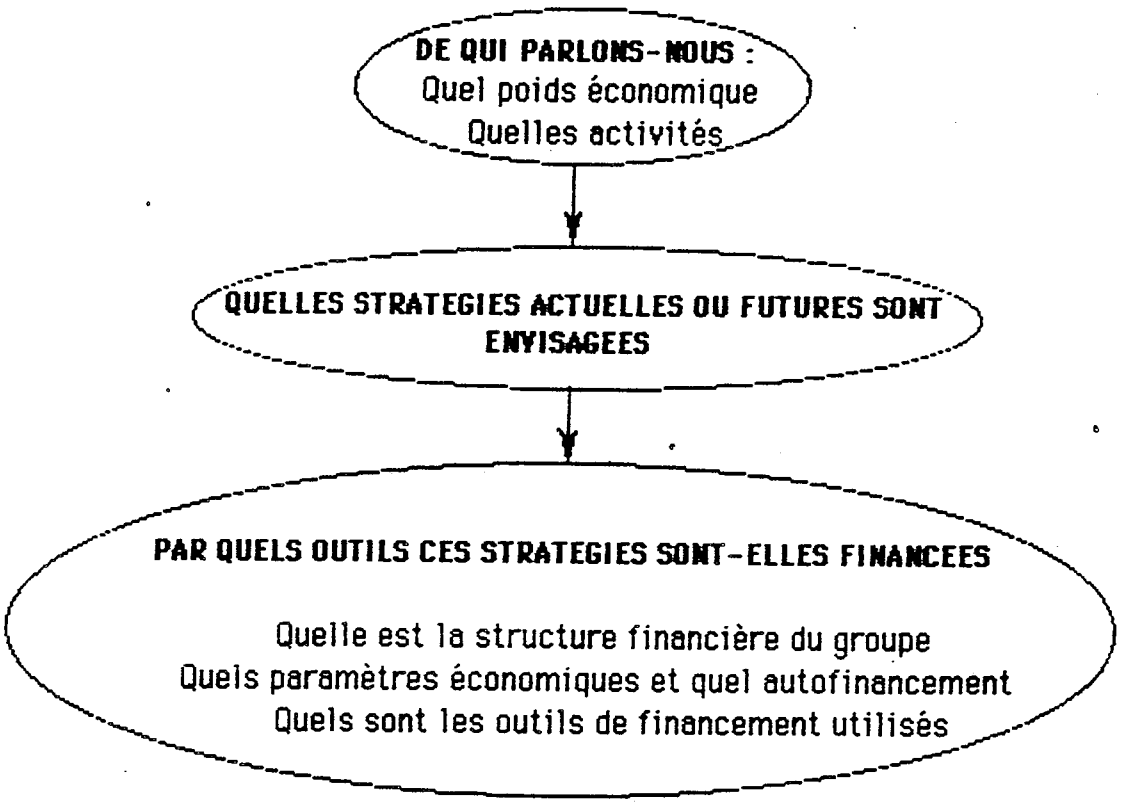
Cette seconde partie a pour objet l'analyse comparée des comportements de cinq groupes coopératifs français en matière de recherche des fonds nécessaires au financement de leurs axes stratégiques.

Pour cela, nous présenterons en premier lieu chacun de ces cinq groupes (chiffre d'affaires, nature et importance relative des activités exercées).

Partie non présentée

En second lieu, nous présenterons (autant que peut se faire tant les domaines que nous aborderons relèvent de la confidencialité) les axes majeurs de développement stratégique de chacun des groupes étudiés.

Nous pourrons alors, à ce stade, comparer leurs situations économiques et financières, ainsi que les solutions de financement actuelles ou potentielles. Le schéma ci-dessous résume notre démarche.



1. LES GROUPES ETUDIES.

Nous avons choisi, dans le cadre de cette étude, deux groupes laitiers:

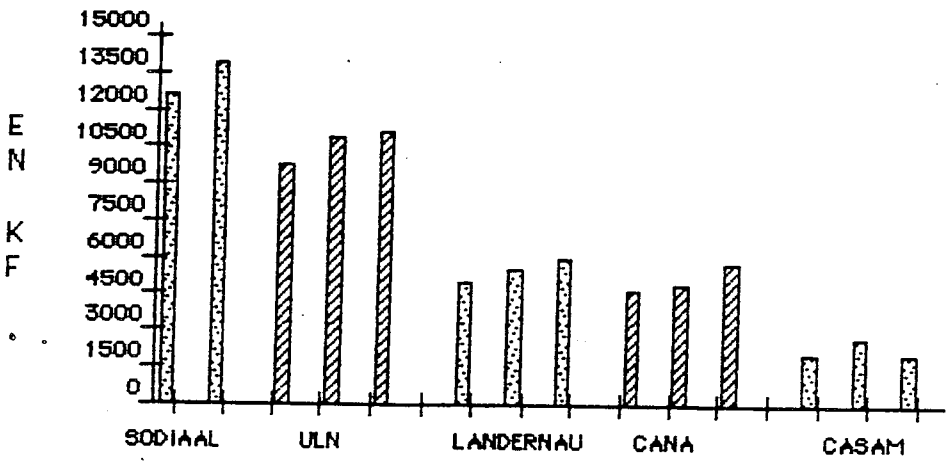
- la SOCIETE DE DIFFUSION INTERNATIONALE AGRO-ALIMENTAIRE (**SODIAAL**)
- l'UNION LAITIERE NORMANDE (**ULN**)

ainsi que trois groupes polyvalents :

- COOPAGRI BRETAGNE (**LANDERNAU**),
- la COOPERATIVE AGRICOLE LA NOELLE ANCENIS (**CANA**)
- la COOPERATIVE AGRICOLE D'APPROVISIONNEMENT et de SERVICE des AGRICULTEURS de la MANCHE (**CASAM**).

1.1 COMPARAISON DES CHIFFRES D'AFFAIRES.

Le graphique ci-dessous présente l'évolution des chiffres d'affaires des cinq groupes étudiés, sur leurs derniers exercices comptables connus.



Certaines remarques sont nécessaires à la juste interprétation de ce graphique et des tableaux de données qui seront présentés dans toute cette partie.

Concernant le groupe SODIAAL, seuls les exercices 1988 et1989 ont été représentés (la récente restructuration du groupe ne nous permet pas de disposer de résultats antérieurs. Il convient en outre de remarquer que les nombreuses opérations de croissance externe menées par le groupe en

1990 portent son chiffre d'affaires actuel à plus de 17 milliards de francs.

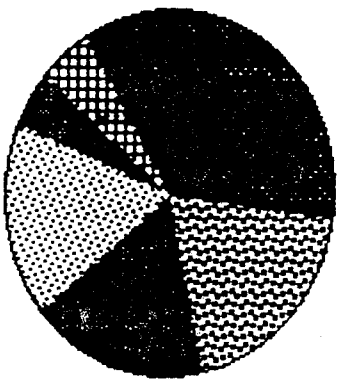
Les groupes ULN, CANA et LANDERNAU clôturent leurs exercices le 31 Décembre. Les exercices 1987, 1988 et 1989 ont été représentés.

La CASAM clôture ses exercices le 30 Juin. Les exercices 1986/87, 87/88 et 88/89 ont été représentés. L'exercice 1986/87 ne compte que 9 mois et une variation du périmètre de consolidation est intervenue en 1988/89. La décroissance du chiffre d'affaires, visible sur le graphique, n'est pas réelle.

1.2 LES ACTIVITES DES CINQ GROUPES ETUDIES.

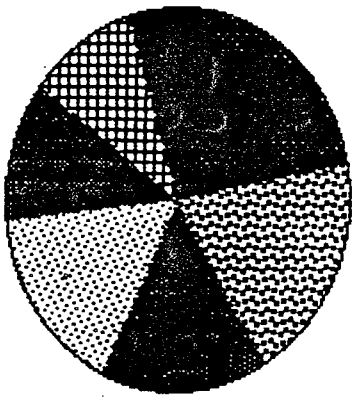
Deux des cinq groupes étudiés, SODIAAL et l'ULN ont une vocation laitière. Les trois autres groupes sont polyvalents.

SODIAAL : Activités (% du CA)



LAIT LIQUIDE	27,0%
ULTRAFRAIS	19,0%
FROMAGES	18,0%
LAIT EN POUDRE	17,0%
BEURRE	5,0%
ALIMENT VEAUX	5,0%
DIVERS	9,0%

ULN : Activités (% du CA)



LAIT, MATIERES GRASSES	22,0%
FROMAGES	19,0%
ALIMENTATION ANIMALE	16,0%
VIANDE ET APPROVISIONNEMENT	16,0%
ULTRAFRAIS	12,0%
PRODUITS ET SERVICES INDUSTRIELS	10,0%
DIVERS	5,0%

Les groupes SODIAAL et ULN se distinguent en ce sens que le premier s'adresse plus largement à la grande consommation.

Sur le segment phare des desserts lactés, SODIAAL dispose d'une marque très forte, YOPLAIT, la seconde française en termes de parts de marché (17%, contre 31% pour le leader, GERVAIS-DANONE). L'ULN mène sur ce segment une politique de marques distributeur à grande échelle, sa propre marque, NOVA, étant sur le déclin.

Sur le segments des produits laitiers plus traditionnels (lait liquide, beurre, crème...) l'ULN dispose d'une marque forte, Elle et Vire. C'est toutefois SODIAAL qui détient le leadership du marché du lait avec sa marque CANDIA.

Les deux groupes sont présents sur le marché des fromages à pâtes molles et pressées où l'offre est encore peu concentrée. L'ULN détient le leadership du marché de l'Emmental avec sa marque MEULE D'OR, SODIAAL détenant des marques fortes telles que "Le Rustique", "Tourée de l'Aubier", Raclette Riches Monts... .

Autre différence importante, SODIAAL est fortement développée à l'étranger, alors que l'ULN n'entame son développement international que depuis quelques années.

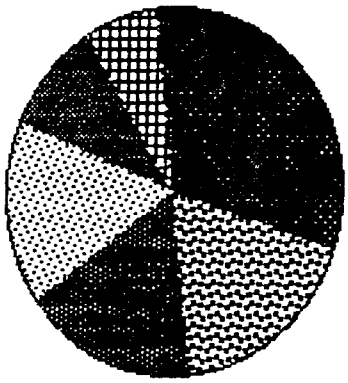
L'ULN produit enfin des produits de haute technologie dérivés du lait, qui sont destinés aux industries agro-alimentaires.

--> ***perspectives d'évolution de cette répartition des activités***

Dans un contexte où le lait devient rare et coûteux d'une part, et où la concurrence se fait vive sur les marchés de grande consommation d'autre part, l'ULN, comme SODIAAL, cherchent à développer les activités à forte valeur ajoutée (laits de marque, ultrafrais, gammes légère) au détriment de produits tels que la poudre de lait ou le beurre.

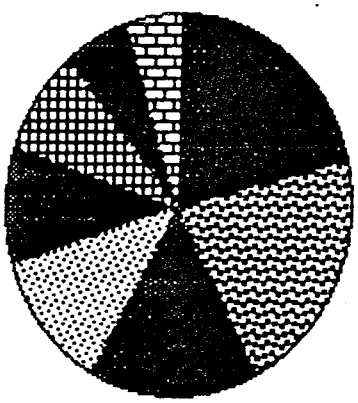
Abordons à présent les trois groupes polyvalents.

LANDERNAU : Activités (% du CA)



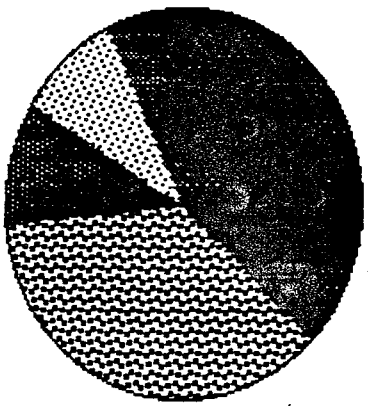
LAIT	30,0%
PORC	18,0%
APPROVISIONNEMENT	17,0%
ALIMENTATION ANIMALE	16,0%
BOVINS ET AVICULTURE	10,0%
PRODUCTIONS VEGETALES	7,0%
DIVERS	2,0%

CANA : Activités (% du CA)



PRODUITS LAITIERS	21,0%
VIANDES ROUGES	21,0%
AUTRES PRODUCTIONS ANIMALES	16,0%
ALIMENTATION ANIMALE	12,0%
APPROVISIONNEMENTS	10,0%
VIANDES BLANCHES	9,0%
PRODUCTIONS VEGETALES	6,0%
AUTRES PRODUCTIONS	5,0%

CASAM : Activités (% du CA)



APPROVISIONNEMENTS	36,9%
VIANDE	36,4%
4° GAMME	10,3%
LEGUMES FRAIS	9,2%
OEUFS	7,2%

Comme le montrent les graphiques ci-dessus, les groupes polyvalents ont tous trois une activités de production et transformation de viande.

LANDERNAU se distingue par une légère domination laitière et un large potentiel de production porcine.

La **CANA** a pour objectif le développement de ses deux filières avales "viandes rouges" et "viandes blanches" dont la part dans le chiffre d'affaires devrait croître à l'avenir.

La **CASAM** a deux spécificités :

- une importante activité amont d'approvisionnements (historiquement, la CASAM est une coopérative d'approvisionnements qui s'est diversifiée);

- une activité de production et transformation de légumes vouée à un bon avenir car portée par une marque leader sur le marché de la quatrième gamme : FLORETTE.

Nous achevons à présent le premier volet de cette comparaison, qui avait pour objectif de resituer les groupes étudiés dans leurs contextes d'activité et de poids économique.

Abordons à présent les stratégies qu'ils développent.

Les portefeuilles produits des groupes étudiés sont donc, à des degrés distincts, déséquilibrés en ce sens qu'il manque des produits à fort potentiel de développement sur lesquels ces groupes détiennent une position coccurretielle favorable. La majorité des stratégies mises en oeuvre par ces groupes vise à un rééquilibrage des activités. Cela demande un effort financier considérable.

Nous nous proposons d'aborder à présent les situations économiques et financières de ces groupes ainsi que les moyens actuels et potentiels susceptibles de leur procurer les volants de financement nécessaires.

3. PAR QUELS OUTILS CES STRATEGIES SONT-ELLES FINANCEES ?

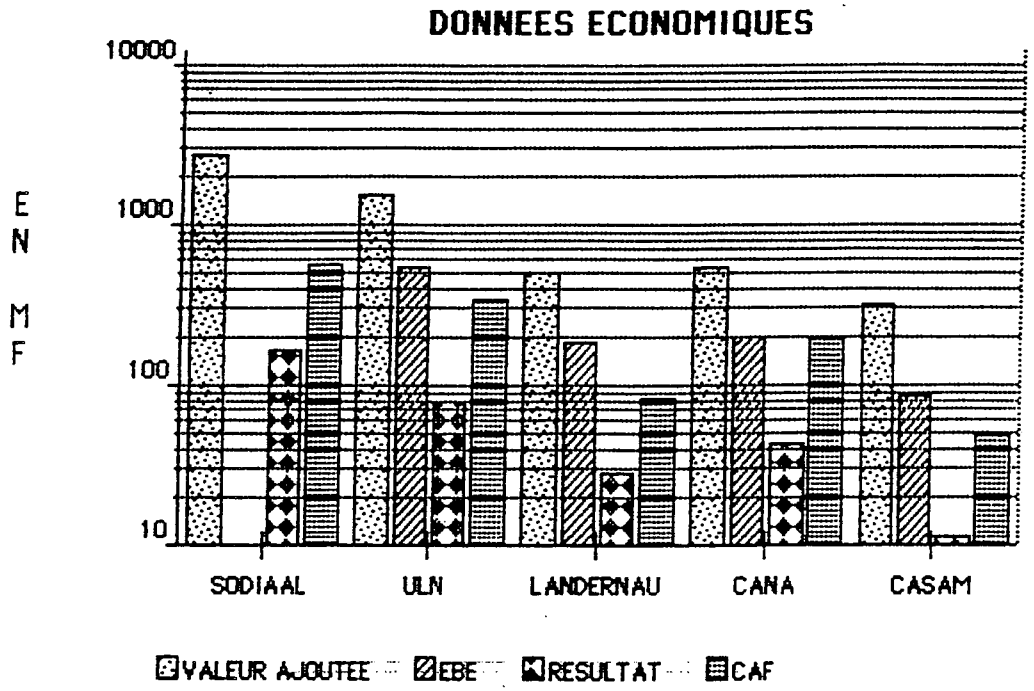
3.1 Comparaison économique des cinq groupes.

Nous avons choisi cinq critères de comparaison économique des cinq groupes présentés : chiffre d'affaires, valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation, résultat (à titre d'information car cette notion a peu de signification dans le cadre de groupes coopératifs) et capacité d'autofinancement.

Ces différents indicateurs économiques seront présentés en valeur dans un premier temps, puis en second lieu relativisés au chiffre d'affaires.

3.11 Paramètres économiques (valeurs).

Les cinq paramètres économiques retenus sont visualisés par le graphique et le tableau ci-dessous (moyenne des trois derniers exercices clôturés sauf dans le cas de SODIAAL où seules les données concernant les deux derniers exercices sont disponibles).

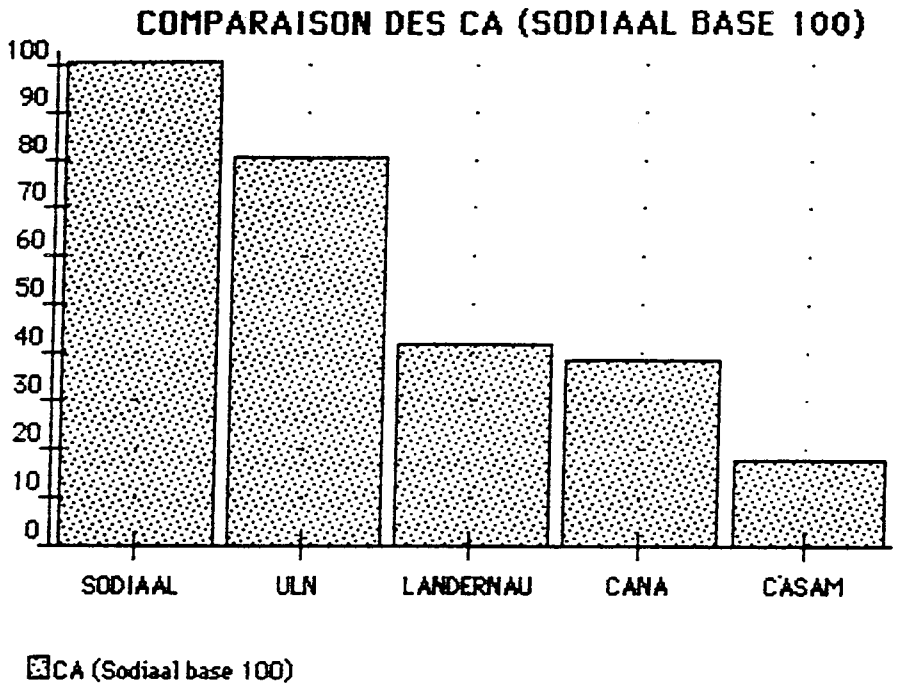


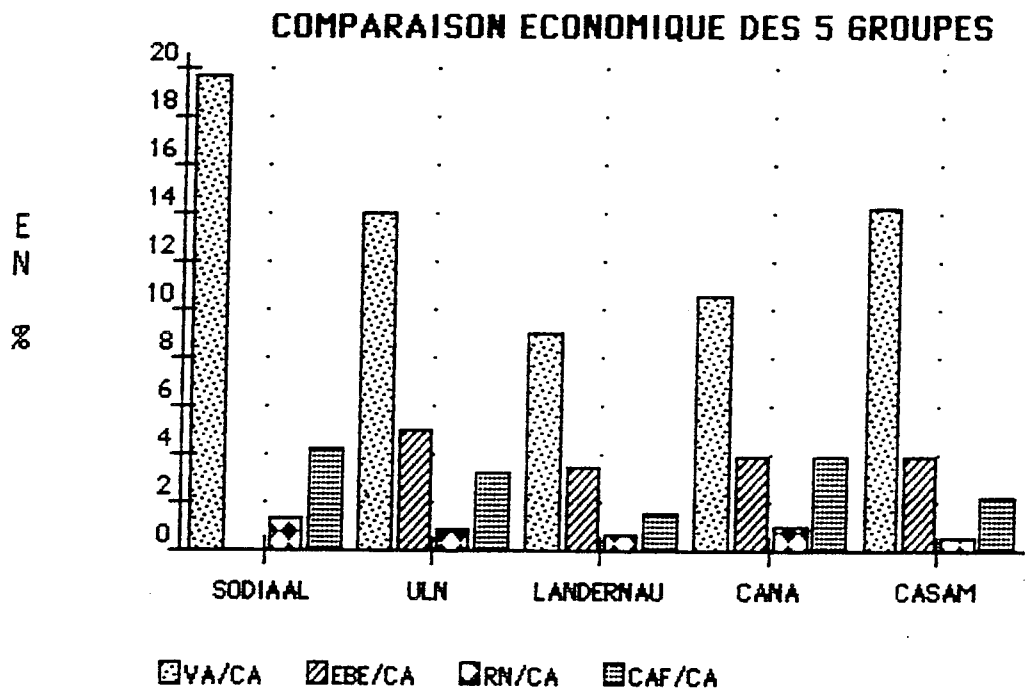
Remarques : l'echelle des ordonnées du graphique ci-dessus est logaritmique ; LANDERNAU : les chiffres présentés concernent la coopérative et non le groupe.

	SODIAAL	ULN	LANDERNAU	CANA	CASAM
CHIFFRE D'AFFAIRES	13200	10517	5399	5040	2201
VALEUR AJOUTEE	2580	1460	477	527	310
EBE	nc	518	177	193	82
RESULTAT	160	77	27	42	11
CAF	540	324	79	189	47

3.12 Paramètres économiques relativisés aux chiffres d'affaires.

Le paramètres économiques sont ici ramenés au chiffre d'affaires afin que soit rendue possible la comparaison de groupes dont les chiffres d'affaires varient de 1 à 6 (voir graphique ci-dessous).


COMPARAISON DES CA (SODIAAL BASE 100)
100
90
80
70
60
50
40
30
20
10
0
SODIAAL
ULN
LANDERNAU
CANA
CASAM
CA (Sodiaal base 100)


COMPARAISON ECONOMIQUE DES 5 GROUPES
EN %
20
18
16
14
12
10
8
6
4
2
0
SODIAAL
ULN
LANDERNAU
CANA
CASAM
VA/CA
EBE/CA
RN/CA
CAF/CA

	SODIAAL	ULN	LANDERNAU	CANA	CASAM
VA/CA	19,5	13,9	8,8	10,5	14,1
EBE/CA	nc	4,9	3,3	3,8	3,7
RN/CA	1,2	0,7	0,5	0,8	0,5
CAF/CA	4,1	3,1	1,5	3,8	2,1

Le tableau ci-dessus montre que les performances économiques sont assez bien corrélées au chiffre d'affaires (à relativiser dans le cas de la CANA). Il est donc possible de penser que tout se passe comme si le dynamisme, moteur de la croissance des groupes, les incitait aussi à accroître leur performance économique.

3.2 Comparaison financière des cinq groupes étudiés.

La comparaison financière des cinq groupes étudiés portera essentiellement sur les ressources stables et les différents postes qui l es composent, qui sont présentés par le tableau ci-dessous et visualisés par les graphiques qui suivent.

Les chiffres présentés concernent le dernier exercice clôturé. Dans les cas de LANDERNAU et de la CASAM, ce sont les chiffres de la coopérative et non du groupe qui sont présentés.

	SODIAAL	ULN	LANDERNAU	CANA	CASAM
PARTS SOCIALES	NC	197,2	146,4	105,4	41,3
RESERVES	NC	183	117,3	268,9	82,2
TOTAL CAP PROPRES	**NC**	**506,9**	**314,3**	**444,6**	**123,5**
TITRES PARTICIPATIFS	NC	232,4	0	100	0
EMPRUNTS PARTICIPATIFS	NC	0	12,4	0	0
TOTAL FONDS PROPRES	**2300**	**1042**	**326,8**	**715,8**	**125,4**
ELMT	1400	580,8	214,9	264,4	105,5
TOT CAP PERMANENTS	**NC**	**1623,2**	**541,7**	**980,2**	**230,9**
ECT	NC	784,4	NC	NC	NC
TOTAL DCT	NC	2538,6	NC	1058	NC
MOF	600 +500	0	0	0	0

Parmi les outils de financement originaux, notons la présence de MOF à SODIAAL pour 1,1 milliards de francs (nous les avons présentés en dehors des capitaux permanents, ne connaissant ni la proportion de produits à long terme et à court terme des MOF SODIAAL, ni la part réellement utilisée à ce jour), de titres participatifs à la CANA et à l'ULN et d'emprunts participatifs à LANDERNAU.

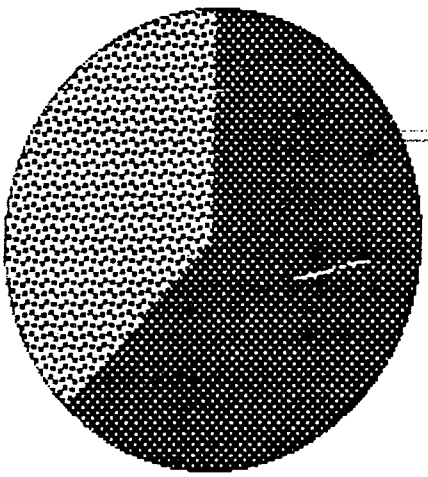
Les groupes étudiés ont d'autre part eu recours à de nouveaux outils de financement après la fin des derniers exercices clôturés et donc qui ne sont pas intégrés dans le tableau ci-dessus.

L'ULN vient d'émettre 500 millions de titre subordonés à durée indéterminée; ils sont destinés à financer la stratégie d'internationalisation que nous avons déjà évoquée.

La CANA et la CASAM viennent de lever respectivement 66 et 100 millions de francs auprès de partenaires financiers et d'institutionnels (nous reviendrons en détail sur ces deux dernières opérations dans la partie consacrée aux structures).

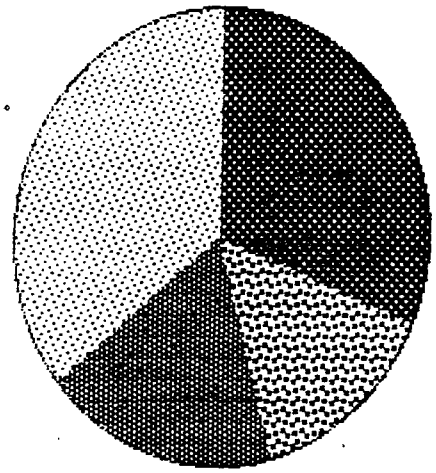
Les données du tableau ci-dessus sont visualisées par les cinq graphiques ci-dessous, qui présentent la composition des ressources stables des cinq groupes étudiés à la fin des derniers exercices clôturés à ce jour.

SODIAAL : RESSOURCES STABLES



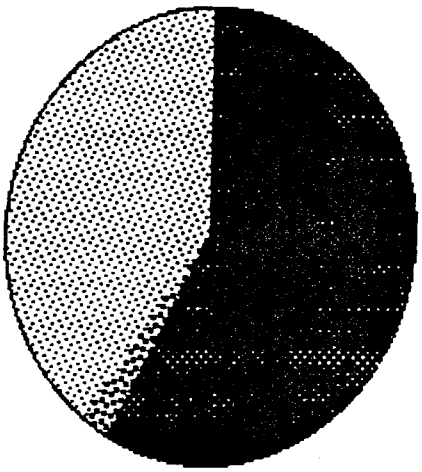
TOTAL FONDS PROPRES	62,2%
ELMT	37,8%

ULN : RESSOURCES STABLES



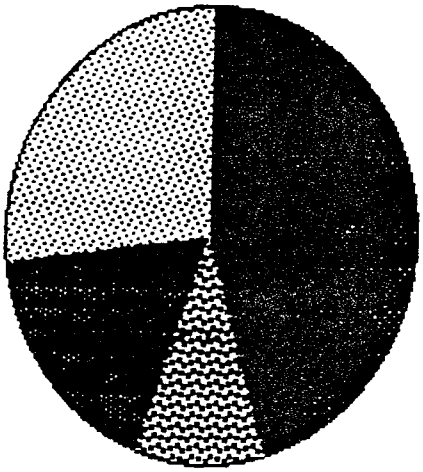
TOT CAP PROPRES	31,2%
TITRES PARTICIPATIFS	14,3%
AUTRES FONDS PROPRES	18,7%
ELMT	35,8%

LANDERNAU : RESSOURCES STABLES



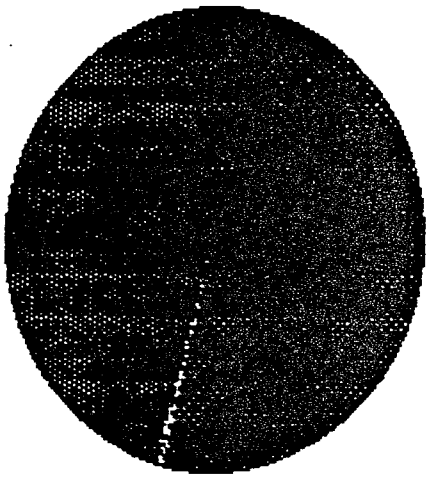
TOT CAP PROPRES	58,0%
EMPRUNTS PARTICIP	2,3%
AUTRES FONDS PROPRES	0,0%
ELMT	39,7%

CANA : RESSOURCES STABLES



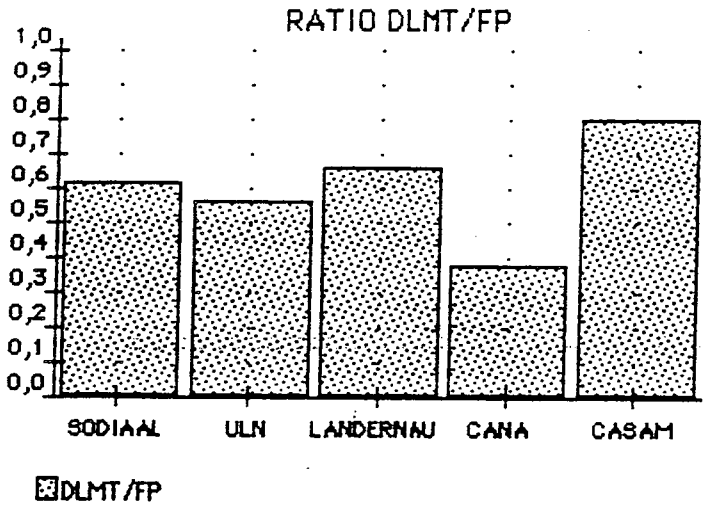
TOT CAP PROPRES	45,4%
TITRES PARTICIPATIFS	10,2%
AUTRES FONDS PROPRES	17,5%
ELMT	27,0%

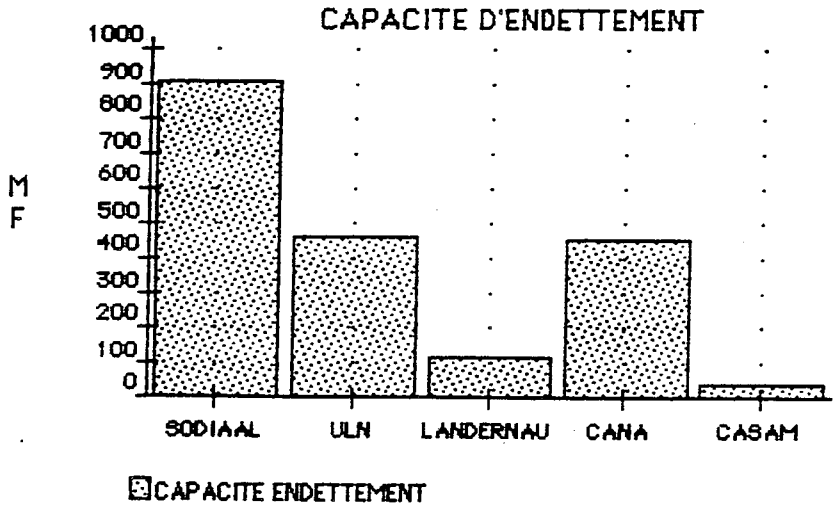
CASAM : RESSOURCES STABLES



TOT CAP PROPRES	53,5%
AUTRES FONDS PROPRES	0,8%
ELMT	45,7%

Ces graphiques permettent de distinguer les groupes qui ont déjà eu recours à des outils de renforcement des fonds propres (ULN, CANA) de ceux qui ne les ont pas encore utilisés (CASAM, LANDERNAU). Cela se répercute naturellement sur le ratio DLMT/FP, et sur la capacité théorique d'endettement (saturée pour un ratio DLMT/FP=1).





* *

*

MOF, Titres Participatifs, Titres Subordonnés, sont donc les instruments financiers auxquels ont eu recours quatre des cinq groupes étudiés pour renforcer leurs fonds propres et financer leurs stratégies.

En complément, des structures susceptibles de devenir mixtes ont été mises en place, ce qui laisse à penser que le partenariat prendra une forte importance à l'avenir.

3. STRUCTURES MIXTES : L'OUTIL PRIVILEGIE DE FINANCEMENT DES STRATEGIES AVALES.

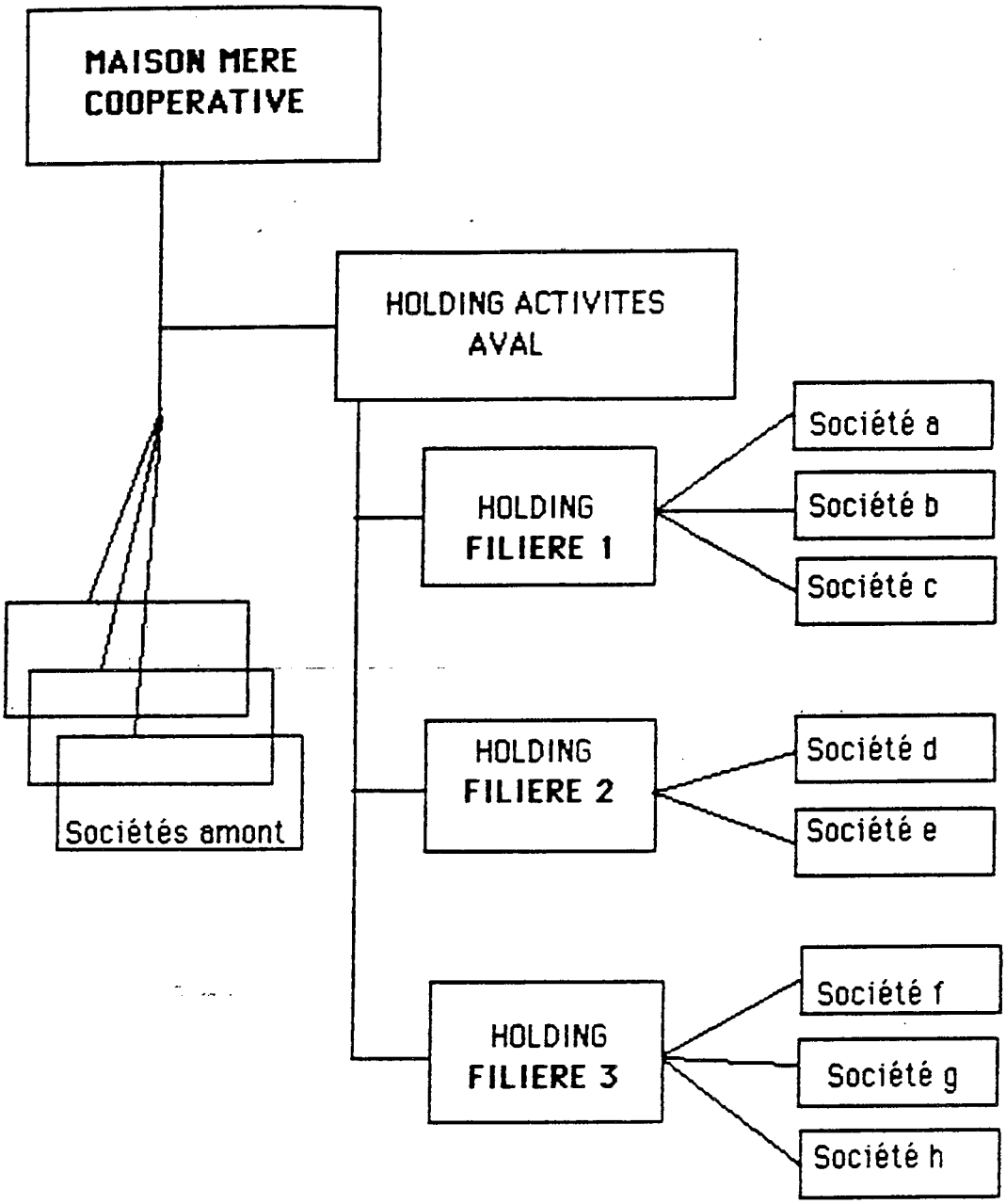
Quatre des cinq groupes étudiés ont mis en place des structures pouvant rapidement devenir mixtes. Les présenter une à une a peu d'intérêt car elles sont très proches dans leurs principes :

- les activités avales sont placées dans des sociétés de statut SA;

- une cascade de holding est mise en place; cela est destiné, d'une part à permettre à de potentiels partenaires de prendre part aux seules activités qui les intéressent, et d'autre part à la maison mère de conserver le pouvoir avec moins de capital.

- les sociétés amont (approvisionnement, fabrication de matières consommables destinées aux agriculteurs....) peuvent garder un statut coopératif.

Le modèle type est présenté à la page suivante :



Ces structures commencent à être utilisées en temps qu'outils de financement.

La CANA vient en effet de conclure un accord de partenariat avec des banques et des institutionnels qui vont investir 40 millions de francs dans la holding principale et 22 millions dans la holding volailles.

Il en est de même pour la CASAM qui vient de mobiliser 100 millions

de francs auprès de 10 actionnaires (banques, sociétés d'investissement, institutionnels...). Le protocole prévu (source TRIBUNE VERTE n° 688 p10) est détaillé ci-dessous à titre d'exemple :

- souscription de capital dans la maison mère pour 3 millions de francs (MF);
- avance subordonnée remboursable pour partie par dation de titres de filiales pour 31 MF;
- souscription de capital de 5 MF et émission de 28,5 MF d'obligations convertibles dans une société holding filiale à 96% de la CASAM;
- augmentation de capital de SOLECA (quatrième gamme légumes) de 22 MF.

D'après les opérations en cours, il apparaît donc que le courant de partenariat privilégié concerne des alliances avec des partenaires financiers plus qu'avec des industriels. Notons que ces structures permettent en outre des accords par activité entre groupes coopératifs; L'intérêt réside dans des synergies industrielles ou commerciales plus que dans des recherches de financement.

Tableau I : ORGANIGRAMME DU GROUPE SODIAAL

	Structure/statut
Sociétés filles	*SICA/SA*
Filières	*SICA/SA*
Holding SODIAAL	*Union de coopératives*
Unions régionales	*Union de coopératives ou coopératives*
Coopératives de base	*Coopératives*
Conseil d'administration	
Délégués communaux	
Adhérent	

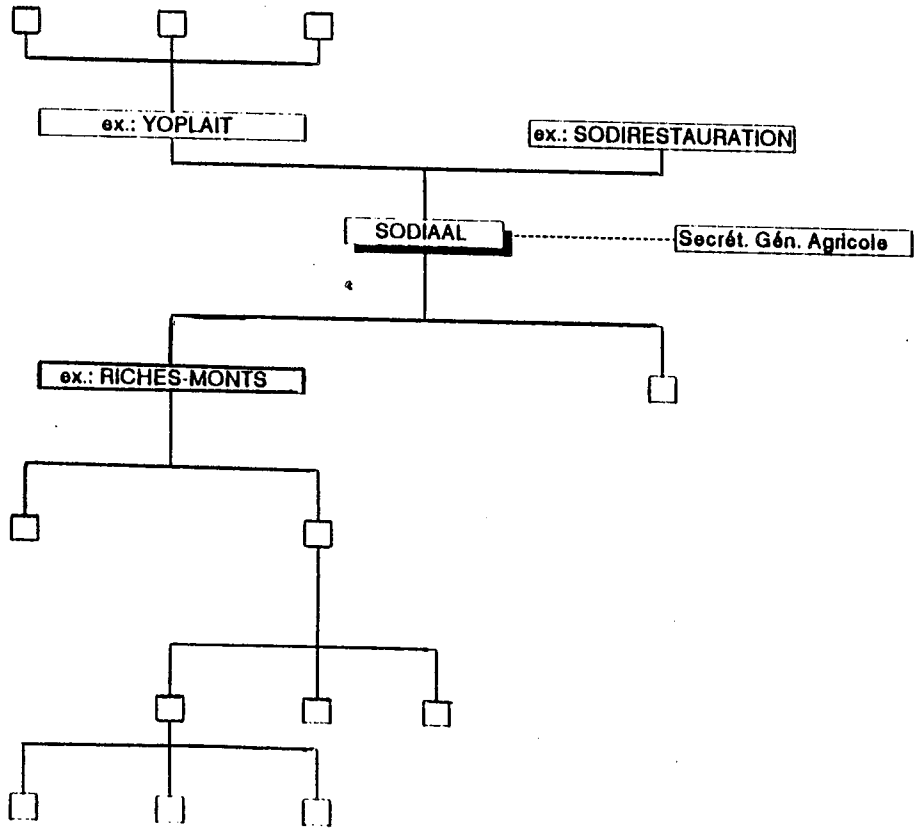
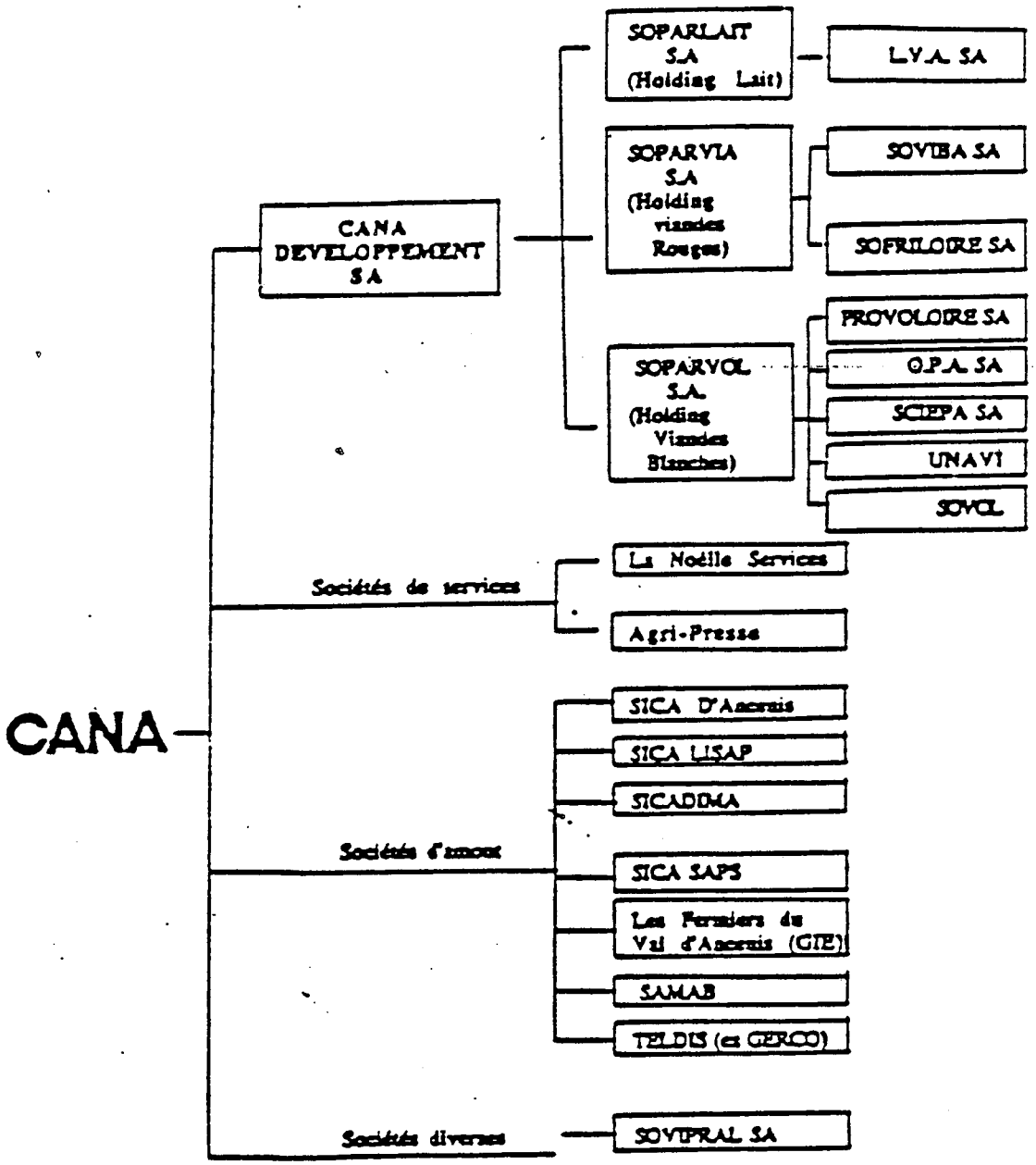


TABLEAU 1 : ORGANIGRAME DU GROUPE SODIAAL

ANNEXES : ORGANIGRAMMES DES GROUPES CANA, SODIAAL, (EX. SODIMA) ET CASAM, ULN

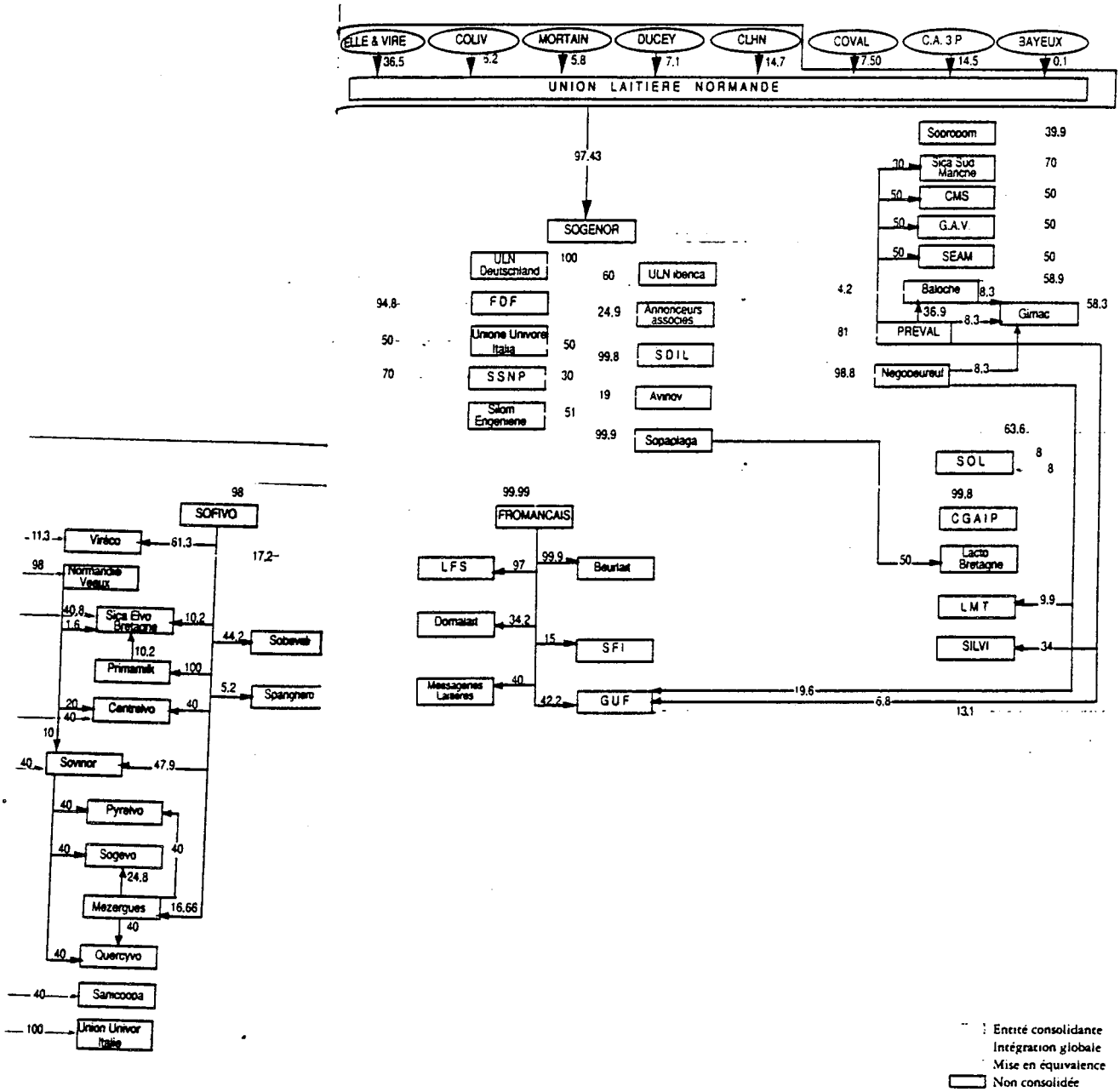
a. CANA

Nouvel organigramme juridique du Groupe au 1er janvier 1989 - sociétés intégrées.



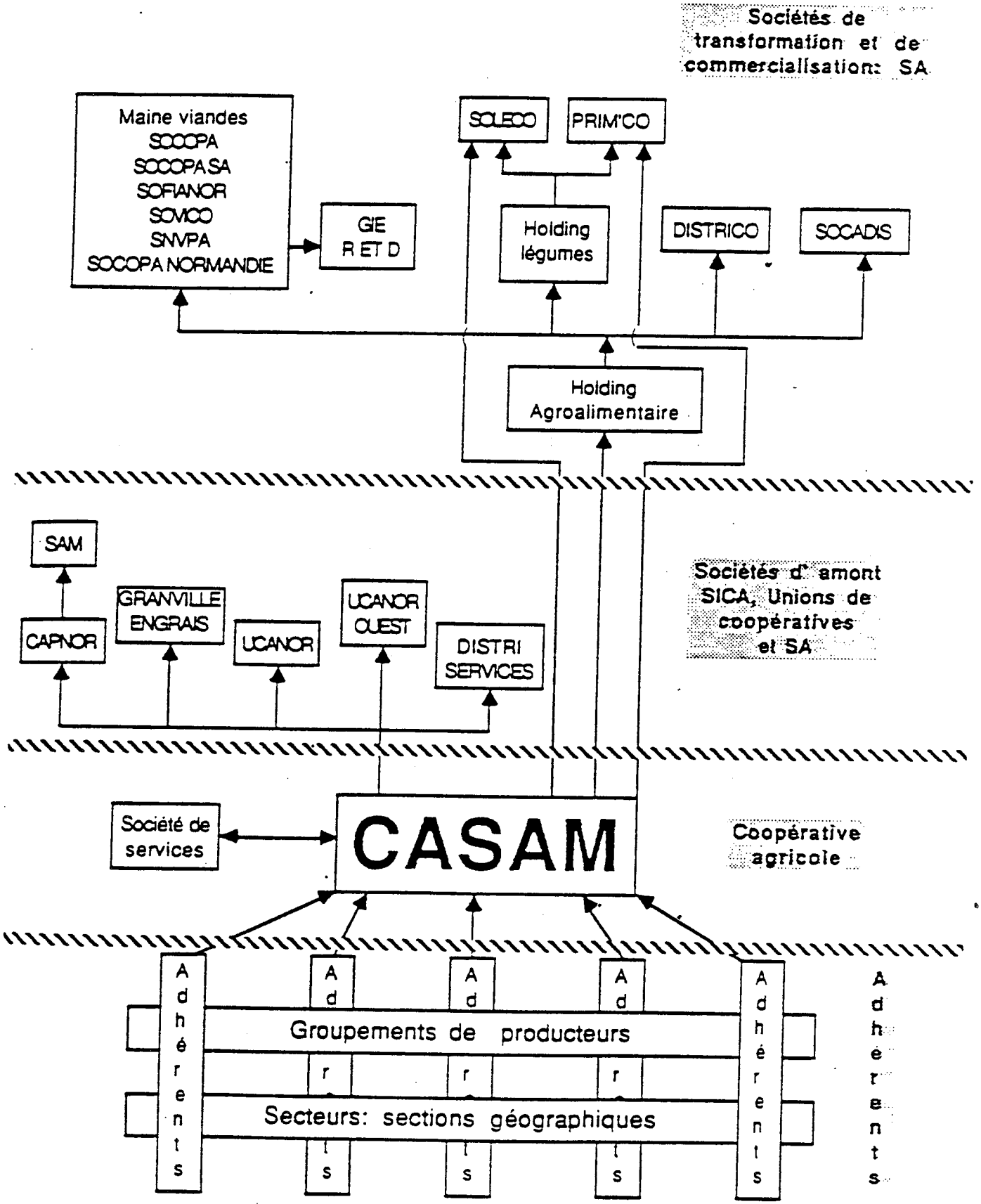
Source : Revue des industries agro-alimentaires - RIA 419 du 27 février au 13 mars 1989.

ULN



Source : Rapport annuel - 1989

c - Organigramme et structure juridique de la CASAM en 1990



Un projet de loi «sur les organismes coopératifs agricoles»

Les lecteurs « d'*Agriculture et Coopération* » se souviennent certainement que le Ministre de l'Agriculture avait confié au cours du 1er semestre de 1989, à un groupe de travail présidé par M. Jean Fontourcy, la mission de réfléchir aux conditions permettant aux coopératives d'accéder plus facilement aux marchés financiers et de développer leur partenariat avec des entreprises non-coopératives.

Cet objectif positif n'était toutefois pas excempt d'arrières pensées fiscales ainsi que cela apparut dès que les conclusions du groupe de travail prirent la forme, en septembre 1989, d'un projet législatif modifiant en particulier très sensiblement le régime fiscal des SICA.

Des discussions techniquement complexes et politiquement épineuses ont donc occupé la CFCA et les fédérations nationales ainsi que les administrations compétentes pendant plusieurs mois.

Le Ministre s'était fixé comme règle de conduite d'obtenir sur son projet l'accord de la CFCA et de l'ANIA, avant sa présentation au Parlement afin de pouvoir s'appuyer sur cet accord pour repousser les surenchères aussi bien que les retours en arrière.

Après d'ultimes négociations entre la CFCA et l'administration, le Ministre transmettait l'état final de son projet le 31 juillet au matin. L'après-midi du même jour avait lieu la réunion de conclusion à laquelle avaient été conviées la CFCA et l'ANIA.

Au bout du compte les présidents des deux organisations, se rendant aux arguments du Ministre, ont accepté de donner leur accord sur le projet par le moyen d'une lettre quasiment identique que chacun a signé en séance.

« *Agriculture et Coopération* » présente le relevé très résum des articles du projet de loi et l'accompagne des commentaire techniques élaborés par le service juridique de la CFCA. (1)

La CFCA reviendra cependant sur les aspects plus fondamen taux et la signification politique de ce projet dans le prochai numéro de la revue en donnant la parole à des responsable professionnels, il conviendra notamment de marquer les aspect positifs du projet et d'examiner les conditions dans lesquelles le coopératives pourraient en tirer profit.

Cependant nous devons immédiatement démentir les alléga tions complaisamment diffusées par certains organes de press selon lesquelles la coopération filialiserait désormais ses activi tés industrielles. Nous devons préciser qu'à cet égard le proje ne change rien aux options offertes par la loi de 72. Un coopérative peut toujours effectuer elle-même la transformatio ou la faire effectuer par une filiale. Les coopératives on largement usé de ces options depuis 18 ans.

Dans ce domaine, il est vrai que le projet de loi aur cependant une incidence, d'abord parce que le traitement fisca défavorable qui sera réservé aux SICA forcera beaucoup d celles-ci à abandonner ce statut pour devenir de simples SA ensuite parce que la filialisation sera plus directement attractiv pour les coopérateurs qui pourront recevoir des dividendes de filiales assortis de l'avoir fiscal.

Les milieux qui répandent des rumeurs sur la filialisatio systématique des activités industrielles des coopératives ont san doute intérêt à ce qu'elle se fasse. Les agriculteurs feront bie d'y regarder de près et de garder jalousement la liberté que leu a donnée à ce sujet la loi de 72.

H. N

Résumé des propositions contenues dans le projet de loi

I. Coopératives agricoles

Art. 1. — Intérêt aux parts : *son plafond serait relevé au niveau de l'intérêt légal.*

Art. 2. — Remontée des dividendes reçus les filiales : *Ils seront distribuables à ses nembres par la coopérative au prorata du capital ouscrit et libéré par chacun.*

Art. 3. — Associés non-coopérateurs : *La liste en sera élargie à tous les établissements de crédits, y compris les SDR ; aux salariés des filiales de la coopérative et des unions auxquelles elle adhère ; aux fonds communs de placement d'entreprise constitués par les salariés.*

Art. 4. — Moyens financiers : *Les coopératives pourront aussi émettre des certificats coop ratifs d'investissement ainsi que des obligations.*

Art. 5. — Participation des salariés : *Po les entreprises de plus de 100 salariés les text relatifs à la participation sont obligatoires. Il se créé une réserve spéciale de participation, le tex réglementaire ci-dessous définira le « bénéfice » prendre en compte pour l'intéressement.*

1) *Le CEFCA organise une journée de travail sur ce projet de loi.* *Voir page 31.*

« Dans les sociétés coopératives agricoles et leurs unions, le bénéfice à retenir pour le calcul de la réserve spéciale de participation des salariés est réputé égal, pour chaque exercice, à l'excédent annuel défini au plan comptable de la coopération agricole et établi selon les dispositions de l'article R.524-22 du code rural, complété des provisions passées au cours de l'exercice qui ne pourraient être constituées en franchise d'impôts par application d'une disposition particulière du code général des impôts, déduction faite des plus-values à long terme. Ce bénéfice est diminué d'une somme calculée par application à celui-ci du taux de droit commun de l'impôt sur les sociétés ».

Par ailleurs, les FCP de salariés et le plan d'épargne d'entreprise pourront détenir jusqu'à 50 % de parts sociales de la coopérative.

II. SICA

Art. 6. — Agréments des SICA : sera instauré par analogie avec l'agrément des coopératives.

Art. 7. — « Perte de qualité » : ceci vise les SICA qui souhaiteraient adopter le régime des SICA. Pendant une période transitoire de trois ans, elles pourront perdre leur statut de coopérative et leur qualité de SICA sans demander d'autorisation (au-delà des trois ans, il faudra une autorisation) sous réserve du maintien pendant 10 ans de l'indisponibilité des réserves indisponibles.

III. Mesures fiscales

1. Taxe professionnelle (coopératives et SICA)

La taxe entière sera, à compter de 1991 appliquée :

— aux coopératives qui font appel public à l'épargne (par CCI, titre participatif ou obligation).

— aux SICA dont plus de 50 % du capital sont détenus par des personnes morales.

Cependant, la mise à plein régime de la taxe se fera progressivement en cinq ans, pour les coopératives qui ont fait appel public à l'épargne avant le 1er juillet 1990 et pour les SICA mentionnées ci-dessus.

2. Impôts sur les sociétés et CCI

Les coopératives émettant des CCI paieront l'impôt des sociétés à proportion du montant minimal des CCI dans leur capital social.

3. Déductibilité des ristournes en SICA

Les SICA ne pourront déduire la ristourne de l'assiette de l'impôt que si au moins 20 % de leur capital est détenu par des tiers industriels ou commerciaux indépendants des agriculteurs ou de la coopérative.

Les lecteurs « d'Agriculture et Coopération », qui souhaiteraient disposer du texte complet du projet de loi pourront le demander au secrétariat de direction de la CFCA, 18, rue des Pyramides, 75001 Paris.

Toutefois, à titre transitoire, les SICA perdant cet avantage fiscal pourront encore déduire les 2/3 de la ristourne en 1991 et 1/3 en 1992.

4. Passage de SICA en coopératives

Les SICA reconnues comme groupement de producteurs dont plus de 80 % du capital sont détenus par des agriculteurs ou leur coopérative et qui ne font pas plus de 20 % de leur chiffre d'affaires avec des tiers pourront (après autorisation) se transformer en coopératives avant le 1er janvier 1993 sans imposition des plus-values latentes.

5. Transformation de SICA en société de droit commun

L'imposition sur les apports (article 221 du CGI) ne s'applique pas si la renonciation à la qualité de SICA ne s'accompagne pas d'un changement de régime fiscal.

IV. Mesures réglementaires

Le projet comporte encore des dispositions relatives à :

— la publicité des comptes sociaux,

— l'élargissement de la compétence du Conseil supérieur de la coopération agricole,

— la création d'une commission spéciale d'agrément des SICA,

— la révision professionnelle agricole (étendue aux filiales des coopératives).

LISTE DES SIGLES UTILISES

CAB : Coopérative des agriculteurs bretons (29)

CASAM : Coopérative agricole (Manche)

CANA : Coopérative agricole La Noëlle sucenis

CFCA : Confédération française de la coopération agricole

EBE : Excédent brut d'exploitation

FFCAC : Fédération française des coopératives agricoles et céréales

IAA : Industries agro alimentaires

MBA : Marge brute d'autofinancement

MOF : Multiples options facilities

CNCA : Caisse nationale de crédit agricole

IGIA : Institut de gestion internationale agroalimentaire

PP : Prêts participatifs

SA : Société anonyme

SICA : Société d'intérêt collectif agricole

SMIA : Société mixte d'intérêt agricole

TP : Titres participatifs

TS : Titres subordonnés

CCI : Certificat coopératif d'investissement

ULN : Union laitière normande (50)

FNIL : Fédération nationale des industriels laitiers

SODIAAL : Société de développement et d'innovation agroalimentaire (75)

VA : Valeur ajoutée

IDIA : Institut de développement des industries alimentaires

ANIA : Association nationale des industries agroalimentaire