



COOPÉRATIVES ET MUTUELLES : UN GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE ORIGINAL

JANVIER 2006

*Rapport du groupe de travail présidé par Etienne Pflimlin
dans le cadre de l'Institut Français des Administrateurs*

AVANT-PROPOS

En octobre 2004, Daniel Lebègue, Président de l'Institut français des administrateurs (IFA), demandait à Etienne Pflimlin, Président de la Confédération nationale du Crédit Mutuel (CNCM), de constituer et d'animer un groupe de travail sur le gouvernement d'entreprise des coopératives et des mutuelles.

Ce groupe rassemble des représentants de coopératives et de mutuelles, des membres de l'IFA et des experts extérieurs. Sa composition figure en Annexe 1.

Il s'est réuni sept fois. Des entretiens ont été conduits auprès de dirigeants de coopératives et de mutuelles ainsi que de personnalités extérieures. Des questionnaires ont également été remplis par plusieurs dirigeants de coopératives et mutuelles européennes pour obtenir une vision croisée des pratiques (cf. Annexe 2).

Ce rapport est le fruit de la réflexion du groupe. Compte tenu de la grande diversité des coopératives et des mutuelles, il souhaite susciter et animer la discussion sur ses analyses et conclusions, voire, en tant que de besoin, l'action. Ses recommandations n'engagent que lui.

SOMMAIRE

INTRODUCTION	6
PREMIÈRE PARTIE :	
UN GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE DÉMOCRATIQUE	10
1. Le sociétaire	10
1.1. La double qualité du sociétaire	10
1.2. L'exercice du droit des sociétaires : l'Assemblée générale	12
2. L'administrateur	15
2.1. Un gouvernement d'entreprise de proximité	15
2.2. Un gouvernement d'entreprise électif	17
2.2.1. L'élection des administrateurs	17
2.2.2. La motivation et la conviction	18
2.2.3. La promotion sociale	18
2.2.4. Le bénévolat	20
DEUXIÈME PARTIE :	
LA RECHERCHE PERMANENTE DES ÉQUILIBRES	23
1. Rapprocher les pouvoirs	23
1.1. L'administrateur	23
1.2. Le dirigeant salarié	26
1.3. La complémentarité des fonctions	27
1.4. Le rôle de la formation	28
2. Coopérer pour équilibrer : l'équilibre coopératif	32
2.1. Exercer un contrôle à travers l'Assemblée générale	32
2.2. Favoriser l'équilibre par la diversité des voix et la multitude des parties prenantes	33
2.3. Des élus représentatifs et responsables	33
2.4. L'indépendance des administrateurs	33
3. Informer : la transparence	34
3.1. Une information importante et régulière	34
3.2. Les outils de l'engagement réciproque : statuts, chartes, codes... ..	36
CONCLUSION	39
RECOMMANDATIONS	40
ANNEXES	43

INTRODUCTION

Le gouvernement d'entreprise est aujourd'hui une préoccupation majeure des sociétés cotées qui, à la suite de graves dysfonctionnements et sous la contrainte des fonds de pension et des pouvoirs publics, se sont vu imposer de nouvelles règles ; « l'administrateur indépendant » en est une des plus caractéristiques¹. S'agissant des coopératives et des mutuelles, la démocratie est la composante centrale sur laquelle est basé leur gouvernement d'entreprise original.

Les sociétaires des coopératives et des mutuelles d'assurance comme les adhérents des mutuelles relevant du code de la mutualité sont impliqués à travers un large processus de participation dans le choix des dirigeants et le contrôle de leur gestion et de leur stratégie. Les pouvoirs sont statutairement partagés. Le gouvernement d'entreprise des coopératives et des mutuelles consiste essentiellement en la recherche permanente des meilleurs équilibres entre les différents pouvoirs composants d'une démocratie électorale.

Il permet à tout sociétaire² de participer, directement ou indirectement, à l'Assemblée générale et d'être élu comme administrateur aux différents niveaux : local, régional, national. Il favorise bien la diversité des modèles de promotion et de réussite sociale.

Les coopératives et les mutuelles ont des règles originales de fonctionnement. Elles engagent leurs nombreux sociétaires dans leur vie démocratique. L'équivalent de la population française est inscrit dans ce processus destiné à élire leurs corps représentatifs composés au total de plus de 250 000 administrateurs. Toutes les expressions sont reconnues sur la base du principe « une personne, une voix », qui garantit l'équilibre des pouvoirs et le respect de tous.

¹ Nous adhérons largement à la définition de l'OCDE qui précise que « le gouvernement d'entreprise fait référence aux relations entre la direction d'une entreprise, son conseil d'administration, ses actionnaires et d'autres parties prenantes. Il détermine également la structure par laquelle sont définis les objectifs d'une entreprise, ainsi que les moyens de les atteindre et d'assurer une surveillance des résultats obtenus. Un gouvernement d'entreprise de qualité doit inciter le conseil d'administration et la direction à poursuivre des objectifs conformes aux intérêts de la société et de ses actionnaires et faciliter une surveillance effective des résultats obtenus », Le gouvernement d'entreprise de l'OCDE, OCDE, 2004, p. 11.

² Nous utilisons désormais le terme de sociétaire pour désigner indifféremment un sociétaire ou un adhérent.

Ces spécificités fondamentales sont généralement mal connues voire ignorées. Pourtant, les enseignes correspondantes sont réputées : parmi les mutuelles d'assurance, la Macif, la Maif, la Matmut, Groupama ; les mutuelles santé réunies au sein de la Mutualité française ; parmi les banques coopératives, les Banques Populaires, les Caisses d'Épargne, le Crédit Agricole, le Crédit Coopératif, le Crédit Mutuel. Ce ne sont que quelques exemples tant elles constituent un large éventail par leurs nombreux secteurs d'activité³ et la variété de taille, depuis la coopérative locale d'insertion ou la société coopérative de production (SCOP) jusqu'à Leclerc pour les coopératives, de la petite mutuelle régionale protégeant quelque 20 000 personnes jusqu'aux grandes mutuelles nationales comptant plusieurs millions d'adhérents⁴.

Les entreprises coopératives et mutualistes sont des entreprises : en clair, elles s'inscrivent dans l'économie de marché concurrentielle tout en entendant mettre en œuvre leurs objectifs propres de développement durable et de responsabilité sociale dont leur gouvernement est un outil.

Leur mode de gouvernement d'entreprise original satisfait de plus en plus les sociétaires, puisque ces entreprises gagnent des parts de marché. Il a su innover dans de nombreux domaines aujourd'hui découverts par d'autres comme la transparence, la qualité de l'information, l'importance de l'Assemblée générale, le partenariat avec la société civile...

Il doit être exemplaire pour tous ceux pour qui la démocratie est en enjeu. Acteurs de l'économie de marché, coopératives et mutuelles contribuent à la diversité des types d'entreprises : celle-ci est une condition de la démocratie économique et un facteur de dynamisme et de compétitivité, reconnu au plan européen.

Dans ce contexte, le présent rapport cherche à mettre en évidence les principes communs à des entreprises très hétéro-

³ Parmi d'autres : assurance, banque, BTP, consommation, éducation, formation, gestion d'HLM, grande distribution, informatique, logement, optique, production, santé, services, transport, vente par correspondance etc.

⁴ 4,5 millions pour la Macif, 5 millions pour Groupama, 2,5 millions pour la Matmut...

gènes et à proposer des voies d'amélioration à leurs pratiques en matière de gouvernement d'entreprise.

Cette réflexion entend contribuer à favoriser une meilleure mise en œuvre du gouvernement d'entreprise inscrit dans les principes et les statuts coopératifs et mutualistes.

DÉFINITION DU SOCIÉTAIRE ET DE L'ADHÉRENT

Dans une coopérative, tout client ayant souscrit une part sociale, de quelque montant que ce soit, devient sociétaire.

Dans une mutuelle, tout client ayant souscrit un contrat, d'assurance par exemple, devient adhérent.

Le sociétaire et l'adhérent prennent part au processus de décision en votant, selon le principe « une personne, une voix », aux élections. Les administrateurs des coopératives et des mutuelles sont donc élus par leurs membres ■

UNE RECONNAISSANCE EUROPÉENNE ET INTERNATIONALE DES COOPÉRATIVES ET DES MUTUELLES

En 2003, un règlement de l'Union européenne a créé un statut spécifique de société coopérative européenne (SCE). Les coopératives y sont qualifiées « d'association autonome de personnes volontairement réunies (...) et où le pouvoir est exercé démocratiquement ». L'Organisation internationale du travail a adopté en 2002 une recommandation sur la promotion des coopératives.

En 2004, la Commission européenne a publié une communication sur cette même promotion.

Concernant les mutuelles, la Commission européenne a réalisé en 2003 un rapport sur leur contribution politique, économique et sociale au processus de construction européenne appréhendé à travers le prisme de l'élargissement ■

**LES PRINCIPES COMMUNS
AUX COOPÉRATIVES ET MUTUELLES**

- L'association volontaire des membres ;
- la « double qualité » : les sociétaires sont simultanément associés de la production et client du bien ou du service produits. Cela modifie l'objectif de l'entreprise : au-delà de la rentabilité financière il est de satisfaire les besoins des sociétaires / clients qui participent à l'orientation de l'entreprise et bénéficient des services proposés ;
- l'affectation des résultats qui donne la priorité aux réserves, à un réinvestissement au sein de l'organisation et au bénéfice direct pour les membres (par exemple réduction du montant des cotisations des contrats) ;
- l'impartageabilité des réserves et la dévolution désintéressée de l'actif net. Elle consacre la notion de propriété collective et de pérennité de l'entreprise de génération en génération ;
- la gestion démocratique qui illustre le mode de fonctionnement de l'entrepreneuriat collectif : la règle d'égalité entre les personnes, « une personne égale une voix », s'applique à l'ensemble de l'organisation et conduit à une répartition des pouvoirs fondée sur la représentation du plus grand nombre ;
- la proximité de l'organisation avec ses membres dans la mesure où elle répond aux besoins exprimés localement ;
- la cohésion entre les membres : les coopératives et les mutuelles sont issues de l'action d'individus qui se sont unis afin de faire face ensemble à des besoins individuels ou collectifs. Le lien avec l'organisation est fort, l'ancrage dans le territoire également ■

PREMIÈRE PARTIE :

Un gouvernement d'entreprise démocratique

1. LE SOCIÉTAIRE

Dans les coopératives et les mutuelles, le sociétaire est la composante première du gouvernement d'entreprise. Historiquement ces organisations sont nées de la mise en commun de moyens pour répondre à des besoins individuels et collectifs. Une réponse collective est également apportée dans le mode de gestion puisque l'élection des dirigeants se réalise sur la base du principe démocratique « une personne, une voix ».

1.1. La double qualité du sociétaire

La double qualité signifie que le sociétaire est simultanément actionnaire et client, usufruitier et consommateur.

Pour reprendre une formule de l'OCDE, il est « participant/sociétaire »⁵. Cela modifie l'objectif de l'entreprise qui n'est pas simplement de maximiser la rentabilité financière mais prioritairement de satisfaire les besoins des sociétaires/clients qui, simultanément, participent à l'orientation de l'entreprise et bénéficient des services proposés.

Ce principe souligne la présence du double rapport de sociétariat et d'activité qui implique non seulement l'adhésion à l'objet et au projet de la coopérative ou de la mutuelle, mais aussi une participation effective à ses activités et à sa vie statutaire. Le risque de conflit d'intérêt entre l'actionnaire et le client disparaît.

La double qualité peut s'acquérir de manière automatique ou non. Dans les mutuelles, toute personne qui souscrit un contrat devient, de fait, sociétaire - on dit alors : adhérent -, à l'exception de certaines catégories à l'image des conjoints ou

⁵ « Lignes directrices de l'OCDE sur la gouvernance des assureurs », Recommandation du Conseil, Direction des affaires financières et des entreprises, OCDE, adoptée le 28 avril 2005, p. 7.

des enfants. Dans les coopératives de consommateurs ou de services, cette automaticité n'existe plus depuis 1992, mais il est nécessaire d'acheter une part sociale, dont le montant est limité, pour devenir sociétaire. Les clients d'une coopérative n'ayant pas souscrit de parts sociales ne participent pas au processus de décision.

Si l'objectif de renforcer le sociétariat jusqu'à atteindre 100% de sociétaires parmi les clients est aujourd'hui clairement affiché par les dirigeants de plusieurs banques coopératives, cette volonté s'accompagne d'une pédagogie favorisant l'adhésion des sociétaires au projet coopératif et mutualiste.

L'« affectio mutualis »

Le lien entre l'individu et l'organisation est fort. Il existe une réelle « affectio societatis » ou, pour souligner l'originalité de ces entreprises, une « affectio mutualis ».

Ce lien particulier qui unit les sociétaires à leur entreprise coopérative ou mutualiste, ce qui les distingue d'une relation classique client/fournisseur ou actionnaire/société cotée. Il reste à y sensibiliser davantage l'ensemble des sociétaires.

L'EXEMPLE DES BANQUES POPULAIRES

En 2001, le Groupe Banque Populaire décidait une politique volontariste de relance du sociétariat. En 2002, le Conseil d'administration de la Banque Fédérale des Banques Populaires affirmait l'objectif de voir un client particulier sur deux devenir sociétaire fin 2005. Depuis deux ans, chaque Banque Populaire est devenue partie prenante de cet engagement dans cet élan. Le cap des 2 500 000 sociétaires, dont 1 500 000 pour les seules Banques Populaires régionales, a été franchi en mars 2004. A fin 2004, les 20 Banques Populaires régionales, la CASDEN Banque Populaire, le Crédit Coopératif et le Crédit Maritime Mutuel comptaient 2 770 000 sociétaires, une progression de 14,5 % par rapport à fin 2003 ■

Source : Groupe Banque Populaire, Rapport annuel 2004 : www.banquepopulaire.fr

RECOMMANDATION

n° 1, 2

Développer l'« affectio mutualis »

Deux voies paraissent de nature à développer l'« affectio mutualis » :

- ⇒ la première consiste à faire progresser quantitativement le taux de sociétariat dans les coopératives (nombre de sociétaires sur le nombre de clients) ;
- ⇒ la seconde tend à renforcer qualitativement ce lien d'« affectio mutualis » pour que tout sociétaire ait pleinement conscience d'appartenir à une organisation ayant besoin de son engagement effectif (sociétariat d'adhésion) ■

1.2. L'exercice du droit des sociétaires : l'Assemblée générale

Le sociétaire détient des droits sur l'orientation de l'entreprise. Il les exerce en élisant ses dirigeants.

Ainsi, le gouvernement d'entreprise fait de l'Assemblée générale le lieu premier d'expression du droit des sociétaires (ou de leurs délégués). Elle est souveraine - ce qui est également le cas dans les sociétés anonymes. Surtout elle illustre le caractère démocratique à la base des entreprises coopératives et mutualistes⁶. En effet, là où une société cotée a une seule Assemblée générale annuelle, le mode pratique de ce processus varie fortement d'une entreprise à l'autre : des Assemblées générales sont organisées à divers échelons territoriaux (départemental, régional, inter-régional, national) selon les choix internes opérés. Il y a là mise en œuvre d'une authentique démocratie directe.

Si nous devons comparer les organisations coopératives et mutualistes à des organisations politiques, l'Assemblée générale représenterait directement ou indirectement le corps électoral, c'est-à-dire l'instance représentative de l'ensemble des individus composant la collectivité et le Conseil d'administration élu représenterait le Parlement. Le système politique serait de type parlementaire, ce qui signifie que les pouvoirs sont détenus par les représentants de tous les individus à travers l'Assemblée et le Conseil d'administration.

Le nombre de sociétaires reflète la profondeur de l'enracinement des entreprises coopératives et mutualistes dans le tissu économique français. En 2004, les coopératives comptent 22 millions de sociétaires dont 80% dans les banques coopératives. Les mutuelles d'assurances du Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA)⁷ et de la Fédéra-

⁶ La démocratie, principe de gouvernement des mutuelles du GEMA, 2004, p 49.

⁷ Le GEMA compte 16,5 millions de sociétaires à travers ses divers membres qui sont : Assurance mutuelle des motards, Inter Mutuelles Assistance, Assurances Mutuelles des Fonctionnaires, Natexis Assurances, MACIF, Société médicale d'assurances et de défense professionnelle, Euromut, MAIF, MAPA, MAAF, MFA, Union solidariste universitaire, Matmut, SMACL, MAE, AGPM, Mutuelle de Saint Pierre et Miquelon.

tion française des sociétés d'assurance mutuelle (FFSAM)⁸ et les mutuelles de la Fédération nationale de la mutualité française (FNMF)⁹ comptent 38,5 millions de sociétaires.

Plus de 60 millions de sociétaires sont donc inscrits dans le processus démocratique de gouvernement d'entreprise des coopératives et des mutuelles.

Les taux de participation aux Assemblées générales, qu'elles soient au niveau local ou national varient sensiblement.

On constate quatre cas de figure :

- le premier correspond à une participation supérieure à 70% pour des mutuelles plutôt professionnelles comptant plusieurs milliers de sociétaires ;
- le deuxième atteint une participation voisine de 30%, acquise par des organisations menant une politique volontariste à destination d'un sociétariat se comptant en millions de personnes ;
- dans le troisième, la participation se situe aux alentours de 10%, taux qu'affiche une majorité d'entreprises coopératives et mutualistes. S'il peut paraître relativement limité, ce taux fait se déplacer dans des entreprises comme Groupama ou le Crédit Mutuel plus de 400 000 personnes ;
- dans le quatrième cas, le taux de participation est inférieur à 5%, ce qui devrait amener l'entreprise à mieux animer son sociétariat.

Des efforts sont déployés depuis quelques années pour renforcer la participation aux Assemblées générales, notamment des jeunes, augmenter le pourcentage des suffrages exprimés, y compris par recours aux technologies modernes tel

RECOMMANDATION

n° 1, 3, 4, 5

Renforcer la participation, communiquer sur le processus électoral

Il paraît nécessaire de promouvoir le processus électoral afin d'atteindre partout un taux de participation aux Assemblées générales, direct ou indirect, en fixant et communiquant des objectifs chiffrés (participation à l'élection des délégués pour l'Assemblée générale nationale ou participation à l'Assemblée générale de premier niveau) et, plus généralement d'augmenter partout ce taux de participation, y compris là où il est déjà élevé.

A cet effet il faut renforcer l'information à destination de tous les sociétaires par affichage sur le lieu de contact, envoi de lettres personnalisées, encarts d'information dans des revues, bouche à oreille etc., enrichir le contenu et la qualité des Assemblées générales et organiser des échanges sur les bonnes pratiques en la matière ■

⁸ La FFSAM comprend 153 sociétés d'assurance mutuelle et sociétés anonymes filiales de groupes mutualistes ou coopératifs dont les principales sont La Mondiale, Groupama, MMA-MAAF, Azur-GMF, SMABTP, MACSF, la Mutuelle de Poitiers ou encore Predica. Elle pèse 71,5 milliards de chiffre d'affaires en 2004.

⁹ La FNMF compte 18,5 millions de sociétaires. Elle comprend l'essentiel des mutuelles santé en France qui protègent 38 millions de personnes.

Internet, enrichir le contenu de l'information et des échanges au-delà des seules obligations statutaires, plus largement animer l'Assemblée générale. Certaines idées simples ont prouvé leur efficacité. Un échange pragmatique entre entreprises coopératives et mutualistes sur les bonnes pratiques en la matière serait utile.

L'EXEMPLE DU VOTE ÉLECTRONIQUE : LA CAMIF

Suite au lancement du site Internet www.camif.coop dédié à la vie coopérative du groupe, la Camif a testé pour la première fois en 2005 le vote électronique dans le cadre des Assemblées générales de la coopérative.

12% des sociétaires se sont exprimés à travers ce vote électronique, permettant à la Camif d'accroître de 10% son taux de participation ■

Source : Site Internet de la Camif, 2005 : www.camif.coop

UN SITE INTERNET DESTINÉ AUX SOCIÉTAIRES : LA FÉDÉRATION NATIONALE DES CAISSES D'ÉPARGNE

Ce site Internet comprend des documents sur le rôle du sociétaire et de l'administrateur ainsi que sur le gouvernement d'entreprise. Il permet à tout sociétaire de disposer d'informations pratiques sur sa caisse locale (liste des administrateurs, date des Assemblées générales).

Une enquête souligne que les sociétaires venant aux Assemblées générales se sentent mieux informés et qu'ils sont plus nombreux à se déclarer prêts à s'investir dans la vie de leur caisse locale (52% en 2003 contre 42% en 2001) ■

Source : Site Internet de la FNCE, 2005 : www.societaires.caisse-epargne.fr

2. L'ADMINISTRATEUR

2.1. Un gouvernement d'entreprise de proximité

Les coopératives et les mutuelles ont développé un maillage dense du territoire, notamment dans les zones rurales et semi-rurales. Par exemple, les agences locales des banques coopératives sont très nombreuses. Les 1 900 Caisses locales du Crédit Mutuel ou les 7 000 de Groupama représentent des lieux de proximité qui sont autant de baromètres et de guides permettant de saisir à la base les attentes des sociétaires.

Les hommes et les femmes représentent le lien entre l'organisation et le territoire. Le nombre d'administrateurs (plus de 250 000 au total pour les coopératives et les mutuelles) ou de correspondants divers (plus de 13 000 uniquement pour la Mgen) est important. Par exemple, Groupama et le Crédit Agricole comptent respectivement 90 000 et 34 000 administrateurs en France. Présents sur tout le territoire national, des villes aux zones rurales, les administrateurs sont souvent très impliqués dans la vie locale.

L'expression et la prise en compte des besoins réels représentent un avantage compétitif des coopératives et des mutuelles, facteur de confiance et aussi de connaissance des potentiels et des risques.

Proximité et débats démocratiques

Le maintien d'une grande proximité doit rester une préoccupation majeure dans le fonctionnement des entreprises coopératives et mutualistes. Si certaines structures ne comportent pas de niveaux local et régional, des systèmes de relais d'information et d'échanges peuvent être mis en place. Ainsi certaines mutuelles comme la Mutuelle des motards multiplient les assemblées régionales lieux de débats avant l'Assemblée générale au niveau national, ou encore régionalisent leur organisation comme l'a fait la Macif dès 1985.

RECOMMANDATION

n° 9

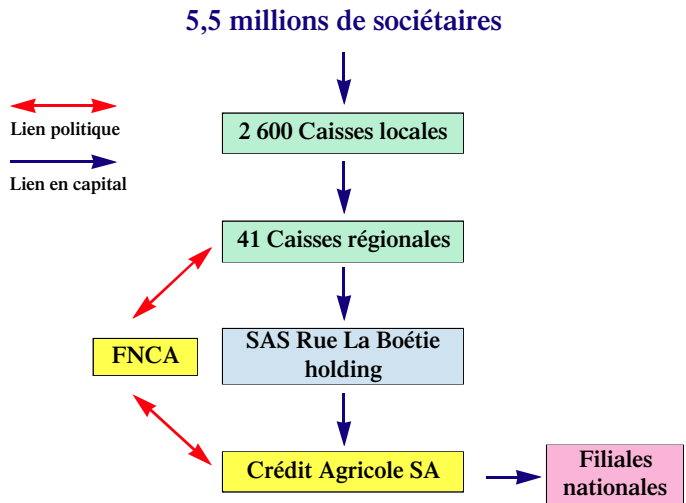
Mieux identifier et sélectionner les candidats

Règles d'identification des administrateurs :

Les règles d'identification des candidats et le processus électoral méritent de gagner en transparence :

- ⇒ une sorte de code d'identification des candidats en relation avec les statuts et la déontologie, pourrait être envisagé selon des critères transparents et communiqués aux sociétaires ;
- ⇒ la création de Comités de candidatures et de validation permettrait de vérifier les qualités des candidats, qu'ils se présentent spontanément ou soient sollicités, et d'améliorer la représentativité des Conseils. Le fonctionnement de tels Comités, permettant l'évaluation des administrateurs, devrait être également transparent ■

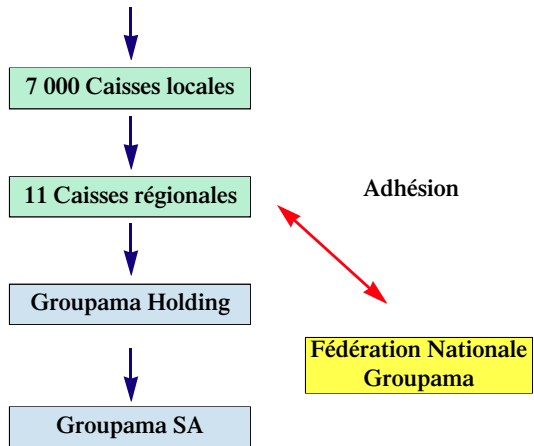
L'ORGANISATION DU CRÉDIT AGRICOLE



Source : Fédération nationale du Crédit Agricole, 2005

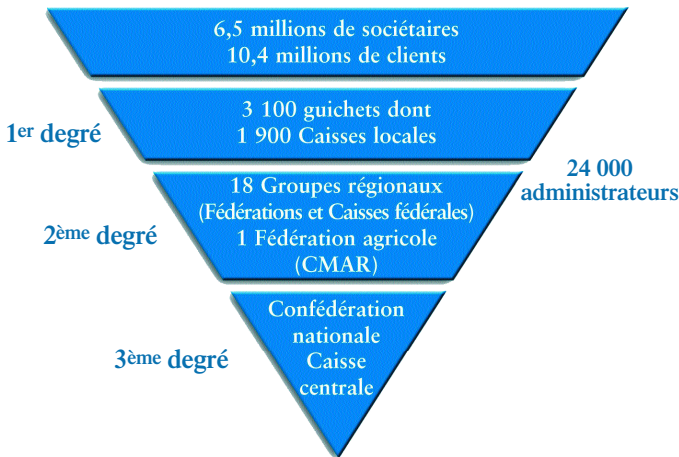
L'ORGANISATION DE GROUPAMA

5 millions de sociétaires



Source : Site internet Groupama, 2005 : www.groupama.com

LE SYSTÈME PYRAMIDAL DU CRÉDIT MUTUEL



Source : Crédit Mutuel, Rapport annuel 2004 : www.creditmutuel.com

2.2. Un gouvernement d'entreprise électif

2.2.1. L'élection des administrateurs

Dans la pratique, les candidats au poste d'administrateur se déclarent spontanément ou bien sont sollicités par des administrateurs ou des salariés (directeurs, chargés de clientèle). Sélectionnés au regard de l'intérêt de l'entreprise et de ses règles statutaires, ils sont ensuite proposés à l'élection devant l'Assemblée générale, locale, régionale ou nationale. Qu'elle soit spontanée ou sollicitée, la candidature est toujours soumise au vote de l'Assemblée générale, ce qui la distingue du système de cooptation.

Dans les coopératives, les mandats nationaux sont généralement subordonnés à un mandat local, la perte de ce dernier entraînant la perte de tous les autres. Les durées sont en pratique de six ans maximum, quatre ans étant le plus fréquent. Si la limite d'âge des administrateurs est fixée à 70 ans dans la plupart des entreprises, la grande majorité des administrateurs se situe dans la tranche d'âge 50-60 ans.

RECOMMANDATION

n° 24

**Mieux identifier
et sélectionner
les candidats
(suite)**

Sur le nombre de candidats :

Veiller à proposer au moins deux candidats pour un poste.

Sur la durée des mandats :

La date d'élection et la durée des mandats des dirigeants devraient être précisées dans l'information accessible au public (site Internet etc.). Une courte biographie pourrait décrire le parcours mutualiste et professionnel de certains administrateurs (Président, Vice-présidents, Bureau...), au moins au plan national ■

RECOMMANDATION

n° 1

Valoriser les expériences des administrateurs

Des témoignages d'engagement militant, des parcours d'administrateurs retranscrits dans les supports de communication interne et externe pourraient être généralisés ■

Certaines entreprises ont mis en place des systèmes de sélection de candidats représentatifs. La volonté d'avoir des Conseils d'administration représentatifs de leur sociétariat (catégorie socioprofessionnelle, géographie, âge, sexe...) est également recherchée par quelques coopératives et mutuelles.

Fruit d'une politique volontariste mise en place par les élus nationaux depuis plusieurs années, certaines entreprises commencent à avoir ou présenter plus de candidats que de postes à pourvoir.

2.2.2. La motivation et la conviction

La forte conviction et la motivation des administrateurs des coopératives et des mutuelles permettent d'acquérir des expériences et des compétences supplémentaires, de même que leur implication dans la vie de l'entreprise et ses actions de solidarité contribuent à donner du sens à leur engagement citoyen. La prise de conscience du rôle joué au sein de l'organisation explique également leur engagement. Le temps consacré à exercer leurs fonctions ainsi que leur caractère bénévole¹⁰ soulignent que l'intérêt à agir de l'ensemble des administrateurs n'est pas motivé par des aspects financiers. Généralement actifs dans des associations ou d'autres organisations coopératives et mutualistes, les administrateurs sont également un miroir de la société civile.

Ce sentiment de citoyenneté active et de contribution bénévole dans une entreprise souligne la vitalité de l'engagement démocratique. Ce système mérite d'être mis en valeur par les entreprises coopératives et mutualistes pour valoriser l'action de leurs militants et encourager l'engagement d'autres sociétaires.

2.2.3. La promotion sociale

Les entreprises coopératives et mutualistes sont dirigées par des administrateurs et notamment des présidents, qui ont gravi les divers niveaux de responsabilité de l'entreprise.

¹⁰ Cf. paragraphe 2.2.4. « Le bénévolat ».

L'ascension est souvent fonction du temps consacré à l'entreprise. L'administrateur national doit avoir exercé ses responsabilités successives en démontrant une acquisition de compétences techniques et politiques. La fonction d'administrateur national revêt de ce fait une forte légitimité aux yeux de l'ensemble du réseau, tirée d'abord de l'élection, mais aussi de son expérience reconnue du terrain.

De nombreux présidents ont une formation initiale parfois éloignée des fonctions occupées mais ont pu bénéficier régulièrement de formation interne, soulignant le caractère d'école de formation continue et de promotion sociale des

L'EXEMPLE DE JEAN GERMAIN, ANCIEN PRÉSIDENT DE LA MAIF

Jean Germain est devenu enseignant en 1948. Il poursuit parallèlement des études en expertise comptable et sciences économiques et obtient une licence en droit.

Professeur certifié en 1954, Jean Germain débute sa carrière militante au sein de la Fédération des Conseils de Parents d'Élèves. Délégué départemental, puis correspondant de la MAIF de la Seine, il se fait remarquer par des initiatives constructives qui tendent à faire de ce département un site pilote pour améliorer le service aux sociétaires.

Il teste ainsi un système de tiers-payant auprès de réparateurs agréés ou encore met en place une cellule d'assistance touristique qui deviendra MAIF-Assistance. Fort de ces succès, il est élu au Conseil d'administration de la Mutuelle en 1966. En 1972, à 43 ans, il devient Président-directeur général. Il nomme Paul Marcus directeur. Les deux hommes forment au sein de la Mutuelle un tandem efficace et apprécié qui va permettre des mutations déterminantes pour l'avenir. Jean Germain, à la fois visionnaire et pragmatique, explore des domaines qui conforteront la réussite de la MAIF.

C'est sous sa présidence que seront créées les entités qui forment aujourd'hui le groupe MAIF : Ima, Filia-MAIF, Sérénamaif, Parnasse-MAIF, Prévention MAIF et Fondation MAIF.

Il décèdera en 2004 ■

RECOMMANDATION

n° 21

Veiller à anticiper l'avenir

La réalité de la promotion sociale dans les entreprises coopératives et mutualistes mérite d'être davantage mise en avant, y compris pour attirer des candidats de qualité. Il s'agit ainsi de veiller à favoriser la promotion interne pour les candidats à la fonction de Président, ce qui en tout état de cause, implique que les coopératives et les mutuelles s'attachent à la question des successions ■

entreprises coopératives et mutualistes. Un agriculteur, un enseignant, un artisan peuvent se révéler d'excellents gestionnaires. Le système des coopératives et des mutuelles est une forme de promotion de la diversité des modèles d'ascension et de réussite sociales.

Le choix d'un Président qui n'est pas issu du réseau peut se produire. Ce choix peut être motivé par diverses raisons : besoin d'une compétence particulière, situation stratégique exceptionnelle... Le candidat est généralement présenté à tous les échelons et souvent amené à occuper préalablement des fonctions d'administrateur ou de vice-président. Même s'il est plus rapide que le parcours classique, le processus peut nécessiter plusieurs années et comprend toujours une phase d'apprentissage.

Lors de toute recherche de compétences extérieures pour le Conseil d'administration national, les différentes étapes d'élection et de promotion au sein des Conseils doivent être maintenues.

La réalité de la promotion sociale dans les entreprises coopératives et mutualistes mérite d'être davantage mise en avant, y compris pour attirer des candidats de qualité.

2.2.4. Le bénévolat

Le bénévolat des administrateurs est généralement le principe affirmé. Il est réel pour l'essentiel dans le cas des administrateurs locaux, pour lesquels seuls les frais de déplacement sont remboursés. Il est adapté pour les administrateurs régionaux et nationaux.

Trois observations peuvent être faites quant à l'indemnisation des administrateurs régionaux et nationaux. Premièrement, les administrateurs dont la fonction nécessite plusieurs heures par semaine sont indemnisés à hauteur de leur perte de revenu. Les entreprises coopératives et mutualistes peuvent rembourser le temps passé à l'organisation qui emploie l'élu, que ce soit une entreprise privée ou publique. D'autres solutions peuvent être trouvées si le nouvel administrateur occupe une profession libérale. Deuxièmement, des indemnités complémentaires peuvent être attribuées aux administra-

teurs consacrant une part significative de leur temps et exerçant des responsabilités importantes. Le mandat exercé ne peut pas être une source d'enrichissement pour le dirigeant. En aucune manière un dirigeant élu de coopérative ou de mutuelle ne peut disposer de parts de capital pouvant être assimilées à des stocks options.

**LES OBLIGATIONS DES ADMINISTRATEURS LOCAUX :
LE COMITÉ DE SECTION DE LA MGEN**

L'activité de la Mgen est gérée au niveau du département par une « section » où siège l'équivalent d'un Conseil d'administration local qualifié de Comité de section. Les membres de ce dernier sont élus par correspondance parmi les membres participants rattachés à la section, et ce pour une durée de 6 ans et renouvelables par tiers tous les deux ans. Lors des dernières élections, 32% des membres participants se sont exprimés ce qui représente 540 000 votants.

Le nombre de membres varie avec la taille de la section de 18 à 42.

Etre membre d'un Comité de section comporte certaines obligations :

- le bénévolat ;
- l'interdiction de se servir de ses titres acquis sur mandat Mgen en dehors des fonctions exercées en application des statuts ;
- l'obligation d'assiduité : un membre du Comité de section peut être déclaré démissionnaire d'office de ses fonctions en cas d'absence sans motif valable à trois séances au cours de la même année.

Le Comité de section est organisé en plusieurs commissions spécialisées (orphelinat, handicap, communication...) placées sous la responsabilité d'un président de commission. Les membres sont tenus à une obligation de réserve concernant les cas examinés en commission ■

Source : Site Internet de la MGEN, 2005 : www.mgen.fr

RECOMMANDATION

n° 23

***Gagner en transparence
sur les rémunérations***

Le bénévolat est à maintenir dans toute la mesure du possible. En tant que de besoin, les indemnités versées aux administrateurs doivent être transparentes et communiquées à tous les membres du Conseil d'administration et à l'Assemblée générale en précisant autant que possible les critères appliqués, ce qu'implique la logique du mandat électif dans un système démocratique.

Un Comité de Conseil pourrait préparer les décisions correspondantes ■

Troisièmement, pour les administrateurs qui exercent leur fonction électorale à quasi temps plein une rémunération du temps passé, de la compétence et de la responsabilité, liés à l'exercice du mandat peut être préférée.

Le bénévolat exprime un engagement et garantit la liberté de décision des administrateurs. Il devrait rester de règle générale. Toutefois avec la professionnalisation des métiers, il apparaît nécessaire d'assurer une certaine sécurité financière aux dirigeants élus nationaux. Les missions de Président, voire de Vice-président, entraînent une implication quasi-quotidienne ; il est illusoire de prôner la gratuité intégrale de la fonction. Différentes solutions ont été mises en place dans les entreprises coopératives qui ne sont pas toutes satisfaisantes. Ce système mériterait une réflexion de fond et davantage de transparence.

BÉNÉVOLAT ET INDEMNISATION DANS LE MOUVEMENT SCOP

Dans les principes fondateurs du statut de l'élu(e) du mouvement, le huitième principe souligne que :

« L'élu(e) est bénévole dans le cadre de son mandat. Une indemnisation à la coopérative des temps de mise à disposition de l'élu(e) est possible pour les missions en sus de sa participation aux réunions des instances du Mouvement » ■

*Source : Charte de l'élu-e du Mouvement SCOP,
adoptée au Conseil national de 2004*

DEUXIÈME PARTIE

La recherche permanente des équilibres

1. RAPPROCHER LES POUVOIRS

1.1. L'administrateur

Tous les administrateurs sont, par définition, des dirigeants élus de l'entreprise coopérative ou mutualiste et assumant leurs responsabilités à leur niveau tout en contribuant à l'élection des dirigeants d'un niveau supérieur. Cependant, le Président d'une grande fédération régionale ou du niveau national détient de fait un pouvoir plus important dans l'entreprise qu'un administrateur local. Le Président national et/ou plusieurs présidents régionaux exercent généralement l'essentiel du pouvoir à ce niveau. Cela se justifie par le fait qu'ils représentent la partie la plus large des sociétaires et incarnent une des fonctions les plus légitimes issues du système démocratique. C'est d'ailleurs une application du principe de subsidiarité.

Le Conseil d'administration, qui tire sa légitimité de l'Assemblée générale, formule les orientations stratégiques. La représentation nationale et internationale du groupe est normalement incarnée par le Président.

Dans la grande majorité des cas, le Conseil d'administration a autorité sur la direction exécutive. Le nombre de membres de cette dernière peut être relativement restreint, de manière à maintenir une certaine opérationnalité au niveau des élus et une coopération, sous des formes variables, entre dirigeants élus et cadres.

Certaines organisations ont choisi une séparation forte des pouvoirs entre le Conseil d'administration, composé de dirigeants élus, et le Comité de direction, composé de directeurs. Dès lors, le Conseil d'administration se charge essentiellement des orientations stratégiques, leur mise en œuvre et la gestion quotidienne étant le domaine des dirigeants salariés. Un deuxième schéma, relativement répandu, souligne la très forte implication des dirigeants élus dans la gestion écono-

RECOMMANDATION

n° 10, 15, 16, 18

***Aider à la prise
de décision***

Pour préparer la prise de décision du Président et du Conseil d'administration et permettre à chaque administrateur une pleine implication, devraient être créés un comité d'audit et de contrôle des comptes et un comité des nominations et de rémunérations ainsi que des comités *ad hoc* chargés, par exemple, de la sélection des candidats administrateurs. Ces comités d'administrateurs doivent pouvoir faire appel autant que de besoin au Président, au Directeur général ou à des experts qualifiés.

Dans le cadre des processus de décision, il apparaît nécessaire que les dirigeants élus disposent des dossiers en temps suffisant (au minimum une semaine avant toute réunion statutaire) et dans un format compréhensible proposant si possible plusieurs solutions ■

mique (Groupe Chèque Déjeuner, Matmut, Groupe Banque Populaire, Mutuelle des motards, Mgen etc.). Un troisième modèle, plus récent et relativement rare, consiste à associer dirigeants élus et salariés dans un même Conseil de direction, l'ensemble étant subordonné au Conseil d'administration pour garder un contrôle direct et permanent des représentants des sociétaires (cas de la Maif et de la FNCA).

Les comités issus du Conseil ou mis en place par lui renforcent l'implication des administrateurs dans le gouvernement d'entreprise. Un comité d'audit paraît indispensable, de même qu'un comité des nominations et un comité des rémunérations, ces deux derniers pouvant être fusionnés. Quant à un comité stratégique, il risque d'aboutir à dessaisir progressivement le Conseil de ce qui est sa mission première. D'autres formules (mission temporaire ou permanente

***UNE POSITION FORTE EN FAVEUR
DU DIRIGEANT ÉLU DANS LES SCOP***

La charte de l' élu(e) du Mouvement SCOP, adoptée en Conseil national en mars 2004, affirme en introduction que la mise en œuvre opérationnelle du métier stratégique de développeur coopératif du Mouvement Scop « incombe à ses permanents sous la responsabilité des élus qui définissent les orientations et en vérifient la réalisation ». Cette « prise de responsabilité politique » implique que l' élu(e) du Mouvement puisse « s'appuyer sur des principes fondateurs d'un statut de l' élu(e), une organisation cohérente et lisible de ses missions, des règles d'exercice de son mandat et des moyens adaptés à sa prise de responsabilité ainsi qu'un parcours de formation de l' élu(e) (...) ». C'est l'objet de la Charte de l' élu(e) du Mouvement Scop qui dans son premier chapitre reprend les principes fondateurs du statut de l' élu(e). Celui-ci est basé sur huit principes permettant de « garantir la transparence et l'attractivité des responsabilités confiées aux élus » ■

Source : Site Internet du GNC, 2005 : www.entreprises.coop

confiées à un ou des membres du Conseil, commissions spécialisées etc.) permettent d'engager davantage les administrateurs.

LE RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR À LA MUTUELLE DES MOTARDS

« Composé d'administrateurs bénévoles, issus du monde motard et militants la plupart du temps et d'un représentant des salariés, le Conseil d'administration de la Mutuelle des Motards donne à l'entreprise les grandes orientations à suivre » ■

Source : Site Internet de la Mutuelle des motards, 2005 : www.amdm.fr

LE RÔLE DE L'ADMINISTRATEUR DES BANQUES POPULAIRES

« Les administrateurs ont pour mission le contrôle, la surveillance et la détermination des orientations générales de leur établissement en cohérence avec la stratégie nationale. Le Président, qui représente le Groupe sur le plan national et international, est le garant de sa cohésion et de son identité. Cette organisation de gouvernance, qui s'appuie sur un sociétariat de plus en plus vivant, est un facteur clé de succès pour le Groupe Banque Populaire et pour chacune des banques qui le composent » ■

Source : Rapport annuel du Groupe Banque Populaire, 2004 : www.banquepopulaire.fr

LE RÔLE DES ADMINISTRATEURS DU CRÉDIT MUTUEL

« 24 000 administrateurs élus, présents aux trois niveaux du Crédit Mutuel - local, régional et national -, assument la responsabilité et le contrôle du groupe. Ils représentent les sociétaires, sont à l'écoute de leurs besoins et de leurs projets. Sociétaires actifs, ils témoignent d'un engagement fort en participant aux côtés des salariés à l'administration de la Caisse locale. Intégrés à la vie locale, ils sont porteurs et garants des valeurs du Crédit Mutuel » ■

Source : Rapport annuel du Crédit Mutuel, 2004 : www.creditmutuel.com

RECOMMANDATION

n° 17, 19

Aider à la prise de décision (suite)

De manière générale, les processus de décision mériteraient d'être mieux formalisés et précisés.

Les plus importantes décisions stratégiques devraient être discutées au cours d'au moins deux réunions laissant ainsi le temps de l'analyse et de la réflexion.

Plus largement, les conditions de prises de décisions (quorum, majorité simple ou qualifiée etc.) doivent être clairement définies et connues des sociétaires.

De même, il apparaît nécessaire d'informer clairement et complètement les administrateurs quant aux risques de responsabilité civile encourus par eux et à la couverture des éventuels frais de défense ■

RECOMMANDATION

n° 26

***Sensibilisation
au gouvernement
d'entreprise***

Une sensibilisation au gouvernement d'entreprise spécifique aux coopératives et aux mutuelles doit être fournie aux dirigeants salariés et, par extension, aux salariés. Cela s'avère d'autant plus nécessaire que le taux de renouvellement des effectifs sera fort tout au long des dix prochaines années ■

Dans tous les cas, la décision en dernier ressort doit appartenir au Conseil.

Les règles d'équilibre du pouvoir entre un dirigeant élu et salarié, au plus haut niveau (Président/Directeur général), mériteraient d'être plus clairement formalisées à travers les statuts, les règlements, les codes, tout en gardant la souplesse nécessaire pour tenir compte de la diversité des situations - et des personnalités.

Communiquer sur le rôle des administrateurs et du Président donnerait plus de lisibilité au gouvernement d'entreprise. Cela pourrait être réalisé dans le rapport annuel, sur le site Internet et dans tout autre moteur de communication interne et externe.

1.2. Le dirigeant salarié

L'expression de dirigeant salarié correspond ici aux fonctions de directeur général ou de directeur. Comme mentionné supra, les Comités de direction sont généralement dépendants du Conseil d'administration et donc des dirigeants élus. Le pouvoir du dirigeant salarié est, dans la plupart des entreprises coopératives et mutualistes, largement conditionné par les orientations de fond données par les dirigeants élus. Dans la pratique, il est d'usage que dirigeants élus et salariés coopèrent et c'est normal.

Certaines entreprises peuvent toutefois avoir opté pour une séparation assez forte des fonctions et laissé une très large autonomie aux dirigeants salariés, au demeurant, toujours encadrée par la loi. Si cette autonomie risquait de priver les dirigeants élus de tout pouvoir d'influence y compris sur les orientations stratégiques, la prise en compte des intérêts des sociétaires pourrait être menacée.

Sensibiliser le dirigeant salarié

Si une large autonomie de gestion est laissée au dirigeant salarié, il peut apparaître dans certaines entreprises important de codifier les fonctions confiées, pour un encadrement plus clair des fonctions respectives. Des délégations de signature ou de compétences annuellement accordées par le Conseil d'administration permettraient deux choses : un dia-

logue permanent entre dirigeants élus et salariés et une meilleure responsabilisation du Conseil d'administration à l'égard de ces délégations.

**LE RÔLE DES DIRIGEANTS SALARIÉS :
L'EXEMPLE DE GROUPAMA**

« La mise en œuvre des décisions du Conseil d'administration et la gestion de la Fédération sont confiées à un Directeur Général. Le Directeur Général de Groupama SA est Directeur Général de la Fédération. Il est assisté par un Directeur et une équipe resserrée de collaborateurs » ■

Source : Site Internet de Groupama, 2005 : www.groupama.com

1.3. La complémentarité des fonctions

Les fonctions des dirigeants élus et salariés sont complémentaires. Le dirigeant élu possède une bonne connaissance du terrain et des attentes locales, tant des sociétaires que des partenaires politiques, économiques et sociaux. Le dirigeant salarié a, quant à lui, l'expertise financière, juridique, de ressources humaines, technique et commerciale. La complémentarité est pertinente et fonctionne bien dans la grande majorité des organisations. Au-delà des facteurs tenant à la personnalité des individus, cette complémentarité pourrait être précisée (rencontres périodiques, délégations de compétences, commissions et comités mixtes etc.).

Si le Président occupe simultanément les fonctions de Directeur général, le Conseil d'administration doit d'autant plus l'accompagner dans ses missions.

Une confiance partagée

La complémentarité doit être une préoccupation de tous les niveaux de l'organisation, au plan local et national. Les formations ou les projets communs alliant Président et Directeur peuvent être multipliés.

RECOMMANDATION

n° 22, 27

**Maintenir
une coopération
Président/Directeur et
appuyer le Président
à l'aide de conseils
d'experts**

Veiller à maintenir un haut degré de coopération entre le dirigeant élu et le dirigeant salarié permet de bénéficier pleinement de la complémentarité des fonctions. En outre, afin d'accroître la capacité d'expertise et la transparence des décisions du Conseil d'administration, le Président national pourrait s'appuyer sur un comité d'orientation ou des comités consultatifs composés majoritairement de sociétaires reconnus pour leurs compétences (professeurs, industriels...) qui apporteraient une expertise technique et / ou un avis sur des thèmes précis (logement, exclusion...) ■

Il s'agit de veiller à maintenir un maximum de liens entre dirigeants élus et salariés, dans l'intérêt des sociétaires et de l'organisation.

Le rôle de représentant des sociétaires du Président, rôle généralement qualifié de « politique », doit être encore renforcé.

LE COUPLE PRÉSIDENT/DIRECTEUR À COOP DE FRANCE

Coop de France, qui est la nouvelle dénomination de la Confédération française de la coopération agricole, précise qu'« au sein des entreprises coopératives, ce couple traduit l'association du "monde paysan" au monde économique, tout en garantissant la mobilisation et la responsabilisation des sociétaires et des administrateurs à l'égard de l'entreprise et de ses résultats » ■

Source : Site Internet de Coop de France, 2005 : <http://cfca.magnitsite.net>

1.4. Le rôle de la formation

L'approche de la formation est diverse, mais elle constitue un enjeu majeur pour les entreprises coopératives et mutualistes.

La formation peut être centralisée, externalisée ou locale.

Certaines organisations possèdent une formation centralisée et organisée. Elles s'attachent à former les dirigeants, tant élus que salariés, selon des modalités distinctes. Ces formations sont réalisées au niveau national, structurées par le siège qui permet aux nouveaux élus de recevoir une formation tant sur les valeurs de l'organisation que sur les techniques de gestion ainsi que sur l'environnement. Les formations dispensées, de bon niveau, sont l'occasion d'échanges entre administrateurs régionaux permettant d'engager une dynamique de groupe.

Les formations externalisées font souvent l'objet de partenariats avec des universités. Les dirigeants élus ou salariés bénéficient ainsi d'un parcours favorisant la validation des acquis de l'expérience (VAE). Comme dans le cas précédent,

ce type de formation porte sur la gestion (droit, comptabilité...) et les spécificités de l'entreprise (histoire, valeurs...). Récentes, ces formations méritent de se développer.

Les formations locales sont les plus fréquentes. Chaque structure régionale décide de former ses propres administrateurs, au cas par cas, dans le cadre d'une politique générale adaptée aux besoins.

Des formations continues

C'est un constat général, les dirigeants élus ne reçoivent pas de formations continues suffisantes, tant sur les valeurs et principes de l'entreprise que sur ses métiers.

Les différents types de formation doivent être maintenus et développés. Il serait efficace de combiner ces trois approches.

PERFECTAM, POUR LES ADMINISTRATEURS DU CRÉDIT AGRICOLE

Perfectam est un cycle de perfectionnement organisé à l'intention des administrateurs membres des Bureaux des Caisses Régionales ou ayant vocation à le devenir. Il vise à mieux cerner les évolutions de l'environnement économique et bancaire, le fonctionnement du Groupe et le rôle d'élu. Les nombreuses rencontres organisées avec des dirigeants du Crédit Agricole sont l'une des clefs de ce cycle qui se déroule en sept séquences de deux jours, chacune ayant une thématique spécifique, d'octobre à avril. Chaque année, les Rencontres Perfectam réunissent l'ensemble des administrateurs ayant participé à un cycle Perfectam, autour d'un thème d'actualité important pour le Crédit agricole.

Quatorze cycles Perfectam se sont déroulés depuis 1991, année de sa création, soit 189 administrateurs formés. Trente Présidents de Caisse régionale sur quarante et un ont suivi l'un des cycles.

Dans le même esprit, l'Institut de Formation du Crédit Agricole Mutuel (IFCAM) dispense des formations spécifiques dédiées aux Présidents des Caisses régionales en relation directe avec leurs responsabilités ■

RECOMMANDATION

n° 13

Evaluer la formation

La formation des administrateurs, dont le développement peut être encouragé, devrait faire l'objet d'un rapport annuel au Conseil d'administration ■

Structurer une formation des élus via l'échelon national agirait en faveur d'une plus grande cohésion du groupe avec, de surcroît, des moyens supérieurs.

Les formations portant sur la validation des acquis de l'expérience sont appropriées au regard du parcours des dirigeants élus et des collaborations avec des universités.

Les formations décentralisées doivent être maintenues, tant pour les élus que pour les salariés, et menées en cohérence avec les orientations de l'entreprise au niveau national.

Les échanges entre les entreprises coopératives et mutua-

**FORM'A'OUEST :
UNE FORMATION D'ADMINISTRATEURS
RÉGIONAUX DU CRÉDIT MUTUEL**

Form'A'Ouest forme les administrateurs régionaux de dix des dix huit Fédérations du Crédit Mutuel. L'acquisition des compétences liées à l'exercice du mandat d'administrateur mais aussi l'échange entre administrateurs de différentes régions sont parmi ses objectifs. Ce système de formation souple et informel permet d'organiser des sessions qui, planifiées sur deux ans, abordent différents thèmes. Sur 2004-2005, Form'A'Ouest a compté 200 participants ■

LA FORMATION DANS LES SCOP

Lors du Congrès de la Confédération générale des SCOP, en 2004, la formation s'est présentée comme un « atout stratégique » à développer.

Elle accompagne les dirigeants d'entreprises qui souhaitent transformer leur société en Scop, doit atteindre l'objectif de 1 500 coopérateurs formés par an, doit être accessible aux petites Scop grâce à un fonds de financement mutualisé (« Form.coop ») et permet aux nouveaux salariés d'être sensibilisés au fonctionnement coopératif (« Journée Bienvenue.scop ») ■

Source : Site Internet de Scop entreprises, 2005 : www.scop.coop

listes doivent également être encouragés. Les pratiques de certains permettraient la structuration de cycles de formation chez d'autres. Des échanges d'administrateurs entre diverses structures aboutiraient à gagner en connaissance des organisations qui présentent de fortes similarités.

LES ADMINISTRATEURS FACE AUX ENJEUX ÉCONOMIQUES AGRICOLES : L'EXEMPLE DE COOP DE FRANCE

« Sénèque » est un « parcours de perfectionnement au gouvernement de l'entreprise coopérative agricole » qui poursuit deux principaux objectifs.

Tout d'abord, il vise à constituer une « équipe » d'administrateurs chargée d'échanger sur les différentes pratiques régionales ou par métier.

Ensuite, il permet l'acquisition de compétences tant dans la stratégie d'entreprise nationale et internationale que dans la conduite de projets concrets.

« Sénèque » est mené en collaboration avec l'Institut de Management International Agroalimentaire de l'ESSEC ■

UNE FORMATION DES ÉLUS ET SALARIÉS À LA SORBONNE : L'EXEMPLE DE LA FNMF

En partenariat avec l'Université de la Sorbonne, Paris 1, la Fédération nationale de la mutualité française propose désormais deux cycles de formation tant à ses élus qu'à ses salariés. Le dernier diplôme, un master « protection sociale complémentaire », a été créé à la rentrée 2004.

Son objectif « est de permettre à des cadres ou à des administrateurs en activité dans des organismes mutualistes, ainsi qu'à des personnes souhaitant occuper de telles fonctions, de compléter leurs acquis et leurs diplômes en se formant à l'analyse économique et juridique, à la gestion et à l'administration des organismes de la protection sociale complémentaire » ■

Source : Université Paris 1, 2005 : www.univ-paris1.fr

RECOMMANDATION

n° 1

Sensibiliser le sociétaire sur son rôle

Il faut expliquer clairement au sociétaire comment il peut et doit exercer son rôle de contrôle et le rappeler à travers les divers supports de communication (lettres mensuelles, magazines etc.). Peuvent également être organisées des réunions de formation sur les techniques du contrôle afin de disposer d'administrateurs informés et compétents agissant dans l'intérêt de l'organisation. Par sa participation active, le sociétaire exprime son adhésion aux objectifs et au fonctionnement de l'entreprise ■

RECOMMANDATION

n° 6, 11

Multiplier les temps d'échanges

Les lieux d'échanges et de débats dès avant les Assemblées générales peuvent être multipliés. Les assises menées par certaines organisations se sont révélées de précieux lieux de confrontation démocratique, de réflexion et d'échanges. Enfin, une plus grande transparence dans les mandats devrait amener tout administrateur national à en rendre compte régulièrement lors de réunions régionales ■

2. COOPÉRER POUR ÉQUILIBRER : L'ÉQUILIBRE COOPÉRATIF**2.1. Exercer un contrôle à travers l'Assemblée générale**

Le principe commun à toutes les entreprises coopératives et mutualistes est de considérer le sociétaire, dans le processus démocratique, comme la personne à qui l'on réfère de la situation de l'organisation. Le temps fort est alors l'Assemblée générale.

Toutes les entreprises coopératives et mutualistes organisent au minimum une Assemblée générale par an. L'Assemblée générale fait l'objet d'une présentation de l'activité économique annuelle, des rapports de gestion ou financiers, du rapport moral et des orientations stratégiques qui sont proposés au vote de l'Assemblée générale. Le processus est, et doit être, transparent.

Cependant, le sociétaire n'est pas uniformément mobilisé selon les entreprises. Dans certaines, l'Assemblée générale nationale est l'unique moment annuel d'expression proposé aux sociétaires ou à leurs délégués.

Dans d'autres, le système démocratique est plus développé. Différentes Assemblées générales (locales, régionales, inter-régionales) sont organisées, par exemple, 2 000 par an au Crédit Mutuel. Diverses organisations tendent, depuis quelques années, à scinder la partie orientation stratégique de la partie statutaire lors des Assemblées générales. Les orientations stratégiques et les thèmes intéressant les sociétaires font ainsi l'objet de débats qui sont, de manière générale, mobilisateurs et animés.

Un meilleur contrôle

Le débat est central pour les entreprises coopératives et mutualistes. Plus le sociétaire sera amené à débattre, à se pencher sur les orientations de son organisation, à participer aux réunions statutaires, plus la transparence sera garantie.

Tout sociétaire qui souhaite s'intéresser à la gestion de son organisation doit être en capacité de saisir pleinement les divers enjeux. Des moyens simples peuvent être adoptés, en

envoyant avant chaque Assemblée générale des documents synthétiques, pédagogiques et dans un temps suffisant pour permettre à chacun de les étudier.

2.2. Favoriser l'équilibre par la diversité des voix et la multiplicité des parties prenantes

Le principe « une personne, une voix » permet à tout le monde de pouvoir s'exprimer à un moment donné. L'équilibre est assuré par le rôle de contre-pouvoir et de contrôle dévolu à chacun. Il y a autant de contre-pouvoirs que de voix ou de sociétaires.

L'équilibre ne fonctionne qu'à condition que la diversité des voix s'exprime réellement. Cela amène deux réflexions. Le maximum de personnes doit être sociétaire, ce qui n'est pas toujours le cas dans les coopératives. Et, le statut de sociétaire ne suffisant pas, un maximum de personnes doivent avoir connaissance de leur rôle de contre-pouvoir, facteur d'équilibre. Ce point rejoint l'objectif de l'animation et du renforcement de l'« affectio mutualis ».

2.3. Des élus représentatifs et responsables

Tous les élus sont effectivement responsables devant l'Assemblée générale. Ils peuvent aussi y perdre leur mandat.

La question centrale de la représentativité est diversement abordée. Certaines organisations font en sorte d'avoir des Conseils représentatifs en termes de catégories socioprofessionnelles, d'âge et de sexe. Par exemple, le Crédit Mutuel de la région de Nantes vient d'élire un Président de Caisse âgé de 23 ans.

2.4. L'indépendance des administrateurs

L'indépendance des administrateurs est à aborder sous deux angles.

La question des « administrateurs indépendants » concerne un type d'entreprise spécifique qui est la société cotée. Lorsque les fonds de pension ont imposé des « administrateurs indépendants » aux entreprises dans lesquelles ils

RECOMMANDATION

n° 7, 8

Tendre vers des Conseils plus représentatifs

Il apparaît indispensable d'assurer la représentativité des Conseils d'administration au regard du sociétariat selon le sexe, l'âge, les catégories socioprofessionnelles, les origines notamment en veillant à une présence plus forte de femmes et de jeunes.

Un Conseil en adéquation avec son sociétariat gagnerait en pertinence avec une représentation démocratique des intérêts de tous les sociétaires et enrichirait ses travaux de la diversité des cultures et des expériences ■

RECOMMANDATION

n° 20

***La place de
l'« administrateur
indépendant »***

Dans le cœur coopératif et mutualiste, la présence d'administrateurs extérieurs n'a ni sens, ni justification, ce qui n'exclut pas le recours à des experts externes non membres des Conseils. Dans les filiales cotées ou non, avec ou non des actionnaires extérieurs minoritaires, l'appel à quelques administrateurs ne faisant pas partie de l'organisation peut avoir des effets positifs en terme d'ouverture et de compétences ■

investissaient, ils souhaitent protéger leurs intérêts économiques au regard de ceux de la direction. Dans les entreprises coopératives et mutualistes, la logique de gouvernement est radicalement différente. Leur gouvernement d'entreprise obéit à sa logique interne de fonctionnement. Le contrôle est garanti par l'organisation elle-même dans la mesure où sa finalité est de servir les intérêts de ses membres. Il n'y a donc aucune logique à garantir voire protéger des intérêts extérieurs à l'entreprise. Mieux, il faut souligner que, plus l'administrateur est impliqué dans la stratégie de l'entreprise, plus son mandat doit être contrôlé par les sociétaires. La légitimité et le contrôle d'un dirigeant mutualiste, donc son indépendance, tiennent bien au mandat qu'il exerce par le biais de son élection. Soustraire un administrateur au processus électoral le désolidariserait des intérêts de l'organisation et des sociétaires.

Sous un autre angle, il est de fait que les administrateurs de coopératives et de mutuelles s'engagent par conviction et non pas par intérêt financier¹¹. Ils mobilisent une part importante de leur temps et de leur énergie dans leur responsabilité d'administrateur. Ils sont largement ouverts sur le monde local, associatif et / ou politique. Autant de caractéristiques qui font d'eux des administrateurs véritablement indépendants, une indépendance qui n'a pas à être remise en cause, mais continuellement confortée par un processus démocratique authentique.

3. INFORMER : LA TRANSPARENCE**3.1. Une information importante et régulière**

Le nombre de revues, bulletins, magazines, sites Internet etc. est important dans la grande majorité des entreprises coopératives et mutualistes. Issue d'une tradition séculaire, la diffusion d'informations est régulière. Elle intervient généralement à l'échelon national et, de manière moins importante, au niveau régional.

L'ensemble des informations concernant le gouvernement d'entreprise (modalités, élections, taux de participation...) et

¹¹ Voir le paragraphe sur le bénévolat au point 2.2.4. de la première partie, page 15.

ses enjeux gagnerait à être développé et largement diffusé. Pour les sociétaires, les informations concernant le gouvernement d'entreprise sont désormais fréquentes. Sont ainsi présentés les taux de participation, les délibérations des Conseils d'administration et des Assemblées générales, les nouveaux élus... Si les informations sur les élections sont fréquentes, elles pourraient être plus détaillées et surtout le processus électoral mieux explicité.

Pour le grand public, il n'est parfois pas facile d'accéder à des informations simples et claires sur le sociétariat et le gouvernement d'entreprise. Peu d'informations sont ainsi directement disponibles sur les sites Internet. Un accès facilité contribuerait à une meilleure connaissance des entreprises coopératives et mutualistes et donc à la promotion de leur modèle et de leurs valeurs.

UNE COMMUNICATION IMPORTANTE

A l'image de la Mutuelle générale de l'Education nationale, les mutuelles communiquent régulièrement en direction de leurs sociétaires. Par exemple, le bimestriel d'information « Valeurs mutualistes » de la Mgen est tiré à 1 817 000 exemplaires ■

Source : Site Internet de la Mgen, 2005 : www.mgen.fr

LE SYNDICAT DE LA PRESSE SOCIALE

Le Syndicat de la presse sociale (SPS) rassemble, représente et défend les intérêts de 150 éditeurs : associations, coopératives, mutuelles, syndicats. Ils publient 175 revues et comptent 20 millions de lecteurs ■

Source : Site Internet du Syndicat de la presse sociale, 2005 : www.fnps.fr/sps/infoleg.asp

RECOMMANDATION

n° 14

Des sites dédiés aux administrateurs

Pour les administrateurs, l'utilisation de sites Internet ou Extranet permettrait de diffuser une information régulière et actualisée sur les diverses manifestations des entreprises ■

RECOMMANDATION

n° 28, 29, 30

***Communiquer
en interne et en externe
sur le gouvernement
d'entreprise***

Un rapport annuel sur le gouvernement d'entreprise devrait être réalisé, mettant en lumière ses modalités et ses adaptations comme son lien avec la vie démocratique du groupe.

Les documents destinés aux sociétaires pourraient être mis en ligne sur Internet.

Une rubrique sur le site Internet des entreprises pourrait être directement dédiée au gouvernement d'entreprise, avec des explications claires et les calendriers électoraux.

Un observatoire sur les bonnes pratiques des organisations pourrait être mis en place ■

***L'ASSOCIATION NATIONALE DE LA PRESSE
ET DE LA COMMUNICATION MUTUALISTES (ANPCM)***

La diffusion de revues par les mutuelles santé est quasiment concomitante à leur apparition. Un phénomène qui s'est largement répandu à compter de 1848, date de la première revue, et qui s'amplifie entre 1900 et 1906 où 50 revues sont créées. L'Association nationale de la presse et de la communication mutualistes (ANPCM) fédère aujourd'hui les éditeurs de la presse mutualiste et les soutient dans l'exercice quotidien de leurs missions. L'ANPCM est par ailleurs la seule structure de représentation de la presse des mutuelles santé. Un organe d'information, France-Mutualité, joue le rôle d'agence de presse. La presse mutualiste compte aujourd'hui plus de 100 titres pour un tirage supérieur à 15 millions d'exemplaires. Un de ses objectifs affichés est de rapprocher l'adhérent de sa mutuelle et de maintenir un lien entre les politiques engagées par l'organisation et ses membres ■

Source : Site Internet de la Mutualité française, 2005 : www.mutualite.fr

**3.2. Les outils de l'engagement réciproque :
statuts, codes, chartes...**

Un lien particulier et original se tisse entre les sociétaires, les élus et leur entreprise coopérative et mutualiste. Cet engagement réciproque est fort. Ainsi un sociétaire qui devient administrateur, à quelque niveau que ce soit, s'engage à donner du temps à l'entreprise. Il apparaît nécessaire de formaliser cet engagement à la fois pour le clarifier et le faire connaître. Les statuts doivent définir précisément le rôle et les responsabilités des administrateurs. Ils peuvent être complétés par divers documents tels que des règlements intérieurs, des codes, des chartes etc. qui gagneraient à être généralisés. De nombreuses organisations les utilisent, certains mériteraient d'être actualisés ou étoffés. Le rôle de l'élu doit être décrit dans un document synthétique à destination des administrateurs. Celui-ci devrait être disponible sur le site Internet ou Extranet mis à disposition. Ce travail permettrait de mieux formaliser les règles de fonctionnement et les responsabilités de chacun.

Dans chaque organisation coopérative et mutualiste, un code d'éthique et de déontologie devrait définir les principales règles de bonne conduite que s'engage à respecter l'entreprise conformément à ses principes et sa finalité, y compris pour éviter ou résoudre les conflits d'intérêts. De portée générale, il pourrait être complété par des codes spécifiques pour certains métiers et activités.

LE RAPPORT MUTUALISTE DE LA MAIF

« En 2000, le Conseil d'administration de la MAIF a souhaité que soit rédigé chaque année le rapport mutualiste. Au centre de l'animation de la vie mutualiste, priorité stratégique de la MAIF, on trouve, d'une part, la synthèse des enseignements issus du dialogue avec les sociétaires et, d'autre part, le témoignage de la mise en pratique de la politique mutualiste du Conseil d'administration.

Le rapport mutualiste est préparé par l'Observatoire de la vie mutualiste en collaboration avec toutes les entités de la mutuelle. Cet organe a pour fonction d'animer la vie mutualiste [...] Le rapport mutualiste est donc la synthèse de ce qui s'est fait au service du sociétaire [...], synthèse validée par le Conseil d'administration lui-même. [...] Le rapport mutualiste est de fait très complémentaire du rapport du Conseil d'administration à l'Assemblée générale, mais il s'en distingue en insistant sur la dimension vie mutualiste » ■

Source : Rapport mutualiste de la Maif, 2004 : www.maif.fr

DES STATUTS DISPONIBLES EN LIGNE : LA MUTUELLE DES ÉTUDIANTS

La Mutuelle des étudiants (Lmde) présente sur son site Internet l'intégralité de ses statuts ainsi que de son règlement mutualiste, ce dernier précisant « les droits et obligations réciproques de la mutuelle et des membres participants (adhérents) conformément à l'article L.114-1 du Code de la Mutualité » ■

Source : Site Internet de la Lmde, 2005 : www.lmde.com

RECOMMANDATION

n° 12, 25

Promouvoir le rôle des administrateurs

Le rôle des administrateurs gagnerait à être mieux formalisé à travers divers documents écrits (statuts, codes, chartes, etc.) ■

RECOMMANDATION

n° 25

Généraliser la diffusion de code d'éthique et de déontologie

Les codes d'éthique et de déontologie doivent être généralisés et largement diffusés, au moins pour le code général, aux sociétaires, aux clients, aux élus, aux salariés, ainsi qu'à tous les partenaires de l'entreprise et au grand public ■

**LE BILAN MUTUALISTE
DE LA MUTUALITÉ SOCIALE AGRICOLE (MSA)**

« Le bilan mutualiste fait suite à la Charte de l'élu. Il s'inscrit dans le cadre de la deuxième résolution du Plan stratégique institutionnel : « se donner les moyens d'un fonctionnement mutualiste ». Cette enquête, menée de janvier à juillet 2004, s'est attachée à croiser les regards des différentes parties prenantes de l'entreprise. Certaines priorités stratégiques ont été mises en lumière comme l'accompagnement des élus et la prise en compte de leur diversité, la nécessité de faire connaître et comprendre le projet mutualiste ■

Source : MSA, Le Bilan mutualiste de la MSA, Résultats, 2004

CONCLUSION

Les réflexions et recommandations présentées dans ce rapport proposent autant de pistes d'amélioration du gouvernement des entreprises coopératives et mutualistes.

Ce gouvernement d'entreprise est original, basé sur une démocratie vivante. Il est en progrès, mais doit être constamment adapté et amélioré en même temps qu'est vérifiée et contrôlée l'application des règles qui le définissent.

Compte tenu de la diversité des situations existantes, certaines recommandations, les auteurs en sont conscients, donneront lieu à discussion et critique. Mais ils sont convaincus de la nécessité de contribuer à notre manière au débat général sur la gouvernance et d'assurer une communication plus large, interne et externe, sur notre gouvernement d'entreprise.

Même s'il n'en représente pas la totalité, le gouvernement d'entreprise est au cœur de nos organisations où valeurs et principes, modes de fonctionnement et pratiques doivent coïncider. C'est d'abord de la responsabilité de chaque entreprise. Mais un échange approfondi sur les solutions, les expériences, les bonnes pratiques, y compris avec les autres types d'entreprises, serait bénéfique pour tous. C'est aussi un des objectifs du présent rapport.

Les auteurs du rapport tiennent à remercier chaleureusement toutes celles et ceux qui ont contribué à son élaboration et à sa rédaction, et en particulier les rapporteurs pour le travail et la synthèse effectués.

RECOMMANDATIONS

■ SOCIÉTARIAT

1. Communiquer fortement en direction des sociétaires sur le gouvernement d'entreprise et leur rôle dans ce gouvernement (p 11, p 13, p 18, p 32).
2. Accroître le taux de sociétariat dans les coopératives (p 11).
3. Veiller à une information continue en direction des sociétaires à l'occasion de l'Assemblée générale et également tout au long de l'année (p 13).
4. Veiller à une animation régulière de la vie du sociétariat à travers des outils d'information et l'organisation d'événements (rencontres etc.) (p 13).

■ ASSEMBLÉE GÉNÉRALE

5. Fixer, atteindre et communiquer des objectifs significatifs de participation aux Assemblées générales locales et à l'élection de délégués à l'Assemblée générale nationale (p 13).
6. Développer les débats régionaux et nationaux sur les orientations stratégiques (conventions, assises...) (p 32).

■ CONSEIL D'ADMINISTRATION

Sur la représentativité

7. Favoriser une meilleure représentativité du sociétariat au sein des Conseils d'administration (âge, sexe, catégories socioprofessionnelles, origines etc.) (p 33).
8. Se fixer des objectifs et un calendrier pour accroître significativement la participation des femmes aux Conseils d'administration d'ici à 2010 (p 33).

Sur la sélection et l'évaluation

9. Créer des Commissions *ad hoc* d'identification, de sélection et d'évaluation des administrateurs (p 16).
10. Généraliser la mise en place de Comités d'audit et des comptes, en relation avec les Commissaires aux comptes, ainsi que de Comités de nominations et de Comités de rémunérations (p 24).
11. Organiser des comptes-rendus de mandats auprès des sociétaires (p 32).

Sur la formation et l'information

12. Expliciter et illustrer le rôle des administrateurs dans des documents écrits (p 37).
13. Développer la formation des administrateurs et en faire un rapport annuel au Conseil (p 29).
14. Réaliser des sites Extranet ou Intranet d'information dédiés aux administrateurs (p 35).

Sur les pouvoirs et la prise de décision

15. Faciliter la compréhension des dossiers présentés aux Conseils d'administration et aux Assemblées générales (synthèses, options) (p 24).
16. Mettre à disposition du Conseil l'ensemble des informations stratégiques utiles à temps (au minimum une semaine avant les réunions statutaires) (p 24).
17. Veiller à réunir plusieurs fois le Conseil sur un dossier stratégique pour ne pas statuer lors d'une seule réunion (p 25).
18. Recourir en tant que de besoin à des commissions *ad hoc* composées d'administrateurs et, le cas échéant, d'experts extérieurs, chargés d'apporter une analyse sur des thèmes particuliers (p 24).

Sur les risques liés à la fonction

19. Informer clairement et complètement les administrateurs quant aux risques de responsabilité civile encourus par eux et à la couverture des éventuels frais de défense (p 25).

Sur l'« administrateur indépendant »

20. La présence d'« administrateurs indépendants » n'a ni sens, ni justification dans le cœur coopératif et mutualiste des entreprises. Elle peut être envisagée dans les filiales, cotées ou non (p 34).

■ DIRIGEANT ÉLU

21. Favoriser la promotion interne pour les candidats à la fonction de Président ; préparer les successions (p 19).
22. Renforcer la capacité d'expertise et de concertation des Conseils d'administration et des Présidents par la mise en

place de Commissions / Comités *ad hoc* d'experts de haut niveau choisis parmi les sociétaires (p 27).

23. Le bénévolat est à maintenir dans toute la mesure du possible. En tant que de besoin, renforcer la transparence des indemnités (p 21).
24. Informer sur les principaux dirigeants élus sur les sites Internet (date d'élection, biographie...) (p 17).
25. Réaliser et diffuser des codes d'éthique et de déontologie ainsi que des chartes (p 37).

■ **SALARIÉ / DIRIGEANT SALARIÉ**

26. Sensibiliser l'ensemble des salariés, et notamment les cadres, au gouvernement et à la culture d'entreprise des coopératives et des mutuelles (p 26).

■ **RELATION DIRIGEANT ÉLU / DIRIGEANT SALARIÉ**

27. Veiller à maintenir un haut degré de coopération entre dirigeants élus et salariés (p 27).

■ **GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE**

28. Réaliser un rapport annuel sur le gouvernement et la vie démocratique de l'organisation (p 36).
29. Envisager la création d'un observatoire national sur le gouvernement d'entreprise (p 36).
30. Expliciter précisément le gouvernement d'entreprise sur les sites Internet (fonctionnement général, accès au sociétariat, calendrier des élections...) (p 36).

ANNEXES

ANNEXE 1

Composition du groupe de travail44

ANNEXE 2-1

Questionnaire.....45

ANNEXE 2-2

Responsables et organisations interrogés47

ANNEXE 1

COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

PRÉSIDENT

Etienne PFLIMLIN,
Président de la Confédération nationale du Crédit Mutuel

MEMBRES

Gérard ANDRECK,
Directeur général de la Macif

Jean AZÉMA,
Directeur général de Groupama

Jean-Louis BANCEL,
Vice-président du Crédit Coopératif

Noël DUPUY,
Vice-président du Crédit Agricole S.A. et de la Fédération nationale du Crédit Agricole

Jean-Philippe HUCHET,
Vice-président de la Mutuelle générale de l' Education nationale

Thierry JEANTET,
Directeur général d' Euresa

Hervé JOUBAUD,
Vice-président de l' Institut français des administrateurs

Hervé JUVIN,
Président d' Eurogroup Institute

Henri MACAIRE,
Président du Conseil de surveillance de l' association de gestion du groupe Médéric

Caroline NAETT,
Secrétaire générale du Groupement national de la coopération

Patrick PEUGEOT,
Président d' honneur de La Mondiale

RAPPORTEURS

Olivier BONED, *Confédération nationale du Crédit Mutuel*

Gérard LESEUL, *Confédération nationale du Crédit Mutuel*

Philippe QUEME, *Consultant JSA*

ANNEXE 2-1

QUESTIONNAIRE

QUESTIONS INTRODUCTIVES

1. Quelles sont les principales caractéristiques de votre entreprise ?
2. Quelles sont les valeurs clés de votre organisation ?

I - L'ADMINISTRATEUR

1. Comment définiriez-vous la fonction d'administrateur ?
2. Quel est le statut de l'administrateur au sein de votre organisation ? Quel est le système d'indemnisation des administrateurs ?
3. Quelles sont de votre point de vue les motivations qui poussent à devenir administrateur ?
4. Quel est le processus de désignation des administrateurs ?
5. Existe-t-il un profil type de l'administrateur ? Sexe, âge, formation, expériences professionnelles ?
6. Votre entreprise organise-t-elle une formation particulière pour les administrateurs ?
7. Avez-vous engagé une politique particulière à l'égard des administrateurs au cours de ces dernières années ?

II - LA PLACE DE L'ADMINISTRATEUR DANS L'ORGANISATION

1. Quel est le rôle de l'administrateur, ses responsabilités et ses pouvoirs au sein de votre entreprise ?
2. Existe-t-il une réglementation spécifique liée à la fonction d'administrateur ? (ex : cumul des mandats, conflits d'intérêts...)
3. Existe-t-il un code de conduite ou une charte de l'administrateur ?

4. Quels sont les champs de compétences de l'administrateur ?
5. Quelle est la place des administrateurs dans les différentes structures : locales, régionales, nationales ?
6. Comment l'équilibre des pouvoirs entre dirigeants élus et salariés se manifeste-t-il ? Avez-vous mis en place des indicateurs d'efficience ?

III - LES VALEURS DE L'ORGANISATION VIS-À-VIS DE LA GOUVERNANCE

1. Quelle définition donneriez vous de la gouvernance ?
2. Les valeurs clés de votre organisation trouvent-elles systématiquement un écho dans le système de gouvernance en place ? Si oui de quelle manière ?
3. Quelles sont les démarches d'amélioration de l'efficacité de la gouvernance en cours dans votre organisation ?
4. Selon quel processus les décisions stratégiques sont-elles prises ?
5. Que pensez-vous de la participation d'administrateurs indépendants aux conseils d'administration ?
6. Comment les valeurs mutualistes sont-elles transmises aux salariés et aux administrateurs de votre organisation ?

CONCLUSION

Quel serait pour vous le système de gouvernance idéal ?

ANNEXE 2-2

RESPONSABLES ET ORGANISATIONS INTERROGÉS

PERSONNES RENCONTRÉES¹²

Jean-Louis Bancel, Directeur général
Fédération nationale de la mutualité française (Fnmf)

Jean-Luc Baucherel, Président
Groupama

Dominique Boucher, Délégué général
Institut de la protection sociale européenne

René Carron, Président
Crédit Agricole SA

Pierre-Henri Cassou, Associé
Deloitte

Georges Coudray, Président
Fédération de Crédit Mutuel de Bretagne

Jean-Luc de Boissieu, Secrétaire général
Groupement des entreprises mutuelles d'assurances (GEMA)

Michaël Delafosse, Président
Mutuelle des étudiants

Jean-Claude Detilleux, Président
Crédit Coopératif, Groupement national de la coopération, Ceges (Conseil des entreprises et groupements de l'économie sociale)

Philippe Duchêne, Associé
Ernst & Young

Philippe Dupont, Président
Groupe Banque Populaire

Noël Dupuy, Vice-président
Crédit Agricole SA et de la Fédération nationale du Crédit Agricole

¹² La fonction indiquée est celle occupée lors de la rencontre.

Maurice Duranton, Président
*Mutualité Fonction Publique, de l' Association internationale
de la mutualité*

François Duret, Président
Fédération de Crédit Mutuel du Centre

Jean Gasol, Président
*Camif, du Comité de Coordination des Oeuvres Mutualistes
et Coopératives de l' Education Nationale (Ccomcen)*

Jean-Louis Girodot, Président
*Fédération de Crédit Mutuel d' Ile-de-France, de la Conférence
nationale des Chambres régionales de l' Economie sociale (Cncres)*

Pierre-Yves Gomez, Directeur
Institut français de gouvernement des entreprises, EM Lyon

Joël Guerriau, Directeur général
Fédération nationale des Caisses d' Epargne et de prévoyance

Gilles Guitton, Secrétaire général
Crédit Agricole SA

Olivier Haertig, Secrétaire général
Banque Fédérale des Banques Populaires

Christine Helary-Olivier, Avocat
EY Law

Bernard Heller, Associé
Ernst & Young

Denis Kessler, Président-directeur général
Scor

Jean-Michel Laxalt, Président
Mutuelle générale de l' Education nationale (Mgen)

Daniel Leroyer, Président
Fédération de Crédit Mutuel du Maine-Anjou Basse-Normandie

Charles Milhaud, Président
Directoire de la Caisse nationale des Caisses d' épargne

Nicole Moreau, Présidente
Fédération nationale des Caisses d' Epargne et de prévoyance

Bertrand Richard, Directeur général
Korn Ferry International

Nadine Richez-Battesti, Universitaire
Master Economie sociale, Université Aix-Marseille II

Maurice Ronat, Président
Fédération Nationale de la Mutualité Interprofessionnelle (Fnmi)

Jean-Marie Sander, Président
Fédération nationale du Crédit Agricole

Dominique Thys, Administrateur délégué
Direction générale de la Maif

Eckart Thomä, Président
Fédération de Crédit Mutuel de Normandie

Christian Touzalin, Président
Fédération de Crédit Mutuel du Sud-Ouest

Philippe Vasseur, Président
Fédération de Crédit Mutuel de Nord Europe

Michel Vieux, Président
Fédération de Crédit Mutuel du Dauphiné-Vivarais

Catherine Viguiier, Adjointe au Délégué général
Institut de la protection sociale européenne

Bertrand Woirhaye, Directeur
Fédération de Groupama

**COOPÉRATIVES ET MUTUELLES EUROPÉENNES
AYANT RÉPONDU AU QUESTIONNAIRE :**

Royaume-Uni

British United Provident Association Ltd. (BUPA)
Mutuelle

Allemagne

Bundesverband der Betriebskrankenkassen (BKK)
Mutuelle

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband
Confédération de coopératives

Russie

Centrosojuz of the Russian Federation
Fédération de coopératives

Hongrie

Co-op Hungary
Fédération de coopératives

Belgique

Febecoop
Fédération de coopératives

Italie

Legacoop
Fédération de coopératives

Edité par la Confédération nationale du Crédit Mutuel
88 - 90, rue Cardinet
75017 Paris

Janvier 2006

Crédit Mutuel
LA banque à qui parler

