



**HAL**  
open science

# PROFESSIONALISATION DES ADMINISTRATEURS ET FONCTIONNEMENT DES COMITES ISSUS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION: LE CAS D'UNE BANQUE COOPERATIVE

Christine Marsal

► **To cite this version:**

Christine Marsal. PROFESSIONALISATION DES ADMINISTRATEURS ET FONCTIONNEMENT DES COMITES ISSUS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION: LE CAS D'UNE BANQUE COOPERATIVE. Comptabilité, Contrôle et Audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible, May 2015, Toulouse, France. pp.cd-rom. hal-01188787

**HAL Id: hal-01188787**

**<https://hal.science/hal-01188787>**

Submitted on 31 Aug 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# ***PROFESSIONALISATION DES ADMINISTRATEURS ET FONCTIONNEMENT DES COMITES ISSUS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION: LE CAS D'UNE BANQUE COOPERATIVE***

Christine Marsal

Université de Montpellier  
IAE de Montpellier  
MRM

[Christine.marsal@univ-montp2.fr](mailto:Christine.marsal@univ-montp2.fr)

**Résumé :** Les dernières recommandations du comité de Bâle insistent sur les compétences et connaissances des administrateurs en matière financière. Cela implique que les administrateurs se professionnalisent, ce qui peut conduire à renouveler une partie du conseil d'administration (CA).

L'observation des pratiques de 16 caisses régionales de crédit agricole, sur une durée de 7 ans permet d'analyser comment les établissements ont composé avec de type de contrainte. Les résultats indiquent que la diversification des CA est variable. Les politiques actives de formation n'ont aucun effet sur le fonctionnement du comité d'audit, elles sont fortement associées au fonctionnement de comités liés au pilotage des caisses. Les compétences économiques et financières contribuent à la compétence du comité d'audit. Les implications managériale concernent à la fois le recrutement des administrateurs que les politiques de formation mises en oeuvre.

Mots clés : gouvernance cognitive, comité d'audit, compétences, conseil d'administration, banque coopératives

**Abstract :** Basel Committee on banking supervision issued consultative document on corporate governance principles for banks. The second principle argue that board members should and remain qualified in economics and finance. So banks could be obliged to change the board to be compliant with this principle. Cooperative banks have been involved in this evolution, for many years.

This recommendation, give us the opportunity to know how a board could be removed (to be more diversified) and what are the consequences on the audit committee functioning. Our result shows that this kind of change encounter many resistances, and the new skills come both from training than recruiting new administrators. The training process have no influence on audit quality and independancy. Training is strongly associated with poorly diversified board.

Key words : knowledge governance, cooperative bank, audit committee , board

Fin 2014, la crise financière n'en finit plus de produire ses effets sur la réglementation bancaire. Le dernier document de travail sur les principes de gouvernance, publié par le comité de Bâle en octobre 2014, en est une parfaite illustration. Ce document de travail reprend, en les précisant, les principales dispositions contenues dans les rapports établis en 2009, 2010. Il s'agit d'améliorer le fonctionnement des conseils d'administration et du comité d'audit des établissements bancaires. Dans ce cadre, les compétences en matières financières et bancaires des administrateurs figurent en bonne place. Une lecture attentive de ces recommandations donne ainsi le visage d'un administrateur plus « professionnel ». L'administrateur de banque doit disposer de connaissances bancaires et financières significatives, connaissances qu'il entretient par le biais de mises à niveau et de formations. Il exerce son activité de façon régulière et y consacre suffisamment de temps. Cette activité est rémunérée.

Il est alors tentant d'évoquer la professionnalisation des administrateurs. Ce terme recouvre plusieurs dimensions : émergence de nouvelles activités rémunérées, de nouveaux métiers (disposant d'un référentiel de compétences et de connaissances, de code de déontologie). Nous empruntons à Bourdoncle (2000) les différents objets de recherche liés au mot de professionnalisation : présence d'une activité rémunérée, l'existence d'un groupe constitué qui exerce et structure cette activité (code de déontologie), l'existence de savoirs organisés validés pour une mobilisation efficace dans l'activité concernée, la professionnalisation des personnes (qui acquièrent des connaissances en exerçant l'activité), la professionnalisation des formations (lorsque ces dernières sont destinées à favoriser la mise en place et la conduite de l'activité).

Pour notre propos et dans ce premier travail, nous retiendrons pour qualifier la professionnalisation les dimensions liées aux connaissances organisées et validées pour exercer l'activité d'administrateur (par l'exercice d'un métier mobilisant les mêmes compétences et connaissances) et l'existence de formation consacrées à l'activité d'administrateur.

Le respect des recommandations « bâloises » implique donc que les établissements bancaires doivent renouveler leur CA en fonction de cette contrainte.

Cette problématique n'est pas nouvelle dans les établissements bancaires et en particulier dans les banques coopératives. Les administrateurs de ces établissements ne sont traditionnellement pas choisis pour leurs compétences comptables ou financières, mais pour leur appartenance à des réseaux associatifs ou pour leur connaissance d'une région. De fait, la recherche de nouvelles compétences s'annonce plus complexe dans ces réseaux. Quelle est la

traduction de ces modifications ? Les mécanismes internes de gouvernance (fonctionnement du CA, du comité d'audit) s'en trouvent-ils renforcés ? Par exemple, le comité d'audit largement cité par le comité de Bâle est-il plus performant ? Les comités issus du CA sont-ils plus efficaces ? Une étude longitudinale (de 2007 à 2013) des pratiques observées doit permettre de répondre à ces questions.

Notre question de recherche est alors la suivante : La professionnalisation des administrateurs permet-elle d'améliorer le fonctionnement des comités issus du CA ?

Les réponses à ces questions de recherche doivent permettre d'expliquer la performance des comités en utilisant la professionnalisation des administrateurs comme une possible variable explicative.

Les résultats de cette recherche doivent permettre d'établir un premier bilan des évolutions rencontrées dans les banques coopératives avec en ligne de mire de possibles transpositions dans les autres établissements bancaires.

Pour répondre à notre question, nous organisons notre propos de la façon suivante. Une première partie est consacrée aux dimensions disciplinaires et cognitives du CA et montre quels sont les enjeux spécifiques de la professionnalisation des CA. Une deuxième partie appréhende les conséquences possibles de cette professionnalisation sur le fonctionnement du comité d'audit. La partie trois présente le protocole de recherche et les résultats obtenus par l'exploitation de rapports de gestion de 16 caisses régionales, de 2007 à 2013. La quatrième partie discute les résultats et présente l'agenda de recherche dont cette étude ne traduit que l'étape préliminaire.

## **1. Les dimensions disciplinaires et cognitives du conseil d'administration.**

Les théories de la gouvernance d'entreprise ont largement exploré les mécanismes internes destinés à limiter le pouvoir des dirigeants (Charreaux, 2002 a) : présence d'administrateurs indépendants, comités des rémunérations, comité d'audit. Ces mécanismes doivent permettre d'aligner les intérêts de ces derniers avec ceux des dirigeants. La crise financière a mis en évidence, les limites possibles de ce mode de gouvernance, les recommandations en discussion se focalisent sur le fonctionnement du CA (point 1), interrogeant au passage, la réalité de la gouvernance mutualiste (point 2).

## 1.1. La focalisation sur le fonctionnement des CA

Dès 2010, les aménagements proposés par les régulateurs laissent penser que le CA est en partie responsable des errances de certains établissements bancaires. Dans l'esprit des régulateurs, c'est parce qu'ils étaient peu impliqués dans l'exercice de leur mandat, peu conscients des risques pris que les administrateurs ont laissé se développer de dangereuses stratégies de prise de risques, (Marsal, 2013a). Les recommandations formulées au sortir de la crise sont de nouveau sur la sellette et le document de travail, diffusé en octobre 2014 revient sur le rôle que doit jouer le CA. Dans ce contexte, le CA est envisagé comme une « compétence collective ».

Cette compétence étant la résultante d'expertises et de connaissances diverses au centre desquelles, les connaissances financières et bancaires sont largement mises en avant.

Dans cette lecture, le CA doit à la fois représenter la diversité des compétences, mais aussi des points de vue afin de faciliter les échanges et les débats. Les connaissances en finance, marchés financiers, analyse financière, gestion du risque restent indispensables à la bonne « qualification » d'un CA. Dans le même temps, le CA doit disposer de connaissances et informations lui permettant d'avoir une compréhension raisonnable des enjeux économiques et financiers contemporains. D'un point de vue théorique, cette vision s'apparente à l'image de l'actionnaire apporteur de ressources cognitives tel qu'il est décrit par Charreaux (2002b).

Nous restons cependant dans une vision disciplinaire de la gouvernance : la mobilisation des aspects cognitifs n'est pertinente que parce qu'elle doit orienter le comportement des dirigeants et des cadres. Dans ce contexte les débats, les discussions, les conflits cognitifs doivent permettre de déterminer le niveau de risque acceptable par l'ensemble des parties prenantes. Implicitement, la définition, par des débats, de ces risques acceptables doit empêcher la survenue de nouvelles crises. Ces positions illustrent la double dimension cognitive et disciplinaire de la gouvernance présentée par Wirtz (2006) et la capacité du CA à créer de la valeur Prahalad (2005). En effet, Wirtz (2006) souligne l'intérêt qu'il peut y avoir pour un CA de détenir des compétences et connaissances spécifiques dans le cas d'environnement incertain. Dans son étude de cas, il montre que les administrateurs de formation scientifique vont valider les choix stratégiques novateurs d'Air Liquide. Pour Prahalad (2005), les compétences et connaissances qui s'expriment lors du CA, permettent une co construction de stratégie.

De cette rapide analyse, nous retenons que la professionnalisation du CA d'une banque, implique que celui ci soit diversifié, que les administrateurs disposent de connaissances économiques et financières minimales et qu'ils mettent à jour ces connaissances par des cycles de formation.

Dans les banques coopératives, le choix des administrateurs est guidé par l'appartenance à un territoire ou un réseau associatif (Richez Battesti et al., 2008), les connaissances financières viennent en second, les mandats sont exercés à titre bénévole. L'insistance des régulateurs à promouvoir la professionnalisation des élus pose la question de l'efficacité de la gouvernance des banques coopératives.

## **1.2. La réalité de la gouvernance des banques coopératives**

La gouvernance des banques coopératives est basée sur le respect de la démocratie participative dont les contours ont largement évolué depuis la création de ces établissements. Le principe coopératif est basé sur la règle d'une homme= une voix. Les sociétaires élisent des représentants au sein de leur caisse locale, ces derniers élisent à leur tour des représentants au niveau de l'instance supérieure. L'imbrication des mandats se termine par la participation d'un « dernier carré » d'administrateurs présent au CA du groupe. Les administrateurs sont garants de certaines valeurs (solidarité, démocratie, proximité), ces valeurs sont de nature à orienter les choix stratégiques, tactiques et opérationnels des dirigeants. Or le fonctionnement des établissements bancaires tend à gommer cette spécificité au profit des logiques gestionnaires issues des contraintes de solvabilité et de rentabilité déclinées par les accords de Bâle II et Bâle III (Ory et al., 2013).

De plus, le modèle, dit de pyramide inversée, est de nature à écarter les administrateurs « de terrain » (les caisses locales, les caisses régionales) du processus de décision stratégique du groupe et de fait, il existe encore peu de recherche académique qui leur soit consacrée. Or ces derniers sont aussi concernés par les recommandations du comité de Bâle et forment sans doute le dernier bastion de « l'esprit mutualiste » (Marsal, 2012). Cette étude, réalisée au sein d'un District d'une fédération du Crédit Mutuel montre en quoi, les élus se perçoivent à la fois comme garants d'un esprit mutualiste solidaire tout en mettant en avant leur capacité à contrôler la bonne marche de leur caisse locale.

Loin de perdre tous pouvoirs, ces derniers ont démontré dans le cas du Crédit Agricole leur capacité à s'imposer face au chef de réseau lors des déboires du groupe dans sa politique de diversification internationale.

Dans ce contexte, la professionnalisation des administrateurs des caisses locales et plus particulièrement des banques régionales, est une façon de répondre à la double contrainte de la réalité de la gouvernance mutualiste et du respect de la réglementation en vigueur. Cependant, cette mise en tension, dans le cas du Crédit Agricole est probablement plus complexe que dans les établissements classiques :

- La composition des CA locaux doit refléter la diversité socio professionnelle des sociétaires. Dans une région fortement agricole, cette diversité concerne tous les métiers de l'agriculture par exemple, mais pas forcément une diversité socio professionnelle.
- La composition des CA reflète aussi des équilibres territoriaux (chaque administrateur représente un territoire bien précis). A la contrainte géographique, il faut adjoindre désormais une contrainte en termes de connaissances et de compétences.

Pour répondre aux contraintes de la réglementation, les dirigeants des banques coopératives sont face au choix suivant :

- Les CA sont diversifiés par l'arrivée d'administrateurs disposant de compétences économiques et financières solides (au risque de ne plus représenter le sociétariat historique).
- Les CA ne se diversifient pas, mais les efforts de formation à destination des administrateurs sont accrus.

Ce sont des deux dimensions qui seront évaluées pour envisager la professionnalisation des CA.

Quelles peuvent être les conséquences d'un CA désormais plus compétent, plus à même d'apporter un regard critique sur le fonctionnement de la caisse régionale ? Ces nouvelles compétences vont elles améliorer le fonctionnement des comités issus du CA ?

## **2. Les conséquences possibles de la professionnalisation du CA.**

L'objectif de ce travail est d'expliquer le fonctionnement des comités issus du CA et en particulier la performance de ces comités. Ainsi, il sera possible d'apprécier, outre la

dimension réglementaire et obligatoire de la composition des comités, quels sont les apports de la professionnalisation des administrateurs en termes de performance de ces comités.

Parmi les mécanismes internes de gouvernance destinés à limiter le pouvoir de l'équipe dirigeante, le comité d'audit figure en bonne place (point 1). Les comités d'audit sont composés de membres du conseil parmi lesquels, les administrateurs indépendants jouent traditionnellement un rôle important.

Les administrateurs peuvent aussi choisir de constituer d'autres comités, commissions ou groupe de travail destinés à étudier un point particulier (les rémunérations, dispositifs de lutte anti blanchiment etc..) ou à participer plus activement au pilotage de l'établissement, ce que nous envisageons dans le point 2.

### **2.1. Le fonctionnement du comité d'audit**

Le document de travail identifie le comité d'audit comme la 3<sup>e</sup> ligne de défense de contrôle interne. En effet, le comité d'audit, émanation du CA, va être le garant des informations financières diffusées et des procédures de contrôle interne. Il travaille en étroite collaboration avec les salariés auditeurs internes et les auditeurs externes (Bertin et Godowski, 2012). Ce comité doit être indépendant (exclusion du président du CA, désormais PCA et du directeur général, désormais DG) et comprendre des membres qualifiés, suffisamment formés et non impliqués dans les activités liées à la gestion des risques. Nous retrouvons la même problématique de professionnalisation que les administrateurs siégeant au CA.

Ainsi, le document de travail recommande une diversité des compétences et des connaissances construites autour de solides connaissances financières et comptables. Ce guide de bonnes pratiques reprend largement les résultats de la littérature scientifique sur la qualité du processus d'audit (De Angelo, 1981 ; Abott et al. 2003 ; Broye, 2009 ; Piot et al. 2009 ; Portal 2011).

Pour envisager la compétence du comité d'audit, nous envisagerons, à l'instar de Bonner et Lewis (1990) les connaissances et compétences suivantes: connaissances générales comme celles de normes comptables, les connaissances spécifiques des secteurs d'activité des clients et enfin des connaissances de gestion.

L'indépendance du comité d'audit se traduit par l'absence des principaux dirigeants en son sein et la liberté qui est laissée aux administrateurs pour conduire leurs travaux.



La qualité du comité d'audit est envisagée sous l'angle de la diversité des thèmes abordés et la quantité d'informations fournies, conformément à la revue de littérature de Piot et Kermiche (2009).

Pour notre propos, nous considérons donc que la professionnalisation accrue des CA doit être reliée un meilleur fonctionnement des comités d'audit au travers les trois dimensions relevées par la littérature académique et le comité de Bâle : indépendance, compétence et qualité formelle de la restitution des travaux.

La professionnalisation des administrateurs peut aussi déterminer l'existence et le fonctionnement d'autres comités issus du CA.

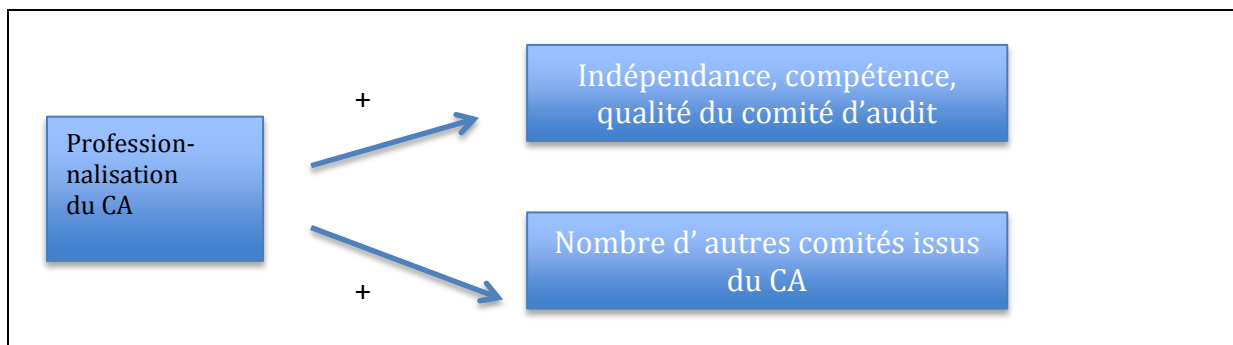
## **2.2. L'implication des administrateurs dans le pilotage**

Outre leur participation dans les comités d'audit, les administrateurs peuvent aussi participer à des comités, commissions ou groupes de travail. Dans ce cadre, il s'agit d'analyser la dimension interactive de la gouvernance (Charreaux, 2011).

Cette logique peut être illustrée par la participation des administrateurs au pilotage de la banque de détail (Marsal, 2013b). Cette étude réalisée au sein du groupe Crédit Mutuel fait apparaître les interactions salariés/administrateurs autour des outils de contrôle de gestion et particulièrement dans la conduite de la politique commerciale locale.

Il peut être intéressant de transposer l'analyse au sein d'un autre groupe bancaire, en l'occurrence le Crédit Agricole. Dans ce cadre, nous supposons que la professionnalisation des administrateurs peut se traduire par une participation accrue aux dispositifs internes de contrôle au travers le fonctionnement d'autres comités issus du CA. En d'autres termes, l'attention portée à la professionnalisation des CA doit être reliée positivement au nombre d'autres comités, commissions ou groupes de travail issus du CA (figure 1). Il y aura amélioration du fonctionnement de ces comités, car la participation des administrateurs signifie que de nouvelles connaissances et compétences sont engagées pour répondre aux fluctuations de l'environnement.

**Figure 1 : Modélisation simplifiée de l'étude**



Les trois propositions que nous posons sont alors les suivantes :

P1 : La professionnalisation des administrateurs est positivement liée à la performance du comité d'audit (compétence, indépendance, qualité).

P2 : La professionnalisation envisagée sous l'angle des formations à destination des administrateurs est liée positivement au recrutement local des administrateurs.

P3 : La professionnalisation des administrateurs est positivement liée à la performance des autres comités (en particulier à la participation des administrateurs au pilotage de la caisse).

### **3. Protocole de recherche et présentation des résultats**

Après avoir présenté l'échantillon de travail et le traitement des variables collectées (point 1), nous recensons les pratiques de professionnalisation et de gouvernance telles qu'elles apparaissent dans les documents diffusés (point 2), puis nous identifions les conséquences sur le fonctionnement des comités issus du CA (point 3).

#### **3.1. Échantillon et collecte des données.**

Après avoir présenté la méthode de collecte des données et les caractéristiques de notre échantillon (point 1), nous consacrons un paragraphe aux choix opérés pour le codage des variables (point 2).

##### *3.1.1. Le choix d'une étude longitudinale.*

L'intérêt d'avoir ce type d'étude permet de mesurer l'impact des différentes politiques et réglementations en vigueur pendant une période relativement longue.

Le protocole de recherche s'appuie sur une étude approfondie des rapports rendus obligatoires par la Loi de Sécurité Financière (désormais Loi LSF) « sur le contrôle interne et la gouvernance d'entreprise » rédigés par les présidents de CA des caisses régionales de crédit agricole. Ces caisses ont parfois choisi de se financer via des certificats coopératifs d'investissement et à ce titre doivent diffuser la même information que les entreprises cotées en bourse (il y a avait 15 établissements émetteurs de certificats en 2007, il y en a 16 en 2011).

L'intérêt d'étudier les caisses régionales de crédit agricole est multiple.

- Ces établissements sont soumis à la réglementation en vigueur en matière de diffusion d'information et de contrôle interne. Il existe donc une information disponible sur les mécanismes internes de gouvernance et ce sur une période assez longue.
- Le chef de réseau, représentant le groupe devant les instances de régulation, oriente les pratiques locales, mais ces dernières restent variables et de forts particularismes locaux demeurent. L'étude peut illustrer la convergence ou non des modes de fonctionnement des établissements au regard des obligations réglementaires.
- Les caisses régionales sont traditionnellement dirigées par des présidents et des administrateurs issus du monde agricole, il peut alors être intéressant d'observer comment la contrainte de diversité des compétences a été surmontée.
- Notre étude peut mettre à jour les particularismes qui freinent ou accélèrent, la professionnalisation des conseils avec des conséquences variables en termes de performance des comités d'audit.

Les rapports sont disponibles sur les sites institutionnels des établissements ou bien font partie intégrante des rapports financiers annuels. Ils détaillent les informations essentielles sur la gouvernance des caisses locales : composition du conseil d'administration, travaux et performance du conseil, détail des éventuelles conventions conclues avec les administrateurs, détail et fonctionnement des comités issus du CA, communication de la rémunération des dirigeants. Rendus obligatoire par la loi de sécurité financière, ils font néanmoins l'objet d'une publicité très variable, comme nous le verrons plus loin. Après une première recherche sur les sites institutionnels des caisses régionales nous avons sélectionné 16 établissements (sur les 39 qui existent en 2013). Le contenu des rapports est différent d'une caisse à l'autre mais sur l'ensemble de la période nous assistons à une progressive harmonisation des informations diffusées.

Les caisses appartenant à l'échantillon sont à la fois des caisses très rurales (Loire-Haute Loire, Brie-Picardie), très urbaines (Ile de France, Toulouse 31), mêlant à la fois des

territoires urbains et ruraux (Alpes-Provence, Sud Rhône Alpes), de très petite taille (Morbihan, Toulouse ) ou plus étendues comme la caisse du Languedoc. Les principales caractéristiques de l'échantillon sont reportées dans le tableau 1.

**Tableau 1 : Description de l'échantillon**

	Données échantillon	Cumul des caisses régionales	Part de l'échantillon dans le total
Nombre d'établissements concernés	16	39	41%
Nombre de clients	8,380 millions	21 millions	49,5%
Nombre de sociétaires	2,862 millions	7,4 millions	38,7%
Nombre de salariés	28 650	74 471	38,4%
Nombre d'administrateurs	10 840	31 921	34%
Total de bilan	220,28 milliards		

Sources : rapports de gestion 2013 des caisses régionales composant l'échantillon, rapport de gestion du groupe Crédit agricole CASA (chiffres banques de détail en France).

Nous avons choisi de recueillir les données sur une période suffisamment longue pour rendre compte des évolutions en cours et augmenter le nombre de données collectées (tableau 2).

**Tableau 2 : Nombre d'observations et caisses régionales concernées par l'étude.**

Caisses régionales CA	Années concernées	Nombre d'observations
Alpes-Provence, Atlantique-Vendée, Brie Picardie, Ile et Vilaine, Loire Haute Loire, Morbihan, Nord France, Normandie Seine, Sud-Rhône-Alpes, Toulouse 31, Touraine Poitou,	De 2007 à 2013	7*11 = 77
Côte d'Armor,	De 2007 à 2011	5* 1 = 5
Languedoc, Guadeloupe	De 2007 à 2013 (il manque l'année 2007 pour le Languedoc et l'année 2009 pour la Guadeloupe)	6* 2 = 12
Ile De France, Val de France	De 2010 à 2013 (IDF) de 2009 à 2012 pour Val de France	4* 2 = 8
		103

Au 31/12/2013, la taille moyenne des CA est de 21 administrateurs, le taux de féminisation est très faible. Les CA se réunissent en moyenne 11 fois par an (médiane 12) du taux de participation est de 87,4% (médiane 87,7).

La durée des mandats est majoritairement de 3 ans, une seule caisse a opté pour un mandat de 4 ans, 5 caisses ne communiquent pas sur la durée du mandat des administrateurs. De même, l'âge limite n'est pas toujours mentionné. Il est de 65 ans pour 10 établissements, 67 ans pour un établissement, 70 ans pour trois caisses, les 2 autres caisses ne donnant pas cette information. Nous pouvons cependant noter une harmonisation progressive vers un âge limite de 65 ans : sur la période d'étude quatre caisses sont passées progressivement d'un âge

maximum de 70 ans à un âge limite de 67 pour l'une de 65 ans pour les trois autres. Un établissement se situe à contre courant avec sur la période une augmentation de l'âge limite qui passe de 67 en 2007 à 70 ans en 2013.

### 3.1.2. Le codage des variables.

Les données collectées sont essentiellement des données qualitatives, nous avons codé ces dernières en fonction des informations présentées dans les rapports. L'objectif étant de pouvoir « quantifier » ces variables. Les codages liés aux dimensions du comité d'audit reflètent les dimensions discutées dans la littérature académique. Le traitement des variables est effectué en utilisant le logiciel de traitement des données SPSS. L'annexe A, propose des définitions et la mesure précise de chacune des variables.

**Tableau 3 Le codage des variables qualitatives**

Nom de la variable	Codage 0	Codage 1	Codage 2
Diversité du CA= <b>Diversité</b>	Pas de diversité : le CA est composé à plus de 70% par des agriculteurs	Diversité moyenne : les agriculteurs représentent entre 50 et 69% des CA,	Diversité forte : les agriculteurs représentent moins de 50% des administrateurs
<b>Formation</b>	Le parcours de formation n'est pas mentionné	Les rapports indiquent qu'il existe des formations à destination des administrateurs, mais sans donner de précision	Les parcours de formation sont détaillés, il y a des indicateurs de pilotage de la formation des administrateurs
Compétences économiques et financières : <b>compecofin</b>	Le rapport n'indique rien de spécifique ou se contente de mettre en avant la connaissance des territoires	Le rapport indique que certains administrateurs exercent d'autres mandats ce qui leur confère une bonne expertise économique et financière	Idem que codage 1 plus présence d'administrateurs exerçant ou ayant exercé la profession de chef d'entreprise, d'expert comptable
Indépendance du comité d'audit <b>independaudit</b>	Aucune indépendance : le PCA et OU le DG sont membres du comité	Indépendance moyenne : forte présence de salariés (invités permanents ou membres sans droit de vote ou secrétaires du comité)	Indépendance forte : le comité d'audit ne comporte que des administrateurs, les salariés sont auditionnés en fonction des ordres du jour, dialogue et échange avec les CAC.
Compétence du comité d'audit <b>competaudit</b>	Aucune information à ce sujet	Les administrateurs ont reçu une formation dédiée	Il existe parmi les membres du comité d'audit des professionnels reconnus pour leur expertise (expert comptable, chef d'entreprise).
Qualité du comité d'audit <b>qualitaudit</b>	Il n'existe pas de restitution des travaux du comité d'audit	La restitution des travaux du comité est très générique (recopie de la réglementation)	Les séances du comité d'audit sont détaillées, il y a, les contraintes règlementaires mais aussi des thèmes variables d'une année sur l'autre, le taux de participation des administrateurs est reporté.
Participation au pilotage de la caisse= <b>Pilotage</b>	Les travaux du conseil sont présentés de façon très générique.	Les travaux du conseil font apparaître une forte composante de pilotage commercial (communication sur les innovations commerciales,	Les administrateurs participent à l'élaboration des objectifs stratégiques de la caisse, ils participent à la construction du projet d'entreprise et du PMT, ils suivent des formations en relation avec la stratégie, le PMT.

		suivi commercial fréquent > 12)	
--	--	------------------------------------	--

Compte tenu du type de données collectées et de la forme des variables en résultant, les propositions seront testées sur la base de corrélations bivariées (coefficient de corrélation de Pearson). Ce premier travail doit nous donner les premières corrélations pertinentes préluces à une modélisation plus poussée.

### 3.2. Description des pratiques de professionnalisation et de gouvernance

La professionnalisation des CA peut être mesurée par les compétences et connaissances préexistant au « recrutement » des nouveaux administrateurs d'une part (point 1), et les séquences de formation qui leur sont destinées d'autre part (point 2).

#### 3.2.1. Les compétences et connaissances des administrateurs

La variable « Diversité » (tableau 7) est observée par la composition du CA de chaque caisse régionale. Cette composition fait l'objet de commentaires et de précisions variables selon les établissements. Les deux extrêmes se côtoient : des établissements ne communiquent aucune information sur la composition du CA (renvoyant le lecteur à des annexes...parfois inexistantes !), d'autres vont indiquer le nom, la profession et l'âge de chaque administrateur (CRCA du Languedoc par exemple). Le tableau 7 présente les fréquences observées selon les trois codes attribués. Sur la période étudiée, s'il existe un effort pour diversifier le recrutement des administrateurs, les résistances semblent importantes. Ainsi, l'entrée des femmes au sein des CA rencontre-t-elle des résistances importantes. Il n'est pas rare de lire, lors de la présentation du CA, de longs développements juridiques pour expliquer en quoi consiste la diversité du CA et pourquoi la caisse régionale n'est pas concernée par la féminisation du CA.

**Tableau 7 : Fréquence observée de la variable Diversité**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	20	19,4	37,7	37,7
1	28	27,2	52,8	90,6
2	5	4,9	9,4	100
Total	53	51,5	100	
Manquante	50	48,5		
Total	103	100		

La variable « compecofin » (tableau 8) est mieux renseignée, même si la composition du CA n'est pas connue précisément, il existe des indications qui précisent que des administrateurs exercent tel mandat, exercent la fonction de comptable, chef d'entreprise...A cet égard, la

période semble marquée par une réelle volonté d’apporter davantage de telles compétences au sein des CA.

**Tableau 8 : Fréquence observée de la variable Compecofin (Compétences financière et économique)**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	28	27,2	28,3	28,3
1	24	23,3	24,2	52,5
2	47	45,6	47,5	100,0
Total	99	96,1	100	
Manquante	4	3,9		
Total	103	100		

Le poids des territoires n’est cependant pas occulté (tableau 9). Dans 50% des cas, cette dimension est rappelée en préambule à la présentation du CA. Dans ce cas, le CA des caisses reflète avant tout un équilibre subtil entre les différents départements formant le territoire de l’établissement. Ainsi dans les deux caisses méridionales, de notre échantillon, le CA est minutieusement découpé en représentants de chaque département. De même, à chaque fois que la variable territoire est mentionnée, il est précisé que ce sont les connaissances de l’économie locale et/ou la connaissance du territoire, qui président à la composition du CA.

**Tableau 9: Fréquence observée de la variable Territoire**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Non (0)	50	48,5	50	50
Oui (1)	50	48,5	50	100
Total	100	97,1	100	
Manquante	3	2,9		
Total	103	100		

### 3.2.2. Les pratiques de formation

Comme pour les informations diffusées en matière de composition des conseils, la restitution des informations sur les parcours de formation est aussi très variable. Très détaillée sur toute la période d’observation, comme dans la caisse Alpes Provence ou simplement évoquée dans le rapport 2013 de la caisse de Toulouse 31.

Le fait que les établissements ne diffusent pas d’information à ce sujet ne préjuge pas de l’absence totale de formation, mais laisse penser que cette dernière n’est pas très active (les administrateurs ne s’inscrivent pas aux sessions, ou s’inscrivent mais ne viennent pas). Trois établissements confortent cette interprétation. Ainsi, en 2007, la caisse Sud Rhône Alpes, ne

diffuse aucune information sur la formation des administrateurs. L'année suivante, le séminaire est l'occasion pour le PCA d'annoncer la mise en place d'une véritable politique de formation des administrateurs. De 2008 à 2012, les sessions de formation sont multipliées. De son côté, la caisse Ile de France, ne diffuse aucune information à ce sujet de 2009 à 2012. En 2013, les formations des administrateurs sont évoquées et une véritable politique de formation est initiée en réponse aux lacunes relevées lors d'un audit réalisé en 2012. Les fréquences observées (tableau 11) indiquent qu'il existe une réelle volonté d'accroître les compétences et connaissances des administrateurs. Plusieurs caisses mentionnent l'existence d'audits externes destinés à mesurer les connaissances des administrateurs en matière économique et financière.

**Tableau 11: Fréquences observées de la variable Formation**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	34	33	33,0	33
1	15	14,6	14,6	47,6
2	54	52,4	52,4	100
Total	103	100	100	

### 3.2. Description du fonctionnement des comités issus du CA

Dans un premier temps, nous observons l'efficacité du comité d'audit, dans un deuxième temps, nous observons le fonctionnement des autres comités.

#### 3.2.1. Le fonctionnement du comité d'audit

La mise en place des comités d'audit dans les caisses régionales a connu plusieurs vagues (tableau 12).

**Tableau 12 : Date de création des comités d'audit dans les caisses régionales de l'échantillon**

Nombre d'établissements concernés	Année de création des comités d'audit
3	Avant 2007
8	2009
2	2010
1	2011
1	Pas de comité d'audit

L'analyse de la variable « Indepaudit » (tableau 13) retrace l'évolution des comités sur la période d'observation. Les valeurs manquantes (29) font références aux années pour



lesquelles certaines caisses ne disposaient pas d'un tel comité et prennent en compte le fait qu'une caisse ne dispose pas d'un tel comité.

Au début de la période observée les comités respectent peu les critères d'indépendance (présence du DG ou du PCA), les cadres audités font partie du comité (Directeur financier, Directeur du contrôle permanent) et la part des administrateurs est réduite. Progressivement, les comités se modifient, le DG et le PCA n'en font plus partie. La présidence est souvent exercée par un vice président de CA ou un membre ayant des compétences en comptabilité (souvent un expert comptable). Il n'est pas rare d'observer que le responsable de la conformité de la caisse occupe la fonction de secrétaire permanent du comité.

**Tableau 13: Fréquences observées de la variable Indepaudit (Indépendance du comité d'audit)**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	18	17,5	24,3	24,3
1	25	24,3	33,8	58,1
2	31	30,1	41,9	100
Total	74	71,8	100	
Manquante	29	28,4		
Total	103	100		

La progressive mise en avant des professions exercées par les administrateurs, les efforts de formation consentis à destination de l'ensemble du CA sur les problématiques d'audit, de réglementation, de contrôle interne sont autant d'éléments progressivement mis en avant sur la période d'observation (Tableau 14).

**Tableau 14: Fréquences observées de la variable Competaudit (Compétence du comité d'audit)**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	23	22,3	31,1	31,1
1	15	14,6	20,3	51,4
2	36	35	48,6	100
Total	74	71,8	100	
Manquante	29	28,2		
Total	103	100		

La restitution des travaux du comité d'audit est moins homogène (tableau 15). Pour plus de 50% des observations, les travaux ne sont pas restitués ou bien ils sont restitués de façon très lapidaire. A contrario, pour les 48,6% des observations restantes, il apparaît que les travaux du comité d'audit sont formellement très élaborés. Il est ainsi possible de connaître les dates, les thèmes abordés : les arrêtés de compte, la situation des risques de la caisse, mais aussi le point sur les différents programmes « mise au norme Bâle II », le projet informatique, les risques filiales...). Il existe en outre des indications sur le taux de participation des administrateurs à ces comités.

**Tableau 15: Fréquences observées de la variable Qualitaudit (Qualité d'audit)**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	8	7,8	10,8	10,8
1	30	29,1	40,5	51,4
2	36	35	48,6	100
Total	74	71,8	100	
Manquante	29	28,2		
Total	103	100		

### 3.2.3. Les autres comités

Les autres comités recensés dans cette étude, concernent moins les mécanismes disciplinaires de la gouvernance que des mécanismes cognitifs destinés à faire partager les connaissances des administrateurs et des salariés. En effet, les caisses régionales ont délégué à l'organe central le soin de mettre en place un comité de rémunération et il n'existe dans aucune caisse observée d'autres comités destinés à étudier un point particulier de l'action des directeurs généraux. Par contre, il a été possible de recenser les pratiques de comité des prêts et les autres comités issus du CA.

Le mode de fonctionnement des caisses régionales prévoit dans leurs statuts que les administrateurs de caisse participent au comité des prêts (ou comité des engagements). Ce comité est destiné à valider les dossiers de financement qui ne rentrent pas dans le schéma délégataire impliquant les agences et le siège ou bien les dossiers pour lesquels le CA se réserve l'exclusivité du traitement. Les pratiques sont homogènes et dans plus de 86% des cas, il n'existe qu'un seul comité des prêts, (tableau 16). Dans quelques cas, le comité est décentralisé en comités départementaux.

**Tableau 16 : Fréquences observées de la variable Nbcompret (Nombre de comités de prêts)**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	89	86,4	86,4	86,4
2	8	7,8	7,8	94,2
5	6	5,8	5,8	100
Total	103	100	100	

Plusieurs caisses complètent le fonctionnement du comité des prêts avec des comités spécialisés par secteur (tableau 17) : arboriculture, secteur avicole...il peut aussi exister des comités dédiés à des catégories socio professionnelles (prêts aux professionnels, prêts aux particuliers, prêts aux agents immobiliers). Dans ce registre, les pratiques sont très diverses d'une caisse à l'autre. Il n'est pas rare d'avoir des informations sur le nombre de dossiers traités, les limites d'encours concernés par les comités.

**Tableau 17 : Fréquences observées de la variable Nbcomspec (Nombre de comités spécialisés )**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	54	52,4	52,4	52,4
1	27	26,2	26,2	78,6
2	16	15,5	15,5	94,2
3	6	5,8	5,8	100
Total	103	100	100	

En complément des comités des prêts, le CA met en place des groupes de travail qui selon les cas prennent le nom de comité, commission, groupes de travail. Ces groupes sont dédiés à la mise en œuvre d'actions mutualistes « commissions parts sociales », « groupe de travail sociétariat », « commission des jours difficiles », « commission projet d'entreprise », « commission PMT » etc... Dans certains établissements, l'implication des administrateurs fait l'objet d'un véritable reporting (nombre de journées/ administrateurs consacrées à ces groupes de travail). Ces comités ne sont pas destinés à fonctionner durablement, ils peuvent n'être constitués que pour un ou deux ans (ce sera le cas des commissions dédiées au PMT par exemple). De fait, dans certains établissements, le nombre de comités peut dépasser la dizaine. Sur la période d'observation, nous avons pu noter une augmentation sensible du nombre de ces comités.

**Tableau 18 : Fréquences observées de la variable Nbcomités (Nombre de commissions et groupes de travail)**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pas de commission	5	4,9	8,6	8,6
De 1 à 5	42	40,7	72,4	81
De 6 à 10	10	9,7	17,3	98,3
Plus de 10	1	1	1,7	100
Total	58	56,3	100	
Manquante	45	43,7		
Total	103	100		

De précédentes études ont mis à jour la possibilité d'associer les administrateurs du Crédit Mutuel à des activités de pilotage (Marsal, 2013b), la lecture des comptes rendus de CA ne permet pas de trancher la question dans le cas des caisses régionales. En effet, les trois occurrences sont également réparties sur l'ensemble des observations.

**Tableau 19 : Fréquences observées de la variable Pilotage**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
0	39	37,9	37,9	37,9
1	31	30,1	30,1	68
2	33	32	32	100

Total	103	100	100	
-------	-----	-----	-----	--

### **3.3. Les conséquences de la professionnalisation sur la gouvernance des caisses régionales**

Pour rendre compte de ces conséquences nous utilisons les résultats de corrélations tels qu'ils sont présentés dans l'annexe C.

#### *3.3.1. Les corrélations en fonction de la composition du CA*

Le tableau des résultats présenté en Annexe C, résume les corrélations existantes entre les différentes variables de notre étude. Ce tableau représente la première étape d'une modélisation plus poussée que sera consacrée aux mécanismes de gouvernance dans les banques régionales des groupes coopératifs.

Lorsque l'on considère le CA sous l'angle de la Diversité, nous pouvons relever une association significative et négative avec le nombre de comités de prêt, (au niveau 0,01). Cette association semble indiquer que les administrateurs des conseils diversifiés, sont plutôt moins sollicités par les comités de prêts que les administrateurs de conseils peu diversifiés. Cette lecture est cohérente avec le mode de fonctionnement de certaines caisses, dans lesquelles, le CA se réserve l'exclusivité d'analyse de dossiers sensibles dans le domaine agricole.

La variable « Territoire » est quant à elle reliée positivement et significativement à la variable « Pilotage » ainsi qu'à la variable représentant le nombre de comités de prêts.

Nous avons noté que la variable pilotage dispose d'un poids d'autant plus élevé que les administrateurs sont associés au pilotage stratégique de leur caisse, qu'ils participent au Plan à Moyen Terme, au projet d'entreprise. De même, un poids élevé de la variable nombre de comités spécialisés signifie qu'il existe dans la caisse plusieurs comités départementaux. Il n'est donc pas étonnant de constater que les administrateurs représentant avant tout un territoire soient associés au développement économique de ce territoire.

**Ces résultats semblent indiquer que les compétences et connaissances locales sont particulièrement utilisées et qu'elles sont associées au fonctionnement de l'établissement, en complément de l'expertise des salariés.**

Une autre dimension de la composition du CA provient des compétences économiques et financières détenues par les administrateurs.

Nous observons que cette variable est reliée significativement et négativement au nombre de comités et commissions (autres que le comité d'audit) et reliée significativement et positivement avec la variable traduisant la compétence du comité d'audit. Cette association est cohérente avec les précédentes. Les compétences économiques et financières des administrateurs ne sont pas employées pour alimenter le fonctionnement des comités locaux qui restent l'apanage des administrateurs représentant avant tout un territoire.

**Ce résultat signifie que les compétences économiques et financières des administrateurs sont utilisées en priorité pour « alimenter » le vivier d'administrateurs répondant aux critères de compétences du comité d'audit tels que définis par la réglementation.**

### *3.3.2. Les corrélations concernées par la variable « Formation ».*

Nous avons présenté la formation comme une autre façon de professionnaliser les administrateurs. Ces efforts de formation ne sont pas reliés aux critères d'efficacité du comité d'audit. Par contre, ils sont à mettre en relation avec le recrutement local des administrateurs.

En effet, la variable « Formation » est reliée positivement et significativement à la variable « Territoire ». De même, les caisses pour lesquelles les pratiques de formation sont plus dynamiques sont aussi les caisses pour lesquelles les comités locaux sont les plus nombreux.

**Cette relation semble indiquer que les efforts de formation sont d'autant plus élevés que les administrateurs sont choisis avant tout pour représenter un territoire. Il semble donc nécessaire d'accentuer leurs connaissances dans les domaines économiques financiers et réglementaires.**

### *3.3.3 Les corrélations concernées par les variables représentant les caractéristiques des comités d'audit.*

Les trois dimensions du comité d'audit sont étroitement corrélées entre elles.

**L'indépendance du comité est d'autant plus forte que les compétences et la qualité des travaux réalisés en comité sont importantes.**

Nous avons évoqué la relation positive et significative entre la variable compétence du comité d'audit et la variable traduisant compétence économique et financière. La variable compétence du comité d'audit est aussi reliée significativement mais négativement à la variable nombre de comités spécialisés, ce qui est cohérent avec les résultats précédents.

## 4. Conclusion et discussion

Les dernières recommandations du comité de Bâle visent à améliorer les mécanismes internes de gouvernance des établissements bancaires. Deux mécanismes sont particulièrement étudiés : le CA et le comité d'audit.

Parmi les mesures envisagées, les compétences et connaissances des administrateurs en matière financière, économique bancaire sont particulièrement mises en avant. Dans ce contexte, le CA est doté d'une véritable compétence collective, capable de débattre et de discuter les choix risqués proposés par le dirigeant. De même, le comité d'audit par la diversité des compétences qu'il recèle doit permettre de mieux surveiller les procédures de contrôle interne et assurer le reporting fidèle des activités risquées.

Les caisses régionales de crédit agricole sont confrontées (mais c'est aussi le cas des banques régionales des autres groupes bancaires coopératifs), à une problématique semblable. Il est alors intéressant d'observer sur plusieurs années la façon dont les caisses ont joué de cette contrainte et quelles ont pu être les conséquences sur le fonctionnement des comités issus du CA.

### 4.1. Le rôle des compétences économiques et financières dans la performance du comité d'audit.

Ce paragraphe correspond à la première proposition de recherche

*P1 : La professionnalisation des administrateurs est positivement liée à la performance du comité d'audit (compétence, indépendance, qualité).*

Les premiers résultats de l'étude semblent indiquer que si les CA ne se sont pas fortement diversifiés de façon quantitative (par le nombre d'administrateurs non agriculteurs), de nouvelles compétences sont toutefois apparues. Elles concernent des compétences économiques, financières détenues par des chefs d'entreprises, des comptables ou des experts comptables. Lorsque les informations sont disponibles, nous pouvons remarquer que ces derniers font systématiquement partie des comités d'audit. De fait les compétences économiques et financière relevées au sein des CA sont fortement associées au critère de compétence des comités d'audit. Par contre, il n'est pas possible d'associer directement ces compétences aux autres critères de qualité des travaux ou d'indépendance. La proposition 1 est donc partiellement vérifiée.

Nos résultats indiquent que les comités compétents sont aussi ceux qui sont le plus

indépendants et ceux pour lesquels les travaux d'audit sont les plus détaillés, ces résultats sont de nature à conforter les recommandations du comité de Bâle.

#### **4.2. La formation des administrateurs : un moyen de légitimer les administrateurs « historiques »?**

Ce paragraphe fait référence à la 2<sup>o</sup> proposition de recherche.

*P2 : La professionnalisation, envisagée sous l'angle des formations à destination des administrateurs, est liée positivement au recrutement local des administrateurs.*

Les caisses régionales pour lesquelles les efforts de formation sont les plus importants sont aussi les caisses qui privilégient le recrutement d'administrateurs ayant de bonnes connaissances de l'économie locale, et où le CA forme une représentation équilibrée de l'ensemble des territoires composant la caisse. Dans ce contexte, l'absence de diversité est compensée par une formation plus pointue sur les nouvelles problématiques d'audit, de réglementation, de gestion financière. La proposition 2 est alors validée.

Nous pouvons toutefois nous interroger sur l'efficacité de ces dispositifs en termes de gouvernance. Le fait de conserver les mêmes administrateurs mais en les formant davantage n'est pas forcément synonyme de meilleur contrôle, ni d'échanges plus nombreux. Dans ce contexte, les formations peuvent être assimilées à des dispositifs anti-biais (Charreaux, 2005) destinés à limiter les conflits cognitifs. Nous serions finalement aux antipodes de l'objectif du Comité de Bâle.

Enfin, les efforts de formation ne sont associés à aucune des dimensions que vous avons retenues pour qualifier le fonctionnement des comités d'audit (indépendance, compétence, qualité des travaux).

#### **4.3. La place des administrateurs dans le pilotage des caisses régionales.**

Ce paragraphe correspond à la 3<sup>o</sup> proposition de recherche.

*P3 : La professionnalisation des administrateurs est positivement liée à la performance des autres comités (en particulier à la participation des administrateurs au pilotage de la caisse).*

L'étude a mis en lumière le rôle d'autres comités, issus du CA dans le fonctionnement des caisses régionales. Nos résultats indiquent que les administrateurs « historiques » représentant avant tout un territoire sont associés plus souvent au fonctionnement de la caisse régionale et

animent plusieurs groupes de travail dédiés au pilotage stratégique de la caisse (la banque 2.0, le PMT, le projet d'entreprise, les actions mutualistes, les actions de proximité etc.). Ces résultats illustrant les travaux et réflexions sur la possible dimension interactive de la gouvernance autour des outils de contrôle (Marsal, 2013b<sup>1</sup> ; Charreaux, 2011). Les résultats semblent indiquer que la professionnalisation des administrateurs envisagée sous l'angle d'une plus grande diversité socio professionnelle ou de compétences économiques et financières plus nombreuses ne sont pas associées à une participation plus grande des administrateurs dans le pilotage des caisses locales.

#### **4.4. Les apports managériaux.**

Les apports managériaux peuvent se décliner à plusieurs niveaux :

- Au plan national, pour le chef de groupe, il est possible d'observer le mouvement d'harmonisation qui a présidé à l'évolution des conseils, et de relever en creux quelles sont les caisses qui n'appliquent les dispositions règlementaires qu'à minima. Cela peut donner des indications sur les missions d'inspection à organiser en priorité dans ces caisses afin de s'assurer que la réglementation est respectée.
- L'analyse des rapports présente les arguments relevés par les caisses « retardataires » dans la mise en place du comité d'audit. Les raisons invoquées concernent souvent la volonté du PCA ou du CA de conserver un certain pouvoir, d'avoir un accès privilégié à certaines informations.
- Dans les caisses où la composante territoriale est primordiale, les politiques de formation sont un moyen de préserver les équilibres locaux (notamment en termes de représentativité socioprofessionnelle et territoriale).
- La question de la rémunération des administrateurs reste posée. Le code de déontologie rappelé dans tous les rapports insiste sur le bénévolat des fonctions d'administrateurs, mais dans le même temps la rémunération des PCA, dont la diffusion est obligatoire, montre un tout autre visage.

Cette étude n'est que le prélude à un agenda de recherche plus vaste. Nous avons pu relever les facteurs de résistance à la professionnalisation des administrateurs, il nous reste à

---

<sup>1</sup> Etude de cas au sein du Crédit Mutuel



déterminer les facteurs facilitant ou non la diversification des conseils : taille, structure financière, implantation géographique, enracinement des dirigeants. Dans le même temps, il sera intéressant de confronter les résultats financiers et de maîtrise des risques des caisses dont les comités d'audit répondent aux critères formels de qualité à celles dont les comités ne délivrent qu'une information parcellaire.

## Annexe

### Annexe A : Justification des variables et de leur mesure

Nom de la variable	Définition et mesure de la variable
Diversité du CA= <b>Diversité</b>	<p>Cette variable est envisagée sous l'angle de la composition du CA. Un CA diversifié est un CA dont la proportion d'agriculteurs tend à décroître (égal ou inférieur à 50%). Il existe d'autres dimensions à la diversité (arrivée de jeunes administrateurs, présence de femmes) mais ces informations sont peu disponibles (44 données manquantes pour le nombre de femmes, 58 données manquantes pour l'âge moyen du CA), c'est pourquoi, elles n'ont pas été retenues dans cette première étude.</p> <p>Dans le contexte spécifique du Crédit Agricole, nous associons la diversité du CA à une plus grande professionnalisation dans la mesure où l'apport de nouveaux profils devrait aussi se traduire par de nouvelles activités, de nouvelles pratiques.</p>
<b>Formation</b>	<p>Cette variable traduit la communication qui est faite des pratiques de formation décrites dans les rapports du PCA. Certains rapports ne mentionnent aucune formation spécifique, le codage est alors 0. Il n'est pas possible d'inférer qu'il n'existe aucune formation, tout au plus peut on supposer que cette dernière n'est pas prioritaire et/ou dynamique. A contrario lorsque le rapport définit précisément la politique suivie ( le nombre de journées de formation, les thèmes abordés, description du parcours nouvel arrivant etc.), le code attribué est de 3. Le code 2 est attribué lorsque le rapport mentionne l'existence de formation sans en préciser les contours ou lorsque le rapport mentionne la tenue d'un séminaire annuel (le thème du séminaire est souvent décrit).</p>
Compétences économiques et financières : <b>compecofin</b>	<p>Cette variable rend compte de l'existence de compétences économiques et financières au sein du conseil. Ces compétences se traduisent de plusieurs façons :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exercice d'un métier particulier ( chef d'entreprise, de profession libérale, de formateur, expert comptable°</li> <li>• L'exercice de mandats dans d'autres structures économiques (appartenant ou non au groupe CA)</li> </ul> <p>Un codage 0 indique que le rapport ne donne aucune indication à ce sujet, un codage 1 donne les informations sur les mandats exercés dans d'autre structures, un codage 3 lorsque la profession de chaque membre du CA est connue et que les métiers cités précédemment sont représentés.</p>
Indépendance du comité d'audit <b>indepaudit</b>	<p>Cette variable rend compte de l'indépendance du comité d'audit. Un codage 0 signifie que le comité n'est pas indépendant car le DG ou le PCA en font partie, ou bien lorsqu'il y a confusion du CA et du comité d'audit. Un codage 1 signifie que les deux dirigeants DG et PCA ne font pas partie du comité mais que ce comité reste dépendant des salariés, deux cas de figure se présentent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le comité est composé en majorité de salariés (plus de 50%)</li> <li>• Le comité comprend des membres permanents salariés (responsable du risque, responsable conformité, directeur financier)</li> </ul> <p>La variable est codée 3 lorsque le comité n'est composé que d'administrateurs qui auditionnent les responsables risque, conformité etc.</p>
Compétence du comité d'audit <b>competaudit</b>	<p>Cette variable rend compte des compétences réunies au sein du comité d'audit. Lors de la mise en place du comité d'audit ou lors de la restitution des travaux du comité, le rapport du PCA donne souvent des informations sur les compétences exercées par les membres du comité d'audit. Le codage 0 indique qu'aucune précision n'est donnée à ce sujet (ce qui ne signifie pas que ces compétences n'existent pas), le codage 1 indique que les administrateurs membre du comité d'audit ont suivi ou suivent une formation pour leur permettre d'accomplir leur mission, le codage 2 correspond a deux situations possibles :</p>

	Le rapport rappelle que la composition du comité d'audit est conforme aux attentes en matière réglementaire et donne des précisions à ce sujet (présence d'un expert comptable qui est souvent le président du comité, présence d'un chef d'entreprise).
Qualité du comité d'audit <b>qualitaudit</b>	Pour rendre compte de la qualité des travaux du comité d'audit, nous utilisons une variable qui traduit la qualité de restitution à la fois d'un point de vue « quantitatif » mais aussi « qualitatif » trois cas de figure sont rencontrés : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le compte rendu est inexistant (codage 0)</li> <li>• Le compte rendu se contente de reprendre les grandes rubriques obligatoires (comptes semestriels, analyse des risques), codage 1</li> <li>• Le compte rendu est plus précis, on y trouve les rubriques obligatoires mais aussi les thèmes spécifiques qui évoluent d'une année sur l'autre. Le compte rendu comporte aussi des indicateurs de pilotage (taux de participation des administrateurs), dates des réunions. Enfin, il fait mention des réunions au cours desquelles les salariés sont entendus, les CAC etc...(codage 2)</li> </ul>
Participation au pilotage de la caisse= <b>Pilotage</b>	Cette variable tente de traduire la participation des administrateurs au pilotage de la caisse régionale Ici encore trois situations sont observées : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les compte rendus des séances du CA comporte des rubriques très génériques (suivi commercial, suivi des risques, suivi financier, approbation du budget..), codage 0</li> <li>• Les compte rendus font apparaître une forte composante commerciale (cité à chaque conseil voir plusieurs fois par conseil), codage 1</li> <li>• Les administrateurs participent à l'élaboration du plan stratégique de la caisse : ils suivent des formations en relation avec la stratégie de la caisse, ils participent à la définition du PMT, ils participent à l'élaboration du projet d'entreprise. Codage 2</li> </ul>

## Annexe B : Fréquences constatées sur les principales caractéristiques des CA de caisses régionales

### Fréquences observées de la variable NbadmCA (Taille des CA)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 15	13	12,6	12,6	12,6
De 15 à 20	56	54,4	54,4	67,0
Plus de 20	34	33,0	33,0	100,0

Total	103	100	100	
-------	-----	-----	-----	--

Fréquences observées de NBCA (Nombre de CA par an).

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Moins de 12	49	47,6	48	48
12	32	31,1	31,4	79,4
Plus de 12	21	20,4	20,6	100,0
Total	102	99	100	
Manquante	1	1		
Total	103	100		

Fréquences observées de la variable Participation (Taux de participation des administrateurs aux CA)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Inf. ou = 80	20	19,4	19,6	48
De 81 à 90	41	39,8	40,2	59,8
Plus de 90	41	39,8	40,2	100,0
Total	102	99	100	
Manquante	1	1		
Total	103	100		

**Annexe C : Statistiques descriptives des variables observées**

		Indepaudit	Compétaudit	Qualitaudit	Nbcomités
N	Valide	74	74	74	58
	Manquant	29	29	29	45
Moyenne		1,18	1,18	1,38	3,67
Médiane		1,00	1,00	1,00	3,00

Ecart type	,800	,881	,676	2,856
Variance	,640	,777	,458	8,154
Asymétrie	-,331	-,356	-,633	,966
Erreur standard d'asymétrie	,279	,279	,279	,314
Minimum	0	0	0	0

		TailleCA	NbCA	Txpart	Limite	Diversité	Compecofin
N	Valide	103	102	102	89	53	99
	Manquant	0	1	1	14	50	4
Moyenne		18,97	11,67	87,436	66,20	,72	1,19
Médiane		18,00	12,00	87,750	65,00	1,00	1,00
Ecart type		4,088	1,277	6,7228	2,007	,632	,853
Variance		16,715	1,630	45,195	4,027	,399	,728
Asymétrie		,558	,594	-,174	1,269	,303	-,382
Erreur standard d'asymétrie		,238	,239	,239	,255	,327	,243
Minimum		13	8	69,0	65	0	0

		Formation	Territoire	Pilotage	Nbcompret	NBcomspec
N	Valide	103	100	103	103	103
	Manquant	0	3	0	0	0
Moyenne		1,19	,50	,94	1,31	,75
Médiane		2,00	,50	1,00	1,00	,00
Ecart type		,908	,503	,838	,960	,926
Variance		,825	,253	,702	,922	,857
Asymétrie		-,397	,000	,111	3,401	,981
Erreur standard d'asymétrie		,238	,241	,238	,238	,238
Minimum		0	0	0	1	0

**Tableau 22 : Corrélations \*\*.** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

		Diversité	Compecofin	Formation	Territoire	Pilotage	Nbcompret	NBcomspec	Indepaudit	Compét audit	Qualitaudit	Nbcomités
Diversité	Cor. de Pearson	1	,217	,163	,056	-,220	<b>-,363**</b>	-,108	-,124	,047	-,352*	,136
	Sig. (bilatérale)		,118	,242	,691	,114	,008	,441	,445	,772	,026	,481
	N	53	53	53	53	53	53	53	40	40	40	29
Compecofin	Cor. de Pearson	,217	1	-,155	,057	,207*	,170	<b>-,332**</b>	,072	<b>,464**</b>	-,164	,171
	Sig. (bilatérale)	,118		,125	,574	,040	,093	,001	,553	,000	,176	,217
	N	53	99	99	99	99	99	99	70	70	70	54
Formation	Cor. de Pearson	,163	-,155	1	<b>,549**</b>	,247*	,155	,245*	,171	-,063	,027	<b>,466**</b>
	Sig. (bilatérale)	,242	,125		,000	,012	,118	,012	,146	,594	,822	,000
	N	53	99	103	100	103	103	103	74	74	74	58
Territoire	Cor. de Pearson	,056	,057	<b>,549**</b>	1	<b>,373**</b>	<b>,330**</b>	,055	,055	-,062	-,097	,154
	Sig. (bilatérale)	,691	,574	,000		,000	,001	,587	,647	,608	,420	,262
	N	53	99	100	100	100	100	100	71	71	71	55
Pilotage	Cor. de Pearson	-,220	,207*	,247*	<b>,373**</b>	1	,242*	-,070	,170	-,071	,040	,275*
	Sig. (bilatérale)	,114	,040	,012	,000		,014	,484	,148	,550	,734	,037
	N	53	99	103	100	103	103	103	74	74	74	58
Nbcompret	Cor. de Pearson	<b>-,363**</b>	,170	,155	<b>,330**</b>	,242*	1	-,176	,274*	,188	,141	-,219
	Sig. (bilatérale)	,008	,093	,118	,001	,014		,076	,018	,108	,230	,099
	N	53	99	103	100	103	103	103	74	74	74	58
NBcomspec	Cor. de Pearson	-,108	<b>-,332**</b>	,245*	,055	-,070	-,176	1	-,227	<b>-,591**</b>	,086	<b>,394**</b>
	Sig. (bilatérale)	,441	,001	,012	,587	,484	,076		,052	,000	,466	,002
	N	53	99	103	100	103	103	103	74	74	74	58
Indepaudit	Cor. de Pearson	-,124	,072	,171	,055	,170	,274*	-,227	1	<b>,441**</b>	<b>,610**</b>	,281
	Sig. (bilatérale)	,445	,553	,146	,647	,148	,018	,052		,000	,000	,102
	N	40	70	74	71	74	74	74	74	74	74	35
Compétaudit	Cor. de Pearson	,047	<b>,464**</b>	-,063	-,062	-,071	,188	<b>-,591**</b>	<b>,441**</b>	1	,002	-,161
	Sig. (bilatérale)	,772	,000	,594	,608	,550	,108	,000	,000		,987	,355
	N	40	70	74	71	74	74	74	74	74	74	35
Qualitaudit	Co. de Pearson	-,352*	-,164	,027	-,097	,040	,141	,086	<b>,610**</b>	,002	1	,057
	Sig. (bilatérale)	,026	,176	,822	,420	,734	,230	,466	,000	,987		,743
	N	40	70	74	71	74	74	74	74	74	74	35
Nbcomités	Cor. de Pearson	,136	,171	<b>,466**</b>	,154	,275*	-,219	<b>,394**</b>	,281	-,161	,057	1
	Sig. (bilatérale)	,481	,217	,000	,262	,037	,099	,002	,102	,355	,743	
	N	29	54	58	55	58	58	58	35	35	35	58

## Bibliographie

- Bourdoncle R. (2000). Autour des mots : professionnalisation, formes et dispositifs. *Recherche et formation*, n° 35, p. 117-132.
- Charreaux G. (2002a) , « L'actionnaire comme apporteur de ressources cognitives », *Revue française de gestion* Vol. 5, 2002 (n° 141), p. 77-107
- Charreaux, G. (2002b). Variation sur le thème: A la recherche de nouvelles fondations pour la finance et la gouvernance d'entreprise. *Finance Contrôle Stratégie*, 5(3), 5-68.
- Charreaux, G. (2005). Pour une gouvernance d'entreprise «comportementale» Une réflexion exploratoire... *Revue française de gestion*, (4), 215-238.
- Charreaux, G. (2011). *Conseil d 'administration et gouvernance: une réflexion à partir du modèle des leviers de pilotage de Simons* (No. 1110503). Université de Bourgogne-Leg (laboratoire d'économie et de gestion)/Fargo (Research center in Finance, organizational ARchitecture and GOvernance).
- Lawrence J. Abbott, Susan Parker, Gary F. Peters, and K. Raghunandan (2003) The Association between Audit Committee Characteristics and Audit Fees. *AUDITING: A Journal of Practice & Theory*: September 2003, Vol. 22, No. 2, pp. 17-32
- Lebègue Daniel et Picard Jean-Paul,« La révolution discrète des Conseils d'Administration », *Le journal de l'école de Paris du management*, 2006/5 N°61, p. 8-15. DOI : 10.3917/jepam.061.0008
- Banque des règlements internationaux, Document consultatif pour <http://www.bis.org/publ/bcbs294.htm>
- Marsal, C. (2013b). Voyage au cœur de la gouvernance mutualiste: le cas d'une banque française. *La Revue des Sciences de Gestion-Direction et gestion*, (6), 83-92.
- Marsal Ch., (2013a) « La gouvernance des établissements bancaires», chapitre de l'ouvrage Banque et intermédiation financière, coordonné par Hervé Alexandre, 2<sup>e</sup> édition, Economica, 2013.
- Marsal, C. (2012). La Gouvernance Mutualiste Comme Levier de Contrôle: Le Cas D'une Banque. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 84(1), 83-101.
- Mehran, Hamid; Morrison, Alan; Shapiro, Joel (2011) : Corporate governance and banks: What have we learned from the financial crisis? : Hamid Mehran; Alan Morrison; Joel Shapiro, Staff Report, Federal Reserve Bank of New York, No. 502
- Prahalad C.K.,« Corporate Governance or Corporate Value Added?: Rethinking the Primacy of Shareholder Value », *Journal of Applied Corporate Finance*, vol. 6, n° 4,1994, p. 40-50.
- Portal Marine (2011), « Les déterminants de la qualité de l'audit, le cas de l'audit des comptes publics », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 17, Vol 1, avril 2011, pp 37-66

Richez-Battesti, N., Gianfaldoni, P., & Ory, J. N. (2008). Quelle gouvernance partenariale dans les banques coopératives françaises?: marché, réseau et proximité. Ciriec.

Piot, C., & Kermiche, L. (2009). À quoi servent les comités d'audit?. *Comptabilité-Contrôle-Audit*, (3), 9-54.

Weber Caroline et Gomez Pierre-Yves, « Les mutations du gouvernement d'entreprise », *L'Expansion Management Review*, 2008/4 N° 131, p. 20-26. DOI : 10.3917/emr.131.0020

Wirtz, P. (2006). Compétences, conflits et création de valeur: vers une approche intégrée de la gouvernance. *Revue finance contrôle stratégie*, 9(2), 187-201.

Wittorski R. (2008) ,« La professionnalisation », *Savoirs*, 2008/2 n° 17, p. 9-36. DOI10.3917/savo.017.0009