



LES MESURES INCITATIVES ET DE RECOMPENSE AU SEIN D'UN RESEAU COOPERATIF

Octobre 2021

Synthèse

- Tout système d'incitation présente un certain nombre de **qualités intrinsèques** et concernant sa mise en œuvre.
- Nourrir régulièrement **l'esprit coopératif** et **l'adhésion aux valeurs du réseau** par des rencontres, des partages d'expériences et des formations, facilite la **compréhension** des mesures incitatives.
- Dresser une **cartographie des comportements attendus** facilite l'**identification** des mesures incitatives à prendre.
- A l'égard de **l'adhérent « associé »**, des incitations existent notamment sur le montant de la cotisation et sur le plan politique.
- A l'égard de **l'adhérent « utilisateur des services »**, les incitations peuvent être financières et non financières :

*Incitations
financières*

La distribution des excédents,
Les réductions de prix, remises et ristournes négociées,
Le soutien financier à certains associés.

*Incitations
non financières*

L'ouverture de l'accès à un service,
Une récompense commerciale,
Une récompense honorifique/symbolique.

- Il est possible de **soumettre à conditions le bénéfice d'un soutien financier** ouvert potentiellement à tous les associés et **alloué selon la règle d'équité**.

La coopérative de commerçants est généralement créée afin de permettre à ses membres d'accéder à des conditions commerciales et des services qu'ils n'auraient pu obtenir seuls, sans l'effet de la mutualisation au sein de la coopérative.

Lorsque certains commerçants utilisent peu les services de la coopérative ou ne respectent pas les obligations auxquelles ils ont initialement souscrit, l'efficacité de la mutualisation recherchée peut être fortement altérée au détriment des autres coopérateurs.

Aussi, afin de convaincre plutôt que de contraindre, les coopératives de commerçants introduisent parfois des mesures incitatives, voire de récompenses, visant à encourager les associés à suivre la ligne commune.

Pour emporter l'adhésion du plus grand nombre, les mesures incitatives se doivent généralement de remplir un certain nombre de qualités intrinsèques (1), ce qui implique d'identifier les comportements attendus des associés que la coopérative souhaitera particulièrement encourager (2) avant de choisir parmi les mesures incitatives celles qui s'avèreront les plus pertinentes (3).

1. QUALITES INTRINSEQUES DES MESURES INCITATIVES

- 1.1. Des objectifs clairement établis
- 1.2. Des incitations atteignables
- 1.3. Des incitations nécessaires
- 1.4. Des incitations motivantes
- 1.5. Des incitations claires
- 1.6. Des incitations appliquées équitablement sans discrimination
- 1.7. Des incitations proportionnées
- 1.8. Des incitations prises dans l'intérêt général du réseau
- 1.9. Des incitations homogènes

2. COMPORTEMENTS ATTENDUS DES ADHERENTS

- 2.1. Principe d'adhésion aux règles et aux valeurs
- 2.2. Comportements attendus en qualité d'associé
 - 2.2.1. Implication
 - 2.2.2. Respect des délais
 - 2.2.3. Transparence
 - 2.2.4. Transmission des valeurs
- 2.3. Comportements attendus en qualité d'utilisateur des services
 - 2.3.1. Convergence avec la stratégie d'enseigne/de marque
 - 2.3.2. Convergence avec les outils du réseau
 - 2.3.3. Convergence commerciale
 - 2.3.4. Performance
 - 2.3.5. Transparence
 - 2.3.6. Respect de la réglementation
 - 2.3.7. Solidarité avec les autres associés
 - 2.3.8. Loyauté dans les relations fournisseurs
 - 2.3.9. Exemplarité avec les clients
 - 2.3.10. Formation des salariés

3. DIVERSITE DES MESURES INCITATIVES ET DE RECOMPENSE

- 3.1. Incitations pour l'associé
 - 3.1.1. Incitations limitées sur les parts sociales
 - 3.1.2. Réduction/exonération de cotisation
 - 3.1.3. Indemnités compensatrices
 - 3.1.4. Récompense politique
- 3.2. Incitations pour l'utilisateur des services
 - 3.2.1. Incitations financières
 - 3.2.1.1. Distribution équitable des excédents
 - 3.2.1.2. Négociation de remises, ristournes et réductions de prix
 - 3.2.1.3. Soutien financier à certains associés
 - 3.2.1.3.1. Soutien soumis à conditions
 - 3.2.1.3.2. Soutien en cas d'accompagnement d'un projet
 - 3.2.1.3.3. Soutien en cas de prise de participation au capital
 - 3.2.2. Incitations non financières
 - 3.2.2.1. Ouverture de l'accès à un service
 - 3.2.2.2. Récompense commerciale
 - 3.2.2.3. Récompense honorifique/symbolique

1. QUALITES INTRINSEQUES DES MESURES INCITATIVES

Un groupement coopératif qui souhaite interroger la pertinence des mesures incitatives mises en place ou envisagées pourra opportunément vérifier si elles renferment certaines qualités intrinsèques ou concernant leur mise en œuvre :

1.1. Des objectifs clairement établis

La mesure incitative est nécessairement rattachée à un comportement attendu précis, qu'elle soit isolée ou s'insère dans un plan stratégique, une feuille de route, voire la raison d'être de la coopérative.

1.2. Des incitations atteignables

La mesure incitative perd toute efficacité et s'apparente à un idéal d'entreprise, lorsque l'objectif fixé est inatteignable pour la plupart des adhérents.

Si seuls un très petit nombre d'adhérents sont objectivement en mesure d'adopter le comportement souhaité, la mesure pourrait caractériser une discrimination contraire à l'intérêt général du réseau.

1.3. Des incitations nécessaires

L'incitation n'est en principe pas nécessaire lorsque le comportement présente déjà un caractère obligatoire précis sur le fondement des statuts, du règlement intérieur ou d'un contrat.

Prévoir un avantage en faveur des adhérents qui remplissent leurs obligations consiste à créer un nouveau droit accessible à tous.

Le fait pour un adhérent de perdre l'accès à ce droit parce qu'il ne remplit pas ses obligations, s'apparente alors à une sanction.

1.4. Des incitations motivantes

Les incitations ne sont a priori efficaces que si elles répondent à un besoin réel de l'adhérent et présentent pour lui une valeur ajoutée.

La coopérative peut être amenée à exercer un rôle pro-actif et offrir les solutions « clés en main » afin de faciliter le comportement recherché (ex : information/formation sur les avantages fiscaux résultant d'une transmission du point de vente à un salarié et favorisant l'ascenseur social).

1.5. Des incitations claires

Pour assurer l'efficacité des mesures incitatives, une communication à l'ensemble des adhérents est effectuée sur l'existence des mesures incitatives, leurs conditions d'accès ce à quoi elles donnent droit, leur proportion, les délais d'octroi, etc.

1.6. Des incitations appliquées équitablement sans discrimination

Une mesure incitative est par nature discriminante en ce qu'elle vise à privilégier l'adhérent qui adopte un comportement particulier.

Pour autant, chaque adhérent remplissant exactement les mêmes conditions peut y prétendre de manière égalitaire.

Par exemple, dans le cas d'une mesure limitée sur le plan quantitatif et présentée comme réservée aux premiers candidats, participants ou inscrits, une même information de lancement de la mesure est apportée concomitamment à chaque adhérent.

1.7. Des incitations proportionnées

Dans le cas d'une mesure d'ordre financier, la mesure incitative présente un coût proportionné au regard de l'objectif à atteindre.

Si la coopérative identifie clairement la possibilité d'inciter au même comportement à un moindre coût, le surcoût induit de la mesure pourrait être assimilé à un acte anormal de gestion, particulièrement s'il s'agit d'un appauvrissement de la coopérative à des fins étrangères à son intérêt social.

1.8. Des incitations prises dans l'intérêt général du réseau

Améliorer la puissance de négociation de la coopérative avec les fournisseurs, le maillage territorial du réseau, la capacité de l'enseigne à prendre des parts sur de nouveaux marchés, la sécurisation du réseau, etc. constituent autant d'objectifs correspondant à l'intérêt général du réseau.

Pour faciliter la compréhension de la mesure, chaque adhérent doit être particulièrement sensibilisé à l'existence d'un intérêt général du réseau distinct - bien que le plus possible convergent - de celui, pris isolément, de ses membres.

Nourrir régulièrement l'esprit coopératif et l'adhésion aux valeurs du réseau par des rencontres, des partages d'expérience et des formations, une communication répétée sur les règles, facilite alors grandement la compréhension des mesures prises.

Une mesure qui ne prévoit aucune obligation mais vise à inciter un adhérent à devenir le parrain principal d'un nouvel adhérent, afin de lui offrir son soutien sur le plan moral, technique et financier, appelle des valeurs humaines de solidarité et de partage et sera mieux suivie en présence d'une complète adhésion à son bien-fondé.

Il s'agit notamment dans le cas du parrainage d'éviter les situations de défaillance et de permettre aux nouveaux entrants de bénéficier de l'expérience des anciens afin d'assurer la pérennité du réseau. Cet investissement personnel de l'associé pour ses pairs est un « passage de relais », lui-même ayant bénéficié du soutien d'un parrain qui s'est efforcé de transmettre à la fois un savoir-

faire et un savoir-être propre aux attendus du réseau. Le parrainage traduit les valeurs humaines spécifiques à la culture coopérative.

1.9. Des incitations homogènes

L'ensemble des mesures envisagées à l'égard des adhérents pour inciter à l'adoption de comportements différenciés sont construites en cohérence les unes par rapport aux autres afin de ne pas avantager un adhérent dont l'exemplarité globale ferait défaut.

2. COMPORTEMENTS ATTENDUS DES ADHERENTS

2.1. Principe d'adhésion aux règles et aux valeurs

Il est en principe attendu a minima de chaque adhérent qu'il respecte l'ensemble des obligations auxquelles il a souscrit dans les statuts, le règlement intérieur et éventuels contrats.

L'adhésion à des valeurs coopératives implique plus généralement un engagement à adopter un comportement actif d'implication, de solidarité et de promotion des actions du réseau coopératif, y compris au-delà du point de vente.

Chaque réseau coopératif est unique et décline plus ou moins formellement la mesure de cet engagement et de ses valeurs.

Organiser une cartographie des comportements principalement attendus, par exemple au travers un manuel de l'associé, peut alors permettre d'éclairer les associés et d'identifier plus efficacement les mesures incitatives à prendre.

2.2. Comportements attendus en qualité d'associé

La typologie des comportements attendus est extrêmement variable d'une coopérative à une autre et dépend, notamment, de l'objet de la coopérative, de ses activités et de la culture particulière à chaque réseau.

La typologie déclinée ci-après a un caractère à la fois exemplatif, synthétique et non limitatif et vise seulement à faciliter le travail d'identification des comportements qui pourraient être attendus au sein de la coopérative.

2.2.1. Implication

Il peut être attendu de l'associé qu'il s'implique dans son groupement, « joue collectif ». Cette implication peut se manifester par une participation de manière assidue aux rendez-vous du réseau (AG, congrès, commissions, comités, réunions...), le fait d'être force de proposition, voire apporteur d'innovation.

2.2.2. Respect des délais

Il peut être attendu de l'associé qu'il adopte un comportement financier exemplaire tant vis-à-vis du groupement que des fournisseurs en réglant ses cotisations et autres dettes dans les délais.

2.2.3. Transparence

Il peut être attendu de l'associé qu'il informe la coopérative par exemple sur les changements envisagés dans la direction de la société d'exploitation du fonds de commerce, et autres éléments pris en considération lors de son adhésion, au-delà de ses obligations statutaires ou contractuelles, dans une démarche bienveillante de transparence.

2.2.4. Transmission des valeurs

Il peut être attendu de l'associé qu'il porte et transmette les valeurs du réseau. En pratique, il peut être amené à accueillir les nouveaux entrants, les accompagner, voire agir en qualité de parrain.

Cette mission de transmission des valeurs incombe particulièrement aux associés élus.

Les membres du conseil d'administration ou du conseil de surveillance de la coopérative sont généralement considérés comme les ambassadeurs naturels qui portent les valeurs coopératives en région ou lors de réunions thématiques, sélectionnent les candidats au regard de leur appétence à ces valeurs et réinfusent régulièrement le message coopératif et l'esprit tant des fondateurs que du réseau actuel dans sa modernité.

Dans les réseaux d'une certaine taille, ce rôle d'ambassadeur peut être structuré avec, par exemple, l'appui d'associés en région.

2.3. Comportements attendus en qualité d'utilisateur des services

2.3.1. Convergence avec la stratégie d'enseigne/de marque

Il peut être attendu de l'adhérent qu'il soit totalement en ligne avec les préconisations de la stratégie d'enseigne :

- Faire évoluer la façade, voire le concept du magasin, en fonction des évolutions de la politique de l'enseigne ;
- Procéder à un certain niveau d'investissement local (participation systématique aux opérations publicitaires optionnelles et respect d'un budget de publicité locale) ;
- Rejoindre la charte d'enseigne (cahier des charges, graphique/lisibilité de la marque...) ;
- Déployer les consignes (marketing, communication...).
- Offrir aux clients les nouveaux services préconisés (nouveaux partenariats, service de location de véhicule, point de retrait e-commerce, borne de recharge électrique en parking, vente e-commerce avec livraison à domicile, etc.).

2.3.2. Convergence avec les outils du réseau

Il peut être attendu de l'adhérent qu'il utilise les systèmes d'information du réseau, les logiciels de caisse, le site internet, la centrale de réservation, etc. plutôt que de recourir aux services de prestataires externes non choisis par la coopérative.

2.3.3. Convergence commerciale

Il peut être attendu de l'adhérent qu'il atteigne certains niveaux d'approvisionnement auprès de la coopérative ou des fournisseurs qu'elle référence (taux de fidélité), qu'il donne la priorité aux marques propres, qu'il informe la coopérative des sollicitations directes des fournisseurs, etc.

2.3.4. Performance

Il peut être attendu de l'adhérent qu'il réalise un certain degré de performance dans son point de vente, dans sa zone de chalandise, etc., le cas échéant selon les indicateurs définis par la coopérative.

Le groupement peut être amené à utiliser des indicateurs financiers (scoring), des tableaux de bord, à comparer le chiffre d'affaires annuel avec la moyenne du réseau, etc.

2.3.5. Transparence

Il peut être attendu de l'adhérent qu'il informe la coopérative sur sa situation économique, ses éventuelles difficultés rencontrées, au-delà de ses obligations statutaires ou contractuelles de remontée d'informations, telles que la communication régulière du bilan et des autres données économiques et financières nécessaires au calcul de certaines éventuelles redevances ou encore la transmission des états financiers (bilan, compte de résultat, annexes).

Il peut également être attendu de l'adhérent qu'il informe la coopérative sur des démarches dont il fait l'objet de la part de fournisseurs ou réseaux concurrents, conformément à une culture réseau de loyauté et de transparence.

2.3.6. Respect de la réglementation

Si le respect de la réglementation est un attendu pour tout opérateur économique, l'appartenance à un réseau coopératif implique pour l'adhérent une prise de conscience accrue de sa responsabilité en raison du soutien, de l'accompagnement dont il bénéficie de la part de la coopérative, qui lui permettent de prétendre à un certain haut niveau de professionnalisation.

Non responsable des agissements des membres de son réseau ([Cass. com., 14 févr. 2018, n° 16-24.619](#)), la coopérative s'efforce généralement d'améliorer la bonne connaissance de la réglementation par ses adhérents afin de prévenir toute pratique illégale susceptible de nuire à leur pérennité.

Il peut être attendu de l'associé qu'il procède, au-delà de ses obligations statutaires ou contractuelles, à des audits, propose les formations initiées par la coopérative à ses collaborateurs, engage des démarches de labellisation ou de certification, utilise les outils professionnels mis à disposition par la coopérative, etc.

2.3.7. Solidarité avec les autres associés

La réponse de l'associé aux demandes de rétrocessions de produits d'un autre magasin associé afin de palier à des situations temporaires de rupture de stock, constitue une pratique peu formalisée mais largement répandue, qui témoigne véritablement de l'esprit de solidarité qui préside au sein du réseau.

Cet « attendu » de solidarité peut se traduire également au travers le partage d'expériences et de savoir-faire d'un parrain à l'égard des nouveaux associés concernant la partie opérationnelle, métier, de leur activité, voire même parfois sur le plan financier au travers le rôle de garant ou l'apport de capitaux.

2.3.8. Loyauté dans les relations fournisseurs

La culture du réseau implique souvent pour l'adhérent d'être un bon ambassadeur de l'enseigne vis-à-vis des fournisseurs et autres partenaires commerciaux.

Ne pas dénigrer l'image du réseau, de la coopérative, ne pas détourner son rôle d'intermédiation au service de tous, sont des attendus dans ses relations avec les professionnels.

Cet état d'esprit de loyauté résulte généralement du sentiment commun de l'ensemble des adhérents réunis au sein de leur coopérative d'appartenir à un collectif poursuivant un même objectif et de la bonne compréhension de « l'outil coopératif » au seul service de ses membres.

2.3.9. Exemplarité avec les clients

Il peut être attendu de l'adhérent qu'il soit un commerçant exemplaire, au service de ses clients, en phase, le cas échéant, avec certaines chartes d'enseigne ou de qualité construites par la coopérative, concernant notamment l'animation du point de vente, les services, la publicité ou la communication.

Toute l'activité de l'adhérent dans la relation client contribue à la valorisation de l'image de l'enseigne qui constitue généralement le bien commun du réseau.

2.3.10. Formation des salariés

L'adhérent demeure avant tout un commerçant indépendant entièrement libre, en sa qualité d'employeur, d'organiser sa politique salariale comme il le souhaite.

Dans une finalité d'homogénéité de communication et de qualité de service au sein du réseau, il peut néanmoins être attendu de lui qu'il transmette les valeurs du réseau coopératif à ses salariés

et les forme en ce sens ainsi qu'aux valeurs métiers préconisées par la coopérative, le cas échéant assorties de conditions de certification.

Il peut également être attendu de l'adhérent qu'il fasse grandir un salarié, l'accompagne et l'aide à devenir lui-même adhérent afin d'assurer la performance du magasin et sa pérennité.

3. DIVERSITE DES MESURES INCITATIVES ET DE RECOMPENSE

Les mesures incitatives ne sont pas les mêmes selon qu'elles visent un comportement attendu d'un adhérent en qualité d'associé ou en qualité d'utilisateur des services de la coopérative.

3.1. Incitations pour l'associé

3.1.1. Incitations limitées sur les parts sociales

Il existe plusieurs moyens d'intervention au niveau du capital détenu par l'associé au sein de la coopérative.

Il ne s'agit généralement pas de mesures incitatives, car les principaux mécanismes s'appliquent uniformément aux associés sans possibilité d'en favoriser certains par rapport à d'autres :

- Distribution gratuite de parts sociales ordinaires par incorporation de réserves,
- Augmentation de la valeur des parts sociales ordinaires par incorporation de réserves,
- Rémunération des parts sociales ordinaires,
- Remboursement partiel anticipé de parts sociales.

Le mécanisme d'émission de parts à avantages particuliers (PAP) avec rémunération de ces parts est en revanche spécifiquement conçu pour avantager certains associés, dès lors qu'ils remplissent les conditions pour détenir des PAP en complément de leurs parts ordinaires.

Pour l'ensemble de ces parts sociales, le plafonnement de l'intérêt aux parts prévu à l'article 14 de la loi n° 47-1775 du 10 septembre 1947 portant statut de la coopération, s'applique.

3.1.2. Réduction/exonération de cotisation

Corollaire du mécanisme coopératif de rémunération équitable de la coopération, l'accès aux services fournis par la coopérative suit, a priori, une règle d'équité que l'on retrouve dans le calcul du montant de la cotisation.

Le montant de la cotisation ne saurait ainsi être négocié individuellement avec chaque associé pour la fourniture d'un même service aux mêmes conditions.

La cotisation comprend généralement une partie fixe et une partie variable, par exemple proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé avec les fournisseurs référencés par la coopérative.

Une exonération totale ou partielle de cotisation est envisageable lorsque l'associé souscrit en contrepartie des obligations qui répondent à l'intérêt général du réseau.

Il s'agit alors d'une mesure liée à une organisation rationnelle de la coopérative.

Le [cahier des charges de révision d'une coopérative de commerçants détaillants](#) fournit l'exemple d'une clause prévoyant le paiement d'une indemnité raisonnable en cas d'exercice du droit de retrait dans les deux ans après l'adhésion en contrepartie d'une réduction de cotisation pendant cette période.

Dans cette hypothèse, un adhérent bénéficie d'une réduction de cotisation parce qu'il accepte en contrepartie de ne pas exercer son droit de retrait pendant une certaine durée, ce qui apporte une sécurité à l'ensemble des adhérents.

Tel serait également le cas d'un adhérent qui souscrirait en contrepartie d'une réduction/exonération de cotisation pour une durée limitée un engagement de donner la priorité à la coopérative en cas de cession de son fonds de commerce ou de ses parts sociales.

3.1.3. Indemnités compensatrices

Les associés élus en qualité d'administrateur ou de membre du conseil de surveillance de la coopérative ne sont pas rémunérés pour exercer ce mandat.

Il est toutefois possible de subordonner le versement d'éventuelles indemnités compensatrices à leur participation effective aux réunions du conseil (voir [la note de doctrine « Indemnisation des administrateurs », juillet 2019](#)).

3.1.4. Récompense politique

L'accès aux commissions et autres organes thématiques ou locaux internes au réseau peut être subordonné au respect d'un certain nombre de critères d'exemplarité et d'assiduité, voire d'ancienneté lorsque l'expérience et la bonne connaissance de l'historique du réseau qui en découlent y apportent une valeur ajoutée.

Généralement, les membres du conseil d'administration ou du directoire et du conseil de surveillance, signent une charte administrateur ou un règlement intérieur du conseil d'administration, pour formaliser ces exigences d'exemplarité.

3.2. Incitations pour l'utilisateur des services

3.2.1. Incitations financières

3.2.1.1. Distribution équitable des excédents

Les incitations financières sont généralement les mesures les plus efficaces au point d'être inhérentes au fonctionnement de la coopérative au travers le principe coopératif de la rémunération équitable de la coopération.

Selon les termes de l'article L. 124-1-1 du Code de commerce « *Nulle répartition ne peut être opérée entre les associés coopérateurs si ce n'est au prorata des opérations traitées avec chacun d'eux ou réalisées par la coopérative dans un rôle d'intermédiaire entre ces associés et des tiers* ».

Il ressort de cet article que la répartition des excédents doit être réalisée équitablement entre les associés coopérateurs.

Le mécanisme de répartition équitable a pour effet d'inciter les coopérateurs à toujours coopérer davantage, qu'il s'agisse d'acheter plus, directement auprès de la coopérative (centrale d'achat), ou d'acheter plus, auprès du fournisseur référencé par la coopérative (centrale de référencement).

Il est également possible d'envisager de substituer à la distribution des excédents leur mise sur un compte-courant individuel rémunéré selon la même règle de répartition (*consulter [la note de doctrine Excédents ristournés, février 2019](#)*).

3.2.1.2. Négociation de remises, ristournes et réductions de prix

Les remises, ristournes et réductions de prix que la coopérative obtient auprès des fournisseurs lorsqu'elle négocie les conditions commerciales pour le compte de ses adhérents constituent généralement les principaux attraits économiques d'adhésion à la coopérative.

Il s'agit d'une incitation financière naturelle qui résulte de la fonction première de mutualisation de la négociation et des achats opérée par la coopérative.

Des comportements précis d'ordre qualitatif et/ou quantitatif sont généralement fortement induits des avantages financiers prévus en contrepartie.

3.2.1.3. Soutien financier à certains associés

3.2.1.3.1. Soutien soumis à conditions

Si la coopérative apporte un soutien financier à l'ensemble des associés, concernant par exemple les frais de publicité locale, de réaménagement du point de vente ou de changement d'enseigne, de certification, de digitalisation ou de formation des équipes, il ne s'agit pas en soi d'une mesure incitative puisque tous en bénéficient.

L'accès, ouvert à tous, de ce soutien financier - cette « enveloppe coopérative » - peut en revanche être subordonné à la réalisation de certaines conditions ou contreparties, en cohérence avec la stratégie validée par le conseil d'administration de la coopérative.

La coopérative peut par exemple subordonner la prise en charge de tout ou partie des frais d'installation du commerce à l'adhésion, dans un délai réduit, à la nouvelle politique d'enseigne, afin de garantir la réussite du déploiement d'une nouvelle stratégie qui repose sur son adoption rapide par le plus grand nombre.

Les fonds de la coopérative sont ainsi potentiellement mis à disposition de l'ensemble des associés sous réserve d'un alignement sur la stratégie validée par les administrateurs élus.

Conformément à l'article L. 124-1-1 du code de commerce, lors de la répartition de ces fonds, le budget alloué par associé est évalué selon une règle d'équité, à définir en proportion par exemple du chiffre d'affaires que l'associé réalise avec la coopérative.

Le mode de versement de ce soutien financier est libre et peut notamment s'opérer en numéraire ou en nature, directement, sous forme d'avoir ou par compensation.

3.2.1.3.2.Soutien en cas d'accompagnement d'un projet

L'article L. 124-1, 3° bis, du code de commerce prévoit que la coopérative peut organiser entre ses associés une coopération financière, notamment à travers la constitution de sociétés, exerçant sous leur contrôle direct ou indirect et ayant pour finalité d'apporter par tous moyens un soutien à l'achat, à la création et au développement du commerce, dans le respect des dispositions propres aux établissements de crédit.

Le soutien apporté ici par la coopérative est, par nature, individualisé car lié à l'existence d'un projet particulier d'achat, de création ou de développement d'un commerce, avec éventuellement accès à un service d'audit personnalisé.

Cette utilisation des fonds coopératifs implique généralement de fixer des critères de sélection objective des candidats bénéficiaires ou un énoncé clair des conditions d'éligibilité (ex : garantie d'un prêt bancaire, prise de participation au capital, avances en compte-courant, avances de RFA, etc. réservés au financement d'un projet de transfert/agrandissement, passage au concept ou rachat d'un deuxième magasin).

La décision d'affectation des soutiens financiers en présence de plusieurs candidats, est généralement prise par une entité, telle que le conseil d'administration ou une commission ad hoc, dont le fonctionnement garantit l'absence de conflits d'intérêts.

3.2.1.3.3.Soutien en cas de prise de participation au capital

L'article L. 124-1, 7^e du code de commerce prévoit que la coopérative peut prendre des participations au capital de la société d'exploitation de l'adhérent, ce qui ne peut là encore s'effectuer que de manière individualisée.

3.2.2.Incitations non financières

3.2.2.1.Ouverture de l'accès à un service

Au même titre que les fonds coopératifs, les services de la coopérative bénéficient à tous les associés, mais leur octroi peut être subordonné à certaines conditions inhérentes à leur fonctionnement et de nature, par exemple, à encourager le développement des activités des associés.

A titre d'exemple, un service de centralisation des paiements pourrait être réservé aux associés qui remplissent certaines conditions minimales de performance au regard d'indicateurs pouvant servir, le cas échéant, d'outil de pilotage du réseau.

3.2.2.2. Récompense commerciale

Un adhérent peut être incité à atteindre certains objectifs déterminés en termes de chiffre d'affaires ou de parts de marché afin de bénéficier d'un agrandissement de sa zone d'exclusivité territoriale, et ainsi étendre son périmètre d'action publicitaire sous l'enseigne concernée.

3.2.2.3. Récompense honorifique/symbolique

L'organisation de trophées ou de concours du meilleur associé permet de créer une émulation de saine compétition entre les associés.

Les critères de valorisation sont très divers : progression ou meilleur chiffre d'affaires, note expérience-achat, baromètre qualité/réseau par un conseil externe, formation des équipes, meilleures ventes marques de distributeurs, respect du concept, etc.

Les associés choisis peuvent être valorisés en Assemblée générale, voire dans la presse locale ou nationale, généraliste ou spécialisée.

La Fédération du Commerce Coopératif et Associé a pour mission d'informer et de sensibiliser sur la révision d'une coopérative de commerçants détaillants afin d'assurer un haut niveau de qualité à la révision, pour un exercice à la fois homogène et adapté aux spécificités de cette catégorie de coopérative (1^{re} partie, IV, Cahier des charges pour les sociétés coopératives de commerçants détaillants, adopté en séance du Conseil supérieur de la coopération le 18 mars 2016).

La présente doctrine s'inscrit dans le cadre de cette mission. Malgré l'attention apportée à sa rédaction, la FCA ne peut assumer une quelconque responsabilité du fait des informations qui y sont ou n'y sont pas contenues. Il y a donc lieu de s'adresser à un juriste qualifié pour traiter de questions particulières.

Pour en savoir plus : www.commerce-associe.fr rubrique *Le mouvement coopératif du commerce*
