

zoom...

#3

SUR LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES



**INDEMNITÉS COMPENSATRICES DU TEMPS PASSÉ
DES ADMINISTRATRICES ET DES ADMINISTRATEURS :
UN SUJET CLÉ POUR LES COOPÉRATIVES AGRICOLES**

ÉDITO



Comment attirer et maintenir des administratrices et des administrateurs engagé(e)s dans la durée ? Comment reconnaître la réalité de leur investissement, sans dénaturer l'esprit coopératif ? Comment parler d'indemnisation avec clarté, équité et légitimité face aux associés ?

Ces interrogations sont aujourd'hui centrales pour toute coopérative agricole. Elles touchent au cœur même de la gouvernance : celle qui repose sur des femmes et des hommes engagés, élus, responsables, souvent très investis... mais pas toujours préparés ou reconnus à la hauteur de leur contribution.

À travers ce Zoom, le HCCA souhaite ouvrir une réflexion documentée et constructive autour de la question des indemnités compensatrices du temps passé.

Cette question, souvent taboue, mérite au contraire d'être abordée avec transparence, objectivité et esprit de responsabilité.

Elle permet de redonner de la lisibilité à des engagements croissants, dans un environnement coopératif de plus en plus complexe et exigeant.

Ce zoom s'appuie sur plusieurs piliers :

- Une mise en perspective du cadre juridique et réglementaire ;
- Une analyse détaillée de la réalité des pratiques observées à travers les données de l'Observatoire Gouvernance publié par l'Association Nationale de Révision, avec une segmentation par taille de coopérative.

L'objectif est de fournir des repères concrets et des éléments pédagogiques utiles aux dirigeants des coopératives. Ces éléments doivent leur permettre d'aborder le sujet avec assurance, notamment en assemblée générale, mais aussi d'adapter leurs pratiques dans un souci d'équité, de renouvellement des profils et de consolidation de la gouvernance.

En conclusion, le HCCA formule dans ce zoom plusieurs recommandations concrètes pour accompagner les coopératives agricoles sur ce sujet sensible des indemnités administrateurs.



Daniel CHÉRON
Président du HCCA

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke extending to the right.



1

RÔLE ET IMPORTANCE DES INDEMNITÉS DANS LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES

Les fonctions d'administrateur de coopérative sont exercées gratuitement. Cependant la gratuité ne doit pas in fine accorder aux seuls associés coopérateurs les plus aisés, la possibilité de s'investir dans la gestion de leur coopérative. La loi prévoit que les coopératives agricoles ont la possibilité d'indemniser les administrateurs pour le temps investi dans la prise de décisions stratégiques, le suivi et le contrôle de la mise en œuvre du projet coopératif. Cette indemnité reflète l'implication en temps passé des élus dans la vie de la coopérative.

Toutefois, elle ne doit pas conduire à ce que les administrateurs dépendent de ces indemnités et en vivent plutôt que du revenu de leur exploitation. Administrateur est une fonction, exploitant agricole reste le métier des administrateurs de coopératives agricoles.

Pourquoi verser une indemnité ?

Le rôle des administrateurs va bien au-delà de la participation aux réunions. Par leur engagement, ils contribuent à la performance globale de la coopérative et à la représentation des associés, en investissant leur temps, leur expertise tout au long de leur mandat. Une indemnisation s'avère donc nécessaire pour couvrir, entre autres :



- Le temps consacré aux réunions du conseil, du bureau, des comités spécialisés ;
- Le suivi des productions, des filières et/ou des métiers ;
- Le suivi des filiales et/ou des unions ;
- Les missions spécifiques à la demande du conseil d'administration ;
- L'animation du terrain, les échanges avec les associés coopérateurs ;
- La représentation de la coopérative auprès des parties prenantes ;
- Les missions propres à la fonction, comme la gestion des dossiers, les entretiens, ou réunions internes ;
- La participation aux formations.

Les indemnités compensatrices du temps passé, calculées en fonction des pratiques internes, peuvent être déterminées sur une base horaire, demi-journalière, journalière ou mensuelle. Elles sont souvent liées à la taille, l'organisation de la coopérative ou aux responsabilités assumées, tant il est constant qu'un président consacre plus de temps qu'un administrateur à la gestion de la coopérative.

Par ailleurs, dans certaines situations, l'administrateur peut être amené à réorganiser son exploitation agricole pour libérer le temps nécessaire à ses fonctions d'administrateur. Cette réorganisation peut inclure la délégation de certaines tâches quotidiennes à des associés de l'exploitation ou, dans certains cas, l'embauche d'un salarié ou le recours à un service de remplacement.

Cette solution permet à l'administrateur de consacrer l'énergie et le temps nécessaires à ses responsabilités au sein de la coopérative, tout en maintenant le bon fonctionnement de son exploitation. La réorganisation, qui peut être partiellement financée par l'indemnité versée, est une manière de garantir qu'il puisse exercer pleinement son rôle dans l'intérêt de sa coopérative, en limitant l'impact sur ses activités professionnelles.

a) Cadre légal et réglementaire

Les indemnités des administrateurs des coopératives agricoles sont encadrées juridiquement.

En effet, l'article L524-3 (alinéa 1) du code rural et de la pêche maritime prévoit que :
« Les fonctions de membre du conseil d'administration, du conseil de surveillance ou du directoire sont gratuites et n'ouvrent droit, sur justification, qu'à remboursement de frais, ainsi que, le cas échéant, au paiement d'une indemnité compensatrice du temps consacré à l'administration de la coopérative. L'assemblée générale détermine chaque année une somme globale au titre de l'indemnité compensatrice. ».

Le principe d'indemnisation est voté en assemblée générale via une résolution spécifique fixant l'enveloppe globale mise à disposition du conseil d'administration.

La loi impose également une obligation d'information dans le rapport aux associés présenté lors de l'assemblée générale sur les modalités de répartition des indemnités (article L524-3 (alinéa 1 et 2) du code rural et de la pêche maritime).

Toutes les dispositions légales concernant les indemnités compensatrices de temps passé (enveloppe année N, dépenses réelles N-1, rapport annuel etc.) portent sur des montants et justificatifs globaux. Il s'agit de protéger les données confidentielles et personnelles (montants individuels d'indemnités compensatrices de temps passé) tout en préservant une information complète et utile des associés coopérateurs.

Article L 524-3 alinéas 1 et 2 du code rural et de la pêche maritime : « Ce rapport expose dans un chapitre distinct les principes et les modalités de la gouvernance d'entreprise. [...] Le rapport mentionné à l'article [L. 524-2-1](#) décrit les modalités de répartition de l'indemnité compensatrice mentionnée au premier alinéa du présent article. Il mentionne les missions spécifiques exercées ainsi que le temps consacré par les membres du conseil d'administration, du conseil de surveillance ou du directoire à l'administration de la société dans l'exercice de leur mandat » [...].

Les coopératives doivent ainsi informer les associés sur le montant global des indemnités allouées, le temps passé par les administrateurs dans l'exercice de leurs fonctions, et les missions exercées. Cette transparence est essentielle pour maintenir la confiance des associés.

Les modalités de répartition des indemnités relèvent de la responsabilité du conseil, avec des principes d'équité et de transparence. Cette répartition doit être discutée et validée par le conseil et les décisions doivent être consignées dans un procès-verbal. Chaque administrateur doit recevoir une indemnité en fonction de son implication réelle dans les missions de la coopérative.

Les indemnités sont le plus fréquemment versées en numéraire, mais elles peuvent parfois être partiellement versées en nature.

Tel est le cas de la mise à disposition d'un véhicule d'entreprise (véhicule de fonction) lorsque la coopérative permet l'utilisation à titre personnel.

A noter, l'utilisation d'une voiture de service (sans usage personnel) ou encore de matériel numérique (tablette, téléphone) est une modalité de prise en charge des frais engendrés par la mission des administrateurs, évitant ainsi l'engagement de frais par l'administrateur et le remboursement par la coopérative.

Il arrive également que la coopérative souscrive pour le compte des administrateurs à un dispositif d'assurance retraite. Ce dernier dispositif a pour but de garantir que les administrateurs concernés utilisent tout ou partie des indemnités de temps passé pour contribuer à leur retraite complémentaire. Il s'agit d'une simple modalité de paiement de l'indemnité de temps passé.

Dans tous les cas, l'ensemble des indemnités (en numéraire et en nature) doit être valorisé et pris en compte dans l'enveloppe globale votée en assemblée générale, et donc portée à la connaissance des associés coopérateurs.

Le rapport aux associés rend compte de la façon dont l'enveloppe est utilisée. La justification de tous ces éléments d'indemnisation doit être clairement expliquée lors des assemblées générales pour éviter toute confusion et garantir la conformité avec les principes de gouvernance responsable.

L'indemnité versée individuellement à chaque administrateur valorise tous les éléments qui la composent : somme en numéraire, usage personnel de la voiture, cotisation retraite, etc... C'est dans sa totalité que l'indemnité entrera dans le revenu imposable de l'administrateur (IS/IR, CSG, CRDS).

Pour rappel, les frais spécifiques occasionnés dans le cadre du mandat d'administrateur (par exemple, les frais de déplacement ou de représentation) peuvent être remboursés sur la base des frais réels, dans le respect des procédures prévues par la coopérative ; ils n'entrent pas dans le montant de l'enveloppe globale approuvée par l'assemblée générale.



Personne morale

Concernant le cas où l'administrateur est une personne morale, l'indemnité est destinée à cette dernière.

Toutefois, un versement à son représentant personne physique reste possible, à condition d'être autorisé et formalisé expressément par la personne morale administrateur.

(Article 20 des modèles de statuts)

b) L'impact des indemnités sur la gouvernance des coopératives agricoles

Les indemnités des administrateurs des coopératives agricoles jouent un rôle majeur dans le fonctionnement global de la gouvernance. Elles reflètent la reconnaissance du temps passé à la formation et à l'expertise attendue des élus dans des environnements de plus en plus complexes. La gestion des coopératives agricoles implique désormais de relever des défis tels que la transformation numérique, la durabilité, la gestion des risques multiples (climatiques, environnementaux, sanitaires, économiques, politiques, ...), tout en s'adaptant à un marché global en constante évolution. Pour ce faire, il est nécessaire d'avoir des administrateurs en capacité de prendre des décisions stratégiques éclairées et de gérer des enjeux de plus en plus variés.

c) Équité et représentation de l'ensemble des associés coopérateurs

L'un des principes fondamentaux d'une coopérative agricole est l'élection des administrateurs par leurs pairs. Tous les associés ne disposent pas des mêmes ressources financières, et certains peuvent rencontrer des difficultés à assumer les responsabilités liées à un rôle d'administrateur, notamment en raison du temps et de l'investissement requis. Pour les coopératives qui ne verseraient pas d'indemnité, il existe le risque que seuls les associés ayant les moyens humains et financiers de se consacrer pleinement à leurs missions candidatent au poste d'administrateur, créant ainsi un biais au détriment des compétences attendues. En parallèle, le non-versement d'indemnités peut entraîner un manque d'assiduité, la présence obligatoire aux réunions étant plus difficile à établir.

2

ANALYSE DES INDEMNITÉS EN FONCTION DE QUATRE PROFILS DE COOPÉRATIVE AGRICOLE

Cette seconde partie s'appuie sur les travaux menés dans le cadre de l'Observatoire de la Gouvernance des Coopératives Agricoles, piloté et publié par l'Association Nationale de Révision. Les données analysées couvrent une période de cinq ans, et sont issues des données saisies par les réviseurs dans le cadre de leurs missions Coopertise® au sein des coopératives.

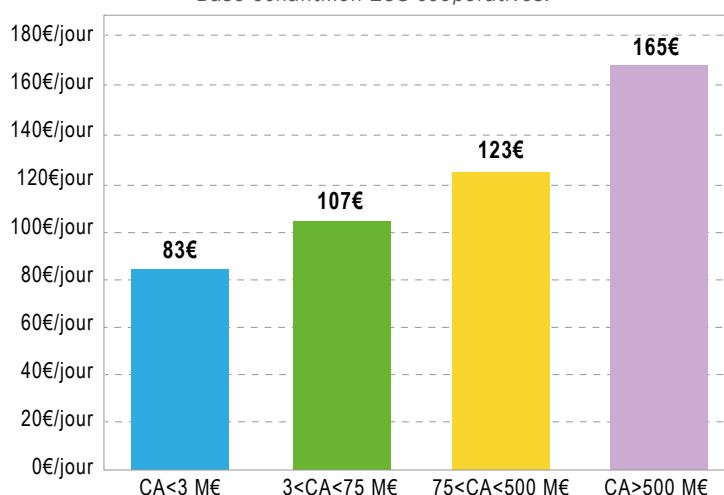
Les informations relatives aux indemnités versées aux présidents et aux administrateurs sont collectées de manière homogène, ce qui permet une analyse comparative fiable par profil de coopérative, en fonction de son chiffre d'affaires. Ces indemnités, issues des comptabilités des coopératives, sont mises en relation avec les temps passés par les administrateurs. Il faut noter que ces temps passés sont estimés par les administrateurs lors des enquêtes et en règle générale, ne prennent en compte que le temps de réunion et ont tendance à sous-estimer tout le temps « masqué » lié à la gestion de la coopérative (trajet, préparation des réunions, concertations informelles, etc.).

Les données sont présentées à travers plusieurs graphiques thématiques, accompagnés de précisions nécessaires à leur juste interprétation :

- Le montant moyen des indemnités du conseil d'administration est présenté en lien avec la taille de la coopérative (mesurée par son chiffre d'affaires et pour les groupes coopératifs par son chiffre d'affaires consolidé), sur une période de cinq ans. Lorsque cela est possible, le nombre moyen d'administrateurs est précisé afin de mettre en perspective les montants observés ;
- La base de calcul des indemnités journalières (par quartile ou en moyenne) inclut, au-delà des réunions du conseil et du bureau, la représentation extérieure, la participation à des commissions, des formations... ;
- Les montants moyens présentés ci-dessous correspondent aux indemnités décidées par les conseils d'administration pour indemniser une journée de réunion. Les moyennes ne prennent pas en compte les indemnités forfaitaires qui modifient les montants moyens réellement versés.

Moyenne de l'indemnité journalière votée par les CA

Base échantillon 258 coopératives.



Objectiver la charge de l'engagement : quels repères concrets ?

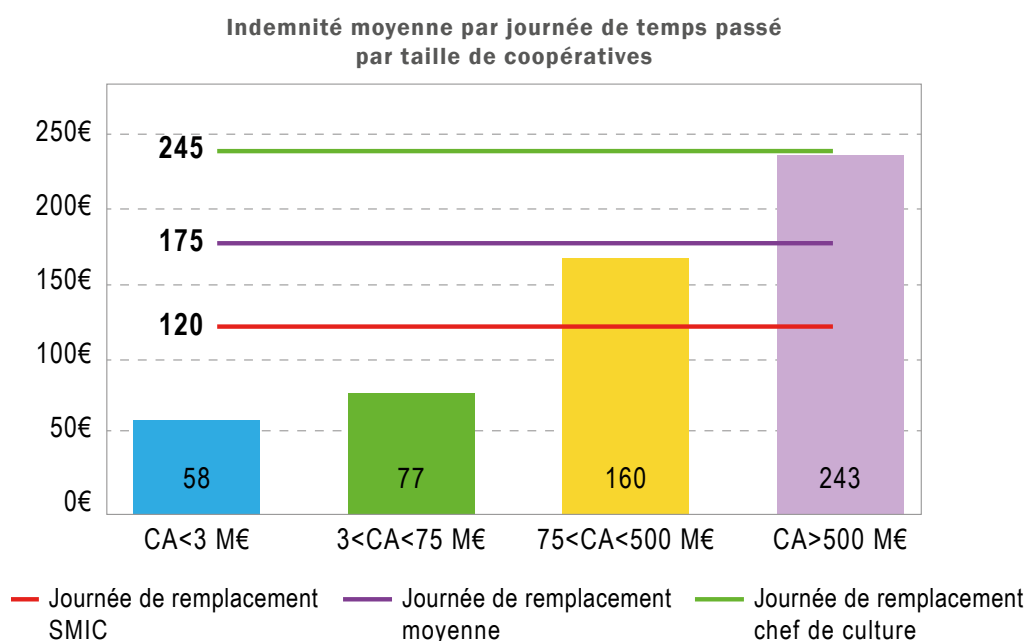
Quelques éléments permettent de mesurer concrètement l'impact de l'implication de l'administrateur sur son exploitation :

- Le smic chargé (frais direct et indirect) est d'environ 120 € (base 7 heures). Le remplacement d'un chef d'exploitation par un chef d'élevage ou un chef de culture qualifié peut s'avérer significativement plus élevé. Par expérience, le HCCA a retenu un coût minimum de 245 € par jour. Dans les faits, ce montant peut atteindre environ 300 € par jour (toutes charges directes comprises – base 7h). Et selon les données de la Fédération Nationale du Service de Remplacement, le coût moyen d'un remplacement agricole, toutes catégories confondues, est estimé à 175 € par jour (base 7h).
- Une absence de plusieurs jours par semaine ou par mois peut justifier, dans certains cas, l'embauche d'un salarié qualifié à temps plein.

Les montants d'indemnisation doivent être réévalués régulièrement à l'aune de l'inflation sur les dernières années, afin de garantir leur pertinence et leur cohérence économique.

Pour illustrer concrètement la diversité des pratiques, quatre profils de coopératives sont présentés en fonction de leur chiffre d'affaires. Ce critère, bien que perfectible, a l'avantage d'être simple, compréhensible par tous, et globalement représentatif des niveaux d'organisation et de structuration des conseils d'administration.

Afin de contextualiser les montants observés, sont intégrés dans les graphiques des repères relatifs aux smic (120 €), aux coûts journaliers de remplacement évoqués ci-dessus : ouvrier agricole (175 €) et d'un chef d'exploitation, chef d'élevage ou chef de culture (245 €).



Base échantillon 817 coopératives agricoles prenant en compte l'ensemble des administrateurs concernés les coopératives qui versent d'indemnités.

Indemnités annuelles du conseil d'administration (pour les coopératives qui versent des indemnités) 1

Taille (CA en M€)	Nombre de coopératives	Nombre moyen d'administrat.	Indemnité annuelle moyenne	Indemnité annuelle médiane	Temps passé moyen (en jours/an)	Prix moyen à la journée
CA < 3 M€	186	11	9 709	5 837	166	58
3 < CA < 75 M€	548	14	20 195	14 183	264	77
75 < CA < 500 M€	48	19	68 917	49 887	432	160
CA > 500 M€	37	23	262 633	173 986	1 081	243

En moyenne, les membres du conseil d'administration des coopératives agricoles, président inclus, consacrent 19 jours par an à leur fonction d'administrateur (estimation du temps passé donnée lors des enquêtes administrateurs).

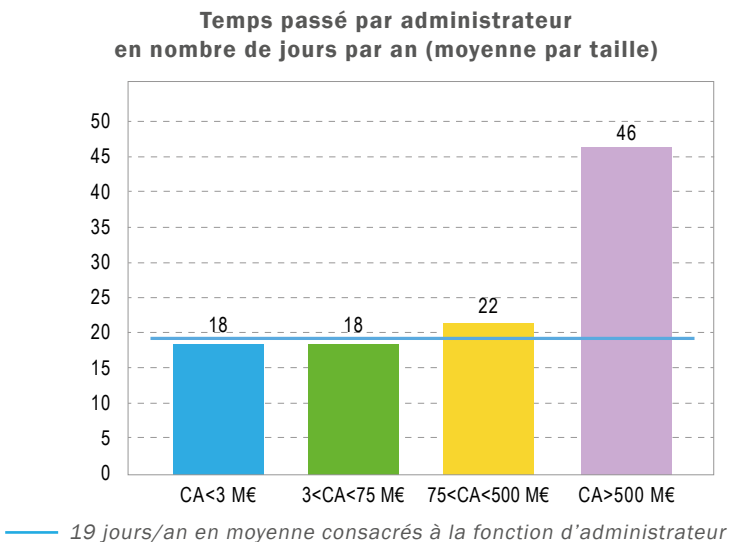
Toutefois, ce temps passé est variable, suivant la taille et la complexité de l'entreprise (coopérative spécialisée ou multi activités).

Indemnités annuelles du président 1

Taille (CA en M€)	Nombre de coopératives	Indemnité annuelle moyenne	Indemnité annuelle médiane	Temps passé moyen (en jours/an)	Prix moyen à la journée
CA < 3 M€	167	6 590	4 000	63	105
3 < CA < 75 M€	508	10 537	9 600	74	142
75 < CA < 500 M€	37	22 562	23 982	91	248
CA > 500 M€	32	50 633	43 549	133	379

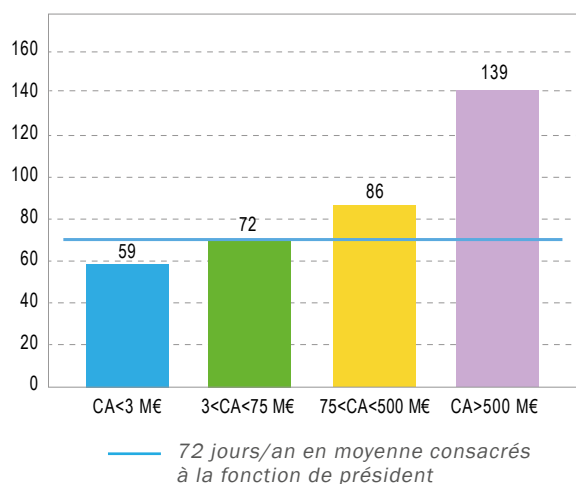
On constate une indemnité progressive du conseil d'administration et de son président en fonction de la taille des coopératives reflétant le temps engagé par les élus.

Par ailleurs, l'écart de temps consacré entre la présidence et les autres administrateurs est particulièrement marqué. En moyenne, les administrateurs (hors président) consacrent 12 jours par an à leurs fonctions, tandis que la présidence mobilise près de 72 jours par an. Les graphiques ci-dessous illustrent clairement cette différence d'investissement.

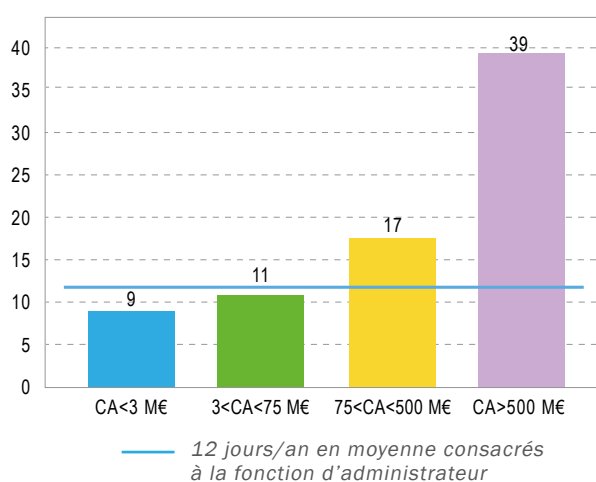


1 Données issues de l'observatoire ANR de la gouvernance des coopératives agricoles (Décembre 2025)

**Temps passé par le président
en nombre de jours par an (moyenne par taille)**



**Temps passé par administrateur hors président
en nombre de jours par an (moyenne par taille)**



Le temps passé par les membres du conseil d'administration (hors présidence) concerne d'abord les réunions de conseil d'administration, ainsi que les réunions de bureau pour les membres du bureau (en moyenne 7 réunions de conseil d'administration par an, et 10 réunions de bureau pour les 59 % de coopératives ayant un bureau actif).

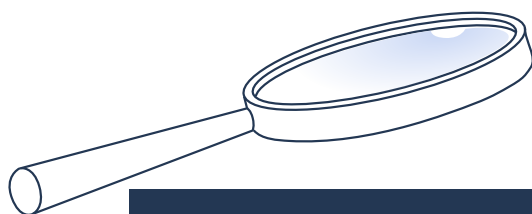
A une grande majorité (80 %), les membres du conseil d'administration estiment que le temps passé est suffisant pour réaliser correctement leur mission d'administrateur.

19 JOURS/AN
aux fonctions d'administrateurs

7 conseils d'administration
par an

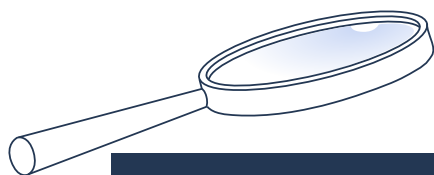
80%

des membres du conseil d'administration estiment que le temps passé est suffisant pour réaliser correctement leur mission d'administrateur.



ZOOM

SUR 4 PROFILS DE COOPÉRATIVES



PROFIL 1 : COOPÉRATIVES CA < 3 M€

Les coopératives de petite taille représentent une part significative du paysage coopératif, avec **246 coopératives analysées dans cette tranche de chiffre d'affaires**. A noter que sur ce nombre, 186 coopératives (76 %) versent une indemnité.

L'indemnité globale versée au conseil d'administration est relativement faible. Le montant journalier moyen reste bien en deçà des seuils observés dans les structures plus importantes, à savoir :

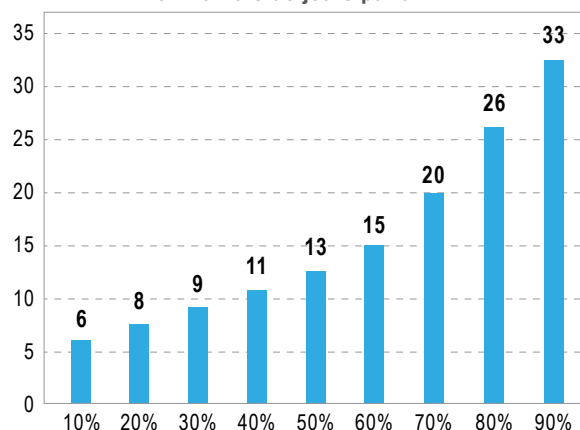
● Pour le conseil d'administration

(Echantillon 186 coopératives)

Pour un nombre moyen d'administrateurs, y compris le président, de 11.

- Indemnité annuelle moyenne du conseil d'administration : 9 709 €
- Indemnité annuelle médiane : 5 837 €
- Temps passé moyen par an : 166 jours
- Soit 58 € par jour de présence en moyenne

Temps passé par administrateur
en nombre de jours par an



Un décile est une des 9 valeurs qui partagent une population en 10 parties égales ; chaque décile représente 10 % de la population. Le décile 50% est la médiane. Dans le graphique ci-dessus, le décile 50 % est de 13, ce qui signifie que la moitié des administrateurs passe moins de 13 j à leur fonction (et l'autre moitié plus de 13 jours). Le décile 90 % nous informe que 10 % des administrateurs passe plus de 33 jours (et 90 % moins de 33 j).

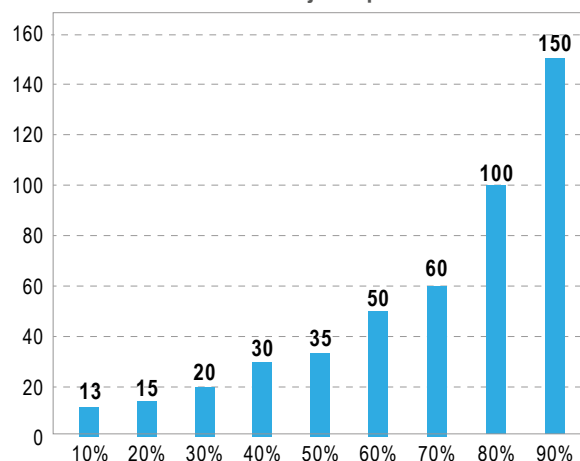
● Pour le président

(Echantillon 167 coopératives)

L'information n'est pas remontée des missions de Révision pour 19 coopératives.

- Indemnité annuelle moyenne : 6 590 €
- Indemnité annuelle médiane : 4 000 €
- Temps passé moyen par an : 63 jours
- Soit 105 € par jour de présence en moyenne

Temps passé par le président
en nombre de jours par an



● Pour le conseil d'administration hors président

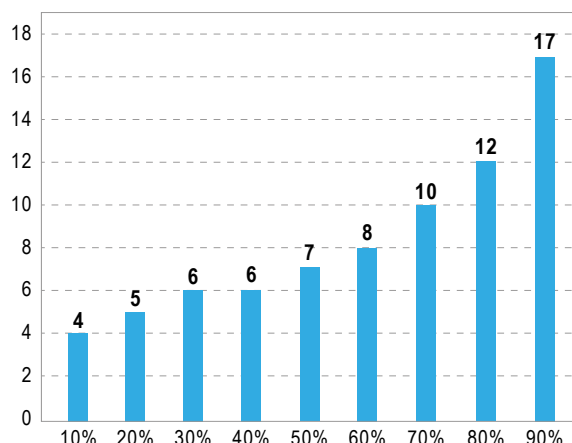
(Echantillon 112 coopératives)

L'écart entre les deux graphiques (167 coopératives contre 112) correspond à 55 coopératives dont l'intégralité de l'enveloppe d'indemnités est attribuée au président, les autres administrateurs ne percevant pas d'indemnité.

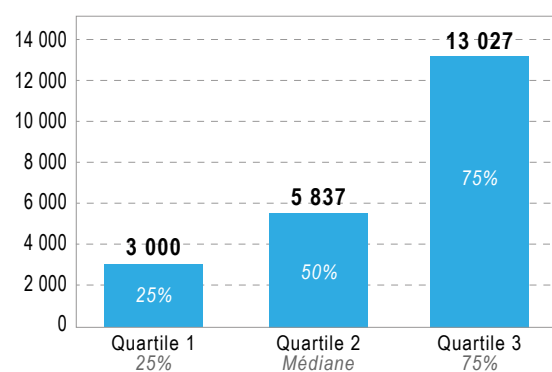
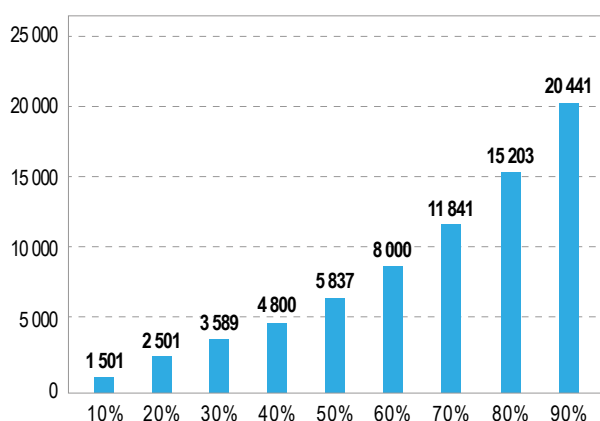
Données par administrateur hors président :

- Indemnité annuelle moyenne : 580 €
- Indemnité annuelle médiane : 266 €
- Temps passé moyen par an : 9 jours
- Soit 63 € par jour de présence en moyenne

Temps passé par administrateur hors président en nombre de jours par an



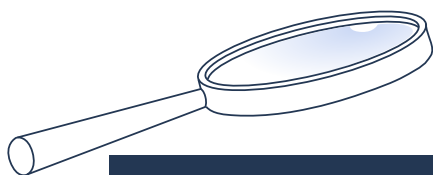
Indemnités du conseil d'administration



Les quartiles sont utilisés pour diviser un ensemble de données en quatre parties. La médiane est le point milieu d'un jeu de données.

Q1 (25 %) = 3 000 → 25 % des individus ont des indemnités d'une valeur inférieure ou égale à 3 000 ;
Q2 (médiane) = 5 837 → 50 % des individus sont en-dessous ou au-dessus de cette valeur ;
Q3 (75 %) = 13 027 → 75 % des individus ont des indemnités d'une valeur inférieure ou égale à 13 027.

Les coopératives de moins de 3 M€ de chiffres d'affaires témoignent d'un modèle d'engagement très contraint financièrement : l'indemnisation y est modeste, voire symbolique. Le président reste lui aussi faiblement indemnisé, bien que son engagement soit conséquent. Cette situation peut interroger sur la capacité d'attraction et de renouvellement des instances dans ces coopératives de proximité.

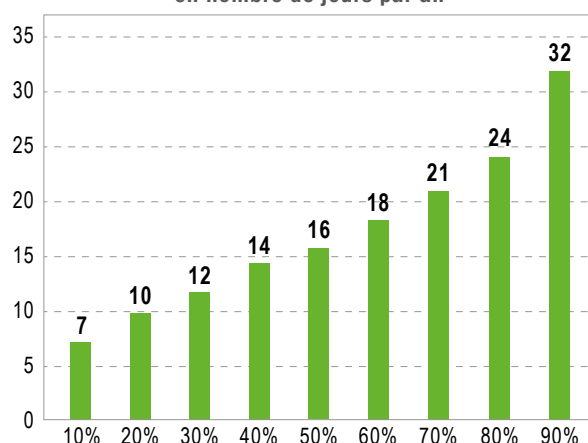


PROFIL 2 : COOPÉRATIVES 3 < CA < 75 M€

Ce groupe concentre **608 coopératives présentes dans la base de données gouvernance**, soit une part importante du tissu coopératif agricole français. Ces structures, bien que de taille moyenne, jouent un rôle essentiel dans les filières et présentent une gouvernance active. À noter que sur les 608 coopératives, 548 (90 %) versent une indemnité.

- **Pour le conseil d'administration**
(Echantillon 548 coopératives)
Pour un nombre moyen d'administrateurs, y compris le président, de 14.
 - Indemnité annuelle moyenne du conseil d'administration : 20 195 €
 - Indemnité annuelle médiane : 14 183 €
 - Temps passé moyen par an : 264 jours
 - Soit 77 € par jour de présence en moyenne

Temps passé par administrateur
en nombre de jours par an

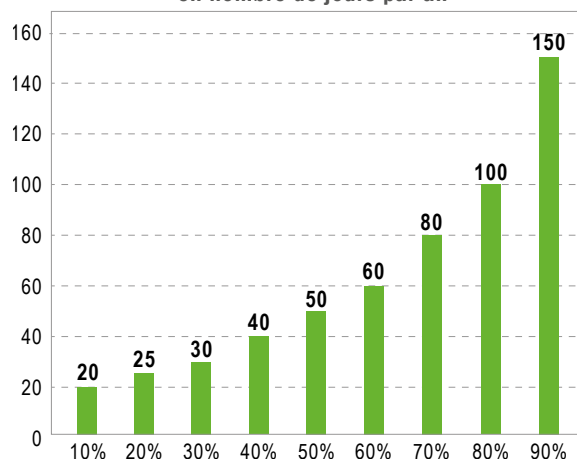


Un décile est une des 9 valeurs qui partagent une population en 10 parties égales ; chaque décile représente 10 % de la population. Le décile 50 % est la médiane. Dans le graphique ci-dessus, le décile 50 % est de 16, ce qui signifie que la moitié des administrateurs passe moins de 16 j à leur fonction (et l'autre moitié plus de 16 jours). Le décile 90 % nous informe que 10 % des administrateurs passe plus de 32 jours (et 90 % moins de 32 j).

On constate une augmentation significative des indemnités par rapport aux petites coopératives. L'indemnisation devient ici une véritable reconnaissance du temps investi pour assumer les responsabilités exercées. L'écart entre la moyenne et la médiane montre toutefois une certaine hétérogénéité entre les coopératives.

- **Pour le président**
(Echantillon 508 coopératives)
L'information n'est pas remontée des missions de Révision pour 40 coopératives.
 - Indemnité annuelle moyenne : 10 537 €
 - Indemnité annuelle médiane : 9 600 €
 - Temps passé moyen par an : 74 jours
 - Soit 142 € par jour de présence en moyenne

Temps passé par le président
en nombre de jours par an



La fonction de président est davantage reconnue, même si l'indemnité reste modeste au regard du volume de travail observé dans certaines coopératives. Ce montant, plus élevé que dans les petites structures, reflète une professionnalisation croissante du rôle.

● **Pour le conseil d'administration
hors président**

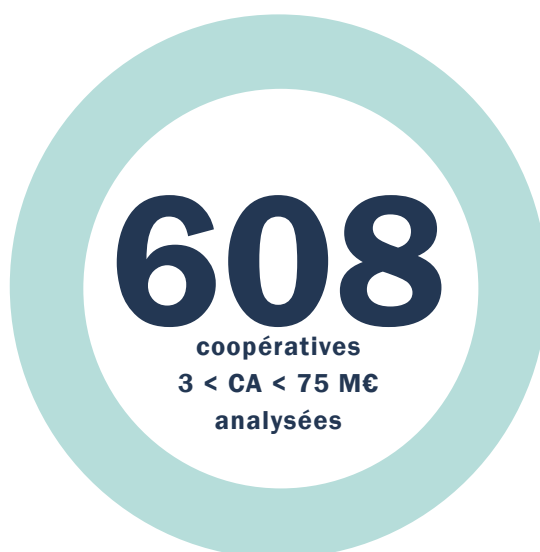
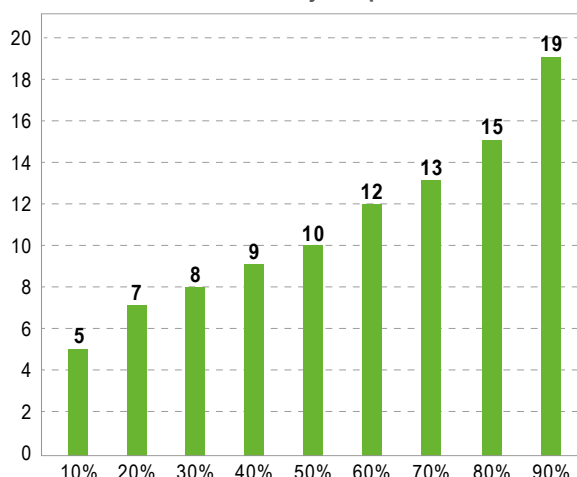
(Echantillon 371 coopératives)

L'écart entre les deux graphiques (508 coopératives contre 371) correspond à 137 coopératives dont l'intégralité de l'enveloppe d'indemnités est attribuée au président, les autres administrateurs ne percevant pas d'indemnité.

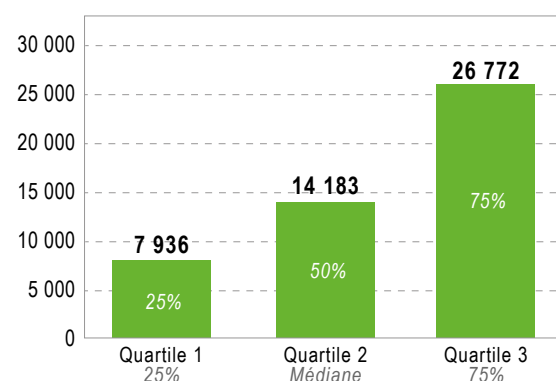
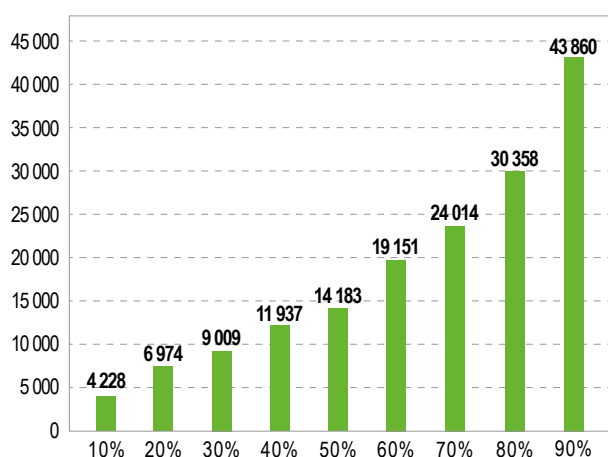
Données par administrateur hors président :

- Indemnité annuelle moyenne : 912 €
- Indemnité annuelle médiane : 577 €
- Temps passé moyen par an : 11 jours
- Soit 83 € par jour de présence en moyenne

**Temps passé par administrateur hors président
en nombre de jours par an**



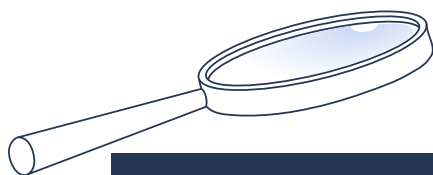
Indemnités du conseil d'administration



Les quartiles sont utilisés pour diviser un ensemble de données en quatre parties. La médiane est le point milieu d'un jeu de données.

Q1 (25 %) = 7 936 → 25 % des individus ont des indemnités d'une valeur inférieure ou égale à 7 936 ;
Q2 (médiane) = 14 183 → 50 % des individus sont en-dessous ou au-dessus de cette valeur ;
Q3 (75 %) = 26 772 → 75 % des individus ont des indemnités d'une valeur inférieure ou égale à 26 772.

Le niveau d'indemnité/jour reste modéré et en cohérence avec les moyens disponibles et l'organisation interne. Ceci illustre la montée en maturité de la gouvernance coopérative.



PROFIL 3 : COOPÉRATIVES 75 < CA < 500 M€

Ce segment représente **49 coopératives présentes dans la base de données gouvernance**, soit une part plus restreinte mais particulièrement stratégique dans l'économie agricole : ce sont des structures à fort impact territorial, avec une gouvernance plus professionnalisée et des activités parfois diversifiées. À noter que sur 49 coopératives, 48 versent une indemnité.

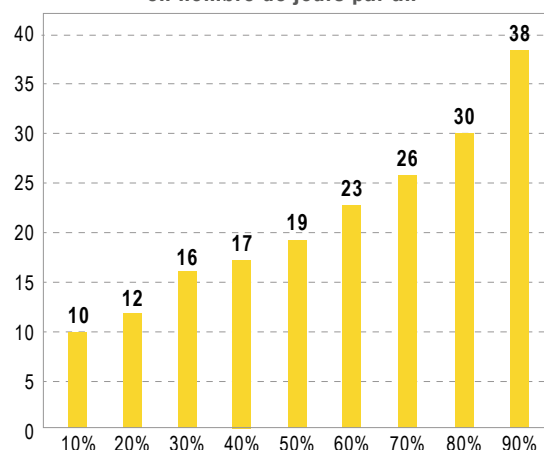
● Pour le conseil d'administration

(Echantillon 48 coopératives)

Pour un nombre moyen d'administrateurs, y compris le président, de 19.

- Indemnité annuelle moyenne du conseil d'administration : 68 917 €
- Indemnité annuelle médiane : 49 887 €
- Temps passé moyen par an : 432 jours
- Soit 160 € par jour de présence en moyenne

Temps passé par administrateur
en nombre de jours par an



Un décile est une des 9 valeurs qui partagent une population en 10 parties égales ; chaque décile représente 10 % de la population. Le décile 50% est la médiane. Dans le graphique ci-dessus, le décile 50 % est de 19, ce qui signifie que la moitié des administrateurs passe moins de 16 j à leur fonction (et l'autre moitié plus de 19 jours). Le décile 90 % nous informe que 10 % des administrateurs passe plus de 38 jours (et 90 % moins de 38 j).

Les montants franchissent un cap significatif : ils traduisent une intensification du rôle des administrateurs, avec une implication et un engagement plus conséquents qui reflètent aussi la complexité croissante des dossiers et thématiques à traiter au sein de ces coopératives.

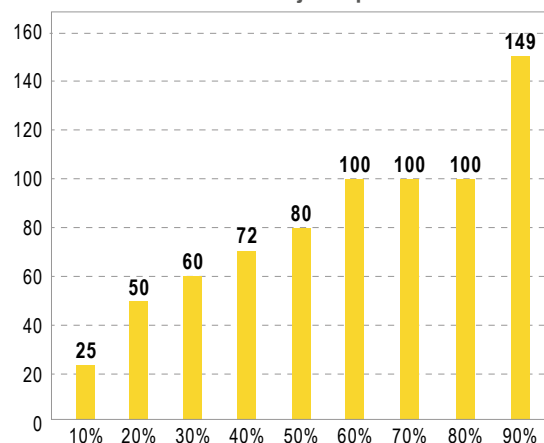
● Pour le président

(Echantillon 37 coopératives)

L'information n'est pas remontée des missions de Révision pour 11 coopératives.

- Indemnité annuelle moyenne : 22 562 €
- Indemnité annuelle médiane : 23 982 €
- Temps passé moyen par an : 91 jours
- Soit 248 € par jour de présence en moyenne

Temps passé par le président
en nombre de jours par an



Concernant le poste de président, on constate une certaine homogénéité dans les pratiques d'indemnisation à cette échelle (le niveau moyen et médian étant très proches).

● **Pour le conseil d'administration hors président**

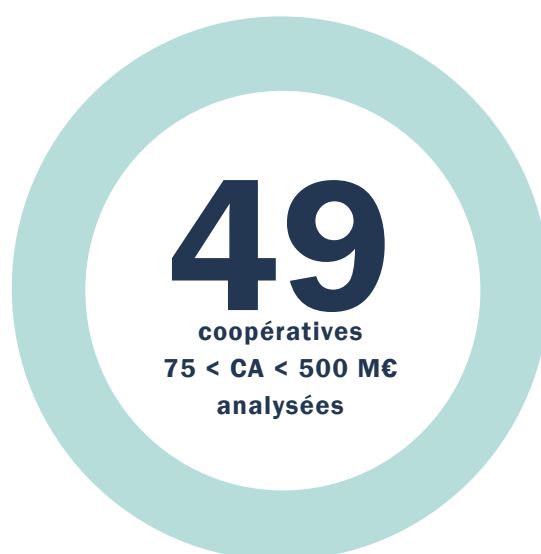
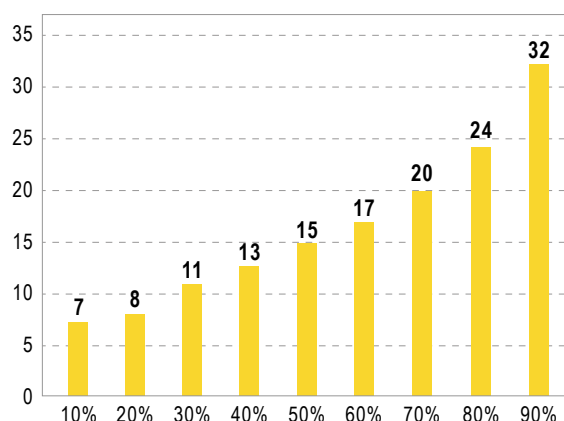
(Echantillon 36 coopératives)

L'écart entre les deux graphiques (37 coopératives contre 36) correspond à 1 coopérative dont l'intégralité de l'enveloppe d'indemnités est attribuée au président, les autres administrateurs ne percevant pas d'indemnité.

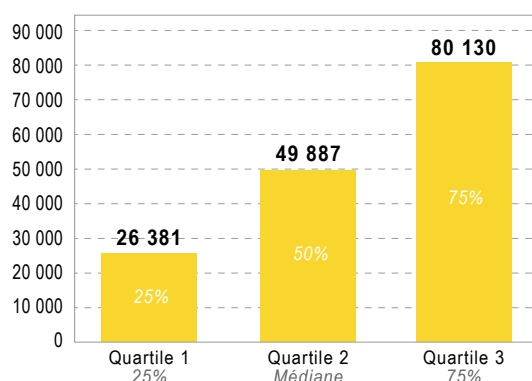
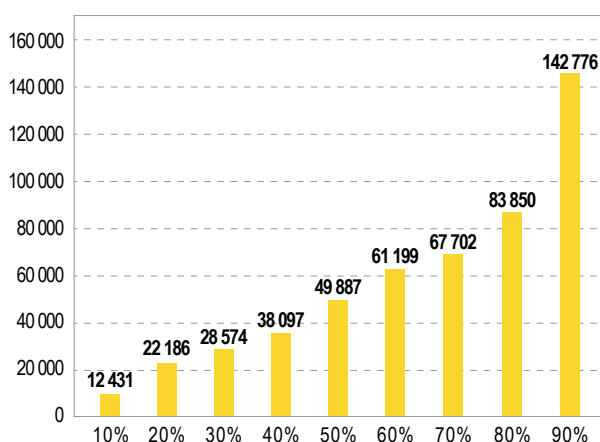
Données par administrateur hors président :

- Indemnité annuelle moyenne : 2 452 €
- Indemnité annuelle médiane : 1 738 €
- Temps passé moyen par an : 15 jours
- Soit 161 € par jour de présence en moyenne

Temps passé par administrateur hors président en nombre de jours par an



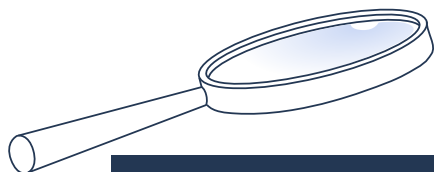
Indemnités du conseil d'administration



Les quartiles sont utilisés pour diviser un ensemble de données en quatre parties. La médiane est le point milieu d'un jeu de données.

Q1 (25 %) = 26 381 → 25 % des individus ont des indemnités d'une valeur inférieure ou égale à 26 381 ;
Q2 (médiane) = 49 887 → 50 % des individus sont en-dessous ou au-dessus de cette valeur ;
Q3 (75 %) = 80 130 → 75 % des individus ont des indemnités d'une valeur inférieure ou égale à 80 130.

Les coopératives de 75 à 500 M€ de chiffre d'affaires se distinguent par une gouvernance structurée et responsabilisée. L'indemnisation y est cohérente avec la charge de travail et le niveau d'exigence, tout en restant dans une logique propre à l'identité coopérative. Cela illustre l'équilibre entre engagement et reconnaissance réelle du temps passé à la fonction d'administrateur.



PROFIL 4 : COOPÉRATIVES CA > 500 M€

Sont concernées **37 coopératives**, soit une minorité en nombre, mais une part majeure en poids économique et en nombre d'associés coopérateurs. Ces coopératives sont pour la plupart des polyvalentes, avec une circonscription territoriale conséquente, voire la France entière, et engagées dans des filières nationales ou internationales.

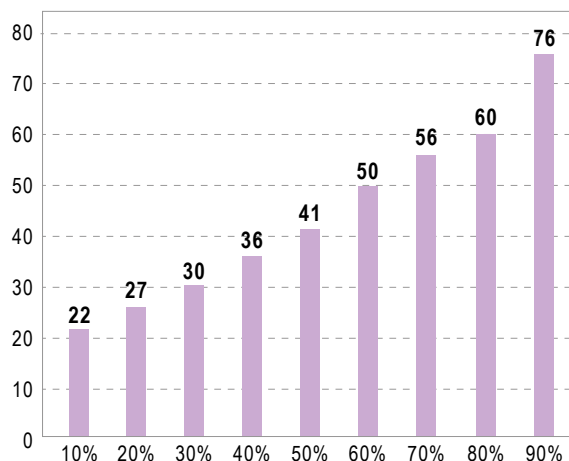
● Pour le conseil d'administration

(Echantillon 37 coopératives).

Pour un nombre moyen d'administrateurs, y compris le président, de 23.

- Indemnité annuelle moyenne du conseil d'administration : 262 633 €
- Indemnité annuelle médiane : 173 986 €
- Temps passé moyen par an : 1 081 jours
- Soit 243 € par jour de présence en moyenne

Temps passé par administrateur
en nombre de jours par an



Un décile est une des 9 valeurs qui partagent une population en 10 parties égales ; chaque décile représente 10 % de la population. Le décile 50 % est la médiane. Dans le graphique ci-dessus, le décile 50 % est de 41, ce qui signifie que la moitié des administrateurs passe moins de 41 j à leur fonction (et l'autre moitié plus de 16 jours). Le décile 90 % nous informe que 10 % des administrateurs passe plus de 76 jours (et 90 % moins de 76 j).

Bien qu'en apparence élevée pour des personnes qui ne mesurent pas toujours l'ampleur du temps à consacrer pour assumer les responsabilités du conseil d'administration, le niveau atteint est cohérent avec la nécessité d'une gouvernance professionnalisée, la répartition des fonctions, des comités spécialisés et une exigence de disponibilité importante.

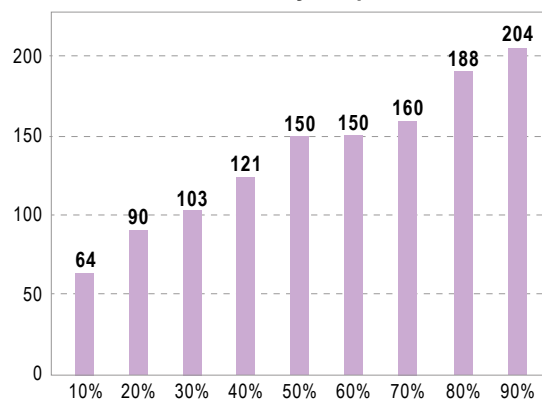
● Pour le président

(Echantillon 32 coopératives)

L'information n'est pas remontée des missions de Révision pour 5 coopératives.

- Indemnité annuelle moyenne : 50 633 €
- Indemnité annuelle médiane : 43 549 €
- Temps passé moyen par an : 133 jours
- Soit 379 € par jour de présence en moyenne

Temps passé par le président
en nombre de jours par an



L'indemnisation conséquente traduit une attente forte en matière de pilotage stratégique, de représentation, et d'articulation entre le conseil d'administration et la direction.

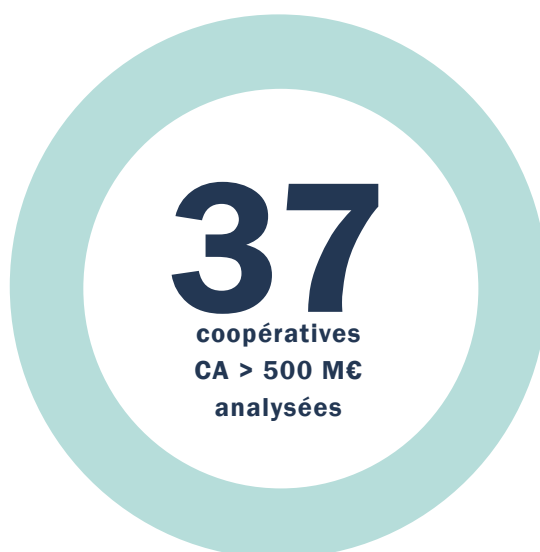
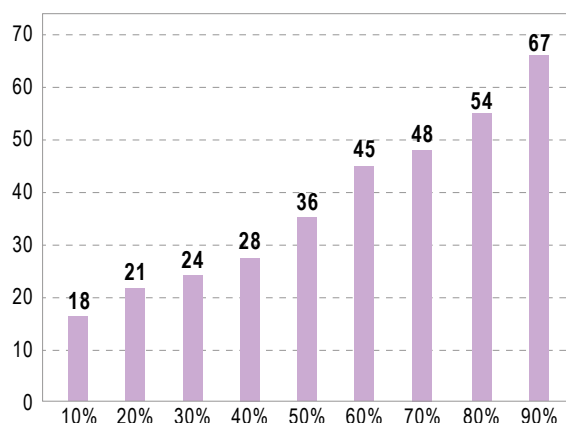
● **Pour le conseil d'administration
hors président**

(Echantillon 32 coopératives)

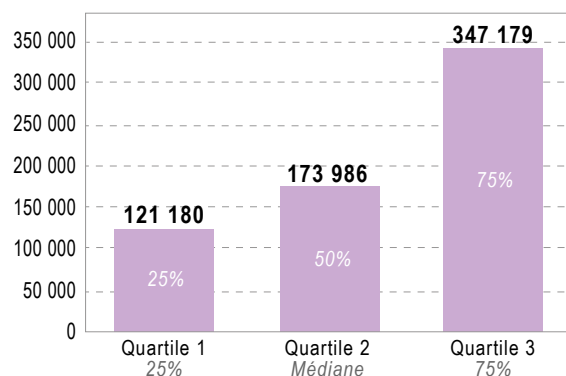
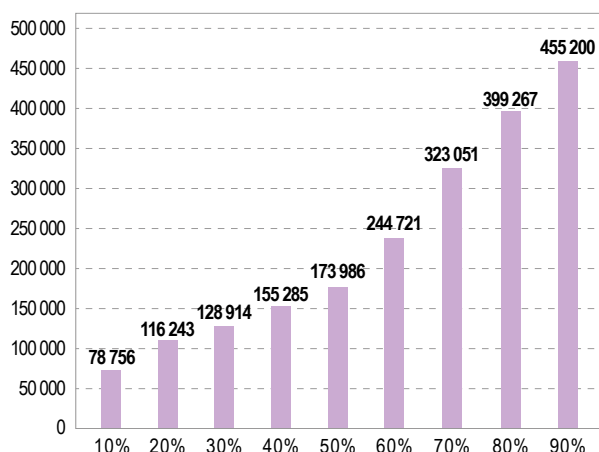
Données par administrateur hors président :

- Indemnité annuelle moyenne : 10 424 €
- Indemnité annuelle médiane : 5 169 €
- Temps passé moyen par an : 39 jours
- Soit 266 € par jour de présence en moyenne

**Temps passé par administrateur hors président
en nombre de jours par an**



Indemnités du conseil d'administration



Les quartiles sont utilisés pour diviser un ensemble de données en quatre parties. La médiane est le point milieu d'un jeu de données.

Q1 (25 %) = 121 180 → 25 % des individus ont des indemnités d'une valeur inférieure ou égale à 121 180 ;
Q2 (médiane) = 173 986 → 50 % des individus sont en-dessous ou au-dessus de cette valeur ;
Q3 (75 %) = 347 179 → 75 % des individus ont des indemnités d'une valeur inférieure ou égale à 347 179.

Le dernier décile des coopératives de plus de 500 M€ de chiffre d'affaires affiche donc des pratiques d'indemnisation proches de l'univers des groupes industriels, tant pour les administrateurs que pour les présidents. Elles incarnent une gouvernance à haute intensité stratégique, où l'indemnité versée prend en compte le niveau d'engagement attendu ou exigé des élus.

3

RECOMMANDATIONS HCCA

La question des indemnités compensatrices du temps passé est souvent sensible dans les coopératives. Celles-ci doivent donc faire preuve de pédagogie et de communication. Il est du ressort de l'assemblée générale, à travers une résolution spécifique, de décider le principe d'indemnisation des administrateurs et de fixer le montant de l'enveloppe globale. Au-delà de cette résolution, la Loi Egalim a imposé que le rapport aux associés consacre une partie spécifique à la gouvernance des coopératives. Cela doit permettre d'expliquer pourquoi et dans quelle mesure les administrateurs perçoivent des indemnités compensatrices pour le temps passé à l'administration de la coopérative.

Proposition de rédaction dans le rapport aux associés (Guide d'auto-construction LCA, 2019)

« L'assemblée générale ordinaire annuelle d'approbation des comptes de l'exercice... (Exercice N-1), valablement réunie le... a fixé à ... euros pour l'exercice (Exercice N-1) le montant de l'allocation globale dans la limite de laquelle des indemnités compensatrices de l'activité consacrée à l'administration de la coopérative pourront être attribuées aux membres du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a versé un montant de ... euros aux membres du Conseil d'administration selon les modalités de répartition qui suivent.

Les missions spécifiques exercées par les administrateurs sont les suivantes :

-

Les administrateurs ont consacré... jours à l'administration de la coopérative agricole correspondant à :

- jours de réunions du Conseil d'administration ;

- jours de réunions de commission ;

- ...

Les membres du bureau ont consacré, au titre de leur fonction spécifique et en plus... jours à l'administration de la coopérative agricole correspondant à :

- jours de réunions de bureau ;

-

Le président a consacré au titre de sa fonction spécifique et en plus... jours à l'administration de la coopérative agricole correspondant à :

-

Il est proposé de fixer à ... euros la somme globale allouée au titre des indemnités compensatrices du temps consacré à l'administration de la coopérative pour l'exercice... (Exercice en cours au moment de l'assemblée générale d'approbation des comptes.). ».



Le HCCA recommande, au-delà des obligations légales, de :

1 Débatte au sein du conseil d'administration du bien-fondé d'une enveloppe « Indemnités compensatrices du temps passé »

Aujourd'hui encore, environ 14 % des coopératives agricoles ne versent pas d'indemnités à leurs administrateurs, souvent pour des raisons de taille critique et de manque de ressources. Le conseil d'administration se doit mener une réflexion sur le bien-fondé d'une enveloppe dédiée aux indemnités compensatrices du temps passé par les administrateurs et de son montant.

Ce débat doit permettre de clarifier la nécessité d'une indemnisation, établir des critères clairs sur le montant de l'enveloppe globale qui sera proposée en assemblée générale et la répartition équitable entre les administrateurs, en tenant compte du temps effectivement consacré à la gouvernance.

2 Présenter avec pédagogie la résolution spécifique en assemblée générale

L'enveloppe destinée aux indemnités compensatrices du temps passé doit être votée en assemblée générale. La résolution doit être présentée de manière détaillée et explicitée, permettant ainsi de renforcer la confiance des associés. Ceci est d'autant plus nécessaire lorsqu'il s'agit d'une première demande par le conseil d'administration, ou lorsque le montant de cette enveloppe est réajusté. L'objectif est aussi de démontrer que cette compensation est une reconnaissance et une contrepartie du temps consacré au service de la coopérative et non une rémunération.

Ceci valorise également la fonction d'administrateur du point de vue des associés, le travail réalisé par les élus et leurs responsabilités.

Les jeunes agriculteurs peuvent ainsi s'impliquer dans la gouvernance et d'assurer ainsi le renouvellement des générations d'administrateurs.

3 Valider et formaliser les modalités d'utilisation de l'enveloppe en conseil d'administration

À partir de l'enveloppe maximum votée en assemblée générale, le conseil d'administration doit déterminer les modalités de versement des indemnités. Les montants peuvent être fixés par journée ou demi-journée (conseils, commissions, comités...) ou forfaitairement sur une base mensuelle, trimestrielle ou annuelle (souvent appliquée au président et au membres du bureau qui remplissent des missions spécifiques).

Les critères de répartition des indemnités entre les administrateurs doivent être clairement définis et justifiés par le conseil d'administration. Il est important que ces critères soient basés sur des facteurs objectifs tels que le temps consacré aux réunions, aux formations, aux responsabilités et mandats délégués, ou en lien avec la complexité des projets gérés qui demandent forcément plus de disponibilité.

Dans le cas où des administrateurs exercent des mandats dans les filiales ou au sein d'unions auxquelles adhère la coopérative, le conseil précisera également si ces mandats donnent lieu à versement d'indemnités et, dans l'affirmative, si ces indemnités sont incluses dans l'enveloppe globale de la coopérative ou versées directement aux administrateurs par les filiales ou unions.

Toute décision relative à la répartition des indemnités doit être consignée dans un procès-verbal. En complément de la délibération du conseil d'administration, les modalités de répartition peuvent être rappelées dans le règlement intérieur ou dans une charte du conseil d'administration.

4 **Délibérer en conseil d'administration annuellement sur les modalités et montants des indemnités**

Il est recommandé de procéder en conseil d'administration à une évaluation et une validation annuelle des pratiques d'indemnisation à partir d'un suivi réel de l'implication de chacun des administrateurs. Cette évaluation permet d'ajuster les indemnités en fonction de l'évolution des responsabilités, des missions confiées et du temps investi par les administrateurs.

Par exemple, des administrateurs impliqués dans des comités ou des groupes de travail stratégiques devraient objectivement bénéficier d'une indemnité supérieure à celle d'administrateurs seulement présents aux réunions du conseil d'administration. Tout comme les administrateurs qui participent activement en dehors des réunions de conseil, à la représentation de la coopérative ou au suivi de formations complémentaires. Le conseil prendra également en compte les évolutions de la coopérative, l'inflation et les obligations légales, pour valider et réviser le cas échéant, les montants et modalités de répartition applicables pour l'exercice. Cette révision doit être menée en concertation avec les membres du conseil d'administration et présentée en assemblée générale.

5 **Garantir une transparence auprès des associés coopérateurs**

Pour rappel, l'ensemble des associés réunis en assemblée générale donne un mandat de gestion aux administrateurs qu'ils élisent en leur sein. Au titre de cette délégation, les administrateurs doivent rendre compte de leur mission et du temps passé.

Afin de renforcer la transparence auprès des associés, il est nécessaire de rappeler en assemblée générale :

- Le montant de l'enveloppe globale voté par l'assemblée générale ordinaire annuelle d'approbation des comptes de l'exercice n-1 ;
- Le montant de l'enveloppe distribué par le conseil d'administration au cours de l'exercice clos et les modalités de répartition ;
- Le temps consacré à l'administration de la coopérative : évaluer le nombre de jours passés à l'administration de la coopérative en distinguant réunions du conseil d'administration, réunions du bureau, commissions, etc...

Ces informations doivent également être indiquées dans le rapport aux associés en effectuant un recensement des missions exercées par les administrateurs sans que l'information ne soit individualisée.



BIBLIOGRAPHIE

Gouvernance des entreprises coopératives agricoles : Le guide des bonnes pratiques de gouvernance - HCCA (Mars 2021) <https://www.hcca.coop/guide-de-gouvernance>

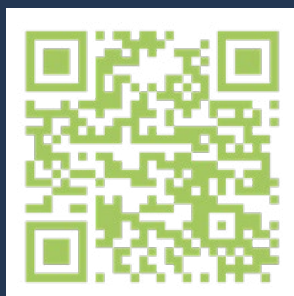
Observatoire de la gouvernance des coopératives agricoles de l'Association Nationale de Révision (ANR) - HCCA (Décembre 2025) <https://www.hcca.coop/guide-de-gouvernance>

L'administrateur en questions, guide pratique - La Coopération Agricole (4ème édition 2020) <https://www.lacooperationagricole.coop/ressources/guide-ladministrateur-en-questions>

ZOOM...SUR LA GOUVERNANCE DES COOPÉRATIVES AGRICOLES #3

www.hcca.coop

Également disponible en version numérique :



Pour suivre notre actualité :

