

Annexes

Annexe 1 : Guide d'entretien

1. Présentation de l'entreprise et du répondant
2. Valeurs coopératives
3. Pourquoi le modèle coopératif ?
4. Avantages et inconvénients du modèle coopératif
5. Principes coopératifs de l'Alliance Internationale et pratiques mises en place pour s'y conformer
 - Adhésion volontaire et ouverte à tous
 - Pouvoir démocratique exercé par les membres : un homme/une voix ? Taux de participation à l'assemblée générale ?
 - Participation économique des membres
 - Autonomie et indépendance
 - Éducation, formation et information
 - Coopération entre les coopératives
 - Engagement envers la communauté
6. Le modèle coopératif : un atout ?
7. Évaluation de la concurrence dans le secteur concerné
8. Pressions auxquelles les coopératives sont soumises
9. Pratiques allant à l'encontre des valeurs et principes coopératifs ? (Coopitalisme)
10. Santé financière de la coopérative
11. Conclusion sur base de la question de recherche
12. Voulez-vous ajouter quelque chose ?
13. Anonymat ?

Annexe 2 : Tableau résultats secteur énergétique

	Courant d'air	Champs d'énergie	Hesbenergie	Émissions Zéro
Perceptions et motivations sous-jacentes au modèle coopératif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : aspects pratiques, caractère éthique et démocratique, impliquer les citoyens ▪ Avantages : pouvoir faire appel à l'épargne publique, agrément CNC (garde-fou), image positive, coopération (Cociter) ▪ Inconvénients : manque de réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : s'approprier un projet énergétique, montrer qu'il y a moyen de développer des projets dans le domaine énergétique d'une autre manière que la manière capitaliste ▪ Avantages : capital variable, image positive, dynamique collective, légers avantages fiscaux ▪ Inconvénients : demande du temps, l'implication peut fluctuer, pas le métier des membres de gérer la coopérative 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : faire participer le plus possible les coopérateurs et les citoyens ▪ Avantages : Souplesse ▪ Inconvénients : difficulté d'être pris au sérieux par l'État ou par le secteur professionnel. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : transition énergétique ▪ Avantages : un homme/une voix ▪ Inconvénients : lenteur des décisions
Respect des principes coopératifs de l'Alliance Internationale	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok, inscrit dans les statuts. Ils auraient pu fermer le capital pour des raisons de rentabilité mais ils ne l'ont pas fait. 2) Un homme/une voix. AG : moins de 20% de participation, envoi préalable des documents nécessaires (chute de la participation) 3) Ok. Dividende maximum 6%. 4) Ok, pas de mandataire politique dans le CA, jamais de propriétaire majoritaire 5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok. 2) Un homme/une voix mais une part/une voix dans la SPV. AG : visite de chantier, repas convivial + groupes de travail 3) Ok. Dividendes maximum 6%. 4) Ok, mandat public incompatible avec le mandat d'administrateur 5) <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : AG, site internet, newsletters 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok. 2) Un homme/une voix. AG : 10% de participation, envoi préalable des documents nécessaires + groupes de travail 3) Ok. Dividendes maximum 6%. 4) Ok. Prêts subordonnés auprès d'autres coopératives pour limiter l'apport des banques. 5) <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : charte de la coopérative, newsletters - Formation : sur demande 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok. 2) Un homme/une voix dans la coopérative mais une part/une voix dans les SPV. AG : 10% de participation. 3) Ok. Dividendes maximum 6%. 4) Pas leur philosophie d'être dépendant : ils essaient toujours d'avoir la majorité des parts 5) <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : / - Formation : au niveau internet et informatique

	<ul style="list-style-type: none"> - Éducation : AG, réunions - Formation : quand cela est nécessaire (ex : RGPD). Beaucoup de choses de manière bénévole - Information : grand travail de sensibilisation <p>6) Cociter, co-développement de projets, Rescoop</p> <p>7) Projet d'animation dans les écoles « générations zéro watt », soutien entreprise de formation par le travail, voiture électrique partagée, collaboration avec les communes</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formation : / - Information : séances d'information, presse, affichage, événements publics, sensibilisation dans des écoles <p>6) Cociter, Rescoop, co-développement avec d'autres coopératives</p> <p>7) Changement structurel en matière de production et de consommation d'énergie, l'accessibilité des citoyens aux produits et services liés aux énergies renouvelables, le développement local</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Information : conférences sur les énergies vertes ou sur la mobilité <p>6) Rescoop, Cociter, projets éoliens avec d'autres coopératives, prêts entre coopératives, « prêt » de compétences</p> <p>7) Ouvert à tout projets. Panneaux photovoltaïques sur des sites communaux. Critères éthiques, écologiques et le plus possible de proximité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Information : articles <p>6) Cociter, Rescoop</p> <p>7) Objectif social dans le grand sens du terme : panneaux photovoltaïques sur des entreprises de travail adapté, etc.</p>
Concurrence et pressions au sein du secteur énergétique	<p>Les pressions sont énormes.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Émergence de coopératives de façade (grands groupes énergétiques) ▪ Difficile de trouver des terrains. ▪ Le politique est mal inspiré (lobbys) : décisions parfois à l'encontre de l'intérêt des coopératives ▪ Alliance avec des grands groupes énergétiques 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peu de concurrence entre les coopératives citoyennes, elle est au contraire remplacée par de la coopération ▪ Concurrence avec les acteurs majeurs du secteur ▪ Accès difficile aux emplacements ▪ Coopération avec les grands groupes énergétiques : pas les mêmes intérêts ▪ Concurrence très intense sur le marché de la distribution d'énergie 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difficile de trouver des terrains praticables ▪ Collaboration avec des grands groupes énergétiques (EDL Luminus, GDF Suez) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ils ne cherchent pas systématiquement à aller en concurrence avec les sociétés anonymes ou d'autres sociétés : ils cherchent plutôt à être différent. ▪ Pressions réglementaires : certificats verts dépendent des décisions ministérielles ▪ Alliance avec des grands groupes énergétiques ▪ Coopératives fictives (grands groupes énergétiques)
Stabilité financière des coopératives	Bonne, réserve assez confortable	Pas très bonne mais pas très mauvaise non plus. Prévisions de rentabilité tout à fait satisfaisantes. (Début de l'activité)	Peut-être un risque d'essoufflement car une dizaine de projets sont bloqués au Conseil d'État. Pas encore de rentrées financières.	Tout va bien. Trop de trésorerie, tout le capital n'est pas utilisé.

Annexe 3 : Tableau résultats secteur agricole

	Agricovert	Paysans-artisans	Société Coopérative Agricole de la Meuse	Vin du pays de Herve
Perceptions et motivations sous-jacentes au modèle coopératif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : Garantir un revenu décent aux agriculteurs et promouvoir le circuit court, susciter un changement réel ▪ Avantages : outil solidaire, aspect collectif ▪ Inconvénients : crainte par rapport au modèle coopératif de la part des agriculteurs (dérives du passé) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : change le modèle agricole, changer le modèle de consommation et montrer que c'est possible économiquement de le faire ▪ Avantages : dimension collective ▪ Inconvénients : ne pas avoir assez d'argent 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : mutualisation ▪ Avantages : mutualisation, propriété des coopérateurs, système de contrôle démocratique, pression moins grande sur les dividendes ▪ Inconvénients : le processus démocratique prend du temps 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : Vin de Liège, aspects pratiques ▪ Avantages : meilleure qualité des décisions, ressources humaines gratuites ▪ Inconvénients : lenteur dans la prise décision
Respect des principes coopératifs de l'Alliance Internationale	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok, n'accepte pas tous les producteurs mais les critères sont les mêmes pour tout le monde. 2) Une part/une voix. Système de parité part A et part B. Sociocratie. AG : 10% de participation 3) Ok. Pas de dividendes mais ristourne 5% pour les membres sur leurs achats 4) Ok. Autofinancement, quasi autonomie en fourniture des produits. 5) <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : newsletter - Formation : formation continue pour les producteurs, visites aux champs 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok, refus seulement si contraire aux valeurs de la coopérative. Conditions pour les agriculteurs mais les conditions sont les mêmes pour tout le monde + approbation des producteurs déjà présents. 2) Une part/une voix avec une limitation du pouvoir votal à 10%. AG : 15% de participation + groupes de travail. 3) Ok. 4) Ok, apport uniquement des coopérateurs 5) <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : visites de ferme, débats, conférences 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok 2) Un homme/une voix. Conseil représentatif. AG : essayent de rendre l'AG plus dynamique sous forme de film 3) Ok. Dividendes + contrats réservés uniquement aux coopérateurs 4) Ok. 5) <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : AG, page Facebook, souhaite créer un conseil représentatif des jeunes - Formation : nouvelles technologies. Pas assez développé pour les membres. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok. S'adaptent si nécessaire (internet) 2) Une part/ une voix avec limitation du pouvoir votal à 10%. AG + groupes de travail 3) Ok. 4) Ok, que des coopérateurs et du privé. Souhaiterait obtenir des fonds publics mais pas prêt à perdre leur autonomie 5) <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : emails, salons - Formation : formations gratuites pour les coopérateurs - Information : TV

	<ul style="list-style-type: none"> - Information : travail de sensibilisation à travers la newsletter, les portes ouvertes, les marchés, etc. 6) Accompagnement de projets 7) Création d'emplois. Dispose de tous les labels pour défendre leurs valeurs et leur objet (Fairtrade, bio, Financité, prix de l'économie sociale) 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation : formation sur l'accès à la terre, sur la grande distribution, sur les différents systèmes de production - Information : Site web, lettre d'information, médias, débats, conférences 6) 5C (collectif des coopératives citoyennes pour les circuits courts) 7) Circuit court, agroécologie, agriculture paysanne, éducation permanente 	<ul style="list-style-type: none"> - Information : page Facebook, déficit d'image du secteur agricole 6) Pas réellement, quelques partenariats avec des coopératives françaises 7) Pas grand chose, travaille selon des principes de durabilité mais n'entreprend aucune action particulière dans ce sens 	<ul style="list-style-type: none"> 6) Vin de Liège, fournisseur informatique (coopérative), candidature à 3 coopératives pour le prix du mérite agricole 7) Bio : respect des voisins, des travailleurs et de l'environnement
Concurrence et pressions au sein du secteur énergétique	<p>La concurrence devient de plus en plus forte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Récupération du bio par la distribution classique ▪ Les producteurs reperdent leurs marges ▪ Confusion très forte dans la tête du consommateur entre les produits offerts par les coopératives telles qu'Agricovert et la distribution classique ▪ Protectionnisme commercial ▪ Peut-être bientôt une spéculation vers le bas ? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte concurrence dans le secteur de la distribution alimentaire, système de quasi-monopole. ▪ Bataille des logiques sur les produits alimentaires, le circuit court, le bio, la qualité, etc. ▪ Capitalisme bio ! ▪ Dérive du discours sur le circuit court ▪ Confusion dans la tête du consommateur 	<p>Secteur très concurrentiel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Deux gros concurrents en Wallonie ▪ Multitude de petits indépendants ▪ Pressions règlementaires 	<p>Environnement dans lequel il y a de la place.</p>
Stabilité financière des coopératives	<p>Très bonne, ils sont à l'équilibre, aucune dette, sur fonds propres tout le temps, trésorerie importante, croissance importante</p>	<p>En pleine forme, pas d'endettement ou quasiment pas, très liquide au niveau de la trésorerie, fort taux de croissance chaque année</p>	<p>Vient de traverser deux années difficiles mais la coopérative n'est pas mise en danger</p>	<p>/</p>

Annexe 4 : Tableau résultats secteur financier

	Crélan	Crédal	Alterfin	NewB
Perceptions et motivations sous-jacentes au modèle coopératif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : / ▪ Avantages : moins de pression sur les résultats que dans les entreprises classiques, meilleure structure pour faire face aux défis futurs ▪ Inconvénients : prise de décision un peu lourde, modèle un peu plus lent 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : prise de conscience d'épargnants voulant reprendre le contrôle de leur argent et soutenir des projets sociaux (secteur exclu des banques classiques) ▪ Avantages : capital variable, consacrer les bénéfices à l'activité/moins de pressions sur les dividendes, convergence des valeurs qui rend les équipes motivées, modèle plus stable ▪ Inconvénients : méconnaissance du modèle coopératif (barrière à l'entrée) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : promouvoir un type d'aide au financement basé sur une approche de développement durable ▪ Avantages : valeurs, aspect collectif ▪ Inconvénients : choix démocratique pas toujours bien inspiré, pas forcément les compétences nécessaires, doutes vis-à-vis du modèle coopératif, difficulté d'accroître son capital de manière efficace, difficile d'avoir une croissance organique 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Motivations : diversifier le monde financier ▪ Avantages : modèle participatif, modèle plus stable, plus proche des gens, produits au service du client, ▪ Inconvénients : pas facile de collecter le capital nécessaire, pas facile de trouver les compétences nécessaires, peu de connaissance de la part des autorités de contrôle, incertitudes
Respect des principes coopératifs de l'Alliance Internationale	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok, règles très strictes relatives au profil d'investisseur (FSMA), devoir d'information et d'identification du profil de risque 2) Un homme/une voix (une voix supplémentaire par série de cinquante voix souscrites avec un maximum de cinq voix) 3) Ok. Contrepartie sous forme de dividendes, de réduction sur les frais bancaires et de bons de réduction. 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok, droit de réserve si contre les valeurs de la coopérative 2) Un homme/une voix. AG : 25% de participation, témoignage de clients, visite → montre aux coopérateurs comment leur argent est investi 3) Ok, parts à partir de dix euros : volonté de démocratiser. Dividende relativement faible, correspond grosso modo au taux du compte d'épargne 4) Ok mais pas complètement autonome vis-à-vis des 	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ok, droit de réserve vis-à-vis d'institutions qui ne seraient pas en accord avec les valeurs de la coopérative 2) Une part/une voix avec une limitation du pouvoir votal à 10%. AG : moins de 5% de participation, débats animés autour d'un petit verre avec les partenaires du Sud 3) Ok. Dividende de 1% pour 2017. 	<p>Comité sociétal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Ok, droit de réserves si contre les valeurs de la coopérative 2) Un homme/une voix. Structure de trois collèges : citoyens, organisations, investisseurs. AG : utilisation de nouvelles technologies. 3) Ok. 4) Ok, groupe Monceau mais pas de soucis à leur égard car il y a les trois collèges

	<p>4) Ok, ils n'ont pas eu besoin d'être renfloué par l'État après la crise financière de 2008.</p> <p>5) Point faible</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : manque de communication - Formation : pour le personnel - Information : manque de communication, manque de transparence quant à ce qui est fait de l'argent investi <p>6) Pas de manière directe. Place de premier choix dans le secteur coopératif agricole.</p> <p>7) Financement de toutes sortes de projets dans l'économie circulaire, les circuits court, l'agro-alimentaire + fondation Crélan</p>	<p>pouvoirs publics car ils dépendent de subsides publics</p> <p>5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : AG, publication pour les membres, newsletter, transparence sur ce qui est fait de leur argent - Formation : pour le personnel et les bénévoles - Information : via des organismes (ex : Financité), pas d'action proactive <p>6) Parts dans d'autres coopératives, partenariats avec des coopératives, échange de bonnes pratiques avec Alterfin, création d'une coopérative européenne</p> <p>7) Minimum 80% du capital investi dans des projets sociaux</p>	<p>4) Ok.</p> <p>5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : événements - Formation : ok. - Information : campagne d'information, événements. <p>6) Parts dans d'autres coopératives, coopération avec des entreprises internationales (européennes ou dans le Sud)</p> <p>7) Microfinance, commerce équitable, agriculture durable</p>	<p>5)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Éducation : expliquer les principes de base - Formation : pas encore - Information : équipe « vie coopérative », cycles de formations, système d'ambassadeurs, en collaboration avec d'autres organisations <p>6) Membres de toutes les fédérations, bureau du Conseil National des Coopératives</p> <p>7) Grosse priorité dans le futur : veut devenir la banque de référence du mouvement associatif</p>
Concurrence et pressions au sein du secteur énergétique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Seule coopérative pour l'instant à faire ce métier (pas le même métier que les autres coopératives financières étudiées) ▪ Développement digital et numérique : changement de mode de fonctionnement ▪ Évolution des règles juridiques ▪ Fusion avec Centea (entreprise non-coopérative) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pression concurrentielle de la part des banques classiques à cause des taux d'intérêt très bas ▪ La coopération dans le secteur de l'économie sociale permet de rester viable 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pression sur les dividendes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peur de la part des autres banques que NewB vienne remettre en cause le paradigme actuel
Stabilité financière des coopératives	8,5/9 sur 10.	Base solide, fonds propres élevés, solvabilité de 100%. Modèle économique à redéfinir.	/	Bon niveau de liquidité, ratios positifs sauf la perte

Annexe 5 : Calculs des ratios financiers

1. Courant d'air

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{4\,063\,835}{8\,418\,671} \times 100 = 48\%$
- Current ratio : $\frac{1\,247\,919}{1\,338\,885} = 0,93$
- ROI : $\frac{205\,250+134\,458}{8\,418\,671} \times 100 = 4\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{205\,250-198\,224}{198\,224} \times 100 = 3,54\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{4\,844\,600}{8\,067\,613} \times 100 = 60\%$
- Current ratio : $\frac{1\,057\,364}{670\,189} = 1,58$
- ROI : $\frac{168\,633+99\,774}{8\,067\,613} \times 100 = 3,3\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{168\,633-205\,251}{205\,251} \times 100 = -17,84\%$

2017 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{4\,950\,518}{8\,264\,372} \times 100 = 59,9\%$
- Current ratio : $\frac{1\,434\,278}{1\,107\,572} = 1,29$
- ROI : $\frac{142\,061+74\,112}{8\,264\,372} \times 100 = 2,61\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{142\,061-168\,633}{168\,633} \times 100 = -15,76\%$

2. Champs d'énergie

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{98\,166}{98\,701} \times 100 = 99,46\%$
- Current ratio : $\frac{90\,451}{535} = 169$
- ROI : $\frac{-643+9}{98\,701} \times 100 = -0,64\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-643-(-2691)}{2691} \times 100 = 76,1\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{252\,332}{254\,316} \times 100 = 99,2\%$
- Current ratio : $\frac{243\,483}{1984} = 122,7$
- ROI : $\frac{-4209+18}{254\,316} \times 100 = -1,65\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-4209-(-643)}{643} \times 100 = -554,6\%$

3. Hesbenergie

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{322\,476}{344\,317} \times 100 = 93,6\%$
- Current ratio : $\frac{342\,317}{21\,841} = 15,67$
- ROI : $\frac{-2765+50}{344\,317} \times 100 = -0,79\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-2765-(-5133)}{5133} \times 100 = 46,13\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{530\,107}{540\,592} \times 100 = 98\%$
- Current ratio : $\frac{524\,693}{10\,486} = 50,03$
- ROI : $\frac{-3130+27}{540\,592} \times 100 = -0,57\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-3130-(-2765)}{2765} \times 100 = -13,2\%$

2017 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{664\,105}{676288} \times 100 = 98,2\%$
- Current ratio : $\frac{656\,015}{12\,183} = 53,85$
- ROI : $\frac{-1251}{676\,288} \times 100 = -0,18\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-1251-(-3130)}{3130} \times 100 = 60\%$

4. Emissions zéro

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{2\,507\,857}{2\,624\,505} \times 100 = 95,5\%$
- Current ratio : $\frac{1\,485\,307}{114\,260} = 13$
- ROI : $\frac{291\,229+144}{2\,624\,505} \times 100 = 11,1\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{291\,229-127\,044}{127\,044} \times 100 = 129,23\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{2\,949\,435}{3\,025\,772} \times 100 = 97,5\%$
- Current ratio : $\frac{1\,028\,967}{75\,885} = 13,56$
- ROI : $\frac{288\,267+10\,354}{3\,025\,772} \times 100 = 9,87\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{288\,267-291\,229}{291\,229} \times 100 = -1,02\%$

5. EDF Luminus

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{742\,903\,400}{1\,741\,615\,627} \times 100 = 42,66\%$
- Current ratio : $\frac{1\,019\,155\,500}{626\,687\,442} = 1,63$
- ROI : $\frac{-83\,073\,916+42\,330\,896}{1\,741\,615\,627} \times 100 = -2,34\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-83\,073\,916-11\,795\,248}{11\,795\,248} \times 100 = -804,3\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{762\,791\,370}{1\,815\,084\,770} \times 100 = 42\%$
- Current ratio : $\frac{990\,552\,501}{701\,483\,501} = 1,41$
- ROI : $\frac{54\,869\,344+11\,836\,949}{1\,815\,084\,770} \times 100 = 3,67\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{54\,869\,344+83\,073\,916}{83\,073\,916} \times 100 = 166\%$

2017 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{706\,656\,746}{1\,646\,318\,274} \times 100 = 42,9\%$
- Current ratio : $\frac{779\,959\,604}{585\,719\,119} = 1,33$
- ROI : $\frac{-21\,525\,047+10\,437\,261}{1\,646\,318\,274} \times 100 = -0,67\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-21\,525\,047-54\,869\,344}{54\,869\,344} \times 100 = -139,22\%$

6. Agricover

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{303\,470}{633\,961} \times 100 = 47,8\%$
- Current ratio : $\frac{176\,887}{92\,190} = 1,92$
- ROI : $\frac{-204+9265}{633\,961} \times 100 = 1,43\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-342-2491}{2491} \times 100 = -113,7\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{352\,896}{793\,943} \times 100 = 44,4\%$
- Current ratio : $\frac{240\,692}{126\,865} = 1,9$
- ROI : $\frac{-74+7953}{793\,943} \times 100 = 0,99\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-74+204}{204} \times 100 = 63,7\%$

7. Paysans-artisans

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{45\,698}{116\,137} \times 100 = 39,35\%$
- Current ratio : $\frac{112\,313}{70\,439} = 1,6$
- ROI : $\frac{17\,043+779}{116\,137} \times 100 = 15,35\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{17\,043-4155}{4155} \times 100 = 310,18\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{76\,298}{171\,882} \times 100 = 44,39\%$
- Current ratio : $\frac{112\,437}{94\,244} = 1,19$
- ROI : $\frac{24\,250+859}{171\,882} \times 100 = 14,61\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{24\,250-17\,043}{17\,043} \times 100 = 42,29\%$

8. Société Coopérative Agricole de la Meuse

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{14\,247\,998}{70\,717\,524} \times 100 = 20,15\%$
- Current ratio : $\frac{45\,467\,508}{34\,433\,427} = 1,32$
- ROI : $\frac{-1\,138\,099+860\,859}{70\,717\,524} \times 100 = -0,39\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-1\,138\,099-804\,619}{804\,619} \times 100 = -241,45\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{13\,910\,584}{68\,785\,705} \times 100 = 20,22\%$
- Current ratio : $\frac{44\,842\,392}{37\,391\,229} = 1,2$
- ROI : $\frac{-311\,194+764\,033}{68\,785\,705} \times 100 = 0,65\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-311\,194+1\,138\,099}{1\,138\,099} \times 100 = 72,65\%$

9. Bio-planet

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{4\,707\,839}{21\,384\,621} \times 100 = 22,01\%$
- Current ratio : $\frac{5\,913\,895}{16\,567\,625} = 0,36$
- ROI : $\frac{-2\,537\,732+4960}{21\,384\,621} \times 100 = -11,84\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-2\,537\,732-499\,706}{499\,706} \times 100 = -607,84\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{30\,001\,665}{47\,495\,666} \times 100 = 63,17\%$
- Current ratio : $\frac{27\,569\,251}{17\,399\,688} = 1,58$
- ROI : $\frac{-4\,759\,955 + 25\,055}{47\,495\,666} \times 100 = -9,97\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-4\,759\,955 + 2\,537\,732}{2\,537\,732} \times 100 = -87,57\%$

10. Crélan

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{992\,829\,352}{7\,464\,124\,822} \times 100 = 13,3\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{71\,841\,388 - 29\,775\,575}{29\,775\,575} \times 100 = 141,28\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{998\,999\,367}{8\,594\,389\,225} \times 100 = 11,62\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{25\,163\,240 - 71\,841\,388}{71\,841\,388} \times 100 = -64,97\%$

2017 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{1\,015\,598\,556}{8\,985\,304\,618} \times 100 = 11,3\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{50\,966\,382 - 25\,163\,240}{25\,163\,240} \times 100 = 102,54\%$

11. Crédal

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{27\,461\,394}{34\,539\,462} \times 100 = 79,5\%$
- Current ratio : $\frac{33\,076\,689}{932\,817} = 35,46$
- ROI : $\frac{305\,693 + 116\,052}{34\,539\,462} \times 100 = 1,22\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{305\,693 - 319\,442}{319\,442} \times 100 = -4,3\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{30\,815\,633}{36\,160\,766} \times 100 = 85,2\%$
- Current ratio : $\frac{35\,220\,783}{887\,082} = 39,7$
- ROI : $\frac{101\,782 + 426\,835}{36\,160\,766} \times 100 = 1,5\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{101\,782 - 305\,693}{305\,693} \times 100 = -66,7\%$

12. Alterfin

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{52\,485\,002}{93\,512\,465} \times 100 = 56\%$
- Current ratio : $\frac{91\,684\,686}{40\,212\,413} = 2,28$
- ROI : $\frac{861\,036 + 6\,843\,688}{93\,512\,465} \times 100 = 8\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{861\,036 - 753\,634}{753\,634} \times 100 = 14,25\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{58\,857\,168}{97\,636\,264} \times 100 = 60,3\%$
- Current ratio : $\frac{95\,012\,342}{33\,156\,023} = 2,86$
- ROI : $\frac{-882\,898 + 2\,729\,872}{97\,636\,264} \times 100 = 1,9\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-882\,897 - 861\,036}{861\,036} \times 100 = -202,54\%$

2017 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{62\,224\,410}{100\,706\,886} \times 100 = 61,8\%$
- Current ratio : $\frac{98\,209\,539}{29\,283\,908} = 3,53$
- ROI : $\frac{1\,127\,001 + 2\,893\,842}{100\,706\,886} \times 100 = 4\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{1\,127\,001 + 882\,898}{882\,898} \times 100 = 227,65\%$

13. NewB

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{1\,503\,733,70}{1\,739\,509,39} \times 100 = 86,44\%$
- Current ratio : $\frac{181\,371,85}{235\,714,69} = 0,77$
- ROI : $\frac{-1\,343\,857,19 + 15\,152,37}{1\,739\,509,39} \times 100 = -76,4\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-1\,343\,857 + 1\,141\,167}{1\,141\,167} \times 100 = -17,77\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{10\,058\,462,79}{10\,302\,320,49} \times 100 = 97,7\%$
- Current ratio : $\frac{196\,962,73}{243\,805,20} = 0,81$
- ROI : $\frac{-1\,607\,104,64 + 8369,70}{10\,302\,320,49} \times 100 = -15,5\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-1\,607\,104,64 + 1\,343\,857,19}{1\,343\,857,19} \times 100 = -19,59\%$

2017 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{8\,076\,264}{8\,292\,635,48} \times 100 = 97,4\%$
- Current ratio : $\frac{341\,309,98}{216\,371,48} = 1,58$
- ROI : $\frac{-2\,033\,083,25 + 1114,41}{8\,292\,635,48} \times 100 = -24,5\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{-2\,033\,083,25 + 1\,607\,104,64}{1\,607\,104,64} \times 100 = -26,5\%$

14. BNP Paribas Fortis

2015 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{13\,050\,473}{204\,158\,120} \times 100 = 6,39\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{1\,580\,206 - 1\,335\,934}{1\,335\,934} \times 100 = 18,28\%$

2016 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{17\,331\,893}{214\,051\,987} \times 100 = 8,1\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{2\,002\,951 - 1\,580\,206}{1\,580\,206} \times 100 = 26,75\%$

2017 :

- Ratio d'autonomie financière : $\frac{18\,872\,257}{192\,931\,842} \times 100 = 9,78\%$
- Croissance des bénéfices : $\frac{1\,560\,216 - 2\,002\,951}{2\,002\,951} \times 100 = -24,8\%$

Annexe 6 : retranscription de l'interview de Mario Heukemes (Courant d'air)

A : Bonjour Monsieur Heukemes. Pour donner un peu le contexte, je réalise actuellement mon mémoire et l'objectif de ce mémoire est de voir s'il est possible encore à l'heure actuelle pour les coopératives de faire à la concurrence et aux pressions exercées par le marché sans pour autant perdre de vue leur idéal coopératif. Je ne vais pas trop vous en dire non plus pour ne pas risquer de vous orienter dans vos réponses. Dans un premier temps, pourriez-vous présenter brièvement la coopérative Courant d'air ?

M : Courant d'air a été créée en 2009 pour permettre aux citoyens de participer au projet éolien sur la commune de Waimes. Les éoliennes ont été créées en 2011 et 2012 et on compte maintenant 2000 membres. On a depuis lors aussi réalisé d'autres investissements dans le photovoltaïque et encore dans l'éolien et Courant d'air est aussi et surtout une coopérative à finalité sociale donc ça veut dire qu'une partie des bénéfices est utilisé pour soutenir des projets de la coopérative ou autres utiles à la collectivité. C'est comme ça par exemple que les différentes AG ont décidé de soutenir le projet d'animation dans les écoles qui s'appelle maintenant « génération zéro watt » donc on a deux mi-temps ici maintenant qui travaillent exclusivement dans les écoles. On a soutenu également une EFT donc une entreprise de formation par le travail, ça s'appelle maintenant une SCIP maintenant je crois, qui est basée à Malmédy et qui s'appelle Cap Terre et on fait énormément de travail de sensibilisation et une partie aussi de nos activités et de nos fonds a été dédiée à co-construire le fournisseur d'électricité Cociter.

A : Juste un petit oubli de ma part, est-ce que vous pourriez également vous présenter brièvement ?

M : Personnellement, mon nom est Mario Heukemes. Je suis un des fondateurs et membre du conseil d'administration.

A : Pour introduire un peu le sujet, quand on vous parle de valeurs coopératives, à quoi vous pensez ? Qu'est-ce qui vous vient en tête en premier lieu ?

M : Esprit coopératif pour moi c'est la coopération donc le travail ensemble vers un même objectif. Pour nous, ça a été évolutif puisqu'on a démarré notre projet assez local, projet qui se réalisait dans la région de Waimes/Malmédy. On est arrivé à un projet, à une co-construction assez ambitieuse du projet de la fédération Rescoop Wallonie, même Rescoop Europe et le fournisseur Cociter. Donc d'un projet local qui avait besoin d'une possibilité d'impliquer les citoyens on est arrivé à une action plus globale quasiment même politique au niveau de la fédération et du fournisseur Cociter. Donc l'esprit coopératif c'est répondre à un besoin ensemble, local, précis mais aussi s'investir dans la transition pour une redistribution ou une redéfinition d'un certain pont de l'économie.

A : Je suppose que vous étiez là lors de la création de la coopérative. Pourquoi avoir choisi le modèle coopératif et pas un modèle classique ?

M : Il y a tout d'abord des aspects très pratiques car si vous voulez avoir une participation libre et dynamique, c'est-à-dire évolutive dans le temps, le véhicule juridique de la coopérative est

le plus pratique car vous ne devez pas pour chaque nouvel actionnaire ou membre repasser devant le notaire. Par rapport à la SA, il y a les échanges de parts mais la création de nouvelles parts, c'est quand même un processus assez lourd et ce qui n'est pas très attractif dans la SA c'est l'aspect anonyme des parts. Et puis le modèle coopératif surtout proposait via les sept principes de l'ICA, c'est à cette charte un peu éthique et que même pour être agréé au niveau du conseil national de la coopération. Donc c'est un autre aspect, pouvoir faire appel à l'épargne publique sans devoir générer ou rédiger un prospectus, il faut se faire agréer et pour se faire agréer il faut répondre à certains critères et des critères qui convenaient comme « un membre/une voix », le maximum de voix lors de la prise de décision. Donc il y a tous ces aspects du caractère éthique de la gestion et démocratique du mode gestion de la coopérative qui nous a plu.

A : Selon vous, quelles sont les avantages et les inconvénients du modèle coopératif dans votre secteur et en général ?

M : Dans notre secteur, les avantages c'est, comme je viens de le citer, en se faisant agréer et en respectant les sept principes, on peut déjà créer pas mal de choses et avancer. Ça permet le développement de la coopérative, de garder un certain caractère éthique et socialement responsable de la coopérative. La finalité sociale était aussi pour nous importante puisqu'elle évite la spéculation sur la valeur de la part en cas de retrait ou bien de revente de la part aux membres et aussi sur l'affectation des bénéfices ou des réserves. Le gros avantage c'est qu'il y a avec les structures juridiques dans le code des sociétés plus l'agrément plus les principes de l'alliance internationale des coopératives, on a déjà une espèce de garde-fou, de guide qui sont très utiles pour respecter l'esprit de base des fondateurs. L'inconvénient c'est peut-être la nécessité de trouver un consensus, la rapidité de réaction car il y a beaucoup de décisions qu'il faut passer en AG donc on n'est certainement pas aussi flexible et aussi réactif qu'une SPRL ou une SA mais voilà on le sait à l'avance, il faut s'adapter.

A : Est-ce que vous voyez d'autres avantages ou inconvénients plus généraux et pas spécifiques à votre secteur ?

M : Ce qui est un avantage aussi quand on a la finalité sociale, donc pas seulement les coopératives, via l'extérieur, via les banques, via les politiques, on bénéficie quand même d'une image à priori positive donc on jouit d'un capital positif dès le début de l'aventure. Les inconvénients, je n'en vois pas beaucoup.

A : Pour rebondir un peu sur le fait que vous disiez que vous avez à priori une image positive de l'extérieure, pensez-vous qu'il s'agit d'un atout du modèle coopératif ? Voyez-vous le modèle coopératif come un atout ?

M : Nous on voit ça comme un atout car il permet l'implication du citoyen, il permet une gestion démocratique et transparente mais il permet aussi de créer, de co-crée entre coopératives des choses qui sont difficilement envisageables entre entreprises privées ou classiques. Je prends l'exemple de Cociter, la mise en commun de moyens, de ressources humaines, l'obligation de se faire confiance, le fait que c'est une entité qui n'est pas vouée à générer des bénéfices mais qui est là uniquement comme un service, ça c'est quand même un avantage. Ça peut peut-être exister dans d'autres formes juridiques mais c'est quand même

un avantage de la coopérative. Aussi, pouvoir traiter avec d'autres coopératives qui ne sont pas de notre secteur mais qui répondent à la même charte éthique permet vraiment de créer une émulation, une collaboration fructueuse vraiment intéressante, ça je le vois, on crée entre des coopératives des outils comme Novacitis, choses qui sont beaucoup plus difficiles entre entreprises classiques.

A : Super. Ce qui m'intéresse aussi dans le cadre de mon mémoire c'est de savoir comment vous appliquez au jour le jour les principes de l'Alliance Internationale justement donc par exemple prenons le premier principe, l'adhésion volontaire et ouverte à tous, mettez-vous en place des pratiques particulières pour favoriser ce principe ?

M : Bah oui, on a plus besoin de le remettre en question chez nous. Courant d'air aurait pu fermer l'accès à de nouveaux membres et être vraiment super rentable mais on a décidé de, malgré tout, laisser la coopérative ouverte à toutes et tous et bien entendu tant qu'on n'a pas de nouveaux projets, on dilue, on partage entre un plus grand nombre les bénéfices donc ça devient moins rentable pour chaque membre mais, pour nous, on ne remet pas ce principe en question et voilà, c'est comme ça. C'est même inscrit dans nos statuts, ça devient une évidence.

A : Très bien. Prenons maintenant le deuxième principe qui est « le pouvoir démocratique exercé par les membres ».

M : Ce sont des principes qui influencent la façon dont on régit des statuts et dont on fonctionne. Les AG sont souveraines et donc les décisions prises par l'AG sont appliquées par le CA.

A : Comment décidez-vous des sujets qui sont débattus à l'assemblée générale ? On ne peut forcément pas tout débattre à l'AG.

M : Alors dans les AG, il a toute la partie qui est légale qui est inscrite dans le code des sociétés et il y aura la décharge, l'approbation des comptes, la décharge des administrateurs, etc. Et alors chez Courant d'air, le CA a décidé que toutes les activités inscrites dans les statuts étaient présentées bien sûr mais n'étaient pas soumises à l'AG et tout ce qui sort de cela devait l'être donc on a des sujets qui sont débattus automatiquement en AG et d'autre pas.

A : Le principe « un homme/une voix », vous l'appliquez totalement ?

M : Oui, oui.

A : En ce qui concerne le niveau de participation, par exemple en AG, est-ce que vous estimez qu'elle est plutôt faible ou élevée ?

M : Quand on a commencé les premières assemblées générales, les membres n'étaient pas informés, enfin ils recevaient une invitation mais ne recevaient pas les documents qui leur permettaient d'avoir une vision sur le fonctionnement de la coopérative. Lors de la première AG, on était plus de 40% des membres. Puis, on a décidé de rédiger chaque année et d'envoyer trois semaines avant l'assemblée générale, en plus de l'invitation, un rapport d'activité qui

reprend toutes les activités, les projets en cours, le développement en cours, les questionnements du CA, les comptes, le rapport du réviseur, et le rapport des administrateurs. Tous les membres, qu'ils habitent proches ou pas, reçoivent la totalité de l'information et on a vu qu'avec ce mode de fonctionnement, il y avait moins de monde qui venait, parce qu'ils étaient informés. Alors c'est un peu contradictoire mais du fait de la transparence totale on a eu moins de participation aux AG. De manière générale, les taux de participation chez nous sont comparables avec ceux dans d'autres coopératives.

A : Avez-vous une idée du pourcentage ?

M : On est en dessous de 20%.

A : D'accord. Si on prend maintenant le principe suivant qui est la participation économique des membres, que diriez-vous ?

M : Les membres sont obligés de prendre des parts donc il n'y a pas de membre qui n'a pas de part. Chez nous, c'est automatique, c'est inscrit dans nos statuts. Pour être membre, il faut au moins prendre une part.

A : Est-ce que vous versez des dividendes aux membres ? Ou réinvestissez-vous totalement les bénéfices dans vos projets ?

M : Oui, on verse des dividendes aux membres.

A : Je suppose alors que c'est maximum 6% ?

M : Oui.

A : Le quatrième principe c'est l'autonomie et l'indépendance. Comment pensez-vous mettre ça en œuvre au quotidien ?

M : Bah le fait déjà que chez nous on n'a pas la possibilité d'avoir une entreprise qui peut investir jusqu'à 100.000 euros, parce que c'est tout à fait possible si les statuts le prévoient et c'est même conforme à l'agrément. Vous pouvez avoir des parts de personnes physiques jusqu'à maximum 5000 euros et des personnes morales pourraient prendre des parts jusqu'à 100.000 euros. Chez nous, il n'y a pas ça, la limite respecte les limitations de la FSMA donc il n'y aura jamais un propriétaire majoritaire et il n'y a pas dans le CA de mandataire politique donc il y a des coopératives où des sièges sont réservés pour des mandataires politiques, chez nous ce n'est pas le cas.

A : Super. Ce qui nous amène au cinquième principe qui est l'éducation, la formation et l'information.

M : Chez nous, c'est même l'objet de notre finalité sociale donc c'est indiqué dans nos statuts donc il y a une partie des bénéfices qui va justement à ces points-là. On fait des réunions de sensibilisation mais en plus le travail dans les écoles via deux de nos salariés.

A : Est-ce que vous formez également vos membres ? Selon l'alliance, l'éducation des membres c'est aussi quelque chose de très important.

M : Qu'appelle-t-on éducation ?

A : L'éducation concerne le fait de sensibiliser ses membres aux valeurs et aux principes coopératifs alors que la formation concerne plutôt le fait d'offrir des formations au conseil d'administration par exemple pour qu'ils exercent au mieux leur fonction, c'est leur donner la capacité de gérer de manière efficace la coopérative.

M : Pour la sensibilisation, ce sont plusieurs centaines de réunions par an. Oui on a des formations quand c'est nécessaire : le RGPD, il y a des formations via Cociter sur le marché de l'électricité, les administrateurs ont la possibilité de se former. Bien entendu, il y a beaucoup de choses qui sont faites de manière bénévole et donc chaque administrateur se forme un peu par lui-même aussi.

A : Très bien. Le sixième principe c'est la coopération entre les coopératives donc vous avez notamment déjà parlé de Cociter. Est-ce que vous pouvez m'en dire un peu plus là-dessus ?

M : Cociter c'est un fournisseur d'électricité qui a été créé au départ par trois coopératives et une ASBL et qui compte maintenant 12 coopératives et donc c'est vraiment un outil qui permet à chaque coopérative de proposer à ses membres la fourniture de l'électricité qui a été produite grâce aux investissements de la coopérative. Donc ça c'est la coopération en plein. Il y a aussi d'autres projets. Par exemple, les coopératives développent des projets éoliens ensemble donc font du co-développement, c'est de la coopération. Elles assurent aussi le travail de la fédération Rescoop qui se base aussi à 99% sur du travail bénévole. Donc chaque coopérative a des administrateurs dans la fédération Rescoop qui font là un travail de bénévole.

A : Le dernier principe c'est l'engagement envers la communauté. Comment pensez-vous mettre ça en pratique au quotidien ?

M : C'est aussi via notre finalité sociale. Pour nous, il y a une partie des bénéfices, une partie de nos actions se dirigent vers la communauté et surtout par exemple les communes, on a un projet de voiture partagée donc on a une voiture partagée à Saint-Vith qui est mise à disposition de tous les habitants de la ville. C'est un véhicule électrique bien sûr. On a la collaboration avec les communes donc on gère des projets communs avec les communes par exemple on fait le développement de parc éolien ici sur les communes de Amblève et Bullange. On a un travail de collaboration aussi avec la commune de Waimes, la commune de Welkenraedt et donc toutes ces actions profitent à la commune et donc à la collectivité.

A : Le développement durable est-il aussi quelque chose qui vous tient à cœur ?

M : Oui.

A : Voilà pour les principes. On a fait le tour. Comment évalueriez-vous la concurrence dans votre secteur ? Est-ce que vous ressentez des pressions qu'elles soient technologiques, réglementaires ou autres ?

M : Les pressions sont énormes. D'abord par exemple les grands groupes énergétiques ont eux-mêmes créé des coopératives que nous appelons des coopératives de façade puisqu'elles ne sont pas indépendantes. Ils ont quand même réussi à obtenir l'agrément ; on se demande comment. C'est un peu nos ennemis. La concurrence elle est forte aussi ou bien il y a des promoteurs privés qui conseillent aux communes de créer leur propre coopérative et d'avoir la main mise sur la participation citoyenne dans le projet et la main mise sur la coopérative. Ce n'est aussi absolument pas conforme au principe d'autonomie et donc il faut se battre tous les jours. Les promoteurs privés ont beaucoup de moyens dans le secteur éolien et ont réservé le foncier donc ont signé des contrats avec les propriétaires des terrains pour pouvoir développer des parcs et ne veulent pas partager avec les coopératives de Rescoop malgré le cadre de référence qui prévoit 25% pour les coopératives citoyennes et 25% pour les communes si elles demandent donc ça pour nous c'est un combat de tous les jours. Il y a une grosse concurrence. Au niveau des attaques et des dangers, on voit par exemple que parfois le politique est mal inspiré par les lobbys du privé et prend parfois des décisions qui vont à l'encontre des intérêts des coopératives bien que maintenant le nouveau projet de loi de directive européenne va dans le sens des coopératives.

A : Est-ce que vous avez déjà été confronté à une situation où, pour répondre à un certain problème ou défi, vous avez dû adopter un comportement qui irait à l'encontre des valeurs ou des principes coopératifs ?

M : Oui, on a dû prendre la décision en AG en 2015 de voir si on co-développait un projet avec Electrabel. Il y a donc eu un débat et le résultat n'a pas été unanime. Maintenant je ne sais pas si c'est à l'encontre puisque nous on considère qu'on a toujours gardé notre autonomie mais oui quelque part on doit s'associer dans des projets avec le « grand méchant loup ». C'est ça ou ne pas avoir de projets et tout laisser aux promoteurs privés.

A : Comment est-ce que vous évalueriez la santé d'un point de vue financier de Courant d'air ?

M : Bonne. Bonne puisqu'on a travaillé les premières années sur base du bénévolat et donc on a constitué une réserve assez confortable en cas de coup dur.

A : Ok, donc pour répondre entre guillemets à ma question de recherche, est-il possible pour vous de construire une coopérative solide qui réussirait à faire face à la concurrence et aux pressions sans pour autant dénaturer et perdre de vue l'idéal coopératif ?

M : Il faut s'attendre à beaucoup de travail bénévole pour y arriver.

A : Souhaiteriez-vous encore ajouter quelque chose en particulier ?

M : Oui, je ne sais pas si j'ai été clair, on n'a pas vendu notre âme lorsqu'on a décidé de faire du développement avec Electrabel, on reste autonome dans la gestion des projets donc ça veut dire que si un projet se fait, la coopérative garde l'indépendance par rapport à sa partie

de projet. Mais par exemple il y a parfois des coopératives qui doivent rentrer dans une SPV commune avec d'autres acteurs, là c'est un peu plus délicat. Nous on n'a pas encore ce problème là. Mais sur le principe, il y a des questionnements mais ce n'est pas pour ça qu'on a dû poser des actes qui iraient à l'encontre de nos statuts ou de ces principes de l'alliance.

A : Voilà, je pense que j'ai fait le tour de toutes mes questions. Une question un peu plus pratique, est ce que vous souhaitez apparaître dans mon mémoire en tant qu'anonyme ? Ou bien cela ne vous dérange pas que je cite la coopérative Courant d'air ?

M : Vous pouvez citer Courant d'air mais quand j'ai parlé d'Electrabel il ne faut pas citer Electrabel.

A : Aucun soucis. Est-ce que cela vous intéresse de recevoir mon mémoire une fois qu'il sera terminé ?

M : Oui, nous sommes naturellement intéressés à voir le résultat. Bien sûr.

A : C'est noté, je vous ferai parvenir tout ça une fois que j'aurai terminé. Encore un tout grand merci pour votre disponibilité et d'avoir pris le temps de répondre à toutes mes questions.

M : Pas de problèmes. C'est quoi vos études ?

A : Je suis en ingénieur de gestion à l'UCL. Donc là je suis en dernière année.

M : Bonne continuation !

A : Merci, au revoir !

Annexe 7 : retranscription de l'interview de Michel Schoonbroodt (Vin du pays de Herve)

A : Bonjour Michel, comment vas-tu ?

M : Super.

A : En tout cas merci d'avoir accepté de répondre à mes questions.

M : Travaillons, allons-y.

A : Donc j'ai changé de sujet de mémoire parce que c'était trop compliqué pour trouver des cas pratiques. Je m'intéresse maintenant au fait de savoir si les coopératives aujourd'hui sont capables ou non de survivre face à la concurrence et aux pressions sans perdre de vue l'idéal coopératif. Je ne vais pas trop t'en dire non plus pour ne pas t'aiguiller dans tes réponses.

M : Ça me fait directement penser à la vidéo que nous avons vu sur le cas Mondragon.

A : Oui, j'en parle justement dans la partie théorique de mon mémoire. Tout d'abord, est-ce que tu pourrais te présenter brièvement et présenter également la coopérative Vin du pays de Herve ?

M : Donc moi je suis d'abord coopérateur de Vin de liège. C'est en écoutant et en voyant ce que Vin de Liège avait fait ces six dernières années que j'ai désiré voir dans quelles mesures, donc tout ça c'était du conditionnel au départ, il serait possible de recommencer tout ça. On est parti de tas de conditionnel et puis un des conditionnels naturellement c'était « Qu'est-ce qu'allait dire Vin de Liège ? ». Et là-dessus, étant donné que c'est une coopérative, et que dans les valeurs de la coopérative, en tout cas celles de Vin de Liège, est de susciter des émules, ils ont donc répondu positivement non seulement sur le fait que nous recréons la même chose mais que ça allait être proche du copié-collé. Donc nous partions sur le principe qu'il y avait un marché potentiel suffisamment important pour être deux acteurs différents. Il pourrait même y avoir un troisième ou un quatrième acteur. Donc je pense en même temps que quand on regarde tout ce qui est produit circuit court, etc. normalement on fait appel à de petites structures et normalement il y a de la place parce que circuit court veut dire que dès que tu vas dans la commune suivante, il y a une nouvelle place, et encore dans la commune suivante une nouvelle place, je crois en tout cas. Donc voilà. Si tu me demandes de me définir encore plus, je suis un ancien gestionnaire d'entreprise. J'ai été aussi ancien consultant dans laquelle on facture souvent ses prestations, que ce soit des prestations intellectuelles, des prestations de services, des prestations de négociation ou n'importe quoi et je désirais ne plus être dans ce genre de démarche. Donc je préfère être avec un produit, c'est le produit qu'on vend, et ce n'est plus la personne. Et au final, pour t'expliquer en gros, c'est imaginer la société de la connaissance donc j'espère que rapidement, je ne sais pas au juste comment, mais déjà internet nous aide avec tout ce qui est Wiki etc., que plus on arrive on arrive à partager la connaissance, plus fort on est. La connaissance et les informations ne sont pas une ressource rare. On ne devrait pas fonctionner en économie sous un mode de rareté, c'est-à-dire une économie où on maximise sous la contrainte de. Je désirais trouver un secteur, un endroit, où je pouvais être payé par la vente de produits, c'est le produit qui va faire mon salaire et être

dans un environnement où on partage l'information et les réseaux etc. Et ça je le retrouve très fort dans le système coopératif justement.

A : Est-ce que tu pourrais aussi décrire brièvement la coopérative Vin du pays de Herve ? A quel stade se trouve la coopérative ?

M : Elle a été créée en septembre, elle a récolté 340.000 euros. Nous sommes un peu plus de 300 coopérateurs et donc l'objectif est d'atteindre 500.000 pour aller chercher l'argent du public ; donc 500.000 du privé et 500.000 du public pour arriver à un total d'un besoin en financement de 1.000.000 donc nous sommes plus ou moins à 2/3 du chemin à parcourir. Alors, vis-à-vis de ça, on vient de planter 20.000 pieds de vigne donc ça c'était il y a quelques semaines. On plante toujours au printemps donc nous voulons atteindre dix hectares et nous avons déjà quatre hectares.

A : Ok d'accord. Pour l'instant, vous n'avez donc aucune rentrée financière ?

M : Non.

A : Ok d'accord. Donc ma première question, si on te parle de valeurs coopératives, qu'est-ce qui te vient en premier à l'esprit ?

M : Tout est dans le mot coopération naturellement, partage, et je dirais même partage non pas forcément réactif mais plutôt proactif. Donc on ne devrait pas uniquement répondre aux questions qu'on nous pose, on devrait même imaginer « tiens, j'ai une information qui peut-être pourrait intéresser cette autre coopérative, donnons-lui spontanément ». Naturellement, c'est le fonctionnement interne de la coopérative nécessite énormément de transparence et de communication. Sans ces éléments là, les gens ne vont pas avoir confiance.

A : Pourquoi est-ce que vous avez décidé d'opter pour le modèle coopératif ? Y avait-il une autre raison que le fait que Vin de Liège était elle-même une coopérative ?

M : Vin de Liège est naturellement la raison principale mais la société coopérative est la seule forme légale belge qui te permet d'avoir un capital ouvert donc le capital de Vin du pays de Herve va rester ouvert pendant plusieurs années et va grandir comme ça. En 2019, il sera encore ouvert. La coopérative va continuer à grandir suivant les apports des coopérateurs.

A : Donc si je comprends bien, c'est plutôt pour des raisons pratiques que pour des raisons idéologiques ?

M : Bah disons que je ne vois pas d'autre forme légale possible.

A : Selon toi, quels seraient les avantages et les inconvénients du modèle coopératif ? Dans ton secteur et plus généralement.

M : Je vais essayer dans les inconvénients d'abord. C'est naturellement gérer la masse des coopérateurs ; des coopérateurs qui peuvent être exigeants parfois ou parfois ne pas comprendre ou ne pas être du même avis. Tout ça ça doit être géré quelque part. Il y a peut-

être une certaine lenteur à la prise de décision parce que la prise de décision doit remonter au conseil d'administration qui lui-même peut parfois se sentir sur certains sujets un peu frileux ou un peu ... ils se demandent « est-ce que je peux le faire ? ». Le conseil d'administration peut se demander tiens « je préfère qu'on fasse encore telle et telle étape, on reprend une décision le mois prochain ». Par contre, ça intervient dans les avantages, les décisions étant prises collégalement, elles nous tiennent ensemble plus collégalement aussi. Ça fait partie des avantages justement, il y a plus dans huit ou dans dix têtes que dans une seule. Normalement, la qualité de la décision prise par dix personnes est meilleure. Ça, c'est tout l'avantage. L'avantage c'est aussi d'avoir des ressources humaines gratuites naturellement. C'est presque illusoire, utopique, irréaliste à certains moments mais il y a des gens qui sont super dans leur petit domaine et ça nous amène une compétence immédiate ; c'est intéressant ça.

A : Super. Donc moi ce qui m'intéresse dans le cadre de mon mémoire, c'est de savoir comment est-ce que les coopératives appliquent au jour le jour les principes de l'alliance internationale qu'on avait vus notamment pendant la formation et si elles arrivent justement à tous les respecter malgré les pressions qu'elles subissent. Donc par exemple si on prend le premier principe qui est l'adhésion volontaire et ouverte à tous, comment est-ce que tu penses que vous mettez ça en œuvre au jour le jour ?

M : Donc le « ouvert à tous », on n'a jamais refusé un coopérateur : il s'inscrit, il prend une part, et à ce stade-là, je dirais c'est assez facile, c'est tout le monde. Il y a une personne dernièrement qui n'a pas internet donc ça nous oblige parfois à faire un petit courrier pour lui expliquer car la personne n'a pas internet et ne veut pas entendre parler d'internet or, elle veut être coopérateur.

A : Ok, donc vous vous adaptez parfois à certaines personnes pour qu'elles puissent devenir coopérateurs ?

M : Dans ce cas-là, ça nous oblige à envoyer des courriers à l'ancienne et voilà, on ne peut pas obliger les gens à aimer internet s'ils n'aiment pas internet.

A : C'est sûr. Le deuxième principe concerne le pouvoir démocratique qui est exercé par les membres. Comment appliquez-vous ce principe ?

M : De toute façon, il faut partir de l'assemblée générale qui est l'organe de base, qui rassemble les coopérateurs. Naturellement, les coopérateurs doivent se déplacer à une date bien précise, c'est mentionné dans les statuts le troisième samedi du mois. S'ils ne viennent pas, là pourtant ils ont été convoqués mais l'assemblée générale c'est un premier outil. Au-delà de ça, il y a le conseil d'administration qui va changer tous les 6 ans je pense et justement Vin de Liège est train de changer trois administrateurs par exemple donc je suis en parallèle, puisque je suis coopérateur de Vin de Liège, j'ai vu les postulants envoyer leur CV donc quand j'irai à l'assemblée générale de Vin de Liège, je pourrai voter pour l'un ou l'autre de ces postulants mais eux sont justement arrivés à la sixième année où ils commencent à renouveler leur conseil d'administration ; nous on en est qu'à notre première année donc tu imagines.

A : Oui, il y a encore un peu de chemin.

M : Et alors on a créé des groupes de travail donc on a fait un Google Form « Désirez-vous nous aider ? », c'était le titre. Alors dites-nous qui vous êtes, on avait directement imaginé dans le conseil d'administration quatre groupes de travail : un communication, un finance, un travail des vignes et l'autre, le bâtiment industriel qu'on va devoir bâtir. C'était les quatre grands groupes qui allaient se réunir chaque mois et ils devaient cocher l'un ou plusieurs de ces groupes de travail et nous dire pourquoi ils estimaient être utiles à ce groupe là et en gros on a eu une soixantaine de réponses et on a pris tout le monde évidemment.

A : Don ça ce sont toutes des personnes qui travaillent bénévolement ?

M : Oui et ce sont des réunions plus ou moins mensuelles aussi et on avance dans le domaine de la communication, dans le domaine de la finance, dans le domaine des vignes en parallèle avec le conseil d'administration. Ce qui est très important c'est que le conseil d'administration est de toute façon représenté dans le groupe de travail, donc quand le groupe de travail prend des décisions, les administrateurs qui sont là-bas savent très bien qu'ils vont devoir faire passer la pilule au conseil d'administration donc les groupes de travail sont un endroit de décision aussi parce que simplement le conseil d'administration ne veut pas et ne peut pas, n'a pas le temps, d'aller dans tous les domaines dans le détail. Donc qui va dans le détail, c'est le groupe de travail. Et si jamais le groupe de travail prend une décision qui, à un moment donné, n'est pas soutenu par le conseil d'administration, bah finalement ce sont les 1 ou 2 administrateurs qui, entre guillemets, se font un peu taper sur les doigts. Dans le conseil d'administration, il faut motiver en même temps ces gens dans les groupes de travail sinon ils ne viendront plus travailler, c'est aussi simple que ça. Il faut arriver à redescendre le niveau de prise de décisions.

A : Par rapport à ça, j'avais encore quelques questions. Comment est-ce que vous décidez en fait des décisions qui vont être discutées en assemblée générale ? Parce que je suppose que tout ne peut pas être débattu à l'assemblée générale.

M : Les assemblées générales c'est des sujets assez formels ; ce sont des discussions au niveau des comptes, de décharge des administrateurs, de vote, donc l'assemblée générale est assez, comment dire, formelle. C'est une assemblée générale que tu peux retrouver dans les sociétés anonymes et dans d'autres formes de société. C'est au niveau du conseil d'administration plus les quatre groupes de travail que l'on va bien trouver la manière de fonctionner. Par exemple, on fait un événement le 30 juin, l'événement couvre le groupe de travail vigne puisque l'on fait ça près des vignes mais couvre aussi le groupe de communication qui veut communiquer sur l'événement. On doit s'assurer de faire fonctionner deux groupes de travail sur le même sujet. Pourtant, ils sont plus ou moins dix personnes dans chaque groupe de travail, on n'a pas envie de faire une réunion à 20 donc on préfère faire une double réunion mensuelle mais les administrateurs qui sont présents dans les deux relayent ce qui a déjà décidé. Donc en fait, on a plus ou moins un échancier de décisions à prendre et on doit les prendre par les bonnes personnes au bon moment et ça c'est valable dans toutes les entreprises, dans toutes les démarches entrepreneuriales. Moi-même je suis assez organisateur, que pour faire du projet management, mais je peux imaginer qu'il y a des autres coopératives qui sont moins bien organisées que nous et donc parfois ça peut être un problème pour d'autres. Ça parle beaucoup, ça parle mais tu sens qu'ils ont une difficulté à distinguer l'accessoire de

l'important et essayer de se dire on prend une décision et puis une autre, et puis à un moment donné trancher. La non prise de décisions est préjudiciable pour tout le monde.

A : Est-ce que vous avez un taux de participation élevé à l'assemblée générale ?

M : Bah nous, on n'en a pas encore eu. Mais par exemple on a envoyé un mail général pour demander leur avis sur le logo parce que nous devons choisir un logo bientôt et sur les 300 coopérateurs, on a reçu presque 150 réponses, donc 50%, supposant aussi que certaines personnes n'ouvrent par leurs mails ou que le mail soit passé en spam ou comme ça donc voilà.

A : Le troisième principe c'est la participation économique des membres. Le capital donc vous disposez à l'heure actuelle provient uniquement des membres ? Vous n'avez pas d'investisseurs externes ?

M : Non, on va aller les chercher cette année-ci.

A : Ok, d'accord. En ce qui concerne le principe d'autonomie et d'indépendance, comment est-ce que tu penses que la coopérative met cela en place.

M : Justement pour l'instant parce que, il n'y a que des coopérateurs et du privé, nous nous sentons naturellement d'autant plus autonomes et indépendants que quiconque. Justement, la discussion de faire intervenir maintenant des fonds publics, on est justement en train de discuter et de voir ce qu'ils vont nous demander de faire mais on n'est pas prêt normalement à perdre grand chose sur le niveau d'autonomie.

A : Ok, ok. Le cinquième principe c'est l'éducation, la formation et l'information. Comment mettez-vous ça en œuvre ?

M : Donc information c'est tout le temps donc je pense qu'ils ont un mail plus ou moins toutes les semaines avec une question, on va à un salon le week-end prochain, on invite les gens à venir nous accompagner sur le stade. Ils ont plus ou moins un mail par semaine. Parfois dans certains mails, justement pour le choix du logo, on leur demande leur participation, qu'ils font ou qu'ils ne font pas mais par exemple sur logo, on connaîtra l'avis de la majorité de nos coopérateurs sur le sujet donc là c'est quand même intéressant parce que c'est comme si on faisait un vote sans avoir à rassembler tout le monde et le vote est même nominatif donc on sait exactement c'est Julien, Charles et Jules qui ont répondu oui et Alfred qui disait non mais bon, on doit prendre part pour la majorité et tant pis pour Alfred. Alors, il y a l'aspect quand même éducation, on est dans le domaine du vin et il y a quand même quelque part une demande des gens à mieux connaître le domaine donc on va faire des formations, formations gratuites pour les coopérateurs. Ça va, je l'espère, attirer de nouveaux coopérateurs parce qu'ils sauront qu'il y a de l'information et de la formation gratuite. Ça c'est une chose, puis en même temps pour le travail de la vigne par exemple, les vendanges c'est dans trois ans, ce n'est pas très compliqué par contre pour la taille de la vigne, au mois de décembre, janvier, février, on doit tailler la vigne au bon niveau et nous avons besoin d'avoir des tailleurs et un maximum de tailleurs de qualité et donc on va les former parce que la coopérative en a simplement besoin pour son bon développement.

A : Est-ce que par exemple les membres du conseil d'administration ou certaines personnes dans les groupes de travail, je pense par exemple au secteur financier, reçoivent également des formations lorsqu'elles n'ont pas les compétences nécessaires ?

M : On n'a pas commencé encore à faire des formations appelées comme telles ; elles vont sans doute commencer dans les prochains mois mais il y a des gens autour de la table qui disent « moi, je n'y connais rien mais j'ai envie d'apprendre » donc ils apprennent dans le groupe en lui-même et lorsqu'on va sur les vignes, ils apprennent sur le tas. J'ai en tête un garçon de 23 ans qui dit « voilà j'ai du temps et ça m'intéresse mais excusez-moi je ne vais pas pouvoir vous apporter beaucoup mais je peux apporter mes deux bras », il le dit clairement. On fait ça simplement.

A : Dans la partie information de ce principe-là, l'alliance entend aussi le fait de sensibiliser le public extérieur à la coopérative au mouvement coopératif. Est-ce que vous faites aussi ce genre de choses ?

M : De toute façon, chaque que l'on recherche de nouveaux coopérateurs, on s'adresse au grand public donc on a eu un reportage sur la télé locale sur les coopératives donc je ne sais pas si tu veux par exemple un lien pour une vidéo où on est train de parler de la nouvelle forme d'agriculture, et donc ils sont en recherche de sujets, ils sont en recherche d'informations et donc voilà, nous aussi nous sommes en recherche de nous faire connaître. Tout ce qui est presse, télé naturellement, on en a besoin. Alors, au-delà de ça, par exemple une coopérative dans le domaine de l'énergie à Herve va dans les écoles, donc c'est un travail auprès des directeurs d'école, des professeurs et des étudiants en disant voilà « qu'est-ce qu'on peut faire dans l'école pour économiser l'énergie ». Nous on ne le fait pas parce que malheureusement on est dans un domaine un peu différent.

A : Ok, super. Ce qui nous amène au sixième principe qui est la coopération entre les coopératives, donc notamment la coopération avec Vin de Liège c'était un bon exemple.

M : Oui, un autre exemple, dans notre région on va concourir pour le prix du mérite agricole, on a désiré ne pas être en concurrence les uns par rapport aux autres, donc on a posé notre candidature à trois. A trois, on est naturellement plus forts, mais en même temps on montre qu'on n'a pas envie de concourir l'un contre l'autre et donc on va concourir ensemble, trois coopératives, dans la région de Herve qui font trois choses différentes dans l'agriculture.

A : Est-ce que tu as encore d'autres exemples de coopération dans le cas de la coopérative Vin du pays de Herve ?

M : Par exemple, un de mes fournisseurs informatiques est une autre coopérative. Toute la gestion des parts, les tax shelter, c'est un service informatique sous une forme d'une coopérative et donc par exemple, eux, ils ont déterminé qu'en-dessous de 250 coopérateurs, leur solution était même gratuite donc si tu connais une coopérative qui s'installe, autant commencer dès le début car c'est plus facile quand on commence dès le début avec eux car tout vient dans leur système informatique etc. et c'est gratuit pour les toutes petites et, nous on a dépassé les 250 coopérateurs donc je vais commencer à payer. Il y a d'autres coopératives qui étaient plus dans les ressources humaines donc au lieu d'utiliser un secrétariat social, on

peut utiliser une autre coopérative. Il y a plein de coopératives dans des tas de domaines différents.

A : Aller, c'est chouette. Le dernier principe, c'est l'engagement envers la communauté. Est-ce que ça te parle ?

M : Bah ce que l'on fait est de toute façon un engagement. Si ce n'était pas un engagement positif sur la communauté, je n'arriverais pas à avoir des coopérateurs. Disons que le message doit être suffisamment vendeur, positif, et doit faire du sens sinon on n'arriverait pas à les convaincre. Il y a des gens qui continuent à nous dire qu'on aurait dû planter du Chardonnay et du Pinot, ce sont deux cépages connus mais ça obligeait la coopérative de travailler avec des pesticides, on n'en veut pas tout simplement. On est automatique, en tout cas dans l'agriculture, vers du bio. Tout ce qui est agriculture, c'est bio, par respect simplement aux voisins, par respect pour les travailleurs qui vont travailler et par respect pour les nappes phréatiques et tout notre environnement simplement. Donc je pense en tout cas, enfin je ne verrais pas une coopérative qui n'irait pas vers le bio.

A : Ok, donc pour les principes, on a fait le tour. Selon toi le modèle coopératif, ça représente un atout sur le marché ou plutôt un obstacle pour les coopératives ?

M : Tout, mis l'un dans l'autre, c'est un atout. Concrètement, Vin de Liège ne serait pas devenu Vin de Liège sans la forme coopérative et idem pour nous. Concrètement, je n'ai pas 1.000.000 d'euros à mettre sur la table. Donc la forme coopérative permet de lancer un projet qu'un seul individu ne pourrait pas faire, on est obligé de se grouper.

A : Comment évaluerais-tu la concurrence et les pressions dans votre secteur ? Est-ce que tu ressens des pressions particulières ?

M : Non, non. J'ai la chance d'être dans un environnement dans lequel il y a de la place. Maintenant, je ne peux pas savoir si le maraicher bio de la commune, ce qu'il peut penser d'un autre maraicher bio de la commune voisine, ça je ne sais pas mais je pourrais imaginer, et pourtant ils ont tout intérêt à communiquer ensemble, etc. donc j'espère que justement l'esprit coopératif de partage fonctionne chez eux aussi.

A : Ok. C'est peut-être un peu tôt pour poser ce genre de questions mais est-ce que vous avez déjà été confrontés à une situation à laquelle vous avez dû répondre par l'utilisation de pratiques qui iraient à l'encontre justement du modèle coopératif ?

M : Non, comme tu dis, ce n'est pas encore intervenu sans doute.

A : Pour cette question c'est peut-être un peu tôt aussi, comment évaluerais-tu la santé financière de la coopérative étant donné que vous n'avez pas encore de rentrées financières ?

M : Elle est très mauvaise, on n'a pas de chiffre d'affaire.

A : Est-ce que tu veux ajouter quelque chose en particulier sur le modèle coopératif ou des conseils peut-être ?

M : C'est une aventure humaine, c'est un pari sur le futur. Ce qui est bien c'est que c'est positif parce qu'il y a tellement de possibilités de se plaindre de ceci de cela mais à un moment donné, qu'est-ce qu'on fait. Et donc ce genre de projet et de coopérative, les coopérateurs sont intrinsèquement tous optimistes, ils croient en le projet et donc ça c'est intéressant ; c'est être entouré de gens qui croient qu'on peut arriver ensemble à faire parfois de très gros projets, développer un domaine viticole de dix hectares, ce n'est pas facile mais on y croit. C'est ça qui est intéressant, l'esprit positif et toutes les énergies positives qui se regroupent ensemble.

A : Question un peu plus pratique, est-ce que ça te dérange si je cite la coopérative Vin du pays de Herve dans mon mémoire ou tu préfères rester anonyme ?

M : Non, pas de problèmes.

A : Super. Peut-être pour conclure sur ma question de recherche, est-ce que tu penses qu'à l'heure actuelle il est possible pour les coopératives d'être une coopérative solide et rentable qui arrive à faire à la concurrence et aux pressions exercées par le marché sans perdre de vue l'idéal coopératif ?

M : Bah par exemple Scar qui a 120 ans est passé à travers des problèmes, des restructurations, mais bon elle est toujours là. C'est vrai que les petites coopératives ont souvent eu tendance à se regrouper pour atteindre une masse critique. Je pourrais imaginer que des maraichers qui font tous leurs tomates de leur côté n'ont pas la petite entreprise pour transformer la tomate et la mettre en conserve tout simplement se mettent ensemble pour avoir la même unité de transformation.

A : Ce qui rejoindrait le principe de coopération entre les coopératives.

M : Oui. Et souvent, je pense aussi que parfois des coopératives sont petites, trop petites et peu ambitieuses donc elles ont été au début de la démarche mais n'ont pas été jusqu'au bout. A l'inverse, Vin de Liège et maintenant Vin du pays de Herve, même si on est très ambitieux parce qu'on va directement pour 1.000.000 d'euros, on a immédiatement calculé le coût du début jusqu'à la bouteille, de la vigne jusqu'à la bouteille. Je pense que c'est utile de voir la chaîne de valeurs du début jusqu'à la fin. Le fermier, lui il fait du lait mais le lait n'est pas vendable comme ça, il n'est pas conditionné, il n'est pas en bouteille, donc souvent dans l'agriculture tu as des intermédiaires et le problème c'est qu'il a des intermédiaires qui gagnent, d'autres qui ne gagnent pas, des intermédiaires qui sont devenus gros, qui imposent leurs prix aux autres, etc. donc voilà. Moi j'aimerais dire aux fermiers dans notre coin qui font du lait, conditionnez le lait et faites du fromage, allez jusqu'au bout de la démarche. Mais voilà, ce sont de très bons producteurs mais de très mauvais vendeurs.

A : Voilà, je pense que j'ai parcouru toutes mes questions. Encore un tout grand merci pour ta disponibilité et d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

M : Pas de problèmes. Si tu as encore des questions, tu envoies un mail.

A : est-ce que ça t'intéresse de lire mon mémoire lorsqu'il sera terminé ?

M : Oui, je le lirai.

A : Ça marche, je te tiendrai au courant alors. Bonne après-midi.

M : Bonne journée.

Annexe 8 : retranscription de l'interview de Jean-Paul Halloy (Hesbenergie)

A : Bonjour !

J-P : Bonjour, ça va ?

A : Ça va bien et vous ?

J-P : Oui, oui.

A : Déjà un tout grand merci d'avoir accepté de répondre à mes questions. Donc pour vous expliquer dans les grandes lignes, le but de mon mémoire est de voir s'il est encore possible à l'heure actuelle pour les coopératives de survivre face à toutes les pressions auxquelles elles doivent faire face et cela, sans perdre de vue l'idéal coopératif, et si tel est le cas, de voir ce qui est mis en place par les coopératives afin de se conformer aux principes coopératifs. Tout d'abord, est-ce que vous pourriez vous présenter brièvement et présenter également en quelques mots la coopérative Hesbenergie.

J-P : Oui donc je suis Jean-Paul Halloy, je suis un informaticien retraité et grand-père à temps plein et don je suis administrateur et président de la coopérative Hesbenergie. La coopérative a pour but de produire de l'électricité verte surtout dans la partie de la Hesbaye d'où le nom Hesbenergie donc ça va depuis Liège jusque Louvain-La-Neuve, c'est toute la partie centrale entre les deux autoroutes E42 et E411. Nous faisons partie de Rescoop Wallonie donc c'est un ensemble de coopératives qui ont les mêmes buts que la nôtre. Nous sommes à finalité sociale et nous avons créé avec d'autres coopératives Cociter qui est une coopérative de distribution d'énergie donc c'est pour distribuer l'énergie produite par les coopératives chez les particuliers.

A : Ok, super. J'ai déjà entendu parler de Cociter parce que j'ai déjà interrogé Mario Heukemes de Courant d'air qui m'en a aussi un peu parlé donc voilà. Pour introduire un peu le sujet, quand on vous parle de valeurs coopératives, à quoi pensez-vous en premier ?

J-P : Pour moi, c'est la transparence vis-à-vis des coopérateurs, c'est aussi l'éthique et je dirais la coopération entre les coopératives.

A : Super. Pourquoi avoir opté pour le modèle coopératif à sa création ?

J-P : La coopérative a été fondée au départ de deux associations qui travaillaient une à ? et une à Chaumont-Gistoux qui essayaient déjà depuis quelques années de développer des projets de production d'électricité verte et citoyenne et donc, à un moment donné, nous nous sommes rendus compte que ces deux groupes avaient les mêmes buts et on a décidé de faire une coopérative avec ces deux groupes. L'idée de la coopérative c'est justement de faire participer le plus possible les coopérateurs et les citoyens à la gestion de la coopérative et au bénéfice de la coopérative. Il faut dire que tous les administrateurs chez nous, il y en a 9, sont tous bénévoles et non-rémunérés.

A : Ok, d'accord. Selon vous, quels sont les avantages et les inconvénients du modèle coopératif ? Dans votre secteur et en général aussi si vous en voyez d'autres.

J-P : Disons que l'avantage, c'est qu'on est très souples ; on peut facilement partir sur beaucoup de projets. Peut-être l'inconvénient c'est qu'on n'est pas toujours vus par le secteur professionnel ou par les ministères, etc. comme une société du BEL20 ou quelque chose comme ça. On doit vraiment se faire connaître et se faire apprécier pour tout ce qu'on apporte dans le secteur.

A : Est-ce que pour vous le modèle coopératif est-il plutôt un atout ou un obstacle sur le marché ?

J-P : Pour moi, c'est un atout effectivement. Je pense que la structure coopérative est vraiment quelque chose qui répond à un besoin d'aujourd'hui pour moi, qui est la participation citoyenne.

A : Ok. Est-ce que vous connaissez les principes de l'Alliance Internationale ?

J-P : Disons que ça fait partie de Rescoop Europe.

A : Parce que ce qui m'intéresse aussi dans le cadre de ce mémoire c'est de voir quelles pratiques sont mises en place justement pour se conformer à ces principes-là. Donc je vais vous les donner les principes, ne vous inquiétez pas, peut-être que ça va vous parler. Donc le premier principe c'est l'adhésion volontaire et ouverte à tous, comment est-ce que vous pensez appliquer ce principe-là ?

J-P : Oui, juste avant de répondre, si vous allez sur notre site sur la page de la coopérative, vous avez trouvé la charte et dans la charte vous allez trouver pas mal de réponses dans ce domaine-là. La question c'était ?

A : Donc l'adhésion volontaire et ouverte à tous qui est le premier principe de l'alliance, comment appliquez-vous ce principe quotidiennement ?

J-P : Et bien donc toute personne, n'importe où elle habite, peut faire partie de la coopérative. Il suffit qu'elle s'inscrive sur notre site. Dès qu'il est admis comme coopérateur ou coopératrice, elle peut faire partie des assemblées générales et qu'importe le nombre de voix qu'elle possède, elle peut influe, parce que c'est une personne/une voix, elle peut influencer sur la vie de la coopérative.

A : Très bien, ce qui nous amène au principe un homme/une voix qui correspond au deuxième principe qui est le pouvoir démocratique exercé par les membres.

J-P : Oui, donc à travers l'assemblée générale, donc tous les membres font partie de l'assemblée générale. Ils sont convoqués au moins une fois par an le premier week-end de mai pour une assemblée statutaire et chaque fois qu'il y a un nouveau gros projet ou une décision importante à prendre, nous provoquons des assemblées selon les besoins donc on peut avoir une, deux, trois, quatre assemblées générales par an.

A : Ok, très bien. Comment est-ce que vous décidez des sujets qui sont débattus justement en assemblée générale ? Parce que je suppose que tout ne peut pas être débattu en assemblée générale.

J-P : Le conseil d'administration se réunit une fois par mois et nous avons un ordre du jour aussi qui est établi une semaine à l'avance. Nous discutons de tous les points. Quand c'est des points très techniques, ça peut alors être remis dans un groupe de travail qui va développer le point ou prendre à charge le projet et donc c'est si c'est un projet qui est onéreux ou s'il faut des fonds dont on n'a pas encore discuté en assemblée générale, à ce moment-là on va provoquer une assemblée générale.

A : Est-ce que le niveau de participation est plutôt faible ou élevé lors des assemblées générales ?

J-P : Disons que la dernière assemblée générale on était, si je me souviens bien, entre 60 et 70 coopérateurs/coopératrices sur un total de 660 membres.

A : Est-ce que vous mettez des choses en place pour favoriser la participation des membres aux assemblées générales ?

J-P : Oui, on essaye d'être très central dans le lieu, on met à disposition tous les documents qui permettent de préparer l'assemblée générale de façon à ce que ceux qui n'ont pas l'occasion de venir puissent quand même voir les documents qui seront débattus et après il y a un procès-verbal qui est dressé et qui permet à tout le monde de voir ce qui s'est passé.

A : Ok, d'accord. Si on prend maintenant le troisième principe qui est la participation économique des membres. Donc pour devenir membre, comme dans toute coopérative, je suppose que les personnes doivent acheter une part.

J-P : Oui, ils doivent acheter une part qui est de 125€ chez nous et le maximum est 5000€.

A : En ce qui concerne les bénéfices de l'entreprise, vous versez des dividendes, vous offrez des ristournes ou comment ça se passe ?

J-P : Alors nous on n'a pas encore vraiment de bénéfice puisque nous sommes en train de construire notre première éolienne et donc elle va commencer à produire peut-être fin de l'année. Nous la construisons avec deux autres coopératives donc on va faire une société d'exploitation donc avant de générer des bénéfices il faudra encore attendre je pense 2020.

A : Ok, d'accord donc pour l'instant vous n'avez aucune rentrée financière ?

J-P : Et les statuts prévoient que c'est l'assemblée générale qui décide de soit réinvestir les bénéfices ou d'attribuer une rémunération aux parts avec un maximum de 6%.

A : Est-ce que vous faites appel à des investisseurs externes ? Ou l'apport en capital provient uniquement de la participation des membres ?

J-P : Uniquement de la participation des membres mais par exemple l'éolienne qui est construite actuellement va coûter plus ou moins 4.000.000 donc même si c'est pour trois coopératives plus une participation de la commune, il faut quand même au moins emprunter 3.000.000 donc on fait appel aux banques avec une préférence pour Triodos.

A : Ok, donc c'est un peu en lien avec le quatrième principe qui est l'autonomie et l'indépendance. Comment est-ce que vous pensez appliquer ce principe ?

J-P : Bah il faut dire que dans le projet on fait appel notamment aux banques mais d'autres coopératives qui ne participent pas au projet font des prêts subordonnés, c'est-à-dire qu'ils avancent des fonds que nous rembourserons au fur et à mesure ce qui permet de diminuer la part que nous allons faire appel aux banques. Donc on peut même collaborer ici dans le projet, il y a une coopérative néerlandophone qui nous aidera par un prêt subordonné.

A : Ok, très bien. Le principe suivant c'est l'éducation, la formation et l'information. Donc l'éducation ça concerne tout qui touche à la sensibilisation des membres aux valeurs et aux principes coopératifs, la formation c'est plutôt le fait de donner par exemple au conseil d'administration les compétences pour bien exercer leur fonction et l'information c'est tout ce qui concerne la sensibilisation du grand public au mouvement coopératif.

J-P : Pour le public en général, on donne souvent et régulièrement des conférences sur les coopératives ou sur qu'est-ce que c'est l'énergie verte ou nous donnons des conférences sur la mobilité, ce genre de choses. Nous collaborons par exemple sur Louvain-La-Neuve avec l'association des habitants, nous participons beaucoup avec les villes et communes en transition donc nous allons souvent les rencontrer et donner des conférences. Les membres du conseil d'administration, voilà il y avait quelqu'un qui voulait suivre une formation sur la gestion des sites, il peut suivre la formation et c'est le conseil d'administration qui payera la formation. Et le premier point c'était ?

A : L'éducation, donc ce qui touche à la sensibilisation des membres aux valeurs et aux principes coopératifs, parce qu'on remarque que dans plus en plus de coopératives, il y a des personnes qui prennent des parts sans même s'en rendre compte et ne savent parfois même pas qu'il s'agit d'une coopérative.

J-P : En théorie, ils sont censés avoir lu enfin ils cochent avoir lu les statuts et la charte ainsi que le règlement d'ordre intérieur donc ça c'est une question qui est posée au moment de l'inscription. Ensuite, nous envoyons régulièrement des Newsletters qui expliquent les projets et pourquoi on fait tel projet qui attire l'attention sur le fait qu'il n'y a pas de dividende etc.

A : Ok, ok. Concernant le sixième principe qui est la coopération entre les coopératives.

J-P : Oui ça j'ai déjà souligné en disant que nous participons aux assemblées générales de Rescoop, au conseil d'administration de Rescoop. Nous travaillons aussi sur tous les projets éoliens avec deux autres coopératives donc ça veut dire que le projet sera fait par un groupe formé de spécialistes des trois coopératives. Il y a aussi le fait que des coopératives qui n'ont pas de projets qui ont des fonds peuvent à ce moment-là aider les coopératives en leur faisant des prêts. Nous faisons régulièrement appel, on sait par exemple que chez Clef ils ont

quelqu'un qui est calé sur tout ce qui est juridique, on peut faire appel facilement à des compétences d'autres coopératives donc ça c'est très chouette.

A : Ok, très bien. Donc voilà on est déjà au dernier principe, c'est l'engagement envers la communauté donc c'est tout ce qui est développement durable, réduction de la pauvreté, des inégalités, promotion du commerce équitable.

J-P : Disons que nous sommes ouverts à tout projet qui a ces finalités là. Par exemple, si nous essayons de placer des panneaux photovoltaïques sur des sites communaux ce sera sur des écoles ou quelque chose qui indirectement aura un impact sur les finances de la commune et donc pour les citoyens ce sera un plus, pour les gens qui habitent les communes. Éthique oui, nous allons toujours vérifier que ce que nous faisons répond à des critères écologiques, éthiques et le plus possible de proximité.

A : Comment évalueriez-vous la concurrence dans votre secteur ainsi que les pressions qu'elle soient légales, technologiques ou autres.

J-P : Pressions externes non, nous collaborons sur des projets aussi avec Engie, avec GDF Suez, tous les gens du secteur donc nous travaillons ensemble. Eux font souvent appel à nous pour développer la partie citoyenne des sites qu'ils implémentent donc je dirais que de côté-là on n'a pas de concurrence parce qu'on n'a pas la même capacité que ces gens là quoi mais donc on apporte quand même quelque chose dans leur projet tout en gardant notre indépendance et lorsque le projet est terminé, la partie citoyenne reste la propriété des citoyens en dehors de toute influence par après.

A : Est-ce que vous ne pensez pas que ça va à l'encontre justement des valeurs coopératives le fait de s'allier avec les grands groupes capitalistes ?

J-P : Bah actuellement c'est quasi impossible de développer un projet parce que toutes ces grandes sociétés ont bloqué le foncier donc c'est très difficile d'avoir un endroit qui soit praticable pour mettre des éoliennes citoyennes parce que tout le secteur foncier a été réservé par les grosses sociétés. On essaye hein, avec Mario par exemple et Clef, on est en train de développer deux projets du côté de Mons donc là nous avons répondu à l'appel d'offre de la Sofico donc qui gère les parkings d'autoroute et donc là c'est le genre de projets où on n'a pas besoin de collaborer avec d'autres grosses sociétés. Donc quand c'est faisable on le fait mais c'est quasi bouclé, le secteur est quasi bouclé.

A : Est-ce que dans certaines situations, pour faire face à un défi, vous avez déjà dû emprunter des comportements qui iraient à l'encontre des principes coopératifs ?

J-P : Non, non, des pressions dans ce sens là on n'a jamais eu.

A : Comment est-ce que vous évalueriez la santé de la coopérative ?

J-P : Je dirais que l'ambiance de travail, l'enthousiasme etc. est vraiment bien, c'est très chouette, les conseils d'administration se passent très bien, il y aurait peut-être quand même maintenant le risque d'un essoufflement parce maintenant en photovoltaïque nous avons une

douzaine de projets et là-dedans il y en a dix qui sont bloqués au conseil d'état et ce genre de choses donc voilà il serait temps que certains projets soient débloqués de façon à ce qu'on puisse, je dirais après cinq ans, rémunérer ou rassurer les coopérateurs sur l'avancement des projets.

A : Oui, et d'un point de vue financier, je suppose que ce n'est pas au top étant donné que vous n'avez pas encore de rentrées financières.

J-P : Voilà, c'est ça.

A : Je pense qu'on a plus ou moins fait le tour de toutes mes questions. Est-ce que vous voulez ajouter quelque chose en particulier ou des conseils pour ceux qui voudraient se lancer dans le mouvement coopératif ?

J-P : Ceux qui veulent se lancer dans le mouvement coopératif c'est qu'ils fassent appel à Rescoop Wallonie de façon à pouvoir être aidé, conseillé et soutenu, là c'est faisable. Ne pas se retrouver seul parce que les démarches sont des fois lourdes et pesantes et l'aide elle sera donnée volontiers.

A : C'est l'essence même de la coopération entre les coopératives.

J-P : Tout à fait.

A : Question un peu plus pratique. Est-ce que vous souhaitez apparaître en tant qu'anonyme dans mon mémoire ou est-ce que ça ne vous dérange pas que je cite la coopérative Hesbenergie ?

J-P : Sans problèmes, tout ce que j'ai dit est d'ordre public et peut être utilisé par vous sans aucune restriction.

A : Ok, super. Peut-être juste pour conclure sur ma question de recherche, est-ce que selon vous il est possible encore à l'heure actuelle pour les coopératives de faire face à la concurrence et aux pressions du marché sans perdre de vue l'idéal coopératif ?

J-P : Oui, oui, sans problèmes parce que même les coopérateurs lors des assemblées générales mettent le doigt sur le fait qu'ils ne veulent pas se retrouver dans des modèles qui ne seraient pas éthiques.

A : Super, encore un tout grand merci pour votre disponibilité et pour avoir pris le temps de répondre à mes questions, ça va certainement beaucoup m'aider dans mon mémoire.

J-P : N'hésitez pas à m'envoyer un mail s'il faut quelque chose de plus, il n'y a pas de problèmes.

A : C'est très gentil, merci beaucoup.

J-P : De rien et bonne chance pour votre mémoire. Au revoir.

Annexe 9 : retranscription de l'interview de Joseph François (Emissions Zéro)

A : Bonjour Monsieur François. Est-ce que tout d'abord vous pourriez vous présenter brièvement et présenter aussi la coopérative Emissions Zéro ?

J : Je m'appelle Joseph François, je suis ingénieur agronome. J'ai été journaliste agricole autrefois. Quant à Emissions Zéro, Emissions Zéro c'est une coopérative citoyenne qui a aujourd'hui 11 ans, nous avons des éoliennes, nous avons une participation dans de l'hydro-électricité, dans de la bio méthanisation et nous intervenons dans deux projets de photovoltaïque.

A : Pour introduire un peu le sujet, quand on vous parle de valeurs coopératives, à quoi pensez-vous en premier lieu ?

J : Les valeurs coopératives c'est avant tout de travailler ensemble, dans un but commun et qui soit dans le bien fait de tout le monde.

A : Ok, très bien. Selon vous, quels seraient les avantages et inconvénients du modèle coopératif ?

J : L'avantage du système coopératif c'est que c'est d'abord un homme/une voix, ce qui veut dire qu'une personne riche peut très bien investir dans la coopérative mais n'a pas plus à dire qu'un pauvre si je peux dire. Ça c'est déjà un très gros avantage parce qu'on est tous humain. On n'a qu'une destinée, c'est de mourir. Quant aux désavantages je pense que c'est peut-être le fait que les décisions sont plus lentes, faut beaucoup convaincre.

A : Pour vous, ce serait les seuls inconvénients ?

J : Il y en a sûrement d'autres. Je ne suis pas un philosophe.

A : Est-ce que vous connaissez les principes de l'Alliance Internationale ?

J : Oui, il y en a six ou sept principes, oui, oui.

A : Ce qui m'intéresse dans le cadre de mon mémoire c'est de savoir si les entreprises coopératives respectent ces principes et si oui, comment elles les mettent en pratique.

J : En ce qui nous concerne, nous essayons de suivre ces principes-là, on les a en mémoire mais pour les citer, c'est autre chose. Dans ces principes-là, il y a le fait de coopérer avec d'autres coopératives, etc. Ce n'est pas toujours évident car il y a des idées qui peuvent être différentes d'une société à une autre. Nous, par exemple, on est plus dans la volonté de la transition énergétique. Il y a des coopératives qui maintenant sont déjà en train de se transformer en société, disons genre société anonyme.

A : Vous avez des exemples ?

J : Je ne vais pas vous les citer.

A : Est-ce que ça ne vous dérange pas de passer les principes en revue ?

J : Non, non, allons-y.

A : Donc le premier principe c'est l'adhésion volontaire et ouverte à tous.

J : Pas de problèmes, nous autres le capital est toujours ouvert.

A : Et est-ce que vous mettez des facilités en place pour certaines personnes pour favoriser l'adhésion de nouveaux membres ? Une personne me disait par exemple qu'il y avait des nouveaux membres qui n'avaient pas internet et ils se sont adaptés à ces personnes en envoyant du courrier à l'ancienne pour qu'elles puissent avoir les mêmes informations que tous les autres membres.

J : Ce qui est internet, c'est quasiment considéré comme naturel. Le problème, c'est ceux qui ne l'ont pas. On leur écrit mais c'est un gros ennui, un gros problème administratif parce que ça veut dire qu'on occupe une personne pour quelques personnes. C'est un problème qui se résoudra à terme.

A : Le deuxième principe, c'est le pouvoir démocratique exercé par les membres. Je suppose que vous appliquez le principe un homme/une voix ?

J : Oui, oui, ou le principe une dame/une voix.

A : Comment est-ce que vous décidez des sujets qui sont débattus à l'assemblée générale ? Parce que je suppose que tout ne peut pas être débattu en assemblée générale parce que sinon ça prendrait trop de temps.

J : L'assemblée générale, on la fait un peu comme on veut. Comment on décide des points, ça se fait au conseil d'administration. Par exemple pour la dernière assemblée générale on a passé en revue toutes les entreprises que nous accompagnons parce qu'il faut savoir qu'on a la coopérative disons mère et on a chaque fois des SPV donc on crée des filiales en fonction. Par exemple pour ce qui est des éoliennes, nous avons les éoliennes avec les communes de Dour et Quiévrain et on a une société coopérative avec.

A : Donc si je comprends bien, Emissions Zéro a plusieurs filiales coopératives ?

J : Oui, c'est ça donc par exemple en bio méthanisation, nous avons créé une coopérative avec l'agriculteur qui travaille dedans et qui est rémunéré et d'autres sociétés qui interviennent dedans dont notamment une société qui est intéressée au niveau de ce qui est maintenance.

A : Ok, ok.

J : Alors, pour le photovoltaïque, c'est autre chose car on est un tiers-investisseur, ça revient directement chez nous mais généralement c'est ce qu'on fait. Lorsqu'il y a une production, on fait ce qu'on appelle une SPV.

A : J'avais aussi une autre question par rapport à l'assemblée générale, est-ce que vous avez un taux de participation faible ou élevé de la part des membres ?

J : Bah la dernière fois, c'était 10%. C'est difficile à dire, au début, parce que j'étais dans les premiers membres, au début on était peut-être 50%.

A : Est-ce que vous mettez des choses en place pour augmenter ce taux de participation ?

J : Non, c'est-à-dire qu'on annonce l'assemblée générale, on le répète, on leur envoie, les membres reçoivent tous les documents avant l'assemblée générale et on leur demande de poser des questions. On est tous des bénévoles ; le conseil d'administration est composé de bénévoles, tous de niveau universitaire ou proche.

A : Le conseil d'administration est renouvelé tous les combien de temps ? Vous avez des mandats d'une certaine durée ?

J : On a des mandats de quatre ans mais tout le monde peut quitter quand il veut, surtout qu'on est bénévole. Évidemment si le trésorier dit après un mois qu'il s'en va, ça c'est un ennui.

A : Le troisième principe, c'est la participation économique des membres.

J : La part est de 260 euros, ce qui représente 5 euros par semaine et on ne peut pas aller au-delà de 5000 euros, ce qui veut dire qu'on ne peut pas dépasser 19 parts pour les nouveaux parce que la loi a changé. Avant, ça n'avait pas d'importance. On a une ou deux sociétés privées, mais c'est minime ; de toute façon, ils n'ont pas plus de poids que les autres.

A : Est-ce que vous procédez à la distribution de dividendes, de ristournes ou ce genre de choses envers les coopérateurs ?

J : Comme est sous le Conseil National de la Coopération, on ne peut pas dépasser 6% et cette année-ci on donne 3% de dividende et il nous reste quelque chose qui va servir à investir bien évidemment.

A : Comme vous l'avez dit, il y a aussi des investisseurs externes qui investissent dans Emissions Zéro ?

J : Non, ce ne sont pas des investisseurs, ce sont des sociétés qui, pour une raison ou une autre, un dirigeant de société qui estime qu'on fait une belle action en faisant ça. Ce n'est pas un blue angel, c'est un membre comme un autre.

A : Ok, super. Donc le quatrième principe qui est aussi très important, c'est l'autonomie et l'indépendance. Est-ce que vous pensez respecter ce principe ?

J : Au niveau autonomie, par exemple autonomie financière, on y est, pas de problèmes. On voudrait bien avoir des projets supplémentaires, on a encore trop de trésorerie donc notre

capital n'est pas utilisé en fait. Ce n'est pas notre philosophie d'être dépendant car vous ne jouez pas de façon aisée. Je crois qu'il vaut mieux de temps en temps laisser tomber quelque chose qui risque de vous mettre la corde au cou.

A : Oui, oui, c'est sûr.

J : Parce qu'on engage quand même du capital et pas juste le nôtre.

A : Le prochain principe c'est l'éducation, la formation et l'information donc je ne sais pas si vous voyez la différence entre les trois termes.

J : Bah c'est surtout de la formation et de l'information. Nous sommes pour la transition énergétique mais ça se fait dans l'information. C'est moi qui m'occupe de la communication, forcément il y a des articles qui vont dans ce sens-là. La formation c'est surtout au niveau de tout ce qui est internet et informatique parce que c'est très important. On reçoit des courriels, avant on avait des lettres, maintenant ça va plus vite ; il faut savoir vivre avec son temps et il faut savoir jongler avec des logiciels et pas simplement Excel.

A : Et est-ce que par exemple les membres du conseil d'administration eux reçoivent certaines formations pour exercer au mieux leur fonction ?

J : Oui, oui, mais ça on a de la chance parce que parmi les membres du conseil d'administration, il y en a qui sont très forts. On a un trésorier qui est très fort dans ce domaine-là. On essaye d'être professionnel dans ce qu'on fait. Moi qui suis ingénieur agronome, lorsqu'ils ont une question scientifique, c'est pour moi. Je ne sais pas tout mais je saurai beaucoup plus facilement qu'eux les renseigner.

A : La complémentarité des compétences.

J : Oui, oui.

A : Ok, super. Donc le sixième principe, on en a déjà un peu parlé, c'est la coopération entre les coopératives.

J : Ça se fait, notamment au niveau de la production d'électricité, on a mis au point, ce n'est pas nous qui l'avons démarré, et il y a deux coopératives qui ont démarré une coopérative de vente d'électricité qui s'appelle Cociter et nous y avons adhéré. Il y a d'autres façons d'adhérer donc ça c'est au niveau wallon, il y a une ASBL qui regroupe toutes les coopératives citoyennes, c'est Rescoop et Sofico a délivré des permis pour des éoliennes qui pourraient s'installer le long des autoroutes donc on s'est mis d'accord, on a demandé à une personne qui est chargée d'un bureau d'étude pour analyser ce qu'on pouvait payer à Sofico pour avoir une, deux, trois éoliennes.

A : Ok, est-ce que vous voyez encore d'autres exemples ?

J : Non, les autres c'est plutôt de façon anecdotique, là c'est plus formel. C'est bêtement, il y a un président de coopérative qui est fan de voitures électriques, il nous a déjà dit que si on

voulait une fois faire une journée en voiture électrique, on peut. C'est très ponctuel. Ça peut changer, peut-être qu'un jour ça ira jusqu'à des fusions mais bon pour l'instant ce n'est pas le cas. Tant qu'il y a suffisamment de finance dans les caisses, voilà.

A : Ok, super. Et donc le dernier principe c'est l'engagement envers la communauté donc c'est tout ce qui touche au développement durable, réduction des inégalités, de la pauvreté, etc.

J : Là nous allons assez loin, c'est-à-dire que nous refusons de travailler avec un privé qui ferait quelque chose pour uniquement son bien propre donc vous avez une maison, vous croyez manquer de sous pour mettre du photovoltaïque, vous demandez à Emissions Zéro, on leur dira de leur faire eux-mêmes et de passer par une banque parce qu'ils y gagneront parce que les taux bancaires pour l'instant sont ridiculement faibles alors que nous de toute façon nous allons vous demander quelque chose ; on veut faire du 6% pour nos membres. Nous autres on cherche toujours un objectif qui soit social dans le grand sens du terme, on a des panneaux photovoltaïques sur une entreprise de travail adapté. En faisant ça, on aide tout de même des personnes qui sont handicapées, trouvez le mot que vous voulez. On a la même chose avec la commune de Courcelles où on a gagné un appel d'offre ; la commune de Courcelles profitera du fait qu'elle peut mettre sur ses bâtiments, les écoles, les crèches, etc. du photovoltaïque, ce qu'elle n'aurait pas pu faire. On fait profiter la population. Je vais encore donner un autre exemple, en bio méthanisation, là ça remonte encore plus loin et ce n'est pas nous qui avons réfléchi, c'est encore plus loin que ça. Il y a une dizaine d'années, il y a un groupement d'action local du côté du Condroz, ils ont réfléchi aux endroits où de la bio méthanisation pourrait être installé pour aider quelque chose, pour chauffer le village, pour chauffer un hôpital, etc. et ils avaient trouvé 19 ou 17 sites et des sites là, il y a un site qui s'est montré intéressé, c'est-à-dire que le responsable d'un home a trouvé que c'était une bonne idée, il a fait l'étude et à partir de cette étude, il y a un agriculteur qui a dit « bah moi ça m'intéresse » et un jour il est venu nous trouver en disant « bah moi je veux bien le faire mais il faut des sous et ça veut dire 5.000.000 d'euros mais maintenant, depuis décembre, le home est chauffé et il a son eau chaude sanitaire grâce à la bio méthanisation. Nous évidemment on fait de l'électricité, et vendu sur notre réseau, et il y a le chauffage et le chauffage peut encore servir à d'autres.

A : Est-ce que Emissions Zéro est une coopérative à finalité à sociale ?

J : Non.

A : C'est un choix personnel ?

J : Je n'en sais rien, on m'a déjà posé la question. De toute façon, pour moi ça ne change rien.

A : De toute façon les conditions d'agrément du CNC sont fort proches de la société à finalité sociale.

J : Et puis de toute façon au gouvernement, on est toujours en train de cogiter pour la réforme des sociétés et ils veulent tout regrouper d'après ce que j'ai entendu.

A : Est-ce que vous savez pourquoi avoir opté pour le modèle coopératif ?

J : Je ne me pose pas de questions moi, j'ai toujours été pour le modèle coopératif. Je n'aime pas le système tel qu'il est aujourd'hui. Dans les sociétés anonymes, il y a des gens qui profitent de l'argent des autres pour prendre du pouvoir. Je l'ai vécu durant toute ma vie et j'ai dû vivre sous une société anonyme et quand on voit ce que c'est, merci. Ils profitent de notre savoir et ils ne nous le rendent pas.

A : Est-ce que pour vous le modèle coopératif est un atout ou plutôt un obstacle vis-à-vis du marché ?

J : Ça peut être un atout, ce n'est pas un obstacle.

A : Est-ce que vous pensez avoir une image positive de l'extérieure étant donné que vous êtes une coopérative ?

J : Je pense que de la plupart des gens, enfin le bon peuple, eux ont une vision favorable de nous. De toute façon, on peut avoir un avantage au niveau du marché, c'est-à-dire que comme on recherche une rémunération relativement restreinte, on peut avoir un avantage mais il y qu'une chose c'est que, face à des sociétés qui sont créées depuis très longtemps, ça ne joue plus.

A : Ok, très bien. Comment est-ce que vous évalueriez la concurrence dans ce secteur là ?

J : Bah on ne cherche pas systématiquement à aller en concurrence avec les sociétés anonymes ou d'autres sociétés. On cherche plutôt à être différent. Par exemple en bio méthanisation, il y a aucune société intéressée à le faire, même les banques ne sont pas intéressées à financer le projet. Emissions Zéro est un peu différent des autres en ce sens que la plupart des coopératives productrices d'énergie renouvelable, ce sont surtout des coopératives qui s'intéressent aux éoliennes et nous, ça a été relativement vite, on a dit « les éoliennes d'accord mais pas systématiquement ». On n'est pas des spécialistes dans l'éolien, c'est-à-dire que parmi tous les administrateurs il n'y en a aucun qui soit vraiment un adepte de l'éolien ou un gars qui ait des affinités ou des atouts dans l'éolien. Ce n'est pas le cas dans d'autres ; il peut y avoir des personnes qui ont des accointances au niveau éolien. Ce n'est pas le cas chez nous, ce qui fait que, depuis 2013-2014, on a décidé de chercher d'autres choses. C'est ainsi qu'on est dans l'hydro-électricité, on a lancé la bio méthanisation et que maintenant on fait du photovoltaïque et ce n'est pas fini. On va sans doute aller dans la rénovation des maisons et à la fois rénovation, isolation et si possible le photovoltaïque sur le toit.

A : Donc vous ne ressentez pas de réelles pressions provenant de la concurrence ? Ressentez d'autres pressions qu'elles soient réglementaires, technologiques, etc. ?

J : Question réglementaire, c'est autre chose parce que on a déjà eu un peu de tout. Nos revenus dépendent en grosse partie des certificats verts et les certificats verts, ça va, ça vient, au gré des décisions ministérielles. Maintenant, on nous annonce que les certificats en photovoltaïque vont diminuer, il faut adapter sa stratégie de discussion avec les candidats.

A : Juste pour revenir un instant sur la concurrence parce que vous devez quand même faire tourner la coopérative pour faire rentrer des revenus, est-ce que vous pensez que vous pouvez faire tourner correctement la coopérative tout en gardant l'esprit coopératif ?

J : Oui, oui, hier encore le trésorier m'a dit « remets tes notes de frais parce qu'il n'y a pas de problèmes ». Je suis retraité, je ne peux pas dire que j'ai une grosse retraite, je ne viens pas d'un ministère mais ce n'est pas ça qui compte pour moi. Au niveau de la coopérative, il n'y a pas de problèmes pour l'instant. Et je crois que c'est à peu près la même chose pour toutes les coopératives citoyennes, pour autant qu'elles soient productrices. Parce qu'il y en a d'autres qui cherchent toujours les éoliennes et qui ne les trouveront peut-être jamais, et puis alors il y a aussi dans la bande qu'on est, il y en a des encore plus puristes que nous et qui disent « pas question de se mettre avec un privé » ; nous on accepte de se mettre d'accord avec un privé, avec les communes, avec une société de travail adapté, etc.

A : Mais en gardant toujours votre autonomie et votre indépendance ?

J : Oui, oui, on essaye toujours d'avoir la majorité des parts.

A : Ok, d'accord. Est-ce que vous avez déjà été face à une situation où, pour faire face à certains défis, vous avez dû adopter certains comportements, certaines pratiques qui iraient à l'encontre des valeurs coopératives ?

J : Donnez un exemple.

A : Par exemple, j'ai interrogé d'autres coopératives, aussi dans le secteur des énergies renouvelables, et qui m'ont dit qu'elles avaient notamment dû s'allier avec les grands groupes capitalistes du secteur.

J : Tout le monde le fait. On est bien obligé. Ils ont la puissance financière que nous on n'a pas donc ils sont capables de faire l'étude de l'ensemble, on ne saurait pas le faire pour l'ensemble. Jusqu'à présent, on n'est pas encore avec un grand méchant loup.

A : Donc globalement, vous considérez que Emissions Zéro est une coopérative qui respecte très bien les valeurs coopératives ?

J : Je pense que si ce n'était pas le cas, moi je me retire. Le fait de composer avec un grand méchant loup, ça ne veut pas encore dire qu'on vend son âme. On a le cas, c'est à Dour/Quiévrain, notre SPV, c'est une coopérative à responsabilité limitée aussi, et avec les communes de Dour et de Quiévrain on a deux éoliennes et elle est sur un site avec 14 éoliennes dont 12 appartiennent à une société qui s'appelle Ventis. On mutualise l'ensemble de la production et puis on vend et c'est vendu à Engie. On voudrait bien le vendre ailleurs mais ce n'est pas toujours évident. Mais donc pour l'instant nous ne ressentons pas trop de difficultés.

A : Ok, d'accord. Donc pour revenir sur la santé de la coopérative, vous aviez l'air de dire que niveau finance tout se passe bien ?

J : Oui, pour l'instant, tout va bien.

A : Comment est-ce que vous voyez la coopérative sur le long terme ?

J : Sur le long-terme, c'est très compliqué à dire parce que sur une semaine ou deux de temps, on a des possibilités qui représentent plus d'un million d'euros, même plus, mais faut pas nécessairement les dépenser demain, ce sera peut-être dans 5 ans. Et puis de toute façon, lorsqu'on investit, si on investit dans une éolienne qui vaut 3,5 millions, on ne met pas 3,5 millions sur la table, on fait appel aux banques qui nous donnent des tarifs au ras des pâquerettes et qui sont bien d'accord pour le faire.

A : Donc si je comprends bien, la coopérative Emissions Zéro a encore de beaux jours devant elle selon vous ?

J : Ah oui, il faut quand même toujours faire attention mais oui.

A : Peut-être pour conclure sur ma question de recherche, est-ce que selon vous, il est possible à l'heure actuelle pour les coopératives de faire face aux pressions que représentent la concurrence, le côté légal, etc. sans perdre de vue l'idéal coopératif ?

J : Oui, ça dépend un peu de comment on discute avec les grands méchants loups. Ils ont parfois intérêt à nous avoir ; la perception par la population va être plus aisée mais il est évident que je ne me vois pas encore arriver à ... par exemple un site éolien, où il n'y aurait que des coopératives. C'est utopique surtout que maintenant ils ont trouvé une certaine parade en disant que Engie fait une coopérative, coopérative fictive. C'est très ennuyeux. Ça leur permet de continuer à faire de l'électricité à partir de sources renouvelables. On va au-delà de problèmes immenses si on reste dans les sources nucléaires et on peut sûrement poser la question aux ingénieurs civils mais à mon avis ils n'ont pas encore la solution.

A : Oui, c'est sûr. J'avais aussi une question un peu plus pratique, est-ce que ça vous dérange si je cite la coopérative Emissions Zéro dans mon mémoire ou est-ce que vous préférez apparaître comme anonyme ?

J : Non, vous pouvez mettre.

A : Super, merci. Bah voilà je pense avoir fait le tour de toutes mes questions. Encore un tout grand merci pour votre disponibilité et pour avoir pris le temps de répondre à toutes mes questions !

Annexe 10 : retranscription de l'interview de Quentin Mortier (Champs d'énergie)

A : Bonjour Quentin. Déjà un tout grand merci d'avoir accepté de répondre à mes questions. Donc comme je te l'ai dit, j'ai changé de sujet de mémoire car je ne trouvais pas de cas pratiques et donc je m'intéresse maintenant au fait de savoir s'il est possible à l'heure actuelle pour les coopératives de survivre face aux pressions de la concurrence et du marché sans pour autant perdre de vue l'idéal coopératif et si c'est le cas, de voir de quelle façon elles appliquent les principes coopératifs de l'Alliance Internationale. Tout d'abord, est-ce que tu pourrais te présenter brièvement et ensuite présenter la coopérative Champs d'énergie ?

Q : Oui donc mon nom est Quentin Mortier, je travaille pour fédération qui s'appelle SAW-B et qui réunit des acteurs de l'économie sociale et je suis aussi à titre bénévole membre-fondateur et président d'une coopérative qui s'appelle Champs d'énergie et qui a été créée il y a 5 ans maintenant et qui est une coopérative citoyenne énergétique qui, entre autres projets, cherche à acquérir une éolienne qui est en train d'être construite sur le territoire de Fernelmont.

A : Ok, super. Pour introduire un peu le sujet, quand on te parle de valeurs coopératives, à quoi penses-tu en premier lieu ?

Q : Valeurs coopératives, bah il y a la coopération en elle-même et puis il y a la démocratie et je crois que c'est les deux valeurs principales. La coopération c'est l'idée de se mettre ensemble pour rendre possible un projet, coopération entre des personnes mais aussi éventuellement entre des coopératives, d'ailleurs dans notre cas c'est vraiment quelque chose qui est à l'œuvre et démocratie bah c'est notamment le principe une personne/une voix, que les grandes décisions stratégiques sont prises en assemblée générale suite à des débats, des informations et puis une décision ; ce n'est pas le capital apporté par les personnes qui compte mais le fait qu'elles soient présentes et membres de la coopérative.

A : Ok, très bien. Pour avoir opté pour le modèle coopératif pour Champs d'énergie ?

Q : Bah parce que c'est quelque chose qui existait déjà, on n'est pas les premiers, il y avait déjà des coopératives dans le paysage qui faisaient, qui avaient fait ce que nous cherchions à faire, c'est-à-dire s'approprier un projet énergétique et puis deuxièmement parce que le modèle est particulièrement adapté au type de projet où le besoin en capital fluctue à travers le temps et donc ces besoins assez importants qui peuvent pas être rencontrés à la création parce que ça demande tout un travail de mobilisation, de convaincre un grand nombre de personnes donc on démarre à quelques-uns, on élargit le cercle et donc dans notre cas en 5 ans on a multiplié le cercle des fondateurs par une bonne vingtaine puisqu'on était 30 et qu'on est maintenant plus de 600 et donc je crois que c'est pour ça et aussi justement parce que le modèle coopératif dans certains cas selon les statuts permet ce principe démocratique et que donc la raison pour laquelle on fait ce projet, c'est aussi pour montrer qu'il y a moyen de développer des projets dans le domaine énergétique d'une autre manière que les entreprises classiques qui, elles, le font de manière capitaliste c'est-à-dire que ce sont les personnes qui apportent le plus qui détiennent le pouvoir.

A : Selon toi, quels sont les avantages et les inconvénients de ce modèle dans le secteur où vous êtes ?

Q : Bah les avantages j'en ai déjà un peu parlé, c'est le fait que le projet grandit avec le temps et donc que le nombre de personnes peut augmenter facilement. L'avantage aussi c'est qu'il y a quand même une image de la coopérative qui est plutôt positive et que donc ça correspond à ce qu'on veut faire et au message qu'on veut faire passer donc voilà l'adoption de ce statut permet d'aller vers un grand nombre de personnes et de montrer qu'on est cohérent entre les idées et les pratiques. Les inconvénients, je ne sais pas, il y a des difficultés mais des inconvénients liés au statut...

A : Quel genre de difficultés alors vous pourriez rencontrer avec ce modèle là ?

Q : La difficulté, il y a plusieurs difficultés, c'est que ce sont toutes des sociétés fort jeunes qui se lancent sur un marché » très complexe avec beaucoup d'acteurs, beaucoup d'acteurs plus importants qu'eux donc on est des petits poucets dans le champ de la production et de la distribution d'énergie, que on n'est pas, la dynamique est basée au départ sur du bénévolat parce que, si on engageait des dépenses de personnel dès le début bah le capital pourrait très vite fondre et donc la plupart de ces coopératives se construisent au point de départ sur une dynamique bénévole et puis ce n'est que une fois le projet, par exemple un projet éolien un projet de production qui du coup assure des ressources à la coopératives, ce n'est qu'à ce moment là éventuellement certaines d'entre elles ont opté pour l'embauche de personnes donc ça c'est une difficulté réelle c'est que tout est basé sur le bénévolat avec ses avantages et ses inconvénients. C'est que ça prend beaucoup de temps, l'implication peut fluctuer. Alors je pense qu'il a des compétences et un certain professionnalisme mais il y a peut-être aussi des limites dans le sens où ce n'est pas le métier des gens que de gérer cette coopérative citoyenne donc c'est aussi un processus d'apprentissage pour tous les acteurs, évidemment on apprend en permanence, d'année en année et donc il y a un mouvement aussi vers de plus en plus d'expertise des personnes qui s'impliquent dans les coopératives.

A : Est-ce que tu vois également d'autres avantages et inconvénients peut-être plus généraux, pas spécifiques au secteur énergétique ?

Q : Les avantages au statut de coopérative ?

A : Oui mais pas forcément spécifique au secteur énergétique.

Q : Bah c'est plus ou moins les mêmes que ceux que j'ai dit, la possibilité d'avoir du capital qui arrive, l'image plutôt positive qui est à coller à la coopérative, qu'est-ce qu'il y aurait d'autres comme avantage, bah la dynamique collective qui est liée forcément à la coopérative et qui correspond parfois au projet qu'on veut mener. Il y a jusqu'à présent des petits avantages fiscaux mais qui sont en train d'être revus d'ailleurs donc pour les personnes qui prennent des parts et qui reçoivent des dividendes, il y a une petite exonération. Il peut aussi y avoir l'avantage, enfin j'en ai déjà un peu parlé, du lien entre diverses coopératives et là on retombe un peu dans le domaine du secteur dans lequel on est mais ça peut aussi être en dehors du secteur, les coopératives ont quand même une tendance à voir positivement des collaborations entre elles et donc à chercher à privilégier des relations et à nouer des

partenariats entre coopératives ; peut-être aussi avec d'autres statuts mais c'est quand même un point d'attention particulier des coopératives.

A : Ok d'accord. Donc ce qui m'intéresse aussi de voir dans le cadre de mon mémoire, c'est de voir si les coopératives respectent les principes coopératifs, je me suis basé sur les principes de l'Alliance Internationale, et si oui, de quelle manière elles les appliquent. Je propose de les passer en revue et d'en discuter. Donc par exemple, le premier principe c'est l'adhésion volontaire et ouverte à tous. Appliquez-vous ce principe et si oui, comment ?

Q : Bah, je vais chercher un document parce qu'en fait nous sommes agréés par le Conseil National de la Coopération et nous devons remettre un rapport sur la façon dont on remplit les conditions d'agrément. Maintenant, ce ne sont pas forcément exactement les mêmes principes mais celui-là s'y retrouve. Là-dessus l'adhésion est volontaire, évidemment on ne force personne, la seule qualité c'est d'être citoyen. Alors dans les faits, c'est plutôt des personnes qui sont proches du territoire sur lequel on agit parce qu'on a une composante de local mais c'est tout à fait ouvert à d'autres et il y a des personnes lointaines, même de pays étrangers, qui ont pris des parts. Il n'y a pas eu de refus, il n'y a pas eu d'exclusion, il n'y a quasi pas eu de départs depuis la création en 5 ans.

A : Est-ce que vous mettez des choses en place pour favoriser l'arrivée de nouveaux membres ?

Q : Ah oui, ça il y a eu une grosse campagne, au début c'était de la promotion de bouche à oreille, des séances d'info et puis en août de l'année passée il y a eu une campagne parce qu'on devait doubler de taille et donc il y a eu tous les moyens : presse, organisation d'événements, affichage, etc. pour inviter les gens à prendre connaissance de l'existence de la coopérative et de prendre des parts et ça a permis de doubler le nombre de coopérateurs en quelques mois. Donc ce principe-là ne pose aucun problème et assez facile à appliquer

A : Le deuxième principe alors c'est le pouvoir démocratique exercé par les membres. Je suppose que vous utilisez le principe un homme/une voix. Est-ce que vous avez aussi des investisseurs externes ? Parce que je sais que des investisseurs peuvent investir et le pouvoir votal est limité à un certain pourcentage selon les statuts.

Q : Donc c'est bien le principe une personne/une voix. Alors ce qu'on a fait, c'est qu'effectivement le projet concret d'investissement dans l'éolienne, on l'a placé dans une société d'exploitation dans laquelle la coopérative est majoritaire et dans cette société d'exploitation il y a des partenaires qui ont co-investi, il y a trois partenaires et donc dans cette société d'exploitation qui va juste gérer le projet éolien, c'est-à-dire acheter l'éolienne, emprunter, la faire tourner, tirer les revenus et puis rapatrier les revenus vers la coopérative pour moitié parce qu'on a la moitié du capital et les autres partenaires vont faire la même chose. C'est vrai que dans cette société là, le principe est plutôt une part/une voix ; c'est une société anonyme d'ailleurs mais qui n'a comme vocation que de gérer le projet et donc on a évité l'arrivée de partenaires financiers dans la coopérative. Donc le principe démocratique est vraiment logé dans la coopérative. Bon c'est vrai que la commune dans laquelle on est a investi dans la société d'exploitation et elle aussi pris des parts dans la coopérative mais elle a pris 5000 euros de part et elle n'a qu'une seule voix. Par contre, dans la société

d'exploitation, elle amène 96.000 euros et elle aura l'équivalent de parts que représente son apport en capital par rapport au capital total.

A : Donc toutes les décisions de la société d'exploitation sont prises par la coopérative ou ça se passe comment ?

Q : Bah alors c'est décidé dans le CA de la société d'exploitation mais ce CA va chercher, en tout cas pour des décisions importantes, la position soit dans le CA de la coopérative soit dans l'assemblée générale de la coopérative donc il y a une sorte de mandat qui est donné aux administrateurs de la société d'exploitation de suivre des consignes qui sont données par la coopérative. Maintenant, il y a aussi un débat entre les partenaires, maintenant quand on en arrive aux votes bah la société coopérative a la majorité des parts et donc normalement la majorité des voix et peut emporter la décision mais il y a aussi eu une volonté de ne pas imposer toutes les décisions donc il y a un vrai dialogue et il y a des décisions qui nécessitent, même si on a la majorité, qui nécessitent que deux des partenaires soient d'accord. On a listé dans nos statuts ou dans le pacte d'actionnaires je ne sais plus, une série de cas où la coopérative ne peut pas imposer sa décision mais doit convaincre et il faut que, si elle d'accord, qu'au moins un autre partenaire soit d'accord pour que la décision soit prise.

A : Donc si je comprends bien, dans la société d'exploitation, ça fonctionne plus comme une société traditionnelle, enfin comme dans une SA classique ?

Q : Oui en tout cas sauf ce que je viens te dire, c'est un accord entre les parties, c'est quand même l'idée que ceux qui apportent plus de capital ont plus de poids. Voilà on a juste accepté que sur certains points ça soit nuancé pour éviter que dans cette société ce soit nous qui imposions toutes les décisions ; c'est quand même de la coopération entre différents acteurs mais on a quand même pas adopté le principe, on aurait pu le faire mais, de dire que même si on amenait plus de la moitié du capital bah on avait qu'une seule voix sachant que les autres, il y a trois partenaires, donc on aurait pu à l'inverse se trouver en minorité donc on a pas fait ça parce que c'est contre les intérêts de la coopérative quand même.

A : Ok mais du coup dans la coopérative qu'est-ce que vous faites ?

Q : Bah dans la coopérative, tous les mois ils se réunissent gèrent au quotidien la coopérative et puis il y a une assemblée générale. On a pris l'habitude d'en faire ces dernières années même deux, on fait une assemblée générale ordinaire avec l'approbation des comptes, décharge des administrateurs, rapport d'activité, etc. et souvent on fait une autre assemblée générale plus thématique dans laquelle on aborde des sujets qui demandent plus de temps et éventuellement des décisions importantes. On vient d'avoir une assemblée générale dans laquelle par exemple on a eu une réflexion et une décision sur les critères qui devaient prévaloir dans la décision d'emprunt donc on doit emprunter une grande somme et donc il y a eu un débat au sein de l'AG pour dire vers quel type de banque on doit se diriger prioritairement, quels sont les critères pas seulement financiers mais aussi éthiques et donc ça c'est un exemple de sujet qui a été abordé en assemblée générale et c'est la décision de l'assemblée générale qui dicte maintenant l'action de la coopérative dans ce domaine là.

A : Ok, ok et au niveau de l'assemblée générale, vous avez un bon niveau de participation des membres ?

Q : Bah évidemment on a 650 membres dont une partie n'est pas proche, on avait lors de la dernière assemblée générale 70 membres présents et 100 membres représentés et lors de l'assemblée générale précédente on avait une centaine de personnes présentes et probablement la même chose en procuration.

A : Est-ce que vous mettez des choses en place pour favoriser la participation des membres,

Q : Bah en tout cas lors de l'assemblée générale extraordinaire on avait rendu l'assemblée générale un peu plus attrayante en organisant une visite du chantier et en ayant un moment convivial à midi, on a partagé un repas donc pour rendre cette assemblée générale un peu plus attrayante. Ce qu'on a mis en place aussi ce sont des groupes de travail qui entourent le conseil d'administration ; ils ont été un peu temporaires mais il y en a encore qui devraient se poursuivre pour que des membres de l'AG puissent s'impliquer en dehors de l'AG, en dehors des deux seuls moments de l'AG. C'est sur base volontaire ; on fait un appel et on demande aux gens s'ils veulent participer sur un sujet en particulier et de contribuer par leur réflexion. Il y a aussi une Newsletters donc on essaye d'informer correctement les membres pour évidemment qu'ils puissent participer aux AG de manière active en ayant les informations utiles.

A : Ok, ok, super. On peut passer au troisième principe qui est la participation économique des membres donc je suppose que, comme dans toute coopérative, il faut acheter une part pour pouvoir devenir membre. En ce qui concerne les bénéfiques, reversez-vous des dividendes ou c'est uniquement réinvesti dans vos projets ?

Q : On n'a pas encore eu le cas, on a fait que des pertes pour le moment parce qu'on a pas de projet productif, c'est seulement en train de démarrer mais il pourrait y avoir des bénéfiques ; l'affectation des bénéfiques sera réfléchi au conseil d'administration et approuvé par l'assemblée générale et dans cette affectation des bénéfiques, il pourrait y avoir un dividende de maximum 6% pour les coopérateurs, à conjuguer évidemment avec un autre objectif qui est le réinvestissement dans de nouveaux projets. Nos statuts prévoient même si on n'est pas société coopérative à finalité sociale, on a prévu dans nos statuts de décrire une finalité sociale, l'article 3 des statuts que je suis en train de chercher.

A : C'était un choix personnel de ne pas opter pour la coopérative à finalité sociale ?

Q : Bah ça lors de la création, il y a eu une discussion entre les membres fondateurs et voilà il n'y a pas eu de majorité pour opter pour le statut de coopérative à finalité sociale. C'est principalement pour une raison de, bah parmi les fondateurs tout le monde ne connaissait pas bien ce statut et donc la connotation à finalité sociale a effrayé certains membres fondateurs. Maintenant, dès lors que la société est agréée par le Conseil National de la Coopération, ça revient quand même plus ou moins à la même chose et donc c'est ça qui a été fait, création d'une société coopérative ordinaire mais avec agrément. Et donc l'article 3 qui est sur l'objet social commence par la finalité et elle a 4 vocations sociétales sans ordre de préférence : il y a la participation citoyenne, le changement structurel en matière de production et de

consommation d'énergie, l'accessibilité des citoyens aux produits et services liés aux énergies renouvelables et il y a le développement local.

A : Ok, ok. Est-ce qu'on retrouve vos statuts sur le site Internet ? Je sais que c'est le cas pour certaines coopératives.

Q : Oui.

A : Super, j'irai y jeter un œil alors. Je pense qu'on peut passer au quatrième principe qui est l'autonomie et l'indépendance. Est-ce que tu estimes que Champs d'énergie a réussi à garder son autonomie et son indépendance ?

Q : Personne ne nous dicte ce que nous devons penser ou faire, donc voilà, ce qui est prévu dans nos statuts aussi c'est qu'un mandat public est incompatible avec le mandat d'administrateur, une certaine indépendance par rapport à des pouvoirs publics locaux ou des élus donc c'est qu'on peut pas être échevin de la commune de ... et administrateur de la coopérative parce que ça amène un conflit d'intérêt ou une dimension de cumul de mandat qui ne nous plaisait pas donc ça a été mis en œuvre donc par exemple la commune est devenue membre de l'assemblée générale, elle est représentée par le bourgmestre mais le bourgmestre en fonction ne pourrait pas briguer un mandat d'administrateur.

A : Ok, ok. En ce qui concerne le cinquième principe qui est l'éducation, la formation et l'information, qu'est-ce vous mettez en place à ce niveau là ?

Q : Donc j'en ai déjà parlé, on fait deux assemblées générales, enfin une au moins voire deux. On a un site web et une newsletter. On participe à des événements publics pour promouvoir et expliquer ce qu'est la coopérative. Par rapport au projet, on organise des séances d'info où on répond à toutes les questions, on présente le contenu du projet éolien et on répond à toutes les questions.

A : Est-ce que vous prévoyez également des formations pour vos membres ? Par exemple pour les membres du CA parce tu disais justement qu'ils exercent une fonction qui n'est pas spécialement leur métier de base et ils pourraient par exemple avoir des lacunes dans certains domaines.

Q : Ça c'est quelque qu'on n'a pas encore beaucoup fait. Des formations qui sont vraiment à destination des coopérateurs, non ça c'est quelque chose qu'on n'a pas vraiment fait. Par contre de l'information, oui, de la formation pas vraiment. Bah c'est par manque de temps et de moyens.

A : Voilà, donc le sixième principe c'est la coopération entre les coopératives donc tu en as déjà aussi un peu parlé. Est-ce que tu as des exemples précis de coopération avec d'autres coopératives dans lesquels Champs d'énergie est impliqué ?

Q : Oui, bah il y en a beaucoup, tout d'abord sur le projet donc on a ouvert le projet à deux autres coopératives citoyennes comme nous qui, en échange, ont ouvert leur propre projet à notre participation ce qui n'est pas encore réalisé mais qui pourrait l'être à l'avenir. On est

membre d'une fédération qui s'appelle Rescoop et qui rassemble toutes les coopératives citoyennes énergétiques dans laquelle on s'engage activement, on est membre du conseil d'administration et alors on a aussi un projet de distribution d'électricité et donc on a créé une autre coopérative qui s'appelle Cociter, enfin nous on a rejoint cette coopérative qui cherche à fournir les particuliers en énergie renouvelable et ça c'est aussi un projet de coopération entre coopératives puisque toutes les coopératives membres de Rescoop sont membres de Cociter et cherchent à développer cette structure fournisseur d'électricité en priorité pour les coopérateurs de chacune des coopératives membres.

A : Ok, très bien. On est déjà au dernier principe qui est l'engagement envers la communauté. Est-ce que vous mettez des choses particulières en place pour respecter ce principe ?

Q : Bah l'idée est de le faire surtout quand on aura des moyens donc dans l'utilisation des bénéfiques car comme je l'ai déjà dit une des finalités de la coopérative est le développement local donc on devra normalement, selon nos statuts, réinvestir une partie des fonds sur des actions locales en faveur de la communauté. D'ici là, on a fait quelques séances d'information donc dans des écoles, récemment j'ai été au conseil communal des enfants pour sensibiliser et informer les jeunes. On fait plusieurs choses mais avec des moyens limités dû au bénévolat et ce sont des choses qui devraient se développer par la suite. On avait aussi donné accès, enfin ceci c'est plus pour les coopérateurs, on avait donné accès à de l'achat groupé de lampes LED mais ça c'est plus un service aux coopérateurs. On essaye de participer aux différentes dynamiques sur le territoire en lien avec la question de l'énergie, voilà c'est un petit peu dispersé pour le moment et de nouveau comme on n'a pas de personnel salarié, c'est un petit peu limité.

A : Ok, ok parfait. Une autre question aussi, comment est-ce que tu évaluerais la concurrence dans votre secteur ? Est-ce que tu ressens des pressions particulières qu'elles soient justement au niveau de la concurrence, des pressions technologiques, gouvernementales, règlementaires ou autres ?

Q : Il pourrait y avoir de la concurrence entre les coopératives citoyennes mais je trouve qu'elle est relativement faible et qu'elle est au contraire remplacée par de la coopération dont j'ai déjà parlé. Par contre, il y a de la concurrence avec des acteurs majeurs du secteur mais c'est une concurrence un peu particulière parce que cette concurrence finalement est aussi transformée en de la coopération donc pour prendre l'exemple de notre projet éolien, en fait c'est un projet développé par EDF Luminus avec lequel on a un accord pour que une des quatre éoliennes construites nous soit vendue donc on pourrait être en concurrence sur le territoire en disant « nous on aimerait bien aussi développer un projet éolien et eux aussi » et du coup il y a de la concurrence sur l'accès aux terres, l'emplacement, etc. mais cette concurrence est remplacée par une collaboration. C'est une collaboration où on n'a pas tout à fait les mêmes intérêts mais on arrive quand même à collaborer.

A : Et est-ce que justement coopérer avec ce genre d'entreprises capitalistes ça n'irait pas justement à l'encontre des valeurs coopératives ?

Q : Par rapport à l'idéal coopératif, on a cru à une époque que tout allait devenir coopératif, on sait bien qu'on en est très loin donc oui c'est un petit peu du réalisme qui fait qu'on

collabore voilà mais c'est une coopération un peu particulière, c'est un accord qui dit les droits et les devoirs des uns et des autres. Nous, ils nous permettent d'accéder à la production d'énergie renouvelable, nous on les aide à ce que le projet soit accepté localement donc c'est sûr que c'est une coopération utilitaire, on n'est pas entièrement dupes, eux ça leur permet aussi d'avoir moins de recours, en tout cas c'est probablement comme ça qu'ils y réfléchissent, et puis c'est une coopération qui passe aussi par un paiement donc on paye aussi le permis éolien qu'eux acquièrent bah ils nous le cèdent contre rémunération. En même, ça leur prend du temps aussi de travailler avec nous et ils ont des coûts pour développer ces permis éoliens. Il y a des coopératives qui ont choisi de ne pas faire de coopération avec un acteur et de développer eux-mêmes un projet mais il n'y en a qu'une à ma connaissance qui a fait ça.

A : Ok. Est-ce qu'à un certain moment vous avez déjà été confronté à une situation où justement pour répondre à un certain défi, à une certaine situation, vous avez dû adopter un comportement qui irait à l'encontre des valeurs coopératives ?

Q : C'est une bonne question. Si on reprend les valeurs que j'ai dites au début qui sont la coopération et la démocratie, c'est des valeurs, ce n'est pas oui ou non, voilà on est plus ou moins démocratique, on est plus ou moins coopérant, donc moi j'ai pas l'impression qu'on ait été tout à fait contre une de ces valeurs mais par contre on peut toujours aller mieux dans ces valeurs donc il y a toujours moyen de faire mieux, il y a toujours moyen d'être plus démocratique, il y a toujours moyen d'être plus coopératif et ce sont pas des processus simples ; par exemple, au sein de Cociter, la coopération entre toutes les coopératives pour devenir fournisseur n'est vraiment pas simple et oui, là c'est un secteur où il y a une forte concurrence. Pour produire de l'énergie renouvelable, il y a moins de concurrence mais par contre sur la fourniture parce qu'on s'adresse au client final qui est monsieur et madame tout le monde et bah là il y a énormément de concurrence sur les prix, sur les services, sur le type d'électricité donc là il y a un marché très concurrentiel et une tentative des différents acteurs de coopérer mais qui n'est vraiment pas simple car ils y a des visions différentes, des capacités différentes, des anciennetés différentes, il y a des poids économiques différents aussi entre les acteurs, il y a des petites coopératives, il y a des plus grandes. Donc voilà je n'ai pas vraiment l'impression qu'on ait été à l'encontre des valeurs mais elles sont toujours perfectibles fin l'atteinte, la concrétisation de ces valeurs est toujours perfectible.

A : J'avais une autre question aussi mais c'est peut-être un peu tôt, comment est-ce que tu évaluerais la santé financière de la coopérative ?

Q : Elle est pas très bonne mais elle n'est pas très mauvaise non plus, c'est-à-dire qu'on a limité, puisqu'on a un fonctionnement bénévole, on n'a pas de frais de personnel malgré tout un travail qui est fait donc je pense qu'on a eu cette année 12.000 euros de perte et l'année avant on avait 6.000 donc on a peut-être perdu 20.000 sur les 700 et quelques qu'on avait mais ces pertes sont dues à des activités de préparation d'un projet d'investissement important pour lequel effectivement il y a un plan financier précis qui montre une rentabilité tout à fait satisfaisante évidemment avec des inconnus ou des paramètres qui doivent être suivis à savoir le prix de l'électricité, le prix des certificats verts, le taux auquel on pourra emprunter l'argent et la technique, le coût d'entretien de l'éolienne mais moyennant le respect des prévisions sur tous ces critères-là, le projet est rentable et devrait assurer à ce moment là une rentrée importante pour la coopérative qui pourra comme je l'ai dit décider

de rémunérer les coopérateurs ou de réinvestir et qui pourra aussi, enfin les perspectives sont aussi d'embaucher une personne voilà parce que la gestion bénévole a atteint ses limites et de préparer d'autres projets d'investissement.

A : Super. Peut-être pour conclure sur ma question de recherche, est-ce qu'il est possible selon toi à l'heure actuelle pour les coopératives de faire face à toutes les pressions que représentent la concurrence, les pressions du marché sans pour autant perdre de vue l'idéal coopératif ?

Q : Bah moi je crois que oui mais à la condition de coopérer encore plus entre elles. Il y a un paysage très différent entre la Flandre et la Wallonie donc par exemple en Flandre il y a plusieurs acteurs mais il y a une coopérative qui a grandi très fortement et qui a pris une place très importante alors qu'en Wallonie on a plutôt une multitude, une dizaine, une quinzaine de structures plus petites ancrées localement et donc je pense que la condition de survie de ces structures à moyen terme c'est de réussir ce qu'elles ont déjà entamé mais de poursuivre et d'améliorer la coopération entre elles et l'exemple le plus flagrant c'est avec la fourniture d'électricité. Il faut vraiment qu'elles réussissent à collaborer pour être un acteur suffisamment stable dans un secteur très concurrentiel.

A : Très bien. Est-ce que tu veux encore ajouter quelque chose en particulier ?

Q : Non, sauf savoir qui d'autres, est-ce que je suis le premier, est-ce que

A : Non, non, du tout, en fait j'étudie trois secteurs : le secteur agricole, le secteur des énergies renouvelables et le secteur financier pour voir un petit peu les dynamiques dans ces trois secteurs là et dans les énergies renouvelables, j'ai interrogé Emissions Zéro, Courant d'air, Hesbenergie et je crois que c'est tout.

Q : C'est un des partenaires.

A : J'avais une question aussi un peu plus pratique. Est-ce ça ne te dérange pas que je cite la coopérative Champs d'énergie ou est-ce que tu préfères apparaître comme anonyme ?

Q : Non, tu peux le faire apparaître. Comment est-ce que ça va apparaître ? Tu vas utiliser certains extraits ou tu vas mettre le compte-rendu en annexe ?

A : Oui, en annexe, il y aura de toute façon le compte-rendu et après dans l'analyse je risque d'utiliser certains passages mais si tu veux apparaître comme anonyme je peux remplacer le nom de la coopérative par un nom quelconque.

Q : Pour moi, tu peux laisser apparent. Il y a juste ce qui pourrait être intéressant c'est que tu m'envoies avant publication la retranscription. Comment est-ce que tu vas faire ? Tu vas tout retranscrire ?

A : Oui, ça on est obligé de tout retranscrire mais ça, ce sera dans les annexes.

Q : De toute façon dans ce que j'ai dit, il n'y a pas vraiment quelque chose de secret.

A : Donc voilà, je pense que j'ai fait le tour de toutes mes questions. Encore un tout grand merci d'avoir pris le temps.

Q : Bah de rien et bon travail à toi.

A : Merci, bonne journée.

Q : A bientôt, au revoir.

Annexe 11 : retranscription de l'interview de Ho Chul Chantraine (Agricovert)

A : Bonjour. Donc voilà je réalise mon mémoire sur les coopératives et plus précisément, je cherche à savoir s'il est encore possible à l'heure actuelle pour les coopératives de survivre face à la concurrence et toutes les pressions que le marché peut exercer sans pour autant perdre de vue l'idéal coopératif et si c'est le cas, essayer de voir quelles sont les pratiques qui sont mises en œuvre pour respecter les principes coopératifs.

HC : Tu as suivi combien de coopératives ?

A : J'essaye d'interroger des coopératives dans plusieurs secteurs pour voir l'envers du décor dans ces différents secteurs dont notamment le secteur agricole, le secteur financier et le secteur énergétique.

HC : Tu as vu qui dans le secteur agricole ?

A : J'ai interrogé Vin du pays de Herve mais c'est un peu à part dans le domaine agricole, je vais voir aussi la Société Coopérative Agricole de la Meuse, Faircoop et il y en a encore une autre, Paysans-artisans. Voilà voilà. Est-ce que vous pourriez tout d'abord vous présenter et présenter également brièvement la coopérative Agricovert ?

HC : Alors donc moi je me présente, Ho Chul, je suis administrateur délégué ici et porteur du projet depuis son départ. Agronome de formation, j'ai toujours travaillé dans le milieu de l'insertion dans le milieu social donc qui fait partie de l'objet du modèle coopératif qu'on veut mener. J'ai développé le projet quand je travaillais à l'ASBL Cra au départ. La création de la coopérative s'est faite suite à des interpellations donc moi je travaillais à l'ASBL Cra qui est une ASBL qui fait de la formation, de l'insertion sur tout ce qui est modèle agricole, formation agricole, maraichage, élevage donc chaque fois que je mettais mes gars en stage, il y avait une interpellation des producteurs qui sont plus en agriculture bio paysanne sur des surfaces disons familiales avec comme réflexion continue disant « est-ce que je peux pérenniser ma commercialisation en circuit court ? » et à savoir que la commercialisation en circuit court, en vente directe, est liée directement au consommateur et le consommateur est lié directement soit aux congés soit à la météo alors que la nature, les légumes, c'est du vivant et continue à se développer, à pousser, l'animal continue à produire et donc à un certain moment on voit qu'il y a quand même une restriction par rapport à cette commercialisation et donc l'idée était de créer cette coopérative pour pouvoir garantir un revenu décent à nos producteurs tant en gardant leur circuit direct tant en commercialisant vers la coopérative, et donc nous c'était de créer cet outil qui soit complémentaire à leur vente directe. Ça fait 8 ans maintenant qu'on existe, c'est vrai que le paysage a très fortement changé en 8 années et notre objectif au niveau de la coopérative c'est de vraiment pérenniser les producteurs qui sont en place.

A : Super. Pourquoi avoir opté pour le modèle coopératif pour ce projet ?

HC : Alors le modèle coopératif, on voulait créer un modèle qui soit le plus solidaire possible et qui ait du sens par rapport à notre éthique, aux valeurs des producteurs etc. On a choisi le modèle coopératif à savoir que il y a beaucoup de craintes par rapport au modèle coopératif parce que les producteurs dans le passé ont déjà participé à des modèles coopératifs qui sont

des modèles coopératifs qui sont souvent, qui sont à l'ancienne, qui étaient mises au niveau des valeurs et des statuts sur le modèle à l'ancienne qui est souvent une part/une voix où celui qui avait plus de parts avait plus de pouvoir sur l'outil, il devenait président et il commençait à avoir plus de contrôle aussi sur l'outil et on avait pas mal de dérives parce qu'il est commerçant en plus d'être producteur donc à un certain moment, il prend la plus-value sur l'outil et on a vu qu'il y avait des disfonctionnements très forts par rapport à ça et des éclatements du modèle coopératif ; la coopérative ce n'est pas récent, c'est assez vieux. Et donc il y avait ces réticences là et donc on a dit « Ok, on entend tout ce que vous dites, toutes vos craintes », c'était de pouvoir se dire qu'est-ce qu'on va mettre en place pour justement valoriser tous les producteurs et de pouvoir garantir cette solidarité donc a mis différentes balises. On a fait un modèle de coopérative à finalité sociale qui permet d'avoir cette reconnaissance au niveau de la finalité sociale, d'empêcher le plafond de dividendes d'aller au-delà de 6% qui évite l'enrichissement individuel et qui permet de travailler avec des personnes qui sont peu qualifiées, de donner de l'emploi, etc. enfin tout un programme d'insertion concret. L'autre critère qu'on a mis en place pour garantir cette équité c'est qu'on a été beaucoup plus loin que simplement le modèle coopératif à finalité sociale, on est inscrit à la CNC qui est déjà une garantie d'une transparence par rapport à notre modèle puisque le modèle coopératif il y en a plein pour le moment et il y a même pas la moitié qui sont inscrits à la CNC et il y a tous les travers tu sais, il y a le business qui joue là-dessus maintenant et on met un système de parité part A et part B. Le système de parité qu'on a mis en place c'est de garder, de garantir une gouvernance et que les producteurs restent garants de la coopérative donc ça c'est les parts A qui ont plus de poids que les parts B et les parts A c'est une seule part fixe de 500 euros. Il n'y a pas de pouvoir financier les uns par rapports aux autres, chacun a une seule part et elle a une seule valeur donc ce qui garantit cette solidarité. De l'autre côté, les parts B ce sont soit les jeunes producteurs qui intègrent le projet qui ont des parts B et qui ont deux à travailler avec la coopérative pour passer en part A par la suite et tout le reste des parts, ce sont des parts variables donc le producteur a des parts variables en tant que B mais ne pourra pas aller au-delà de 500 par contre le consommateur a des parts variables et peut aller jusqu'à 5000 euros mais en gardant un pouvoir minoritaire par rapport aux producteurs donc c'est ça la force qu'on veut mettre en place c'est qu'on a 30 producteurs part A, on a 900 coopérateurs part B mais les parts A ont toujours plus de poids donc on veut qu'on soit dans cette écoute là aussi parce que c'est un outil de distribution pour les producteurs, qui soit garant d'un outil de sa distribution pour la viabilité de la ferme. L'autre outil qu'on a mis en place, donc grâce à ça on a eu, grâce à notre trésorerie, on a pu s'autofinancer donc la force de la coopérative c'est qu'on est autofinancé, c'est qu'on ne dépend pas de subsides ou tout le tralala, on a dit oui des article 60 pour un faible revenu mais il y a de l'accompagnement à faire par rapport à ces gars là. Par rapport au modèle Paysans-artisans, la grosse différence c'est qu'eux, c'est pas le même type de parts parce qu'on a les accompagné un peu ; ils ont développé leur propre outil mais on les a, ils se sont fort inspirés du projet ici de la coopérative mais c'est beaucoup plus un projet citoyen, et il y a cette notion de dérive par rapport à nos producteurs, les valeurs de nos producteurs parce qu'ils n'ont pas un poids fort au sein de l'assemblée générale même si ils disent dans la charte, oui ils ont un poids fort mais concrètement, légalement parlant, ils n'ont pas plus de poids que le consommateur. Évidemment là, ce n'est pas que bio.

A : Ici, vous faites que du bio ?

HC : Que du bio. Nous on veut, on ne plait pas à tout le monde, on veut défendre des valeurs beaucoup plus fortes que de dire simplement le local. On veut allier local et bio mais pas n'importe quel bio, on est sur une philosophie bio. Lui il ressort sur le local et il dit « lutte intégrée, lutte raisonné » et nous ça ne nous parle pas et ça n'a aucun sens parce que la lutte raisonnée, lutte intégrée c'est le cahier des charges de base du conventionnel en fait. On pense dire le produit est sain etc. mais ça c'est un autre problème c'est que le consommateur fait de plus en plus d'amalgames sur le produit local et le produit bio ; les gens pensent que le produit local est d'office bon mais c'est totalement faux et que le produit d'agriculture bio intensif est le même que l'agriculture bio comme nous qui est plus de l'agro écologie qui va plus loin dans la réflexion de la certification bio. L'autre cadre qu'on a mis pour garantir cette équité entre tout le monde et avoir des valeurs coopératives fortes, c'est qu'on est une sociocratie, c'est notre modèle de gouvernance, ça signifie que dans notre modèle de gouvernance, on travaille au consensus, tout le monde doit être d'accord ; personne ne doit venir avec une négation, il doit venir avec une contre-proposition. On a aussi un conseil d'administration qui est fort et qui est axé sur 5 producteurs, 5 consommateurs et moi en tant qu'administrateur délégué mais le président, trésorier, secrétaire sont des consommateurs donc ça c'est la balance, les parts A ont plus de poids mais de l'autre côté le consommateur est à la présidence, trésorerie et secrétaire, qui garantit vraiment cette transparence, cette équité et cet arbitrage entre tous les producteurs. Au sein de la coopérative, ce sont les producteurs qui fixent les prix, ils sont maîtres, c'est leur outil, on travaille pour eux, c'est eux qui fixent les prix, c'est avec eux qu'on fixe les marges, c'est avec eux qu'on fixe la gamme de produits etc. C'est eux qui sont ici au comptoir. La seule grosse différence aussi avec Paysans-artisans c'est que nous on considère qu'on est dans une activité économique réelle et donc on ne travaille pas du tout avec du bénévolat, on est contre le bénévolat dans les activités marchandes donc nous on veut salarier les personnes donc il y a un producteur qui vient vendre ici et qui vient trois jours semaine et bien le producteur est rémunéré. Tout le monde ici dans l'activité a une rémunération parce que ça a une valeur réelle et on ne veut pas passer à côté du coche et faire comme Oxfam qui a ses valeurs aussi, on travaille ensemble parce qu'on a un comptoir collectif ensemble, mais ils ont un fonctionnement différent mais qui posent des soucis aussi fortement au niveau du professionnalisme de la gestion du bénévolat etc. mais socialement parlant c'est très louable, c'est très chouette, ça crée du lien etc. mais on peut créer du lien différemment.

A : Selon vous, quels seraient les avantages et les inconvénients justement du modèle coopératif ?

HC : Les avantages, c'est que c'est un outil solidaire, en tout cas nous on est un des modèles coopératifs qui va le plus loin, qui est je pense le plus solidaire et le plus coopératif qu'on puisse imaginer. On a plein de modèle coopératif, on prend Färm par exemple, ils essayent de soutenir le modèle coopératif mais c'est 98% d'actionnariat et c'est une part/une voix, ici on a un homme/une voix, ici on a une parité de 500 euros par producteur donc on a vraiment une équité à chaque échelon. C'est un outil qui est vraiment collectif et qui appartient à tout le monde et je crois qu'on est dans un des modèles qui va le plus loin, on est très extrême et ça c'est qu'on veut parce que nous on veut susciter un changement réel. Les désavantages c'est clair que, moi en tant qu'administrateur délégué, j'ai mes idéaux etc. mais c'est clair que je voudrais aller beaucoup plus vite par rapport au développement mais ce qui est très chouette si j'étais indépendant c'est que j'irais deux fois plus vite mais je me planterais aussi

peut-être et donc ce qui est très chouette c'est que on me bloque au niveau du CA à certains moments pour dire « Ho Chul, stop, tu freines un petit peu » et donc cette richesse aussi qui est là d'avoir ce côté qui est très restrictif et c'est du collectif parce qu'il faut toujours avoir l'avis de tout le monde mais que d'un autre côté on a cette énergie et ce collectif qui permet de développer des projets. On le voit ici, on n'est pas tributaire des banques donc on n'est pas lié aux banques, on est avec Triodos et avec Crédal qui sont des banques solidaires et le reste, voilà donc on est autonome totalement ; c'est ça qui est la richesse du projet. On accompagne pas mal d'autres projets aussi mais on essaye de les amener dans ce sens-là parce que pour nous c'est ça l'avenir du maintien des producteurs.

A : Est-ce que vous connaissez les principes de l'alliance internationale ?

HC : Non.

A : En fait, ces principes sont fort similaires aux principes de la finalité sociale et à l'agrément CNC. C'est inspiré de ces principes là. Donc moi ce qui m'intéresse aussi c'est de savoir comme les coopératives appliquent ces principes là et ce qu'elles mettent en place pour les respecter. Le premier c'est l'adhésion volontaire et ouverte à tous. Est-ce que vous appliquez ce principe là ?

HC : Oui, tout à fait. Par exemple, les producteurs, non parce qu'on n'accueille pas tous les producteurs donc là c'est les autres producteurs qui acceptent ou pas les producteurs. Ils décident ensemble de l'entrée ou sortie des producteurs ; on a une charte, on a même des sorties de producteur, du déplacement de producteurs parce qu'on veut garder des valeurs fortes donc à savoir que nous on est déjà extrêmes par rapport à des projets qui sont dits bio mais on va plus loin que le bio ; notre cahier des charges condamne certaines pratiques en bio donc il ne s'agit pas d'être uniquement local ou d'être uniquement bio, il faut être bio local mais avec des valeurs beaucoup plus loin parce qu'on doit se distinguer des autres projets. Si on veut faire un changement des pratiques agricoles réel et environnemental et social, il faut à un moment donné imposer certaines règles qui permettent de susciter le changement sinon on ne changera jamais.

A : Mais donc ce sont des critères qui sont les mêmes pour tout le monde ?

HC : Oui.

A : Ok, d'accord. Donc le deuxième principe c'est le pouvoir démocratique exercé par les membres donc ça vous en avez déjà un peu parlé.

HC : On fait même de la sociocratie.

A : Comment vous décidez des sujets qui sont débattus à l'assemblée générale ? Parce que je suppose que tout ne peut être débattu en assemblée générale.

HC : On a deux assemblées générales par an, on a une assemblée générale classique et une assemblée statutaire ou extraordinaire, là on en a une statutaire bientôt. Chaque fois au

printemps on a une AG beaucoup plus de réflexion, de fond sur des questionnements sur la viabilité des producteurs par rapport justement à cette concurrence qui se met en place etc.

A : Au niveau de l'assemblée générale, vous avez un fort taux de participation des membres ?

HC : On est des fois assez étonnés, on est une centaine pour 900 coopérateurs.

A : C'est déjà pas mal.

HC : C'est déjà pas mal.

A : Est-ce que vous mettez des choses en place pour favoriser la participation des membres ?

HC : Non.

A : Ok. Donc le troisième principe c'est la participation économique des membres donc ça vous en avez aussi déjà un peu parlé avec les différents types de parts. Au niveau de l'affectation des bénéfices, vous reversez généralement des dividendes ?

HC : On ne l'a jamais fait. L'objectif de la coopérative c'est vraiment de rémunérer un maximum les producteurs, de payer les charges et de payer les salaires ici de l'équipe donc il y a 22 personnes qui travaillent ici sans compter tous les ouvriers qui travaillent chez les producteurs. Chez les producteurs, on rémunère via la coopérative une quinzaine d'emplois aussi donc on arrive à une quarantaine d'emplois qui ont été créés via la coopérative ce qui est déjà pas mal et l'argent est chaque fois réinvesti dans le projet, ce qui signifie qu'on est à l'équilibre quasi tout le temps. Cette année on a 40.000 euros donc l'objectif c'est vraiment de répartir cet argent le maximum où il faut qu'il aille

A : Et est-ce que les coopérateurs bénéficient alors d'une ristourne sur les produits ?

HC : Oui, les coopérateurs ici ont 5% sur leurs achats, ce qui est énorme.

A : Super. Voilà, le quatrième principe c'est l'autonomie et l'indépendance mais vous en avez déjà un peu parlé aussi.

HC : Oui, notre objectif c'est d'être le plus autonome possible. On va aussi via des grossistes donc on a aussi, on complète la gamme via des grossistes et là maintenant on est en dessous de 17% donc on est quasiment autonome. Je pense qu'on est le plus cohérent avec les projets qui existent même si Paysans-artisans vont te dire que c'est 100% ; on a beaucoup de producteurs ensemble et je suis parfois fort critique par rapport à Paysans-artisans mais c'est qu'ils n'ont pas une transparence totalement honnête donc ils vont te dire 100% mais en fait c'est les producteurs qui achètent via les grossistes ; pour moi ce n'est pas de l'honnêteté, on est pas dans la transparence du tout et donc voilà et eux ils ont un système de mise en ligne de concurrence entre les producteurs donc pour moi on est plus dans un système pour moi classique économique où c'est le plus fort qui gagne. Et donc aussi non on n'est pas dépendant, tous les investissements qu'on fait ce sont les coopérateurs.

A : Ok, super. Le cinquième principe c'est tout ce qui est éducation, formation et information. L'éducation c'est par exemple le fait de sensibiliser les membres.

HC : Tout à fait, nous on a quatre axes dans la coopérative : la commercialisation, l'accompagnement de producteurs donc là on fait tout un accompagnement de producteurs qui est de la formation continue entre tous, on a des visites au champs, on des évaluations au champs donc chaque producteur doit mettre avant, doit développer un nouveau processus pour améliorer les conditions de travail des pratiques agricoles aux champs et on réévalue tous les deux ans au niveau des pratiques bio par exemple pour aller beaucoup plus loin que le bio justement, de ne pas s'arrêter au cahier des charges, de l'autre côté au niveau des consommateurs on a aussi tout ce qui est sensibilisation et ça c'est du bénévolat, on appelle ça les Agricoverts ou les ... donc on a une vingtaine de personnes qui réfléchissent sur la newsletter, sur la communication, sur les portes ouvertes, sur les Agricoverts qui vont à des marchés, à des trucs pour la sensibilisation sur la réalité des producteurs, le troisième point c'est l'insertion, le quatrième point c'est l'insertion donc on a pas mal de sensibilisation aussi mais avec les moyens qu'on a ; on a très peu de moyens, c'est souvent du bouche à oreille, au niveau de la communication on a très peu de moyens.

A : ok super donc en fait vous avez répondu aux trois points. Un sixième élément qui est assez important c'est la coopération entre les coopératives. Est-ce que vous êtes impliqué dans des projets de coopération avec d'autres coopératives ?

HC : On accompagne, j'accompagne gratuitement plein de projets, on a eu un subside il y a deux ans pour accompagner un projet légumes sur Dour mais qui a capoté parce que c'était trop politisé donc moi je m'extrais du politique directement quand il y a du financement, des subsides de politiques communales parce qu'en fait ça part à la dérive à chaque fois donc on voit que c'est une main mise après donc moi je veux m'extraire de ça et je veux leur dire aux producteurs qu'ils doivent s'extraire de ça ; ils doivent bénéficier de l'argent du public mais à un certain moment garder cette autonomie et cette indépendance et souvent ce n'est pas le cas. Et donc il y a les 5c, il y a plein de projets, il y a la ... qui a lancé un projet inter-coopératif agricole, nous on est pas rentré dedans, je ne veux pas rentrer dedans parce que pour moi, je suis peut-être extrême mais c'est trop politisé et on voit, Paysans-artisans est grand hein, ils sont très politisés et ils sont à fond dans ce truc là et on voit que c'est ne pas être à l'écoute des gens et que ça imposait toujours un dictat par rapport à une manière de fonctionner et je trouve ça dommage, moi je le fais, j'accompagne à Durbuy, à Charleroi, à Liège, etc. Et alors oui on a une coopération avec Terra Etica, avec Oxfam magasins du monde, etc.

A : Ok, super. Le dernier principe c'est l'engagement envers la communauté. C'est tout ce qui est commerce équitable, le bio, réduction de la pauvreté, des inégalités etc.

HC : Nous on est labellisé Fairtrade, on a cette reconnaissance Fairtrade, un salaire juste par rapport à l'heure, par rapport au bio on l'a aussi, dans l'économie sociale on a le label Financité, on a eu le prix de l'économie sociale donc on a tous les labels possibles on va dire pour pouvoir défendre nos valeurs et notre objet.

A : Super, voilà on a déjà fait le tour de tous les principes mais vous en aviez déjà beaucoup parlé avant même mes questions. Est-ce que selon vous le modèle coopératif est un atout sur le marché face à la concurrence ?

HC : Ça dépend quel modèle on veut.

A : Prenons le vôtre par exemple.

HC : Ça dépend quelles valeurs on veut défendre, face à la concurrence c'est clair que ce n'est pas le tout de faire un modèle coopératif, ce n'est pas la solution, la réponse à tout. Le modèle coopératif permet de mettre des valeurs au centre et d'éviter l'enrichissement individuel comme dans le système économique classique. Au niveau Agricover, au niveau agricole c'est important, c'est là que ça se passe mais il y a tous les autres corps de métiers qui pour nous devraient être des coopératives à finalité sociale comme le coiffeur, comme la banque, comme n'importe qui, qu'ils remettent une distribution équitable sur le pouvoir d'achat et sur tout le monde, sur le citoyen etc. ce qui n'est pas le cas du tout pour le moment. Pour le moment, le politique joue sur une image, sur le désir d'être dans une économie en transition, ville en transition etc. mais d'un autre côté on joue le jeu clairement du lobbying etc. et on sait très bien que maintenant c'est le lobbying qui dirige et à un moment c'est pouvoir casser cette rupture là mais ça ne doit pas être des revendicateurs à l'extrême non plus pour moi, c'est de pouvoir faire partie du milieu, du système qui est en place et améliorer, changer progressivement le système en place et là on est aussi pour moi dans un acte à un moment politique qui doit s'agir sur trois piliers. Un des premiers piliers c'est l'accès à la terre au niveau agricole qui est très important parce que l'agriculture est en train de bifurquer dans, le conventionnel passe de plus en plus en bio donc c'est génial au niveau environnemental mais ça ne change rien au niveau sociétal donc ok l'environnement c'est là mais au niveau sociétal ça ne va plus parce que ce sont toujours les mêmes producteurs qui sont en train de s'enrichir et de reprendre toujours les parcelles de plus en plus grosses donc on arrive dans un système purement capitaliste classique et donc il faut re-morceler ces terres, faire une redistribution de la terre parce que la terre continue à disparaître, les statistiques continuent à descendre, les fermiers continuent à fermer et les exploitations deviennent de plus en plus grosses donc là il y a un gros souci ce qui veut dire que le bio ne change pas le modèle alors que le bio est une philosophie avant tout. Donc la bio, la philosophie bio, et maintenant le bio qui est devenu nos concurrents parce que le bio est récupéré par la distribution classique et que soit le modèle coopératif, que ce soit les initiatives citoyennes, etc. nos producteurs reperdent leur marge donc maintenant il y a un vrai danger, c'est que l'agriculture bio au départ venait directement des producteurs et que progressivement en fait les commerces, les initiatives citoyennes, etc. sont en train de reprendre ce marché là qui est très chouette au niveau social mais qui reprennent les marges des producteurs donc ça signifie qu'ils rachètent aux producteurs à un prix plus bas et qu'ils prennent une marge dessus pour faire vivre leur outil de distribution donc là il y a un souci, c'est que nos producteurs perdent leur marge et que ceux qui vont rester sont ceux qui ont des grandes exploitations, des grandes structures qui vont rationaliser un maximum etc. et environnementalement parlant c'est peut-être intéressant mais économiquement pour nous ce n'est pas intéressant donc le tout qui faut voir, dans l'ensemble.

A : Comment est-ce que vous évalueriez la concurrence dans votre secteur ?

HC : Elle est très forte. La concurrence devient de plus en plus forte. On voit que tous les commerces, que ce soit des initiatives citoyennes, des Beescoop, des coopératives qui se disent locales mais pas bio forcément sont les concurrents et font des amalgames avec des projets beaucoup plus concrets, des coopératives comme Färm, des sites en ligne eFarm, les HelloFresh et les Bioplanet, tous les opérateurs sont en train de récupérer ce marché qui est en train d'exploser. Le consommateur est complètement perdu et ne sait plus où aller, maintenant il trouve sa carotte bio n'importe où, dans un Night&Day même, tu as du bio à Bruxelles au Night&Day et donc on y est, on est dans ce cercle vicieux, et donc nos producteurs perdent leur marge et leurs chiffres sont en train de diminuer alors que la vente est en train d'exploser. C'est paradoxal. C'est de l'import/export, c'est prendre le produit de provenance industrielle etc. etc. et donc on ne change pas. La commercialisation du bio est en train de refaire le même schéma que le conventionnel.

A : Et sur le long terme justement vous voyez comment la viabilité d'Agricovert face à toute cette concurrence ?

HC : La viabilité d'Agricovert, bah je pense que nous elle peut se maintenir si on reste dans nos valeurs bien cadrées, si on donne le pouvoir aux producteurs, nous c'est une structure qui appartient aux producteurs et plus à un commerce et plus à un truc mais ça ne veut pas dire qu'ils doivent vendre systématiquement, ça veut dire qu'ils sont actionnaires de cet outil de distribution ; ils pourraient être actionnaires de Delhaize mais ça ne fonctionnera jamais ça. S'ils étaient actionnaires de Delhaize et qu'on vendait pour eux ce serait génial de manière équitable, ce serait extraordinaire mais ce n'est pas le cas et ce sont toujours quelques individus qui se rachètent les produits et donc on a ça, il y a cette commercialisation, et au niveau politique c'est aussi du protectionnisme commercial qui est mis en place et donc ça signifie que maintenant c'est des actes politique à mettre en place aussi pour arrêter d'importer tout et n'importe quoi et déposer même au niveau du politique que quand tu sors de la gare ou que tu ailles n'importe où, ce sont toujours les mêmes marques qu'on retrouve qui appartiennent à des multinationales, Coca-Cola, on pourrait retrouver d'autres produits dans lesquels on peut mettre des valeurs fortes mais ce n'est pas encore le cas, qu'on puisse imposer ça dans les cafés et qu'il y ait même une obligation de mettre des commerces de producteurs dans chaque ville, dans chaque village, dans chaque truc et qui recréent une dynamique économique. Les initiatives citoyennes bénévoles sont très louables mais pour moi ça n'arrive pas à actionner tout ce qui est au niveau création d'emplois qui pour moi est une valeur forte sociétale donc ça veut dire qu'on a pas mal de public précarisé qui sont peu qualifiés qui peuvent retrouver du travail réellement et on a un taux de chômage quand même assez fort en Belgique et pour moi c'est par ce secteur là qu'on va réussir à redynamiser et l'autre volet c'est tout ce qui est au niveau de l'éducation permanente, au niveau politique c'est aussi d'essayer de faire de l'éducation permanente donc obliger par exemple des cours d'alimentation dans les écoles, savoir d'où vient les légumes, savoir comment on les produits, etc.

A : Et donc vous pensez que c'est en continuant à défendre ces valeurs là que vous allez garder et même voire grandir votre clientèle ?

HC : Nous c'est de pouvoir essayer, c'est ce qu'on fait déjà, c'est développer des comptoirs chez nos producteurs, on a un comptoir à Bruxelles, un comptoir à Namur, un comptoir à Louvain-la-Neuve, c'est de pouvoir être en place au niveau de la Belgique. On a 34 producteurs quand on voit même la comparaison avec Paysans-artisans ils ont 80 producteurs donc ils sont très fiers de ça mais nous on ne veut pas avoir une multitude de producteurs parce qu'on veut garder un projet cohérent et ne pas avoir un projet en étoile qui part dans tous les sens. On veut garder des valeurs fortes et ne pas se disperser.

A : J'avais une autre question aussi, est-ce que vous avez déjà été confronté à une situation ou à un défi et pour répondre à ce défi vous avez dû adopter des pratiques ou des comportements qui iraient à l'encontre des valeurs coopératives ?

HC : Non, non. Je ne vois pas comment ... On a eu des questionnements donc à un moment donné on fournissait les magasins mais on a arrêté de les fournir parce qu'on se tirait une balle dans le pied, on devenait grossiste ; on ne fait que les restaurants et nos producteurs et c'est tout parce qu'on veut rester cohérent. A un moment donné on se disait qu'on allait prendre une gamme de produits encore plus large mais il faut rester cohérent par rapport à nos valeurs.

A : Ok, ok. Vous en avez déjà un peu parlé mais comment est-ce que vous évalueriez la santé financière de la coopérative ?

HC : Elle est très bonne, elle est bonne, on est à l'équilibre, on a aucune dette, on est sur fonds propre tout le temps, on a une trésorerie importante parce que nous notre objectif c'est de payer les producteurs et il faut dès réception de la facture les payer parce que c'est important qu'ils aient du cash, on a aucun emprunt en banque à part Crédal.

A : Vous avez un plan d'affaires pour les prochaines années ?

HC : Oui, oui, on développe chaque fois jusque deux ans à venir donc là on est parti, on a une croissance de 30 à 40% par an, ce qui est énorme. On est à un chiffre d'affaires de 1.500.000 euros, nous serons à 2.200.000 en 2018 je pense.

A : Ça grandit bien.

HC : Ça grandit bien mais au niveau des valeurs. Le seul danger qu'on voit actuellement c'est comme les distributeurs en bio sont de plus en plus grands, on est confronté à une concurrence avec le bio et les produits locaux, c'est qu'on va arriver à une spéculation vers le bas ; je pense qu'on va arriver à un moment vers un crash où il va falloir se remettre en question très fortement et refaire une communication très forte qu'on commence déjà à faire. Plus la concurrence va être forte, plus les prix vont diminuer au niveau des distributeurs.

A : Est-ce que vous ressentez une concurrence au niveau des prix ?

HC : Moi je ne le fais pour le moment parce que je n'ai jamais été voir les prix ailleurs. On fonctionne sur le prix d'achat des producteurs plus une marge pour faire vivre la coopérative et les salaires mais on nous dit « ça c'est vachement cher » mais on veut garder ces valeurs là.

A : Les gens qui viennent ici ce sont des gens qui adhèrent vraiment aux valeurs que vous défendez ?

HC : Oui. Et d'autres qui viennent simplement pour le produit parce qu'on a quand même un produit ultra frais soit pour les valeurs économiques de distribution éthique ou des fois pour les prix parce qu'on a des fois des prix moins chers que le supermarché. Ce n'est pas une question d'intermédiaires ; on pense souvent moins d'intermédiaires moins cher mais ce n'est pas vrai du tout, ça c'est une utopie. Le circuit court doit être plus cher. A savoir que la valeur du produit alimentaire est sous-évaluée depuis maintenant plus de 50 ans. On est arrivé dans un système où on essaye d'arriver au produit le moins cher possible et de rendre l'alimentation accessible à tout le monde qui est logique mais qui est antinomique avec la réalité du producteur. Il faut savoir que le salaire d'un producteur va de 5 à 10 euros et qu'un électricien c'est 60 euros de l'heure, que la femme de ménage c'est 12 euros de l'heure donc il y a un souci réel au niveau de la valorisation des producteurs. Que les terres coûtent 70.000 euros l'hectare à l'achat pour cultiver des légumes qui ne coutent pas grand chose et donc on a une notion totalement biaisée et donc c'est au consommateur de remettre un vrai prix à ces produits et de changer complètement sa manière d'acheter. Ce n'est pas faire petit mouvement citoyen de son côté qui va changer les choses ; c'est au politique à changer ça.

A : Ok. Peut-être pour conclure sur la question de recherche de mon mémoire, est-ce que selon vous il est possible dans le contexte actuel pour les coopératives de survivre face à la concurrence et à toutes les pressions sans dénaturer l'idéal coopératif ?

HC : Oui, mais il faut continuer à défendre nos valeurs, on sait que d'autres projets vont arriver. L'agriculture risque de disparaître en Belgique donc il faut se poser des questions et c'est au consommateur de faire le changement par rapport à ça. C'est que le consommateur qui peut changer les choses. Il faut continuer à sensibiliser et on voit, les supermarchés sont déjà en train de changer leur fusil d'épaule, de changer des trucs.

A : Ok, très bien. Est-ce que vous voulez encore ajouter quelque chose ?

HC : C'est toujours se dire au niveau commercial le modèle coopératif c'est d'arriver à redonner de la valeur aux producteurs, nous c'est ça le combat qu'on veut mener.

A : Une question un peu plus pratique, est-ce que ça ne vous dérange pas que je cite la coopérative Agricovert ou est-ce que vous préférez apparaître comme anonyme dans mon mémoire ?

HC : Non, pas de soucis.

A : Super. Encore un tout grand merci en tout cas d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

HC : De rien et bonne merde !

Annexe 12 : retranscription de l'interview de Benoit Dave (Paysans-artisans)

B : Rappelle-moi un peu.

A : Je suis Audrey Berlinger donc je suis en fait en dernière année de master en ingénieur de gestion et je réalise pour l'instant mon mémoire.

B : Et tu fais ça où ?

A : A l'UCL à Louvain-la-Neuve.

B : Donc ce n'est pas la même chose que les sciences de gestion ?

A : Non, la différence c'est qu'en ingénieur de gestion on a eu des sciences tout ce qui est physique, chimie, donc voilà mais c'est fort similaire quand même. Donc en fait le but de mon mémoire ici c'est de voir s'il est possible encore à l'heure actuelle pour les coopératives de faire face à toutes les pressions que représentent la concurrence, le marché, etc. sans pour autant perdre de vue l'idéal coopératif. Donc tout est-ce que vous pourriez vous présenter et présenter également la coopérative Paysans-artisans ?

B : La coopérative Paysans-artisans créée en 2013, 5 ans, on travaille sur un territoire relativement limité de 9 communes de la région de la Sambre et Meuse et namuroise donc si tu vas voir sur notre site ou sur le dépliant, tu trouveras les 9 communes, 200.000 habitants à peu près. On fait trois choses : de la distribution en circuit court de produits alimentaires, la deuxième chose de l'appui mise en réseau des producteurs, de petits producteurs artisans membres de la coopérative et la troisième chose de l'éducation permanente, de l'éducation populaire. La première chose, la commercialisation, on fait ça de plusieurs façons : de la vente en ligne donc on a démarré là-dessus, on a à peu près 600 clients, un panier moyen de 50 euros environ donc chaque semaine donc ce qui fait entre 25.000 et 30.000 de chiffre d'affaires. On a un magasin à Namur qui est sur, on dit 12.000 de chiffre d'affaires hebdomadaire. On fait du travail plus en B2B donc vers des professionnels, des magasins, des restaurants ou des collectivités locales donc là on est aussi sur un petit chiffre d'affaires de l'ordre de je dirais de 5000-6000 par semaine. Donc ça c'est la commercialisation, en plus de ça on organise des marchés mais c'est plus des événements pour relancer le marketing que, pour nous on ne prend pas de marge donc ça n'a pas d'impact économique sauf un peu de charges mais c'est surtout un moyen de faire un peu de, que les consommateurs et producteurs se rencontrent et une façon de faire parler de nous.

A : Ok, super.

B : Donc ça c'est la commercialisation, l'appui aux producteurs, mise en réseau des producteurs, là on travaille avec des producteurs par filière et on crée une série d'outils de transformation partagée entre les acteurs des différentes filières donc par exemple on va créer, est sur la création d'un abattoir de volaille, on est sur la création d'un atelier de fabrication de pâtes, on fait aussi un travail avec les maraichers mais plus sur la planification concertée des cultures de façon à ce que tout le monde ne fasse pas la même chose et qu'on ait de tout, voilà on est sur des projets de, mais là c'est plus vague, de fromagerie partagée ou

de légumerie et là maintenant on est en train de créer à plusieurs producteurs carrément un zoning de transformation qui va s'installer là à côté donc une dizaine d'entreprises qui vont partager un site, qui vont partager une série d'infrastructures et s'installer ensemble donc voilà et le troisième volet c'est l'éducation permanente donc là on organise des formations, on a organisé là par exemple une formation sur l'accès à la terre agricole, une formation sur la grande distribution enfin sur la distribution et une formation maintenant sur les différents systèmes de production, filière par filière, donc on fait la filière lait, maintenant on fait la filière volaille de chair et puis on va faire la filière brassicole donc c'est des formations à la fois avec des experts, universitaires ou de même degré d'étude, et des acteurs de terrain donc en gros voilà un peu ce qu'on fait. On a 10 personnes engagées dans la coopérative plus une dizaine qui est employée dans un groupement d'employeurs qui est une autre structure qu'on a créée où ces personnes travaillent chez différents producteurs de la coopérative et dans la coopérative.

A : Pour introduire un peu le sujet, quand on vous parle de coopératives, à quoi pensez-vous ?

B : Bah on a d'abord des valeurs spécifiques à notre métier donc les valeurs spécifiques au métier c'est carrément des valeurs politiques, c'est de dire on veut changer le modèle agricole, on veut changer le modèle de consommation et on veut montrer que c'est possible économiquement de le faire et donc l'ambition économique va de pair avec l'ambition politique. Alors maintenant on est aussi sur une dynamique citoyenne où le capital est partagé donc on est avec 650 coopérateurs, tous des petits producteurs il n'y en pas de gros, mais un capital quand même assez conséquent parce qu'au total on a peut-être 500.000 de capital citoyen plus du capital public de 250.000 à peu près. C'est à la fois une façon de rassembler du capital autour d'un projet politique, d'un projet économique citoyen donc il n'y a pas d'investisseurs vénaux là-dedans, il n'y a pas de rémunération du capital ou quasiment pas, et donc on a une gouvernance qui est relativement, qui est transparente et qui est clairement ouverte mais ça ne veut pas dire qu'il n'y a pas un vrai management qui prend ses responsabilités et qu'il n'y ait pas un système où il y a du leadership clairement affirmé.

A : Ok, ok. Pourquoi avoir opté justement pour le modèle coopératif plutôt que pour un modèle d'entreprise classique ?

B : Parce qu'on ne change pas la société si on ne le fait pas ensemble. Pour changer les choses, il faut le faire collectivement et donc la dimension collective est liée au projet politique de montrer qu'on peut changer le système agricole, qu'on peut changer le système consommation et donc c'est extrêmement lié et en faisant ce choix là c'est un aussi choix qui permet non seulement de poursuivre un objectif politique mais aussi de rassembler du capital nécessaire au développement économique donc les deux sont liés.

A : Selon vous, quels seraient les avantages et les inconvénients du modèle coopératif ?

B : Écoute, moi je pense que ça dépend des objectifs suivis.

A : Par exemple, dans votre cas.

B : Si ton objectif est de changer la société, tu ne vas pas le faire avec une société anonyme. Tu n'arriveras jamais à mobiliser derrière une bande de couillons qui veulent faire des dividendes donc ça dépend de ton objectif. Si ton objectif c'est ça, c'est de s'enrichir, alors le modèle coopératif c'est nul. Donc si ton objectif c'est de changer la société et de t'amuser dans ton travail alors c'est peut-être mieux mais ça dépend de l'objectif poursuivi donc pour nous, pour notre objectif qui est de changer le système agricole et le système de consommation, c'est indispensable d'être en coopérative parce qu'il faut qu'on embarque avec nous un maximum de gens.

A : Et quels seraient les inconvénients dans votre cas ?

B : Le problème qu'on peut avoir dans une coopérative c'est de ne pas avoir assez de fric pour ses ambitions économiques parce si on est avec que des paumés qui n'ont pas de fric comme nous, pour faire on développement bah tu n'as pas beaucoup de moyens et peut-être que les banques regardent ça de travers. En même temps, à partir du moment où tu es crédible et que tu arrives quand même, nous on a 650 coopérateurs donc il y a moyen de trouver du capital et il y a aussi, en Wallonie en tout cas, un appui aux coopératives à travers le système brasero de la Sowecsom qui est un très bon dispositif qui permet de doubler le capital citoyen avec une limitation mais c'est vraiment un système intelligent où les citoyens qui ont un projet et qui montrent qu'ils savent le mener sont soutenus par des services publics.

A : Ok, ok, ça va. Est-ce que vous connaissez les principes coopératifs de l'Alliance Internationale ?

B : Non.

A : Bah en fait ce sont des principes qui sont fort similaires aux conditions de l'agrément CNC et à la finalité sociale, c'est inspiré de ces principes donc si ça ne vous dérange pas de les parcourir.

B : Ouais.

A : Donc le premier principe c'est l'adhésion volontaire et ouverte à tous. Est-ce que vous respectez ce principe là ?

B : L'adhésion volontaire, oui, ouverte à tous, ...

A : N'importe qui peut devenir coopérateur ?

B : Jusqu'à maintenant on n'a jamais refusé quelqu'un mais si Delhaize voulait l'être, on leur dirait non donc on n'est pas pour la liberté non d'adhésion donc on n'est pas un service public, on est privé, on a des valeurs et ceux qui ne respectent pas nos valeurs, ils ne rentrent pas.

A : Et au niveau des agriculteurs, vous avez des conditions ?

B : Oui, on a des conditions aussi donc ce sont plutôt des petites exploitations où on n'est pas dans une structure capitaliste où celui qui dirige ne travaille pas et on veut aussi une qualité

différenciée dans la façon de cultiver donc on n'est pas ouvert à tous. Par exemple, pour les nouveaux producteurs, on accepte que des producteurs dans la mesure où ils respectent la charte et où les autres producteurs approuvent l'adhésion et le conseil d'administration donc il y a chaque fois une discussion quand même sur les producteurs ; sur les membres individuels jusque maintenant on a refusé personne mais il pourrait imaginer qu'il y en ait aussi.

A : Ok, très bien. Le deuxième principe c'est le pouvoir démocratique exercé par les membres.

B : Oui, bah ça il y a une assemblée générale, il y a un conseil d'administration, il y a une grande transparence dans le fonctionnement.

A : Et est-ce que vous appliquez le principe un homme/une voix ?

B : C'est une part/une voix mais avec une limitation de 10% du pouvoir votal.

A : Est-ce que vous avez un fort taux de participation en assemblée générale des coopérateurs ?

B : Je ne sais, je crois que la fois dernière on était 60-70 sur 650 enfin on est 400 dans la première coopérative et plutôt 250 dans l'autre. On a entre 60-70 pour la première coopérative et 30-40 pour la deuxième coopérative et ici on a décidé de faire une assemblée générale unique pour les deux coopératives et l'ASBL d'éducation permanente donc au même endroit si on fait un rapport d'activité et puis on va voter les comptes et les budgets séparément donc je pense qu'on sera une centaine sur 650.

A : Et est-ce que vous mettez des choses en place pour favoriser la participation des membres à la prise de décisions ?

B : Il y a pas mal de trucs parce qu'à l'assemblée générale c'est juste des trucs des approbations d'un politique, du budget mais on a en amont des groupes de travail, des commissions d'impulsion, on a 4 commissions d'impulsion qui sont des groupes de travail qui s'occupent de certaines thématiques, qui apportent des idées nouvelles au conseil d'administration donc il y avait sur la gouvernance, sur l'environnement, sur les critères d'admission des producteurs et sur la mixité sociale. On a un autre groupe de travail sur prix et qualité, un groupe paritaire entre producteurs et consommateurs, on réunit donc nos bénévoles aux points de ralliement, ce sont des points de dépôts qui sont gérés par des bénévoles donc on rencontre les 20 personnes salariées et les 400 bénévoles à peu près donc on les réunit assez régulièrement, deux trois fois par an on va dire, les producteurs aussi, plus les groupes de travail par filière donc il y a quand même pas mal de lieux où il peut y avoir des input.

A : Ok, super donc le troisième principe c'est la participation économique des membres donc je suppose que pour devenir membre, comme dans toute coopérative, il faut acheter une part.

B : Il faut prendre une part donc il y a la coopérative Paysans-artisans où les parts sont à 150 pour les coopérateurs actifs et 50 pour les coopérateurs adhérents je crois mais ça les statuts doivent être en ligne donc pour être élu au conseil d'administration à mon avis il faut être

coopérateur actif donc voilà et tous les producteurs sont d'office des coopérateurs actifs mais pas que les producteurs, il peut y avoir aussi des consommateurs puisque c'est une coopérative de producteurs et de consommateurs.

A : Et est-ce que les coopérateurs reçoivent des dividendes ou des compensations ?

B : Sur la première coopérative Paysans-artisans il n'y a pas de dividendes, c'est inscrit dans les statuts, c'est zéro dividende, sur l'autre coopérative, c'est une coopérative agréée donc c'est maximum 6% aujourd'hui et on a pas encore distribué mais l'hypothèse de distribution de dividendes est là, ça pourrait être 1,5/2% mais là dans la deuxième coopérative qui est une coopérative d'investissement, on a un capital quand même plus important de l'ordre de 600.000-625.000 je crois donc là il a quand même des gens qui ont mis jusqu'à 5000 euros, c'est 5000 max et qui attend un petit retour.

A : Ok, super. Donc le quatrième principe c'est l'autonomie et l'indépendance. Est-ce que vous pensez respecter ce principe là ?

B : Oui, on est lié à rien ni personne.

A : Ni financièrement ?

B : Non, notre capital c'est de nos 650 coopérateurs.

A : Ok, ok. Le cinquième principe c'est l'éducation, la formation et l'information donc vous avez déjà un peu parlé des formations et donc l'information c'est tout ce qui est sensibilisation du grand public. Est-ce que vous faites ce genre de choses ?

B : On a un site web, on fait une lettre d'information hebdomadaire qui part à 7000 adresses, on est dans les médias tout le temps donc on fait des formations, on fait des visites de fermes avec nos consommateurs chez nos producteurs, on fait des débats, des conférences et il y a du monde on a fait une conférence avec 400 personnes donc on fait des trucs où il y a du monde qui vient.

A : Ok, super. Le sixième principe qui est un principe assez important c'est la coopération entre coopératives. Est-ce que vous êtes impliqués justement dans ce genre de projets de coopération avec d'autres coopératives ?

B : On a créé une ASBL qui s'appelle 5C, donc le collectif des coopératives citoyennes pour les circuits courts donc qui réunit 17 projets coopératifs qui mutualisent une série de choses au niveau informatique, au niveau des bonnes pratiques, peut-être bientôt au niveau de la logistique, de la communication donc oui et on privilégie quand même les coopérations concrètes plutôt que du baratin inutile. Ce qu'on fait c'est très concret, on a un logiciel partagé, on échange vraiment des pratiques sur un secteur d'activité qui est la distribution en circuit court donc on est des gens qui parlons de la même chose mais il y a de multiples forums machin de coopératives mais qui, je pense, ne servent pas à grand chose.

A : Ok, d'accord, super. Et le dernier principe c'est l'engagement envers la communauté donc c'est tout qui est développement durable, réduction des inégalités, de la pauvreté, etc. Est-ce que vous pensez être impliqués dans ce genre de projets ?

B : Bah le circuit court c'est déjà un peu et l'agroécologie pour laquelle on se bat c'est déjà un combat pour l'environnement. Si on se bat pour une agriculture paysanne, c'est une agriculture faite d'acteurs multiples diversifiés et indépendant autonomes et fiers de leur job et pas pour les oligarchies capitalistes donc c'est quand même très différent donc voilà je pense que, et alors maintenant dans l'activité qu'on a en alimentation circuit court, c'est vrai que la clientèle la plus facile à atteindre c'est la population de classe moyenne éduquée, bobo ou apparentée et que pour nous c'est un vrai souci, un vrai travail à effectuer de viser plus vers la mixité sociale, de viser plus des milieux populaires et que là il y a un travail à faire parce que en faisant notre système de circuit court avec des petits producteurs nos prix sont plus élevés que dans l'alimentation industrielle de la grande distribution donc il faut expliquer à des gens qui ont des revenus relativement faibles et à qui on explique depuis soixante ans que le must de la consommation c'est de trouver toujours moins cher, qu'il y a autre chose dans la vie que de trouver moins cher et que peut-être être solidaire avec des producteurs et que peut-être bouffer des choses identifiées et plus saines c'est bien aussi et qu'il a moyen même si on a des petits revenus si on cuisine soi-même plutôt que d'acheter des plats préparés on peut y arriver et ça c'est un travail en profondeur d'éducation permanente et de sensibilisation.

A : Ok, super. Comment est-ce que vous évalueriez la concurrence justement dans votre secteur ? Est-ce que vous ressentez des pressions particulières par exemple des grands groupes capitalistes ?

B : Il faut se rendre compte qu'en distribution alimentaire, plus de 90% sont distribués par la grande distribution et 82,5% par 5 enseignes donc on est là dans des systèmes de quasi-monopole où il y a deux enseignes qui font plus de 50% en Belgique donc Colruyt et Carrefour ça fait plus de 50%, si tu rajoutes Delhaize on est à 60,65% puis il y a Aldi et Lidl et on est à 82,5%. Alors eux bah c'est l'adversaire donc c'est un système tellement puissant que face à eux les producteurs qu'elle que soit leur taille ne peuvent pas tenir même les gros producteurs pleurent, même Coca pleure, et Nestlé et Unilever donc quand t'es petit producteur tu n'as vraiment rien à dire donc c'est un système pour moi qui est pernicieux. Alors, il y a une vraie bataille des logiques sur les produits alimentaires, le circuit court, la qualité, le bio etc. La grande distribution est mal par rapport à ça, ils sentent qu'ils sont, que les gens sont en perte de confiance par rapport à la production et à la distribution industrielle et donc ils nous font des campagnes marketing sur les produits locaux, sur les produits belges, sur les produits bio, etc. et donc ça c'est un adversaire et les gens ne font pas toujours la différence entre ce que nous on fait avec des petits producteurs et ce qu'eux vont faire en bio avec des gros producteurs donc le capitalisme bio. Il y a toute une dérive du discours sur le circuit court vers le produit belge, viande belge etc. ça c'est du nationalisme économique qui n'a rien à voir avec le changement de modèle agricole et eux surfent beaucoup là-dessus et ça va avec l'air du temps nationaliste. C'est la crise chez Carrefour, chez Delhaize, ils sont mal dans leur modèle. Maintenant, il y a d'autres systèmes qui sont un peu plus comparables au nôtre, un peu plus dans notre créneau, c'est toute la, tous les magasins bio qui eux ne sont pas toujours liés aux grandes chaînes, il y en a hein, Bioplanet c'est Colruyt mais il y a des magasins bio

indépendants, c'est pas exactement le même métier que nous, beaucoup de ces magasins bio achètent leurs produits chez les grossistes et c'est énormément de produits transformés en industrie donc ils sont moins, ils sont pas spécialement branchés produits de petits artisans, locaux, etc. soutien à l'agriculture paysanne donc ils sont centrés sur le bio et le bio est aussi très industrialisé donc il y a des magasins zéro déchet mais c'est un peu la même chose ils sont branchés sur le focus zéro déchet mais ils ne sont pas forcément à soutenir des petits producteurs mais ça pour les gens tout ça c'est confus : bio, circuit court, produits locaux. Ils font expliquer ça, c'est un travail vraiment de marketing de proximité parce qu'on est dans la complexité là, c'est ce qu'on fait en ayant choisi un territoire réduit, on fait un travail en profondeur d'éducation permanente, d'explication, etc.

A : Et est-ce que vous pensez que dans les années à venir les coopératives telles que la vôtre vont réussir à s'imposer petit à petit face justement à ces gros groupes capitalistes ?

B : Je pense qu'elles doivent se développer et qu'elles peuvent se développer et qu'il y a de la marge pour qu'elles se développent. Je pense que le système de distribution des grandes enseignes va être vraiment en crise ; ce n'est pas nous qui allons provoquer la crise mais ils vont et le public n'adhère plus et il y a d'autres géants qui se profilent qui sont tous les systèmes de vente en ligne donc avec Amazon, avec Google ou d'autres du service de ventes en ligne qui arrivent sur le terrain de la bouffe et donc la grande distribution va mal par rapport à ces acteurs là et donc ils vont devoir bouger donc il y a un métier qui change là donc comment tout ça va se faire, peut-être qu'il va y avoir une grosse crise financière qui va en mettre trois sur le tapis et que ça va être le K.O. économique, moi je crois beaucoup à ce scénario là et que quand ce sera cette période de K.O. économique il faudra trouver des solutions un peu plus résilientes comme celles qu'on propose et peut-être qu'il y aura un espace pour qu'elles se développent plus rapidement, j'en sais rien, je ne sais pas, en tout ce n'est pas nous qui allons pouvoir les basculer. Ils faut qu'elles s'auto-bousculent mais c'est possible parce qu'ils sont mal, je sens qu'il y a un gros crash qui va arriver, financier, comme il y a eu en 2008 et il devrait y avoir une deuxième secousse qui ne saurait trop tarder ; il suffit qu'il y ait une banque qui saute et puis c'est les domino et puis c'est mal et les états ne viendront plus au secours des banques comme ils l'ont fait la première fois et donc ça reste d'être quand même assez chaotique et puis comme on a quelques tarés au niveau politique notamment aux États-Unis ça met du désordre ça aussi. Je ne sais pas, je pense qu'on a une marge de développement et que ça bouscule un peu le système dominant au niveau des idées, on commence à peser au niveau des idées parce qu'on entend beaucoup parler et il y a une adhésion populaire. Il y a encore du travail mais on sent que ça, en adhésion ça grandit, en chiffre d'affaires aussi mais peut-être pas aussi vite.

A : Est-ce que pour faire face à certaines situations, certains défis, vous avez dû prendre certaines décisions ou adopter certains comportements qui iraient à l'encontre de vos valeurs ? Certains groupes coopératifs qui, pour grandir, pour avoir des économies d'échelle, je prends des cas extrêmes là, qui ont racheté des entreprises mais qui n'avaient rien à voir avec l'économie sociale ou je vois aussi dans le secteur énergétique des coopératives d'énergie renouvelable qui s'allient entre guillemets avec des groupes capitalistes. Est-ce que vous avez déjà été confronté d'une certaine manière ce genre de choses ?

B : Pour le moment non mais on est encore jeune donc on a encore plein de radicalité, non, pour le moment non mais je ne pense pas que ça se posera parce qu'on s'est quand même mis un verrou quand même important qui est le territoire donc on a dit « on ne grandit pas au-delà de notre territoire » et on privilégie des alliances avec des acteurs sur d'autres territoires pour créer des synergies avec eux mais chacun étant responsable chez lui.

A : Comment est-ce que vous caractériseriez la santé de la coopérative, notamment d'un point de vue financier ?

B : On est en pleine forme, on n'a pas d'endettement ou quasiment pas, on a juste un crédit de 125.000, crédit d'investissement en quinze je crois, on n'a pas de crédit de caisse, pas de crédit de trésorerie donc voilà on est très liquide au niveau de notre trésorerie. On a fait des bénéfices à chacun de nos exercices.

A : Est-ce que vous avez une idée du développement de la coopérative sur les prochaines années ? Est-ce que vous avez fait un plan d'affaires ?

B : On n'en a pas mais on a quasiment, on a fait une grosse croissance chaque année. Cette année on a fait une croissance de plus de 50% et avant ça on faisait plutôt du 100% de croissance quand même mais alors ça devient difficile de faire 100% de croissance chaque année parce que c'est exponentiel mais voilà on est encore en période de forte croissance, on va continuer je crois à faire de la forte croissance pendant quelques années parce qu'on va ouvrir des magasins et puis on verra, à un certain moment ça va sûrement plafonner mais on a des investissements qui arrivent avec un deuxième bâtiment pour nous aider sur la logistique, on a encore des capacités de croissance importantes pour les prochaines années et pour le moment on est plutôt en bénéfice, pas énorme, mais quand même chaque fois en bénéfice et avec une bonne trésorerie et pas d'endettement donc c'est bon quoi.

A : Ok, ok, super. Voilà, est-ce que vous voulez ajouter quelque chose en particulier ?

B : Non mais moi je pense que sur la coopérative aujourd'hui un des avantages c'est qu'on est, je pense, qu'on a un croisement sociétal où les gens ont envie de refaire du collectif, de sortir de leur isolement de consommateur individualisé, profilé et que le mirage qui est né dans l'après-guerre dans les années 50 sur le bonheur égal la consommation, l'accès à la consommation pour tous est en train de s'éteindre, que tout ça est déjà éteint ça fait quand même 30 ans que tout ça est en déclin, que cette idéologie là est en déclin, l'idéologie consumériste et donc les gens ont envie de retrouver du sens en dehors de consommer et notamment à travers des logiques collectives et la coopérative c'est l'outil collectif pour faire de l'économie collectivement donc et là il y a un regain collectif clair aujourd'hui qui correspond à ce changement sociétal qui est en cours donc les gens ont envie de refaire du collectif parce qu'ils crèvent de solitude dans leurs trous.

A : Donc si je comprends bien, selon vous il y a une dynamique sociale dont les coopératives doivent tirer profit.

B : Il y a un tissu qui se reconstruit après des dizaines d'années où on a détruit systématiquement tout ça et ça se retisse, il y a des nouveaux modes de communication, de

coopération qui peuvent se mettre en place par rapport à ça, une nouvelle vision, un nouveau projet de société qui doit se dessiner, ce n'est plus le fait de consommer qui doit être l'objectif, c'est plus le confort accessible à tous mais ce qui était légitime hein après la guerre les gens étaient fatigués, ils avaient besoin de ce confort, ils avaient besoin de se sécuriser mais là maintenant voilà on passe à autre chose et la coopérative est un des outils de cette reconstruction du collectif.

A : Ok, ok. Peut-être pour conclure, est-ce que selon vous des coopératives telles que la vôtre, sur le long terme, est-ce que vous pensez que c'est viable économiquement tout en continuant à respecter ces valeurs qui sont assez fortes ?

B : Je pense oui, oui. On devra s'arrêter à un moment donné de faire de la croissance probablement, je ne sais pas comment ça va bouger mais en tout cas pour le moment c'est viable et je pense que ce sera viable pour les prochaines années et puis on va voir.

A : J'avais une autre question aussi un peu plus pratique. Je vais utiliser votre témoignage dans mon analyse. Est-ce que ça ne vous dérange pas que je cite la coopérative Paysans-artisans ou est-ce que vous préférez apparaître comme anonyme ?

B : Non, ce n'est pas un problème.

A : Super, bah voilà j'ai fait le tour de toutes mes questions.

B : Je ne sais pas si tu vois un peu plus clair.

A : Oui, j'ai été voir dans différents secteurs.

B : Il faut aussi aller voir la laiterie des Ardennes. Eux, ils sont sur le marché mondial et ils n'ont plus aucune marge de manœuvre. Ils sont sur le marché mondial et ils ne savent plus s'occuper de leurs membres. Ils font du lait en poudre pour la Chine et du beurre et c'est leurs deux seuls produits. Ils n'ont aucune marge de manœuvre sur le prix donc c'est un mauvais modèle, c'est un modèle où tu ne sais plus rien fouttre, tu es sur le marché mondial et tu es contre les gros, les grosses multinationales, tu n'as pas de marge de manœuvre, faut changer ce modèle là.

A : Ok, ok, très bien. Encore un tout grand merci en tout cas d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

B : De rien et bonne merde pour la suite.

A : Merci.

Annexe 13 : retranscription de l'interview de Nicolas Delhauteur (Crélan)

A : Bonjour Monsieur Delhauteur, merci d'avoir accepté de me rencontrer.

N : De rien. Qu'est-ce que vous faites comme étude encore ?

A : Je suis en dernière année de Master en Ingénieur de gestion.

N : C'est en 5 ans ça ?

A : Oui c'est bien ça. Et justement dans le cadre de ce master, je réalise actuellement mon mémoire. Je cherche en fait à savoir si à l'heure actuelle il est possible pour les coopératives de faire face à la concurrence et à toutes les pressions que le marché peut exercer mais sans perdre de vue l'idéal coopératif donc voilà mais je ne vais pas trop vous en dire non plus pour ne pas trop vous orienter dans vos réponses.

N : Ok, ça va.

A : Tout d'abord, est-ce que vous pourriez vous présenter et présenter également la coopérative Crélan ?

N : Ok d'accord donc je travaille d'une agence Crélan et l'agence plus particulièrement de Waterloo. Je suis un agent indépendant donc j'ai ma propre, enfin nous avons notre propre structure en association sous la forme d'une SPRL qui est Level2 Invest SPRL et notre SPRL a un contrat d'agent mandataire avec la banque Crélan et la banque Crélan est donc l'institution financière qui représente la forme coopérative sous sa structure juridique donc finalement Crélan aujourd'hui a la structure coopérative, possède un actionnaire et un ensemble de coopérateurs et pour pouvoir mettre en place un réseau de distribution fait appel à 600-700 agents franchisés en Belgique donc finalement la personne à laquelle vous vous adressez c'est un agent représentatif de la coopérative. La banque aujourd'hui est composée de 900.000 clients au total en Belgique, ça fait de Crélan la sixième banque Belge sur base des éléments relatifs aux fonds propres de la banque donc en fonction des critères de classification et au sein de Crélan sur 900.000 clients vous avez 260 ou 270.000 coopérateurs donc ce qui signifie qu'un client sur trois est à la fois client mais également propriétaire de la banque. La particularité aujourd'hui des coopérateurs Crélan, ce sont principalement des particuliers à quelques exceptions près donc pas de société, pas de personne morale propriétaire ou copropriétaire de la banque en tant que coopérateur donc c'est vraiment uniquement des particuliers donc ce qui amène vraiment un modèle, je dirais, un peu, je vais pas dire atypique mais qui représente une certaine particularité sur le marché belge par rapport aux quatre ou cinq grandes institutions financières belges.

A : Est-ce que vous êtes vous-même coopérateur ?

N : Oui, je suis coopérateur parce que ça fait effectivement partie d'une philosophie, d'un état d'esprit, ça va amener, induire un modèle, un mode de fonctionnement qui est très équilibré à la fois pour les clients, à la fois pour l'agent, c'est-à-dire moi et la SPRL qui la représente, mais également pour la banque et il y a vraiment un intérêt tripartite qui se situe à plusieurs

niveaux : c'est à la fois sur le coût pour le client, la rentabilité pour la banque, la rentabilité et le coût aussi pour l'agent indépendant et on veille vraiment à essayer de trouver le meilleur équilibre entre les trois.

A : Ok, ok, super. Peut-être pour introduire un peu le sujet, quand on vous parle de valeurs coopératives, à quoi vous pensez en premier lieu ?

N : Je vais reprendre les valeurs de la banque, c'est solidarité, proximité, transparence, ça c'est vraiment les valeurs principales et on essaye de les appliquer vraiment tous les jours et il y a aussi la valeur de responsabilité donc il y a peut-être d'autres valeurs mais je dirais, je pense que ces 4 valeurs là sont représentatives, elles sont très cohérentes avec la structure de la banque et on essaye, et je pense toute la banque, tous les membres du personnel aussi bien au niveau de la structure Crélan et l'ensemble des agents essayent de les mettre en pratique ; ils font de leur mieux pour amener ce modèle sur la banque aujourd'hui en Belgique en tout cas.

A : Ok, ok et est-ce que vous êtes impliqué dans le fonctionnement de la vie de Crélan en tant que coopérative ? Est-ce que vous participez à l'assemblée générale et ce genre de choses ?

N : Non, malheureusement non. Le temps qui est demandé, qui exige en terme d'investissement etc. par rapport à la gestion du point de vente est déjà très prenante donc il y a une question de choix et de priorités néanmoins, c'est pas parce qu'on ne s'implique pas mais on fait partie du processus de toute façon et on est très attentif aux prises de décisions de l'assemblée générale qui a lieu chaque année parce que ça implique nos clients coopérateurs et on a un devoir effectivement d'information sur ce qui est décidé au niveau de l'assemblée générale et puis on fait aussi parfois remonter de l'information sur ce que veulent aussi nos clients coopérateurs donc on joue de toute façon un rôle intermédiaire. Je ne vais pas dire que c'est une implication vraiment directe à l'assemblée générale elle-même mais en tout cas un rôle d'influence et d'information entre les deux niveaux, entre les clients et la structure coopérative générale.

A : Ok, ok, super. S'il y a des questions que je vous pose auxquelles vous ne savez pas répondre, il n'y a pas de soucis.

N : Non, non, ça va.

A : Est-ce que vous connaissez les principes coopératifs de l'Alliance Internationale ?

N : Non, pas du tout.

A : En fait, c'est des principes qui sont fort similaires aux conditions d'agrément du Conseil National de la Coopération et je pense que Crélan est agréé, il me semble, par le CNC.

N : C'est possible mais là je ne connais pas.

A : Donc c'est une série de principes, je vais peut-être vous les donner et essayer de voir si Crélan essaye d'appliquer ces principes. Le premier principe c'est l'adhésion volontaire et

ouverte à tous donc le fait que, à priori, n'importe qui pourrait devenir membre, coopérateur. Est-ce que vous pensez que Crélan respecte ce principe là ?

N : Oui entièrement parce que l'adhésion doit être sur base volontaire c'est essentiel, c'est très important et alors il faut savoir aussi que dès qu'on parle d'apport en capital en tant que coopérateur on a un ensemble de règles relatives au profil d'investisseur qui doivent être respectées aussi et qui sont soumises à l'autorité de contrôle, la commission bancaire financière, la FSMA, donc nous sommes obligés de respecter ces règles avec un devoir d'information et d'identification du profil de risque et donc on doit présenter les caractéristiques de l'apport en capital au sein de la coopérative, des risques que ça représente, de la durée d'investissement, des différentes modalités et en fonction de ces éléments là si le client a une bonne connaissance, si son patrimoine le permet, à ce moment là on ouvre la possibilité de souscrire en tant que coopérateur donc il y a vraiment un cadre relativement strict de devoir d'information qui est mis en place aussi.

A : Super. Le deuxième principe c'est le pouvoir démocratique exercé par les membres. Est-ce que c'est le cas chez Crélan ? Enfin je suppose...

N : Je suppose mais là je ne connais pas vraiment les différentes modalités pratiques parce que malheureusement personnellement je n'ai jamais assisté à une assemblée générale mais il faut savoir que, légalement de toute façon, la convocation à l'assemblée générale part à l'assemblée des coopérateurs et donc libre aux coopérateurs de participer ou de donner une procuration de présence à l'assemblée générale.

A : Est-ce que vous savez si c'est le principe une part/une voix qui est appliqué ou plutôt le principe un homme/une voix en assemblée générale ?

N : Je ne saurais pas vous dire, je ne sais pas quelles sont les modalités de représentation.

A : Pas de soucis. Est-ce que vous avez une idée du taux de participation en assemblée générale ?

N : Non, malheureusement non.

A : Pas de soucis. Le troisième principe c'est la participation économique des membres donc voilà je suppose que comme dans toute coopérative il faut investir un certain montant pour devenir coopérateur.

N : Oui.

A : Ici chez Crélan c'est un montant de combien ?

N : Alors c'est un minimum de 124 euros et un maximum de 4005,20 euros donc en fait une part de coopérateur correspond à 12,4 euros.

A : Ok, donc en prenant dix parts, on est convoqué à l'assemblée générale et ce genre de choses ?

N : Oui, tout à fait et je vais vous remettre une brochure d'informations avec ces informations là.

A : Super, merci beaucoup. En contrepartie de leur participation, les membres reçoivent une contrepartie que ce soit des dividendes, des ristournes, etc. ?

N : Oui, alors il y a, je dirais, deux niveaux, trois niveaux d'intervention c'est d'une part une rémunération sur le capital investi en tant que coopérateur donc la rémunération est décidée en assemblée générale et pour l'année 2017 l'assemblée générale a décidé d'attribuer un dividende de 3% ; 2016 c'était 2,5%. Il faut savoir aussi que sur ce premier niveau d'intervention mais je pense que c'est d'abord le point essentiel c'est une rémunération sur le capital et il y a cadre fiscal avantageux aussi qui est octroyé par l'État belge et vous avez une récupération possible aussi au niveau du précompte mobilier qui est normalement de 30% en fonction de l'enveloppe fiscale qui a été octroyée vous avez une exonération du précompte mobilier donc finalement le 3% brut devient du net et rend d'autant plus avantageux cette investissement en tant que coopérateur. Deuxième élément d'intervention en tant que client coopérateur c'est une réduction sur les frais à la banque principalement sur le compte à vue mais ça peut être aussi sur des frais de dossiers ou différents autres aspects et troisième intervention c'est effectivement un regroupement d'avantages ou de bons de réductions que la coopérative, que Crélan négocie avec d'autres fournisseurs donc ça peut être des réductions à des spectacles, des bons de réduction dans des restaurants ou des bons d'achats, etc., ça c'est organisé aussi au niveau de la banque.

A : Ok, d'accord. Est-ce que vous faites aussi appel à des investisseurs externes ou l'apport en capital provient uniquement des coopérateurs ?

N : Uniquement des clients, que des particuliers. Il y a quelques ASBL mais c'est vraiment une exception mais ça date du passé, la structure juridique a été adaptée et aujourd'hui ce sont vraiment que des clients particuliers, ce qui induit un modèle aussi de proximité, de diffusion du capital avec le plus de coopérateurs possibles et aussi avec la volonté de réinvestir finalement les capitaux qu'on reçoit dans l'économie belge ; on a vraiment un ancrage belge vraiment très important aussi.

A : Ok, super. Le quatrième principe c'est l'autonomie et l'indépendance donc c'est le fait de rester indépendant par rapport à des sources de financement externes, vis-à-vis de l'État, etc. Est-ce que vous pensez que Crélan aujourd'hui a réussi à garder son autonomie et son indépendance en tant que coopérative ?

N : Oui, certainement, je peux peut-être plus parler du secteur bancaire en général où en 2008 il y a un ensemble d'institutions KBC, Belfius, ING, BNP Fortis également ont fait l'objet d'interventions de l'État suite à la crise financière tandis que Crélan est passé complètement à travers, n'avait pas besoin des capitaux extérieurs en tout cas de renflouer la banque, la structure financière était suffisamment bien équilibrée et ce qui paradoxalement aujourd'hui porte finalement un peu un certain préjudice parce qu'il faut savoir qu'après la crise de 2008 dans le secteur financier il y a une taxe particulière qui a été mise en place sur l'ensemble du secteur bancaire et cette taxe complémentaire Crélan en est aussi, est aussi soumise à cette taxe sur la partie de ses bénéfices et donc finalement nous sommes taxés au même titre que

les banques qui ont été aidées par l'État mais nous n'avons pas bénéficié, je dirais les banques qui sont derrière les quatre banques principales essayent aussi de temps en temps de le souligner, d'en parler parce que il y a un peu une concurrence déloyale par rapport à ça et par rapport à un métier qui été fait d'une manière tout à fait correcte pendant la crise financière et qui porte aujourd'hui un peu préjudice donc voilà, en quelques mots.

A : Très bien. Le principe suivant c'est l'éducation, la formation et l'information donc l'éducation c'est tout ce qui concerne la sensibilisation des coopérateurs au mouvement coopératif, le fait déjà qu'ils sachent qu'ils sont coopérateurs. Il y a la formation donc ça c'est le fait d'offrir des formations donc ça je suppose que ça se donne en interne mais le principe étend la formation aussi aux coopérateurs et l'information donc ça c'est tout le travail de sensibilisation vis-à-vis du grand public.

N : Alors ça je dirais, c'est pour moi mais je dirais ça plus à titre personnel, c'est un point faible aujourd'hui de Crélan. Crélan a subi pas mal de transformations au cours des dernières années, il y a eu notamment un changement de nom, il y a eu un changement d'actionnaires parce qu'il y a quelques années Crédit Agricole français était propriétaire de la banque et était un actionnaire extérieur et privé qui voulait devenir majoritaire et ce sont finalement les coopérateurs belges, les particuliers qui sont devenus majoritaires donc ça ça date d'il y a 3-4 ans. Il y a eu également l'intégration d'une autre banque, en tout cas fusion de deux institutions financières Crédit Agricole et Crélan, non Centea, donc il a fallu intégrer tout ça, ça demandait beaucoup de moyens, de temps, d'énergie et on a mis un peu de côté tout ce qui est communication justement sur les coopérateurs, les avantages, qu'est-ce qu'être réellement coopérateur de la banque, qu'est-ce que ça offre, quel est notre mode de fonctionnement, qu'est-ce que ça induit aussi comme modèle d'entreprise dans la prise de décisions etc. et alors aujourd'hui tout ce travail est de nouveau remis à l'ordre du jour depuis le début de l'année et faudra encore du temps et par l'envoi justement d'informations, par l'explication que nous nous devons donner aussi au niveau de nos clients sur les avantages qu'il peut y avoir et ça aujourd'hui, sur cette notion là effectivement il y a encore du temps à consacrer mais aussi un peu d'investissements en terme de communication et de temps pour la formation.

A : Ok, ok. Donc le sixième principe qui est un principe assez important c'est la coopération entre les coopératives. Est-ce que Crélan est impliqué dans ce type de projets de coopération avec d'autres coopératives ?

N : A ma connaissance, non, pas directement, par contre de manière indirecte étant donné que Crélan a un historique le Crédit Agricole et effectivement au niveau du monde agricole qui est souvent, assez régulièrement structuré sous forme de coopératives là Crélan a une place de premier choix et en tout cas le premier partenaire financier du monde, du secteur coopératif agricole et des agriculteurs en général donc là il y a une intervention. En dehors de ce secteur, à ma connaissance, non, pas encore mais avec la volonté de la banque de prendre des parts de marché sur ce secteur d'activité là.

A : Très bien. Nous voilà déjà au septième et dernier principe de l'Alliance Internationale qui est l'engagement envers la communauté donc c'est tout ce qui touche au développement durable, à la réduction de la pauvreté, des inégalités, soutien du commerce équitable, etc. Est-

ce que vous êtes impliqués dans ce genre de projets qui pourraient développer ou soutenir la communauté ?

N : Alors oui, en premier lieu ça rejoint un peu ce que je disais il y a 30 secondes ou une minute c'est que notre implication au sein du secteur agricole et donc là aujourd'hui dans les volontés de la banque et de la coopérative Crélan c'est vraiment avoir une place de choix et de vraiment jouer le rôle de mettre de l'huile dans tout le rouage économique, principalement pour l'économie circulaire, les circuits courts au niveau agro-alimentaire et tout le secteur de l'agro-alimentaire aujourd'hui, c'est un des axes de développement privilégié de la banque. On ne sait pas malheureusement tout faire par contre on fait ce qu'on connaît, ce qu'on sait faire et sur base aussi un peu de notre historique et on va certainement le renforcer et à mon avis dans les deux, trois prochaines années le développer peut-être à d'autres secteurs d'activité mais qui demandent aussi parfois une certaine expertise et aussi une certaine connaissance au niveau du secteur coopératif. En ce qui concerne le secteur agricole là on a la maîtrise, on est les numéro 1 et donc là on va certainement renforcer les moyens et continuer le développement pour participer à tous les projets qui pourraient y avoir sur l'agro-alimentaire en Belgique.

A : Ok, très bien. Donc pour les principes, on a fait le tour des principes. Selon vous, quels seraient les avantages et les inconvénients du modèle coopératif pour une banque ?

N : Les avantages proviennent principalement du fait qu'il y a moins de pression sur les résultats que dans les autres structures donc l'exigence de rentabilité en tout cas en terme de paiement de dividendes vis-à-vis des actionnaires est moins forte ce qui permet finalement de financer à la fois la croissance de la coopérative mais aussi de financer la structure et donc je pense que ça c'est un des éléments essentiels mais dans tout développement d'entreprise, quand on est une société, une entreprise commerciale qui cherche une rémunération sur fonds propres de 15 ou 20%, il y a une pression sur les résultats et ça induit un modèle qui vise une rentabilité à court terme qui va amener aussi une pression de gouvernance sur les ressources humaines, une pression sur les coûts, etc. et qui peut amener aussi un modèle un peu malsain à terme et donc à ce niveau là je pense que le modèle coopératif permet justement de viser beaucoup plus l'intérêt commun en ayant une pression sur les résultats moins importante mais avec toutefois avec une exigence et une obligation de rentabilité parce que si la rentabilité n'est pas présente, le modèle n'est pas viable et donc on ne peut pas continuer, il ne sera pas pérenne donc ça c'est une chose. Au niveau des inconvénients, tout dépend un peu du type de structure, c'est parfois une prise de décisions qui peut être relativement lourde avec, s'il faut consulter à chaque fois l'ensemble des coopérateurs pour prendre une décision, ça donne un modèle d'entreprise qui est peut-être un peu plus lent aussi sur les décisions qui doivent être prises alors que le marché évolue très rapidement, ça c'est peut-être un des inconvénients.

A : Ok, d'accord. Est-ce que vous pensez que le fait d'être une coopérative ça représente plutôt un atout ou plutôt un obstacle vis-à-vis des clients ou de la concurrence ?

N : C'est un atout. C'est clairement un avantage parce que, pour des raisons de transparence, d'éthique, de gouvernance, d'impact environnemental, sociétal etc. la coopérative reste, est une des meilleures structures aujourd'hui et qui fait face aux défis auxquels on devra faire

face dans l'avenir donc pour moi, ça c'est plus mon avis personnel mais je pense que c'est le modèle, le meilleur modèle possible aujourd'hui pour pouvoir faire face aux différents défis futurs.

A : Comment est-ce que vous évalueriez la concurrence dans votre secteur ? Est-ce que vous ressentez des pressions au niveau de la concurrence, des pressions réglementaires, légales, technologiques, etc. ?

N : Secteur coopératif financier à ma connaissance il n'y a pas d'autres acteurs belges, il y en a peut-être un ou deux qui vont arriver.

A : Crédal ce n'est pas aussi une banque coopérative ?

N : Oui mais c'est beaucoup plus limité par rapport aux parts de marché, c'est très minime, ils ont peut-être un modèle qui va plus sur lutte contre la pauvreté etc. donc on n'a pas tout à fait le métier, nous on a quand même une banque relativement généraliste maintenant il y a d'autres secteurs, d'autres partenaires, d'autres concurrents potentiels coopérateurs qui pourraient arriver sur le marché notamment NewB qui est train un peu de sortir mais bon c'est compliqué, on voit que c'est très difficile d'obtenir un agrément bancaire auprès de la Banque Nationale mais ils vont devoir travailler avec un modèle qui sera différent, ils n'auront pas un réseau de distribution comme nous on l'a parce que avoir 600 agences, un réseau de 600 agences en Belgique, c'est quasiment impossible aujourd'hui avec les coûts et ce que ça peut représenter donc ça c'est un peu la difficulté. Par contre, au niveau général, au niveau du secteur bancaire, c'est plus lié au développement numérique, au changement de mode de fonctionnement, au développement digital, les règles juridiques liées à la protection des investisseurs notamment la nouvelle règle Mifid et toutes les nouvelles normes GDPR qu'on a eu aussi en début d'année donc ça, ça demande beaucoup de temps, de moyens, de développement et ce temps là on ne le passe pas non plus au, on ne consacre pas ce temps à notre modèle parce que nos moyens sont aussi limités au modèle coopératif donc les moyens qu'on pourrait mettre en avant pour discuter etc. viennent un peu, sont pris par d'autres défis qui sont prioritaires et donc c'est un peu frustrant mais on pourrait faire plus oui.

A : Ok, super. Est-ce que selon vous le fait que Crélan est assez importante ça ne conduit pas justement à la dilution des valeurs coopératives ? Est-ce que c'est possible selon vous dans une structure aussi grande de garder ces valeurs ?

N : Oui, c'est possible par les réseaux de distribution, par les agences, par un mode de fonctionnement mais comme je le disais sur les valeurs liées à l'information, la formation, etc. c'est un point faible et donc on a la structure mais elle doit être communiquée et on doit la renforcer en terme de communication et en terme de formation mais je suis persuadé aujourd'hui qu'un modèle coopératif aujourd'hui a certainement sa place mais on a des efforts à faire pour mettre en avant ces différentes notions.

A : Et est-ce que vous rencontrez des obstacles liés au fait d'être une coopérative, par exemple pour rivaliser avec vos concurrents ?

N : Non, non, pas vraiment je pense qu'on arrive avec des produits qui sont semblables sur le marché que ce soit en matière de crédit, investissement, assurance, non à ce niveau là, non, c'est vraiment plutôt une question liée à la rentabilité et aux coûts mais qui sont propres au secteur bancaire et au secteur financier et donc la rentabilité est parfois difficile à trouver mais donc non. C'est plutôt une force je dirais. A tarif équivalent, c'est plutôt un point fort.

A : Ok, très bien. Est-ce que Crélan a déjà été confronté à une situation où pour répondre à un certain défi, problème elle a dû adopter des pratiques ou un comportement qui irait à l'encontre de ces valeurs coopératives ?

N : A ma connaissance, non mais je n'ai pas tout l'histoire en tête maintenant on a dû faire face à des difficultés dans le passé. Peut-être prendre un exemple, je ne sais pas vraiment comment ça s'est passé mais à partir du moment où une banque coopérative décide de fusionner, quel est le poids finalement, quelle est la voix d'un coopérateur sur son acceptation ou non à un changement de structure, ça je ne sais pas, c'est difficile de...

A : Et la fusion elle s'est opérée avec une autre banque qui était aussi une coopérative ?

N : Non, c'était du capital privé donc il y a vraiment eu un, je dirais, un rachat et on met les deux structures ensemble donc non par contre il y a eu un autre exemple négatif c'est Arcopa évidemment qui a intégré donc ça c'était pour le groupe Dexia, effectivement les coopérateurs Arco ont été intégrés dans une fusion de banques etc. et au final aujourd'hui il y a 800.000 coopérateurs qui se retrouvent avec du capital finalement qui est parti en fumée, on ne sait pas très bien si l'Etat va intervenir etc. donc le risque de coopérateur et le risque d'investissement est bien présent et il faut en tout cas en tenir compte, il faut en informer les clients et je pense que ça c'est plus lié aux décisions du management qui à un moment donné porte un projet et quand ils veulent le porter parfois on pourrait mettre les coopérateurs un peu de côté mais c'est ma perception, je ne sais pas vous donner d'exemples précis.

A : Oui, oui, pas de soucis.

N : En tout cas chez Crélan on n'a pas connu en tout cas.

A : Et maintenant Crédit Agricole n'est plus du tout actionnaire de Crélan ?

N : En fait si mais Crédit Agricole a changé de nom et donc est devenu CrélanCo qui est la structure holding coopérative et qui est propriétaire à 100% de la banque.

A : Ok, ok. Comment est-ce que vous évalueriez la santé financière de Crélan ?

N : Elle est de 8,5/9 sur 10.

A : Comment est-ce que vous voyez Crélan dans quelques années ?

N : Il y a deux choses, c'est au niveau du modèle coopératif, ce sera vraiment en tout cas une des banques qui aura le plus à offrir, qui a déjà le plus à offrir mais il faut communiquer, qui aura le plus à offrir en termes de banque entre guillemets éthique, correcte, qui tient compte

des coopérateurs etc. donc ça on sera je pense dans les pionniers ou certainement les leaders à ce niveau là. On aura toujours cette force de pionner, leader sur le monde financier en tout cas coopératif en Belgique. Par contre, les autres défis c'est justement la capacité à Crélan à faire face aux défis numériques, aux changements de comportement des clients, l'aire digitale et le développement informatique pour trouver un juste milieu et un juste équilibre entre justement le modèle coopératif, le contact humain, la proximité et toutes les applications qui finalement amènent le client à faire ses opérations aussi par lui-même et donc nous on intervient, la banque et les gens interviennent un peu comme intermédiaires pour pouvoir donner du conseil et il faut vraiment, je pense, trouver sa place dans les 7 ou 8 prochaines années et ça, ça fera vraiment partie des défis futurs, comment intégrer l'aire digitale mais en ayant les valeurs coopératives et le contact humain. Je pense que la banque Crélan aura la possibilité de se positionner en gardant cette proximité, ce contact, vraiment cette valeur ajoutée humaine parce que ce sera la spécificité du mode coopératif. Les quatre autres grandes banques principales iront vers l'aire digitale et nous on va se positionner peut-être sur un marché de niche et faudra effectivement aller trouver nos clients aussi notre croissance sur ce marché

A : Ok, ok. Est-ce que toutes les personnes qui travaillent ou qui représentent Crélan donc par exemple est-ce que toutes les personnes au sein de l'agence ici sont coopérateurs ? Est-ce que c'est une obligation ?

N : Je pense oui.

A : Que tout le monde est coopérateur ?

N : Je pense oui, je ne connais pas le profil mais je pense qu'on adhère effectivement à la philosophie et quelque part c'est aussi un peu notre rôle en tant qu'agent mandataire parce qu'on a un rôle un peu intermédiaire que les membres du personnel de la banque, je pense aussi qu'une fois qu'on adhère et qu'on explique à nos clients, futurs coopérateurs potentiels, je pense que, on doit être impliqué, c'est une question de base aussi d'être assez cohérent et logique par rapport au secteur.

A : Ok, très bien, moi j'ai fait le tour de mes questions. Est-ce que vous voulez encore rajouter quelque chose ?

N : Non, rien d'autre à part que je vais vous remettre les brochures d'information sur la banque et le fait d'être coopérateur ce que ça implique pour un client particulier.

A : J'ai peut-être juste une dernière question pour conclure sur la question de recherche de mon mémoire. Est-ce que vous pensez qu'à l'heure actuelle c'est possible pour les coopératives de rester viable dans le cas d'une banque mais tout en gardant cet esprit coopératif sur le long terme ?

N : Oui je pense, ça c'est plus une question où je répondrai à titre personnel, je suis même moi persuadé et je dirais que c'est nécessaire d'avoir ce type d'acteur sur le marché que ce soit dans le secteur financier, des assurances, il y a les assurances fédérales notamment qui fonctionnent un peu comme ça, mais alors aussi tout autre secteur, le secteur de la

distribution, etc. Je pense que les coopératives auront comme plus-value les dix prochaines années de donner un peu une correction de marché qui vise la rentabilité à tout prix et que la coopérative va amener un peu cette notion de valeur ajoutée, de respect d'un ensemble d'intervenants, clients, coopérateurs, membres du personnel aussi et que ces acteurs là ont une place à prendre et que c'est indispensable et qu'elles doivent je dirais même intervenir sur le marché de manière prépondérante et principale pour aller vers ce type de mode de fonctionnement.

A : Je pense que ça répond aussi à une demande, à un besoin des clients de plus transparence.

N : Là je dirais étonnamment pas toujours. Il y a des personnes qui vont être très attachées au mode coopératif, à la notion de contact humain, de plus-value, de ce que ça implique en terme d'investissement en tant que coopérateur et qu'est-ce qu'on va faire avec le capital et il y a d'autres clients où on reste dans un modèle où je cherche ma rentabilité et je gagne le plus possible le plus rapidement possible donc c'est pas toujours le cas et donc quelque part on doit s'adapter en fonction des besoins des clients mais donc le message aujourd'hui ne passe pas dans tous les cas qui disent « coopérateur moi ça change rien, du moment que j'ai le taux le plus bas au niveaux de vos crédits, du moment que j'ai la meilleure rentabilité possible et que je paye le moins cher », ces gens recherchent leur intérêt individuel sur la gestion de leur patrimoine et finalement la mise en commun dans un objectif de coopérative ça ne les intéresse pas, ils s'intéressent uniquement à Crélan pour ce que la banque peut leur rapporter en termes de coûts et d'avantages. A côté de ça, il y a les clients qui vont vraiment avoir la visibilité de l'ensemble et vont être très attachés et là quelque part le coût sera un facteur moins important et certains clients sont prêts à payer un peu plus cher justement parce qu'on a ce modèle coopératif ; ce n'est pas la majorité des cas, on n'est pas habitué à ça. Quelque part, c'est toutes nos décisions en tant que consomm'acteur donc si on achète, qu'est-ce qu'il y a derrière évidemment et quel est le prix qu'on est prêt à payer et qu'est-ce qu'on intègre dans ce prix, si on paye le moins cher il ne faut pas s'étonner qu'il y ait des soucis, qu'il y ait des bâtiments qui tombent en ruine au Bangladesh dans l'industrie du textile donc un c'est lien de cause à effet donc voilà, ça c'est un peu un choix.

A : Est-ce que les coopérateurs sont informés de comment leur argent est réinvesti ? Est-ce qu'il y a une certaine transparence à ce niveau là ?

N : Pas suffisamment. Pour moi il y aurait effectivement une question, un des points faibles que je relève aussi c'est la formation, expliquer ce qu'on fait et c'est dommage parce qu'il y a réellement une plus-value avec le capital qui est donné donc si on investit 4000 euros en tant que coopérateur ça sert à quoi, ça sert à financer une maison, ça sert à financer une entreprise, ça sert à financer un agriculteur qui achète un tracteur, il y a réellement un impact sociétal et dans la majorité, je dirais à 99%, le coopérateur ne sait pas à quoi il s'engage oui à quoi sert finalement son capital donc ça c'est vraiment dommage. Et on est exclusivement sur la Belgique ; dès qu'on va à l'international c'est très particulier donc nous on veut faire bien ce qu'on connaît et le mieux possible donc ce sera ce marché belge avec une logique puisque nos coopérateurs sont belges donc automatiquement on veut rester sur la Belgique. On reste très cohérent dans le modèle. Je vais vous imprimer les brochures.

A : Une dernière question plus pratique, est-ce que ça ne vous dérange pas que je cite votre nom ainsi que Crélan ou vous préférez rester anonyme ?

N : Pas du tout. Plutôt utiliser la structure, je vais vous puisque comme on est agent mandataire donc ça c'est notre entreprise qui a un contrat d'agent pour représenter la banque.

A : Super merci beaucoup et encore un tout grand merci d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

N : Il n'y a pas de quoi.

Nb : coopérative parce qu'avant le secteur agricole était organisé en coopératives

Annexe 14 : retranscription de l'interview de Jean-Marc Debricon (Alterfin)

A : Bonjour.

JM : Bonjour.

A : Déjà un tout grand merci d'avoir accepté et de prendre le temps de répondre à mes questions.

JM : Mais je vous en prie.

A : Je vais peut-être déjà vous expliquer brièvement le cadre de mon mémoire donc en fait je cherche à savoir si à l'heure actuelle il est possible pour les coopératives de faire face à toutes les pressions que peut représenter la concurrence, le marché, toutes les pressions qui pourraient exister sans pour autant perdre de vue l'idéal coopératif. Je ne vais pas trop vous en dire non plus pour ne pas vous aiguiller dans vos réponses.

JM : Non, non, bien sûr. Écoutez ce qu'on peut faire c'est peut-être décomposer les questions, alors déjà voir en fait, enfin ce qui serait bien je pense pour votre travail c'est déjà de, mais je suppose que vous le faites, c'est voir en fait quel est l'historique des coopératives, d'où elles viennent, qu'est-ce qui les a amenées à être mise en place et où sont dans le contexte actuel les secteurs où elles sont je dirais les plus épanouies.

A : Justement pour ça, je vais voir dans différents secteurs dont notamment le secteur financier mais je vais aussi voir dans le secteur agricole et dans le secteur énergétique donc pour voir un peu trois secteurs différents donc voilà.

JM : Alors je pense qu'en fait, bon, on va dire le secteur coopératif il y a toujours eu un grand historique on va dire du secteur coopératif avec l'agriculture, il y a une énorme relation entre l'agriculture et la structure coopérative, pourquoi, parce que des petits producteurs, des petits fermiers producteurs avaient besoin en fait de se mettre ensemble pour obtenir de meilleures conditions. C'était vrai dans les pays du Nord à l'époque où l'agriculture se relançait notamment après la deuxième guerre mondiale mais ça l'est encore plus dans les pays du Sud notamment en Amérique Latine où il y a une énorme tradition en fait de coopératives agricoles qui datent de 30 à 40 ans pour certaines d'entre elles et qui peut réunir plusieurs milliers de membres pour une seule coopérative. On a notamment au Pérou des coopératives historiques qui peuvent réunir jusqu'à 20-30.000 membres et qui ont plus de 20 à 30 ans d'existence et qui continuent à être régies d'après on va dire les mêmes lois qui avaient organisé ces fermiers en un groupement depuis le début mais elles subissent bien sûr des pressions. Alors, moi je pense que ce qui serait intéressant c'est de distinguer les types de pressions parce qu'en fait il y a des pressions on va dire externes et il y a des pressions internes. Les pressions externes elles sont évidentes je suis sûr que vous les mentionnez mais il ne faut pas oublier non plus les pressions en interne. On va peut-être commencer par ces dernières, c'est que le système coopératif est un, c'est le système démocratique par excellence, surtout si le système de vote est organisé sur la base d'une personne/un vote mais le problème et on l'a vu notamment avec certaines coopératives avec lesquelles on travaille dans les pays du Sud c'est que le choix démocratique en fait des équipes de gestion n'est pas

forcément toujours bien inspiré. Il se peut qu'à un moment ou un autre une équipe de gestion soit nommée et qu'ils ne disposent pas des compétences nécessaires pour faire face à une situation particulièrement difficile et là ça met directement en cause la viabilité voire l'existence même de la coopérative. On a eu le cas avec des coopératives de café ou de cacao au Pérou où des choix et pas seulement au Pérou, aussi en Amérique Centrale tels que le Honduras, le Nicaragua, le Guatemala, où des choix mal inspirés de certaines équipes de gestion ont provoqué des pertes assez élevées ; je peux vous donner un exemple, vous savez que le prix du café a été en forte augmentation pendant plusieurs années, ça a été motivé par une forte demande notamment en fait la multiplication des Starbucks et autres points de vente de café et qui avaient besoin en fait d'une production de café en Fairtrade ça a fait que le prix du café a augmenté, or, certaines de ces coopératives voyant que la tendance était toujours à la hausse se sont dits « plutôt que fixer les prix de vente, on va fixer les prix d'achat du café aux petits paysans producteurs mais on va laisser le prix de vente non fixé pour maximiser nos marges » et tant que le prix est à la hausse, ça marche mais une fois qu'il y a un renversement de tendance le problème c'est qu'ensuite votre marge se rétrécit très rapidement voire peut devenir négative si vous passez en dessous du prix que vous avez déjà fixé avec vos fournisseurs et c'est effectivement ce qui s'est passé et ceci en plus de, on va dire, d'autres problèmes tels que la rouille qui est une espèce de peste naturelle et qui a pas mal endommagé les plantes de café qui a provoqué des pertes de un tiers jusqu'à la moitié de la récolte et dans certaines coopératives ont eu des conséquences catastrophiques donc là c'est typiquement l'exemple de pression interne, c'est-à-dire de mauvais choix en fait d'équipes de gestion ont amené des problèmes pour ces coopératives et pour certaines les ont amené à la banqueroute. Ce n'est pas le simple fait des coopératives, toute institution se retrouve à un moment à choisir de mauvaises équipes dirigeantes, il suffit de regarder les États-Unis actuellement, le choix démocratique là n'a pas été très inspiré donc je pense qu'en fait ceci c'est un risque en plus qui existe toujours mais qui effectivement dans le système de la coopérative n'est pas forcément reconnu immédiatement donc ça c'est un exemple en fait de pression interne. Maintenant les pressions externes effectivement, parmi les différents types de pression, déjà, d'abord je pense qu'il y a la pression du doute ou du reniement c'est-à-dire que dans pas mal de secteurs il y a toujours eu un énorme doute, des suspensions quant à la viabilité du modèle coopératif et je vais prendre un exemple la plus grosse coopérative financière qui est Rabobank, il se trouve que moi en fait j'ai travaillé à Rabobank il y a une bonne dizaine d'années et à l'époque la banque qui avait on va dire un bilan très fort et une signature de crédit qui était également de très grande qualité et en fait qui était en fait la meilleure qualité à savoir AAA. Cette coopérative en fait avait reçu pas mal de critiques pendant pas mal d'années des agences de notation Moody's, S&P et autres qui en fait lui reprochaient les limites de développement liées à sa nature de coopérative puisqu'en tant que coopérative le capital venait en fait de souscriptions de capital par ses membres, par ses coopérateurs et donc il n'était pas possible pour eux disons de facilement approcher le marché et dire « voilà on va émettre un nouveau lot d'actions, ça va être mis à la banque sur telle bourse, venez acheter nos actions », c'était pas comme ça en fait que ça fonctionnait donc il y a ce reproche là de dire « vous avez une grosse difficulté à augmenter de manière efficace votre capital, par ailleurs si vous voulez vous développer en tant qu'organisation il vous est très difficile voire presque impossible de fusionner avec une autre institution puisque les autres sont en général des banques listées sur des marchés bien précis donc que ce soit le caq, le dax, le fuxi, le nice donc ce sont toujours des marchés en fait bien définis or une coopérative n'est pas listée sur ce type de marché là donc les agences de notation reprochaient en fait à

Rabobank à la fois la difficulté d'accroître son capital de manière on va dire efficace mais aussi la difficulté voire l'impossibilité de fusionner avec une autre institution et donc d'avoir une croissance on va dire organique. Or, il se trouve qu'avec la crise financière tout a été remis en question et Rabobank a très bien tenu la crise financière et la solidité en fait de son bilan et de sa signature ont été perçues en fait comme on va dire un havre pour des capitaux qui recherchaient en fait des liquidités, qui recherchaient des investissements sûrs et donc en quelque sorte l'institution a beaucoup moins souffert que les autres de cette crise de liquidité en plus de la crise de crédit mais c'était intéressant de voir que pendant pas mal d'années quand même ces critiques des agences de notation étaient exprimées et posaient toujours un problème en fait au management de Rabobank. Maintenant, bon bien sûr ceci n'est pas limité au secteur financier donc il y a Rabobank mais c'est vrai aussi pour d'autres coopératives dans d'autres secteurs. La beauté je dirais de la coopérative c'est le fait que les coopérateurs et coopératrices soient détenteurs du capital, détenteurs des votes et qu'il y a on va dire une organisation démocratique pour cela. Les limites du système c'est que c'est toujours beaucoup plus difficile d'abonder le capital à moins de trouver un nombre important de membres nouveaux donc ça c'est schématiquement pour moi les pressions internes et les pressions externes qui existent encore toujours sur le secteur coopératif.

A : Oui ce sont des choses qu'on entend souvent, par exemple dans les coopératives que j'ai déjà interrogées. C'est aussi le but de mon mémoire, de voir si c'est justement possible de faire face à ces pressions et de garder l'idéal coopératif sur le long terme et ne pas justement s'abandonner à des pratiques issues du capitalisme et qui du coup iraient à l'encontre des valeurs et qui dénatureraient entre guillemets un petit peu le modèle coopératif.

JM : Je pense que c'est possible, d'ailleurs en fait Rabobank l'a prouvé puis une institution de cette taille avec les enjeux et les difficultés qu'il y avait dans ce secteur là ait réussi à tirer son épingle du jeu bien mieux que d'autres banques quelque part je pense en fait que ça prouve que le système coopératif a quand même bien tenu la crise. Non bien sûr maintenant il y a d'autres pays où ça s'est moins bien passé, il y a eu la banque coopérative en Grande-Bretagne qui elle au contraire a achevé des pertes énormes mais alors à la différence de Rabobank c'est qu'elle avait fait beaucoup d'investissements justement dans des produits de crédit qui étaient dénoncés à l'époque des CDO et autres ; il y avait donc un, elle avait accumulé des pertes assez importantes et je dirais là quelque part que ça n'avait rien à voir en fait avec sa nature de coopérative mais plus à voir avec les choix d'investissement qui avaient été pris par l'équipe de l'époque. Mais je pense aussi que ce qu'il faut voir c'est l'attrait en fait, l'attrait actuel ou disons le renouveau de l'attrait des coopératives et quelque part ça vient de la demande. En gros, il y a de plus en plus d'associations de consommateurs qui vont encourager les organisations de producteurs à produire des produits différemment et à les vendre différemment et donc on court-circuite les grands réseaux de distribution, les supermarchés et autres, on s'installe dans des marchés fermiers, on vend des produits bio, on ouvre des coopératives locales je ne sais pas si vous connaissez à Schaerbeek il y a une petite coopérative qui s'appelle Beescoop.

A : Oui, oui, je connais.

JM : Comme les abeilles et là bon c'est assez intéressant parce que ça vend des produits en fait différents, ce sont des associations de consommateurs qui donnent de leur temps pour

avoir accès à des produits et faire bénéficier aux autres de produits différents avec plus de traçabilité et avec un engagement je dirais citoyen dans leur démarche de tous les jours qui est celle de la consommation et quelque part c'est assez rafraichissant parce que c'est une attitude plus responsable et là c'est très clairement c'est la demande en fait qui a créé ça et je pense qu'en fait dans leur comportement de tous les jours de plus en plus les consommateurs vont avoir la possibilité de changer les choses que ce soit en systématiquement en achetant des produits Fairtrade, bio, organiques, ça va avoir un impact en fait sur la production elle-même et la distribution.

A : Oui, justement ce que moi j'ai entendu quand j'ai interrogé certaines coopératives agricoles qui disaient justement que bah le bio au final maintenant c'est peu aussi le marché qui est récupéré par la grande distribution, les consommateurs ne savent plus où aller ; apparemment maintenant même dans un Night&Day à Bruxelles on peut trouver des produits bio et ce genre de choses.

JM : Oui, c'est vrai effectivement, vous avez absolument raison, effectivement ça a été récupéré. Alors il y avait des statistiques intéressantes qui avaient été publiées dans un article je n me rappelle plus exactement dans quel journal si c'était le Monde ou le Point et qui parlait en fait justement des maximisations de profit par les grandes surfaces avec les produits bio et qu'en gros quand ils vendent en fait, quand ils achètent un produit on va dire normal, la grande surface l'achète au prix de 1 euro et le vend à 1,05 ou 1,07 euros par contre si elle achète un produit bio elle va l'acheter à 1,05 euros et va le vendre à 3,5 euros donc on voit très clairement que la marge est beaucoup plus importante sur les produits bio que sur les produits bio donc en fait ils utilisent le produit bio comme un vecteur pour se faire plus de profit. Alors ça c'est l'aspect pervers du système maintenant il ne faut pas oublier qui si fondamentalement le produit bio, le produit Fairtrade a une signature valable donc si a vraiment été reconnu par une certification qui est bien établie et qui est indépendante qui est neutre ça va toujours bénéficier ou ça va plus bénéficier aux petits producteurs et à l'environnement indirectement qu'un produit normal. Le danger et ça a commencé déjà dans certaines, dans certains réseaux de grande distribution c'est qu'ils essayent maintenant de s'approprier les certifications et en gros c'est de dire on n'est pas intéressé Fairtrade, on veut plus travailler avec Fairtrade ou avec les autres et on va imposer notre propre certification. Après avoir travaillé pendant pas mal d'années avec les Fairtrade, les Rainforest Alliance, etc. le passage en fait à leur propre certification remet le pouvoir en fait dans leurs mains mais aussi la possibilité quelque part de pervertir le système parce que rien ne nous garantit que cette certification sera neutre, elle n'est certainement pas indépendante et dans quelle mesure sera-t-elle objective, on ne le sait pas donc là aussi il faut, il va falloir faire attention et je dirais c'est, ça souligne encore plus la nécessité pour les consommateurs quelque part de se réunir en organisations, en associations voire même en coopératives.

A : Ok, ok donc en fait vous avez déjà répondu à pas mal de mes questions. Est-ce que vous pourriez présenter, pour revenir un peu sur Alterfin, présenter brièvement la coopérative ?

JM : Oui, bien sûr. Alors c'est une coopérative qui aura bientôt 25 ans, qui a été initialement mise en place par des ONG telles que SOS Faim, 11.11.11, et certaines banques telle que la banque Triodos qui à l'époque voulait promouvoir en fait un type d'aide au financement non pas basé sur l'approche on va dire philanthropique mais sur une approche de développement

durable donc financer de manière viable pour pouvoir continuer à financer dans le futur et petit à petit la coopérative a grandi et actuellement elle compte plus de 6000 coopérateurs et coopératrices dont près de 90% en fait sont des individus tels que vous et moi. Le capital provient essentiellement de Belgique, d'individus belges qui placent de l'épargne et qui sont soucieux du développement durable, qui désirent en moyenne recevoir un dividende mais un dividende on va dire raisonnable et qui surtout en fait veulent promouvoir des valeurs de finance solidaire, de respect de l'environnement et oui, de viabilité à tous les niveaux : environnemental, social et financière. Un peu moins de 90% c'est du capital privé et la part publique il y a le gouvernement flamand qui a une participation et sinon ce sont les ONG type SOS Faim et autres ONG mais ce sont essentiellement des individus ce qui rend par exemple notre assemblée générale toujours intéressante puisqu'on a environ 200 personnes qui viennent mais oui c'est toujours très intéressant l'assemblée générale. La première assemblée générale à laquelle j'ai participé je m'attendais en fait à ce que les coopérateurs posent pas mal de questions sur le risque et comment en fait réduire notre exposition aux risques et en fait pas du tout c'était l'inverse ils voulaient qu'on fasse plus d'Afrique, plus de financement en Afrique, qu'on prenne plus de risques donc quelque part c'était assez rafraichissant de voir en fait qu'il n'y avait pas une peur à mener à bien notre mission.

A : Ok, ok, super. Pourquoi justement avoir opté pour le modèle coopératif pour Alterfin ?

JM : Ca c'est lié à la naissance, c'est lié vraiment à qui était le moteur de la naissance d'Alterfin, c'était des ONG essentiellement, c'était des gens qui avaient une approche différente du développement et c'est pourquoi à l'heure actuelle Alterfin reste toujours une coopérative avec une mission sociale importante et avec une implication des ONG dans sa gouvernance et qui la démarque très fortement d'autres coopératives qui sont en Belgique, qui sont actives dans le même domaine mais qui sont essentiellement, qui réunissent en fait des institutions financières, des fonds de pension et ça n'a rien à voir avec nous.

A : Ok, très bien. J'avais une question mais vous y avez déjà pratiquement répondu, c'était les avantages et les inconvénients du modèle coopératif selon vous mais je pense qu'en citant toutes les pressions on a déjà pas mal fait le tour de la question sauf si vous avez encore d'autres avantages et/ou inconvénients du modèle coopératif.

JM : Non à mon avis ça sont les principales.

A : Ok, d'accord. Est-ce que vous connaissez les principes coopératifs de l'Alliance Internationale ?

JM : Alors je devrais mais malheureusement non.

A : Pas de soucis, mais ce qui m'intéresse aussi c'est de voir premièrement si les coopératives gardent l'esprit coopératif et si elles continuent à appliquer les principes et de voir aussi de quelle manière les coopératives se conforment à ces principes. Les principes sont fort similaires aux conditions d'agrément du Conseil National de la Coopération donc je vais vous les donner et donc par exemple le premier principe qui est l'adhésion volontaire et ouverte à tous, est-ce que vous pensez qu'Alterfin respecte ce principe-là ?

JM : Alors oui et non, oui quand il s'agit d'individus sauf qu'il faut faire attention parce qu'il faut quand même respecter, on a des obligations en ce qui concerne le blanchiment de l'argent donc on ne peut pas accepter de l'argent qui proviendrait de commerces illégaux, il y a aussi une difficulté vous allez me dire ok mais c'est très technique mais il y a aussi une difficulté avec les, on va dire, coopérateurs américains à cause des régulations qui ont changé récemment et notamment Fatca¹ qui est une régulation d'origine américaine qui s'impose ici en Europe et qui rend très difficile l'adhésion de coopérateurs américains dans des coopératives européennes donc il y a ça pour les individus et puis pour les institutionnels nous on va toujours émettre un droit de réserve vis-à-vis d'institutions qui ne seraient pas en adéquation avec nos missions et nos valeurs, je vais vous donner un exemple si par exemple demain il y a une entreprise par exemple qui est active dans l'huile de palme industrielle ou qui est responsable directement ou indirectement de déforestation ou de land grabbing comme il y a eu pas mal de cas en Afrique, il y a aucune chance en fait qu'ils puissent de rentrer dans notre capital, c'est clair.

A : Ça semble logique. Ok, ok. Donc le deuxième principe c'est le pouvoir démocratique exercé par les membres, est-ce que vous appliquez le principe plutôt un homme/une voix ou plutôt une part/une voix ?

JM : Alors ça, ça date de la création et c'est le principe d'une part/une voix plutôt que d'une personne/une voix. Par contre, il y a eu une limitation sur le nombre de voix disponibles pour les investisseurs qui sont des personnes morales plutôt que des personnes physiques et ceci donc pour éviter en fait qu'il y ait une part trop importante de décisionnel dans les mains d'investisseurs institutionnels.

A : La limite est de 10% il me semble ?

JM : C'est exact.

A : Ok, ok. Au niveau de la participation en assemblée générale, c'est plus ou moins 200 coopérateurs vous aviez dit.

JM : Oui, entre 150 et 200, oui, oui.

A : Et est-ce que vous mettez des choses en place justement pour favoriser la participation des membres à l'assemblée générale ?

JM : Écoutez, avant que moi je rejoigne Alterfin, je sais qu'il y avait souvent le lunch qui était offert mais bon moi j'ai changé ça parce que je trouvais qu'il ne faudrait pas que les gens viennent pour le lunch mais plutôt pour des thèmes, des débats et qu'en fait c'était plus intéressant d'avoir un pot et de manger quelque chose, des canapés et attention, toujours tout Fairtrade, végétarien donc fait dans les règles mais on assiste surtout sur les thèmes, les thèmes de discussion donc à nos assemblées générales il y a deux parties, une partie informelle où tout le monde est invité et où il y a un thème de discussion et en général on invite certains de nos partenaires du Sud à venir participer, je vais vous donner des exemples

¹ Foreign Account Taks Compliance Act

cette année c'était l'aquaculture qui est la pêche durable, l'année précédente c'était le rôle de la femme dans le développement durable et l'importance aussi du développement durable pour le rôle de la femme et la deuxième partie c'est ce qu'on appelle la partie formelle où la ne peuvent assister que nos coopératrices et nos coopérateurs et où il y a une présentation des résultats et toute sorte de votes.

A : L'approbation des comptes et ce genre de choses ?

JM : Voilà, exactement.

A : Ok, ok, très bien. Donc le troisième principe c'est la participation économique des membres donc je suppose que, comme dans toute coopérative, que pour devenir membre les coopérateurs doivent prendre une part.

JM : Absolument, qui est à 62,5 euros pour une personne physique et qui est à 250 euros pour une personne morale.

A : Et le maximum de parts, il est à combien ? Est-ce qu'il y a un maximum ?

JM : Il n'y a pas de maximum pour l'un comme pour l'autre par contre effectivement pour les personnes morales au bout d'un moment en fait il n'y a plus d'accumulation de droits de vote.

A : Ok, ok, super. En ce qui concerne l'affectation des bénéfices, est-ce que vous reversez des dividendes, est-ce que les membres bénéficient de compensations sous une autre forme ?

JM : Oui alors on verse un dividende, ça fait, je crois que ça depuis 2000 en fait qu'on paie un dividende, ça a été fait chaque année sauf l'année passée pour l'année 2016 et sinon cette année donc pour 2017 on a payé un dividende 1% qui représentait un peu moins de la moitié du résultat, le reste ayant été provisionné pour, on va dire, faire face à toutes sortes de risques puisque nous sommes, en fait nous sommes la seule coopérative ici en Belgique dans le développement qui soit active en agriculture parce que d'autres coopératives telle que Incofin par exemple ne seront actives que en microfinance.

A : Ok, ok. Donc le quatrième principe c'est l'autonomie et l'indépendance. Est-ce que vous considérez justement que Alterfin a réussi à garder son autonomie et son indépendance ?

JM : Entièrement.

A : Vous parliez notamment du fait que le gouvernement flamand avait des parts aussi dans la coopérative, est-ce que vous ressentez une certaine dépendance par rapport à ça ?

JM : Pas du tout parce qu'en fait c'est très minoritaire et en fait ça n'a aucune incidence sur notre manière d'opérer nos investissements et là très clairement, moi je n'ai jamais eu de pressions de qui que ce soit, de quelle institution que ce soit, la seule pression qui peut exister c'est celle de l'organe normal de gouvernance qui est le conseil d'administration et ça c'est logique.

A : Ok, ok, bah très bien. On commence tout doucement à arriver vers la fin donc le cinquième principe c'est l'éducation, la formation et l'information donc c'est tout ce qui concerne le fait de sensibiliser les membres au mouvement coopératif, le fait de donner des formations pour résoudre notamment le problème dont vous parliez que parfois à la direction ce sont parfois des personnes qui n'ont pas les compétences nécessaires pour gérer ça et l'information c'est tout ce qui est la sensibilisation du grand public. Est-ce que vous faites ce genre de choses ?

JM : Oui, alors on essaye de faire avec nos moyens donc à travers notre réseau, mener des campagnes d'informations en fait pour nos coopératrices et coopérateurs, essayer d'organiser des événements aussi pour leur expliquer en fait quels seront les enjeux, comment fonctionne ceci ou cela et bien sûr continuer aussi à former l'équipe aussi pour qu'elle ait les compétences requises pour mener à bien, au mieux la tâche.

A : Ok, ok. Le sixième principe c'est la coopération entre les coopératives. Est-ce que vous êtes impliqués dans des projets de coopération avec d'autres coopératives ?

JM : Absolument. Absolument, on a pris aussi des parts dans d'autres coopératives donc par exemple Beescoop, on a pris une part dans Beescoop, on a pris une part, on a pris des parts aussi dans NewB.

A : J'ai été à leur assemblée générale samedi justement.

JM : J'ai une de mes collègues qui y était également, Karine je crois avec qui vous avez discuté donc oui, écoutez c'est une tâche difficile pour NewB et je pense que ça peut être assez révolutionnaire et j'espère vraiment qu'ils vont réussir leur pari d'obtenir cette licence, quand bien même les autorités régulatrices ne sont pas très chaudes sur la chose donc ce ne sont pas les seuls avec qui on va travailler, on travaille aussi avec d'autres types de coopératives internationales que ce soit en Europe ou dans les pays du Sud donc il y a vraiment un fort attachement à cette entraide entre les coopératives.

A : Ok, très bien. Et donc voilà on est déjà au dernier principe qui est l'engagement envers la communauté donc c'est tout ce qui touche au développement durable, à la réduction de la pauvreté, des inégalités, commerce équitable. Dans quelle mesure est-ce que vous pensez remplir ce principe ?

JM : Là c'est clair, c'est très clairement en fait ce qui nous définit.

A : Ok, oui j'ai vu justement quand je m'étais renseignée sur la coopérative Alterfin, on voit qu'elle est clairement engagée dans ce genre de projets donc voilà. Est-ce que vous considérez que le modèle coopératif c'est un atout sur le marché vis-à-vis de la concurrence ?

JM : Je pense oui, je pense mais je pense qu'en fait il faut faire attention, il y a une coopérative et une coopérative et comme je le disais il y a une coopérative qui s'appelle Incofin et qui n'a rien à voir avec nous puisque derrière en fait c'est surtout, c'est une structure avec de la gestion de fonds pour des institutionnels, des fonds de pension, des banques et autres et ça n'a rien à voir avec, on va dire, l'engagement coopératif que vous pouvez trouver dans une institution telle qu'Alterfin donc c'est très différent, c'est pas du tout la même culture donc je pense

qu'en fait le modèle coopératif quand on l'adopte il faut adopter aussi les valeurs et la culture qui vont avec et si ce n'est pas le cas, c'est juste une adoption pour des raisons sans doute économiques ou fiscales mais je pense que c'est ça qui est important en fait, c'est que le modèle coopératif c'est un modèle de valeurs, c'est un modèle culturel.

A : Mais c'est vrai qu'on voit de plus en plus de coopératives qui prennent ce statut là pour les facilités que procure le statut de coopérative et on voit qu'il y en a encore beaucoup qui ne sont pas agréées par le Conseil National de la Coopération et ça crée aussi un certain flou dans la tête des consommateurs qui ne voient plus tellement la différence entre coopérative et coopérative.

JM : Mais oui là vous mettez vraiment le doigt en fait sur un problème qui est évident, d'ailleurs qui arrive, souvent en fait discuté dans des réunions du Conseil de la Coopération, on a participé quand même pas mal à ces réunions, c'est évident le fait qu'il y n'a pas encore grand monde qui participe à ces réunions.

A : Ok, ok.

JM : Je vais sans doute devoir vous laisser parce que j'ai un autre appel.

A : Oui, pas de soucis.

JM : S'il y a quoi que ce soit d'autre, n'hésitez pas à me contacter par email.

A : Est-ce que je pourrais juste vous poser une dernière question, une toute petite dernière ?

JM : Bah écoutez en fait c'est parce qu'on essaye de me joindre maintenant.

A : Ah ok, pas de soucis alors.

JM : Envoyez-moi votre question par mail alors si ça ne vous dérange pas.

A : Ok oui et votre adresse mail je suppose que je peux la trouver sur le site internet ?

JM : Oui quand vous allez dans équipe, ah mais écoutez non l'appel est fini, posez-moi votre question.

A : Ok, vraiment désolé. Est-ce que vous avez déjà été confronté à une situation où pour faire face à un certain défi vous avez dû adopter des comportements qui iraient à l'encontre des valeurs coopératives ?

JM : Pas vraiment non, pas vraiment parce qu'en fait c'est quand même ce qui nous régit à chaque fois. Bon, on a eu des situations où il a fallu faire, il a fallu intenter des procès à des institutions qui en gros nous avaient spolié mais je vois pas ça en fait comme une violation de l'esprit coopératif parce que ce n'est parce qu'on est une coopérative qu'on doit se laisser faire et qu'on doit se laisser arnaquer mais très clairement pour moi ce qui serait beaucoup plus grave ce serait des décisions qui iraient à l'encontre de nos valeurs et de notre mission

alors là ce n'est pas du tout le cas, la manière en fait dont on est agencé, dont on est structuré, dont on fonctionne, on a une gouvernance quand même assez forte avec notre comité d'administration, le fait qu'il y a des ONG qui sont présentes dans notre conseil d'administration assure quand même qu'il y ait toujours un énorme, un attachement à notre mission et à nos valeurs et alors ceci est présent également dans notre comité d'investissement pour les décisions d'investissements qui sont faites.

A : Ok, ok. J'ai encore deux petites questions mais je peux vous les envoyer par mail si vous préférez.

JM : Non mais sinon allez-y.

A : Ok, ok. Est-ce, parce que vous avez beaucoup parlé des pressions, est-ce que vous ressentez également une pression au niveau de la concurrence ?

JM : Au niveau de la concurrence, oui, oui, parce que bon par exemple vous voyez par exemple au niveau des dividendes nous on a payé un dividende de 1% et il y a d'autres institutions qui vont payer moins et d'autres qui vont payer plus et c'est sûr que parfois on nous fait des commentaires sur « ah mais vous nous payez que 1%, dans telle autre institution on nous paye autant » mais bon on ne fait pas du tout la même chose, nous sommes les seuls en fait à financer la microfinance, microfinance essentiellement rurale, et l'agriculture et personne d'autre ici en Belgique dans le secteur des coopératives de développement ne fait la même chose que nous. Nous sommes, on a déboursé 50 millions d'euros l'année passée et sur ces 50 millions, il y a 30 millions qui ont été déboursés sur l'agriculture et 20 millions sur la microfinance et personne d'autre dans le secteur des coopératives de développement en Belgique ne fait la même chose que nous donc ce n'est pas comparable, point final. Effectivement, il y aura de la pression mais en gros notre position c'est comme ça qu'on fonctionne, on a une mission, on est, nous sommes fidèles à notre mission, si vous ne voulez pas financer l'agriculture, si vous voulez prendre moins de risques, si vous voulez faire autres choses plus simples, vous êtes les bienvenus à joindre d'autres coopératives ou institutions financières qui feraient cela.

A : Ok mais donc vous arrivez quand même à vous différencier en fait en défendant vos valeurs ?

JM : Oui mais ce qui est important en fait c'est au niveau de la communication, c'est constamment en fait améliorer sa communication pour bien exprimer ça pour que les gens s'en rendent compte parce que ce n'est pas toujours évident. C'est beaucoup plus facile de lire un chiffre que de lire plusieurs paragraphes explicatifs sur une approche bien précise.

A : Ok, ok, super. Donc ma dernière question c'était comment est-ce que vous évalueriez la santé financière de la coopérative ?

JM : En général ?

A : Oui.

JM : Ça ce n'est pas facile pour répondre à ça parce que bon vous pouvez répondre de manière technique en regardant le bilan, il faut utiliser les ratios ou autres, ou vous pouvez utiliser une manière plutôt idéologique en disant que le nombre croissant de coopératives et la croissance de chaque coopérative reflète quelque part la bonne santé économique du modèle en fait de coopérative.

A : Les ratios de toute façon j'ai prévu d'en calculer. Je suppose qu'on a accès à vos bilans sur le site de la banque nationale.

JM : Allez plutôt en fait sur notre rapport annuel, c'est plus sympa à lire mais au niveau des ratios financiers oui, des ratios qui sont importants qu'il faut regarder c'est le levier donc dettes sur capital, le current ratio donc current assets sur current liabilities ou OSS donc tous ces ratios là en fait vont exprimer votre bonne santé financière ou non.

A : Oui je vais regarder à ça et je les calculerai par après. Est-ce que vous voulez encore ajouter quelque chose ?

JM : Non, moi c'est bon.

A : Une dernière question pratique, est-ce que ça ne vous dérange pas que je cite la coopérative Alterfin dans mon mémoire ou est-ce que vous préférez rester anonyme ?

JM : Non, non, c'est bon vous pouvez nous citer, la seule chose c'est si vous pouvez m'envoyer une copie de votre mémoire, ce serait super.

A : Oui, oui, je peux vous envoyer ça, il y a déjà beaucoup de personnes qui me l'ont demandé donc je l'enverrai à tout le monde pour être sûre. Encore un tout grand merci en tout cas d'avoir pris le temps.

JM : Je vous en prie, bonne chance.

A : Merci beaucoup et bonne journée.

JM : Au revoir.

Annexe 15 : retranscription de l'interview de Marc Bontemps (NewB)

M : Bonjour !

A : Bonjour ! Je vais peut-être d'abord vous présenter un petit peu le cadre de mon mémoire. Je cherche en fait à savoir si à l'heure actuelle il est possible pour les coopératives de faire face à toutes les pressions qui peuvent exister que ce soit au niveau de la concurrence, du marché, au niveau légal, etc. sans perdre pour autant de vue l'idéal coopératif. Je ne vais pas trop vous en dire non plus pour ne pas vous orienter dans vos réponses. Est-ce que vous pourriez tout d'abord vous présenter et présenter également brièvement la coopérative NewB ?

M : Marc Bontemps, j'ai une trajectoire dans le monde associatif surtout et j'ai également eu, j'ai travaillé un peu dans le monde financier pas directement mais indirectement dans une boîte qui donne des, qui fait de la consultance chez des acteurs financiers. Je suis un des cofondateurs de NewB, on part en 2009-2010, on a démarré avec cette initiative, on a pris cette initiative parce qu'on trouve qu'il y a trop peu de pluralisme, trop peu de diversité dans le monde financier et qu'une approche coopérative est une ajoute à ce qu'il existe dans ce monde ou dans le monde bancaire qui est plutôt une offre qui est peu diversifiée dans le sens que les quatre grandes banques offrent, représentent 80% du marché, il y a quelques acteurs spécialisés dans des niches spécialisées mais bon il y a peu de diversité, on essaye de rajouter de la diversité dans tout ça.

A : Ok, très bien. Peut-être pour introduire un peu le sujet, quand on vous parle de valeurs coopératives, à quoi vous pensez ?

M : Les valeurs sont définies, il y a sept valeurs de l'ICA à l'international, nos valeurs c'est le mix de tout ça et pour moi il n'y en a pas une qui sort, c'est la totalité.

A : Ok, super. Vous en avez déjà un peu parlé mais pourquoi avoir choisi le modèle coopératif pour lancer le projet NewB ?

M : Parce que c'est le modèle le plus participatif qu'on peut imaginer, la question clé est ou le point clé pour lequel les gens changeraient de banque pour nous est que les gens, les citoyens veulent savoir ce qui se passe avec leur argent, « qu'est-ce qui se passe avec mon argent ? » c'est le point central donc être copropriétaire, pouvoir participer dans toutes les décisions savoir que d'autres citoyens ou organisations comme moi peuvent participer peut donner une certaine sécurité et en plus le modèle coopératif durant la crise, durant les différentes crises bancaires des 100 dernières années, le modèle est également et surtout la dernière crise bancaire d'il y a 10 ans, toutes les coopératives bancaires ont beaucoup mieux résisté aux soucis donc pour nous c'est un modèle stable, plus stable que le modèle classique.

A : Ok, ok, très bien. Selon vous, quels seraient les avantages et les inconvénients du modèle coopératif dans votre secteur ?

M : Les avantages c'est que c'est plus proche des gens, que c'est plus proche de la réalité locale, qu'on peut offrir, l'avantage principal est que les produits que la banque offre sont au service du client et pas au service de la banque. Pas mal de produits dans les banques cotées

en bourse sont des produits en fonction de la banque, en fonction du profil du chiffre d'affaires de la banque. Fondamentalement, une coopérative ne doit pas faire comme ça, les coopérateurs doivent veiller à ce que ce soit dans leur intérêt.

A : Et au niveau des inconvénients, vous en voyez ?

M : Oui, ce n'est pas facile de collecter le capital nécessaire, ce n'est pas facile de trouver les compétences en hommes, en femmes, en collaborateurs, les compétences au niveau du conseil d'administration et du management parce que c'est un peu spécial. Un inconvénient également c'est les autorités de contrôle ne connaissent pas bien, en soit ce n'est pas une critique, c'est un constat qu'ils ne perçoivent pas bien les spécificités donc il y a plus de questionnements, il y a plus d'incertitudes à leur niveau donc c'est également un inconvénient.

A : Est-ce que vous pensez que si vous étiez organisés plutôt sous une forme classique, vous auriez déjà eu votre licence bancaire ?

M : On ne sait pas, on ne sait pas. Il y a plusieurs initiatives de création de nouvelles banques ces dernières années qui ne l'ont pas obtenu non plus elles n'étaient pas coopératives donc on ne sait pas, on ne peut pas, ce qu'on sait c'est que le gouvernement national précédent, Monsieur Koen, ce n'est pas un secret a publiquement déclaré qu'il n'était pas question de créer une nouvelle banque en Belgique en général mais il ajoutait chaque fois « et surtout pas une coopérative » donc le modèle coopératif était pour lui un problème supplémentaire, il le voyait comme un problème supplémentaire mais on peut pas dire, pour l'instant avec le gouverneur, avec l'équipe de la banque nationale actuelle on ne peut pas dire ça, on pense, on est considéré sérieusement comme des gens sérieux.

A : Ok, très bien. Donc en fait dans le cadre de mon mémoire ce qui m'intéresse aussi c'est de voir si les coopératives respectent les principes coopératifs et si oui, quelles pratiques elles mettent en place pour se conformer à ces principes là et je me suis basée sur les principes de l'Alliance Internationale que vous avez l'air de connaître. Donc si je les prends par exemple, le premier principe c'est l'adhésion volontaire et ouverte à tous, est-ce que vous respectez ce principe là ?

M : Bah on respecte tous les principes, il n'y a pas de discussion, si on ne les respectait pas, on aurait, on a un sérieux problème donc c'est une de nos règles de base de respecter ces 7 critères là plus les 13 autres qui se trouvent dans nos statuts donc là il n'y a pas de discussion, on doit les respecter, on veut les respecter. Bien sûr, il y a parfois une zone grise et une zone d'interprétation et les mécanismes qu'on a mis en place pour contrôler ça c'est le comité sociétal que vous avez vu et qui émane de l'assemblée générale. C'est un groupe qui doit uniquement rendre compte à l'assemblée générale et à personne d'autre donc c'est très haut dans la hiérarchie de notre organisation et cela veut donc dire que le comité sociétal a accès à tous les documents, peut participer à toutes les réunions, peut participer au conseil d'administration, c'est comme un commissaire donc c'est unique au monde, on a pas trouvé d'autre donc c'est une invention de NewB donc c'est quand même un sacré garde-fou et un second garde-fou qu'on a inventé également qui est unique au monde c'est que nous avons cette structure de trois collègues : le collège des citoyens, des organisations et des

investisseurs. La raison principale pour laquelle on a créé cette structure est que, justement parce que la coopérative est ouverte à tout le monde, sauf ceux qui publiquement se prononcent contre les principes, contre les idées de la coopérative. Pour le reste, on est ouvert à tout le monde et donc c'est un problème potentiel dans le futur parce qu'on ne sait pas qui vont être les futurs clients, il y a donc un risque potentiel que des futurs clients s'organisent pour aller à l'encontre des principes et des valeurs de NewB donc on a voulu anticiper ce problème potentiel qui peut-être un jour, dans 30 ans, pourrait se créer en décidant, en prévoyant dans les statuts les trois collèges : le collège des citoyens, des organisations et des investisseurs et donc le système est que chaque décision doit avoir une majorité dans chaque collège dans le système d'un coopérateur/une voix. Et le garde-fou qu'on voit derrière c'est qu'au niveau des organisations là on contrôle qui participe, qui est accepté comme membre et ça doit être une association qui se reconnaît dans nos valeurs, une association sociétale, une association du mouvement sociétal. Alors on a un tellement beau tour de table comme nous l'avons de 353 organisations de tous abords, de toute couleur, etc. nous pensons que c'est le principal garde-fou parce que ces organisations qui toutes ont des valeurs aussi bien les scouts que des organisations environnementales, des associations du tiers-monde, des associations de femmes, des organisations, des coopératives, etc. Pour nous, c'est les gardiens, c'est un des principaux gardiens de nos valeurs parce que si une décision irait à l'encontre des valeurs, ces organisations, dans ces organisations il faudrait également une majorité et on ne peut pas, on ne sait pas qui vont être les coopérateurs dans 30 ans mais je sais que, je suppose, nous supposons que dans 30 ans, il n'y aura pas de changements fondamentaux dans le comportement des scouts, de Greenpeace, de WWF et il y aura bien sûr un changement de valeurs et d'interprétation des valeurs parce que la société évolue mais pas parce que les valeurs fondamentales ont évalué donc il faut savoir s'adapter bien sûr. L'interprétation des valeurs dans la société dans 30 ans, il y aura d'autres valeurs qui domineront mais ce sera à eux de juger et donc dans 30 ans s'il y a une motion pour quand même aller en bourse avec la coopérative, ce qu'on n'imagine pas maintenant, et qu'on pourrait s'imaginer qu'un groupe de coopérateurs veulent faire parce qu'ils pourraient gagner plus d'argent ou n'importe quoi, si une majorité dans ces cas-là, 80% des associations parce que c'est une décision importante, 80% des associations sont d'accord, la société aura changé, il faudra adapter donc pour nous c'est les deux gardes fou : les associations qui doivent à chaque coup être d'accord en majorité et notre comité sociétal.

A : Ok, très bien. J'avais aussi quelques autres questions par rapport aux autres principes donc par exemple le pouvoir démocratique exercé par les membres donc ça vous l'avez déjà et je l'ai vu à l'assemblée générale donc c'est un homme/une voix.

M : Dans chaque collège.

A : Ici je pense qu'on était entre 300 et 350 représentés.

M : On était 320 présents et représentés.

A : Est-ce que c'est plus ou moins constant au fil des années ou le niveau de participation fluctue beaucoup ?

M : Oui mais il y a plusieurs moyens de participation. Pour moi, l'assemblée générale n'est qu'un moyen, les formes c'est une autre forme de participation, on organise énormément d'enquêtes, le jour où vous deviendrez coopératrice vous verrez que régulièrement on demande votre avis, c'est aussi important que les coopérateurs puissent s'exprimer par d'autres moyens que dans une assemblée générale qui finalement est un aboutissement. La toute première assemblée générale était au Heysel, il y avait 1300 personnes, c'était super spectaculaire, c'était énorme mais bon c'était le début. Moi je ne connais pas beaucoup de coopératives où, il y a en Belgique pas tellement de coopératives qui parviennent à réunir 300 personnes et bon en plus c'est en plein été, les étudiants sont en examen, les grands-parents sont avec les petits-enfants à la mer, il fait beau, enfin il y a 18 raisons pour ne pas venir donc je trouve déjà intéressant qu'il y ait 300 personnes qui consacrent un samedi parce qu'en plus samedi matin il y avait 120 personnes à une conférence qu'on fait le matin, j'étais agréablement surpris.

A : C'est vrai que j'ai été voir dans plusieurs autres coopératives et c'est vrai que 300 je n'ai entendu ça nul part, généralement ça tourne autour de 60-70 et en plus aussi le fait que vous diffusiez l'assemblée générale.

M : C'est une possibilité de participer. On sait combien de gens ont cliqué mais on ne sait pas combien de minutes ils restent donc on ne sait pas combien de personnes mais c'est une de nos ambitions donc vous avez entendu qu'on fait une première tentative à Waregem d'avoir une assemblée générale décentralisée, techniquement ce n'est pas évident mais l'idée est que dans quelques années il y aurait deux, trois lieux, on a en tête, ce serait fantastique si on pouvait le faire à la Cité Miroir à Liège un jour là, on pense qu'on pourrait avoir 100-120 personnes qui participeraient à Liège, ce serait fantastique, une assemblée générale décentralisée mais on devra mettre au point la technologie.

A : Peut-être aussi un jour des votes décentralisés mais c'est peut-être un peu ...

M : Non, non, c'est prévu dans les statuts ça, c'est également possible. Au niveau technologique, c'est possible mais il y a une discussion là-dessus dans la coopérative pour voir si c'est intelligent ou pas, personnellement je suis plutôt partisan d'en organiser une à Liège, une autre à Bruges parce qu'à ce moment là on a quand même cette dynamique de groupe qui peut jouer. Il y a d'autres, ça se discute mais donc on est en train de tester ce qui serait techniquement et financièrement gérable, tout peut se faire mais on ne doit pas exagérer parce qu'on veut être une coopérative sobre, c'est une de nos valeurs.

A : Oui mais donc vous essayez quand même de faire participer un maximum de personnes.

M : Absolument, absolument.

A : Ok, ok, super. Donc le troisième principe c'est la participation économique des membres. En ce qui concerne la répartition des bénéfices, est-ce que vous reversez des dividendes ?

M : Tout le monde égal.

A : Pardon ?

M : Tout le monde égal.

A : Est-ce que les coopérateurs reçoivent également des ristournes, ce genre de choses ?

M : Pour l'instant, il n'y a pas de profit pas de ristournes donc ce n'est pas à l'ordre du jour parce qu'on fait encore beaucoup de pertes mais l'idée des ristournes est une des idées.

A : Ok, très bien et est-ce que vous faites aussi pour l'instant appel à des investisseurs externes ?

M : Oui, donc ce fameux groupe Monceau mais ils sont coopérateurs. Pour le reste, non, zéro donc on ne fait pas de dettes et pour investir, il faut être coopérateur.

A : Ok, ok mais donc ça nous amène au quatrième principe qui est l'autonomie et l'indépendance. Est-ce que vous estimez justement avoir réussi à garder votre autonomie et votre indépendance notamment par rapport au groupe Monceau ?

M : Oui, pas de soucis, aucuns soucis. Ils ont, il y a aucuns soucis parce qu'il y a les deux autres collègues qui tiennent à l'œil et en plein comme vous avez entendu Mr. Dupin, c'est le grand patron, il a mis l'accent sur le fait que leur structure est semblable.

A : Oui, c'est une mutuelle mais c'est m'équivalent des coopératives en France.

M : Ce n'est pas tout à fait la même chose mais en gros c'est quand même comparable. La fois passée quand Gilles est venu sur scène il a expliqué, c'était il y a deux ans, c'était sa première assemblée générale, il était venu et alors on lui demande ce qu'il pensait de l'assemblée générale parce qu'il y avait eu pas mal de questions critiques, cette assemblée générale il y a eu peu de questions du public parce qu'on avait eu un problème, on a commencé en retard et on a eu un souci de timing mais bon à cette assemblée générale il y a deux ans il y avait eu pas mal de questions critiques sur Monceau parce que c'est tout nouveau pour la coopérative et ensuite ils se sont posé des questions, alors on avait répondu correctement et il y avait une très grande majorité pour se lancer. Après l'assemblée générale, on lui demande ce qu'il a pensé et il a dit « Très bien organisé, mes gens doivent venir voir, vous êtes un exemple » et on lui dit « et les questions critiques ? » et il dit « C'est normal, c'est tout à fait normal que les gens posent des questions, d'ailleurs j'ai l'habitude, je participe à 60 assemblées générales décentralisées en France donc j'ai l'habitude de ce genre de critiques » donc effectivement ils sont dans une ambiance un peu, ce n'est pas égal mais ils sont dans une ambiance un peu similaire dans ce sens. Pour l'instant, on ne doit pas se faire de soucis ; peut-être qu'un jour, on ne sait jamais hein mais pour l'instant, pas de soucis.

A : Ok, super. Le cinquième principe c'est l'éducation, la formation et l'information. Qu'est-ce que vous mettez en place pour cela ? Parce que vous disiez justement que c'est difficile de trouver les bonnes personnes avec les bonnes compétences pour gérer ça, est-ce que vous proposez justement des formations ?

M : Alors ça c'est différentes choses, la gestion conseil d'administration avec des banquiers, avec des personnes de haut niveau, il faut également, il faudra effectivement proposer des

formations pour que des gens, des administrateurs qui sont issus du monde associatif soient au courant des techniques parce qu'être banquier c'est quand même une profession très spécialisée donc effectivement, on ne le fait pas encore mais il le faudra, il faudra le faire. Au niveau des coopérateurs, c'est plutôt expliquer les principes de base et expliquer, ce n'est pas facile.

A : Est-ce que vous faites aussi de la sensibilisation vers le grand public ?

M : Ce n'est pas facile parce qu'on a très peu de moyens donc on a une équipe qu'on appelle vie coopérative, c'est une de mes responsabilités, la vie coopérative essaye d'alimenter tout ça. On est trois en fait, c'est très peu donc oui c'est difficile, on veut le faire mais c'est complexe parce qu'on n'a pas suffisamment de moyen pour le faire.

A : Ça va peut-être se développer au fur et à mesure.

M : Oui, oui donc on organise des cycles de formation, on a un système d'ambassadeurs qu'on forme, que nous formons mais bon on a pour l'instant une cinquantaine d'ambassadeurs et vu l'ampleur du défi, c'est peu mais bon comment le faire avec le peu de moyens qu'on a, on le fait avec d'autres organisation, Financité du côté francophone, etc. On essaye de collaborer avec des organisations, nous on fait des formations aussi chez des organisations membres mais on devra faire beaucoup mieux, on est limité par nos moyens, il faut se faire aucune illusion au niveau de la presse, la presse n'est pas tellement, en général la presse n'est pas intéressée dans des nice stories, la presse est plutôt intéressée dans des scandales, des mauvaises nouvelles donc on doit, nous on a très peu de possibilités de travailler avec la presse donc c'est en travaillant avec les organisations, avec les ambassadeurs, on le fait mais ça devrait être beaucoup plus et les limites sont surtout financières.

A : Ok, ok. Le sixième principe c'est la coopération entre les coopératives. Est-ce que vous êtes impliqués dans des projets de coopération avec d'autres coopératives ?

M : Oui c'est évident, il y a déjà les 150 membres, là-dedans il y a plusieurs coopératives. On est membre de toutes les fédérations et on est même dans le bureau du Conseil National des Coopératives, ce n'est pas encore sûr mais notre président que vous avez vu a été sollicité pour devenir président du Conseil National des Coopératives donc c'est le plus haut organe donc le fait que Bernard ait été sollicité comme président est une illustration qu'on a des contacts avec le monde coopératif.

A : Super. Et le dernier principe c'est l'engagement envers la communauté. Dans quelle mesure pensez-vous remplir ce principe là ? Donc c'est tout ce qui touche au développement durable, à la réduction de la pauvreté, des inégalités, développement du commerce équitable et ce genre de choses.

M : Bien sûr c'est l'idée qu'une fois banque on développera ça. On veut justement être la banque du mouvement associatif, on veut être la banque de tout ce qui bouge en Belgique. Le jour où on sera banque, ce sera notre très grosse priorité.

A : Très bien, on en a fini avec les principes. Est-ce que vous considérez le modèle coopératif comme un atout sur le marché face à la concurrence ou plutôt comme un obstacle ?

M : On sera les seuls, il n'y a pas de coopérative en Belgique, enfin il y en a une toute petite CPH donc le fait d'être les seuls est un avantage alors qu'on vient d'une situation où il y en avait plusieurs, oui c'est un atout le fait que des gens se sentent derrière, qu'ils sentent que c'est une entreprise qui leur sert, leur entreprise donc c'est-à-dire que c'est un atout oui.

A : Ok, très bien. Comment est-ce que vous évalueriez la concurrence dans votre secteur ? Est-ce que vous ressentez par exemple des pressions des grands groupes capitalistes ou ce genre de choses ?

M : Tout le monde se tait, c'est derrière les coulisses que ça se passe. On sent qu'il y a, qu'on nous regarde de tous les côtés mais on ne sait pas, est-ce qu'ils ont peur, je ne sais pas. Je pense personnellement qu'ils n'ont pas tellement peur que notre initiative leur coûte des clients parce qu'ils sont habitués à gérer, il y a des clients qui partent et qui viennent et donc je ne pense pas qu'il y ait une grande peur, je pense que la peur est plutôt qu'on va mettre en cause le paradigme même, l'essence même, et ça c'est très immatériel, c'est une crainte qui n'est peut-être pas toujours aussi réelle. La banque nationale nous le dit, ce n'était pas public, dans une conversation privée donc, ce n'est peut-être donc pas tout à fait pour l'enregistrement mais qui nous dit « Vous êtes un danger pour l'équilibre du système financier belge », le fait que le gouverneur de la banque nationale nous dise ça, qu'est-ce qu'il veut dire ?

A : Vous allez peut-être créer une nouvelle dynamique qui va inspirer d'autres. Et est-ce que vous ressentez également d'autres pressions au niveau de l'État, ...

M : Les autorités de contrôle ont joué leur rôle et donc on accepte ça. C'est leur rôle donc on ne peut pas se plaindre, on verra bien.

A : Et puis finalement vous avez quand même peut-être trouvé une alternative pour obtenir l'agrément donc le fait de créer une autre coopérative.

M : Oui mais on verra encore, ce n'est pas encore fait donc ici on a mis sur table le principe. Ce qu'on constate également mais c'est quelque chose des derniers mois que tous les fournisseurs potentiels avec qui on parle parce qu'on devra contracter pas mal de fournisseurs parce qu'une banque c'est une plateforme, une plateforme information, c'est une, il y a des tas de plateformes informatiques, on a besoin quand même d'une dizaine de fournisseurs avec qui on constate de l'enthousiasme chez tout le monde et il n'y a pas, il n'y en aucun qui nous dit qu'il ne veut pas travailler avec nous.

A : Et ce sont des fournisseurs qui aussi à la base adhèrent à ces valeurs là ?

M : Non, non. C'est un programme IT qu'ils ont vendu à d'autres banques donc ils ne s'occupent pas des valeurs, ils s'occupent de la technologie. Il y a deux ans je peux imaginer qu'ils se seraient demandés qu'est-ce que c'est que cette histoire parce que bon être fournisseur ils veulent également nous livrer, ils doivent avoir confiance qu'on va les payer et

qu'on est des gens sérieux donc à ce niveau là pour l'instant on constate aucune inquiétude donc c'est quand même un signal qu'on est accepté par le métier pour l'instant.

A : Ok, ok. Est-ce que vous avez déjà été confronté à une situation où pour faire face à certains défis ou pour répondre à certains problèmes vous avez dû adopter des comportements qui iraient à l'encontre des valeurs coopératives ?

M : Je ne sais pas, à l'encontre c'est beaucoup dire. A l'encontre, ça m'étonnerait, je ne pense à rien du tout. Parfois il faut être, il y a zone grise qu'il faut ...

A : Pour vous donner des exemples de cas extrêmes c'est par exemple des coopératives qui, pour grandir, vont fusionner avec d'autres acteurs qui n'ont rien à voir avec l'économie sociale.

M : S'il y a un souci, c'est l'assemblée générale qui décidera, c'est les coopérateurs ensemble qui décideront. Un cas qui a donné des discussions ici en interne pour l'autorité de contrôle on doit avoir une relation, l'autorité de contrôle ne définit pas quelle relation, mais il faut avoir un contact avec un des Big Four, en réalité les Big Four sont de grosses compagnies d'audit internationales. Il y a eu une discussion si on pouvait s'associer avec ces gens qui, avec ces boîtes qui font également des conseils pour éviter des impôts, qui font du conseil pour s'organiser dans des paradis fiscaux et donc il y a eu une discussion en interne parce qu'on doit, parce qu'on doit travailler avec eux et de ces 4 ou 5 est-ce qu'il y en a pas quand même des avec qui on ne peut pas travailler parce qu'ils ont exagéré donc ça c'est une discussion connue au niveau du conseil d'administration, bon il n'y avait pas de choix, c'était une des conditions de la banque nationale donc et bon ce qu'ils font avec d'autres clients...

A : Oui c'est ça, vous n'êtes pas obligés de travailler de la même manière avec eux.

M : C'était une discussion qu'on a eue, je dirais qu'au contraire ça a fortifié notre dossier parce que ça a augmenté notre crédibilité.

A : Ok, ok, très bien. Comment est-ce que vous évalueriez la santé financière de la coopérative ?

M : Pour l'instant, comme l'avez vu, au niveau de la liquidité on a encore un bon bout de temps devant nous, pas de soucis.

A : Et les ratios étaient plutôt bons.

M : Ils sont tous positifs sauf la perte et pour devenir banque il faudra une grosse portion de capital secondaire donc ça c'est le défi des prochains mois donc pour l'instant pour ce qu'on fait il n'y a pas de soucis mais le jour où on devra être banque, ce sera finalement au public belge de décider s'ils veulent une coopérative citoyenne.

A : Ok, ok. Peut-être pour conclure sur la question de recherche de mon mémoire, est-ce que vous pensez qu'à l'heure actuelle il est possible pour les coopératives de perdurer sur le long terme face à toutes les pressions qui peuvent exister tout en maintenant l'esprit coopératif ?

M : Oui, il y a des tas d'exemples, dans l'énergie, dans l'alimentaire. Il faut avoir un bon business model, il faut avoir les bons gens, il faut avoir ... Il y a un revival, parce que le modèle coopératif est un modèle du XIXe siècle et je vois tout autour de nous un regain et je ne vois pas beaucoup de fracasses. En Allemagne, il y a des milliers de coopératives.

A : On voit pour l'instant qu'il y a plein d'initiatives qui se créent, on sent qu'il y a une vraie dynamique pour l'instant.

M : Ce n'est pas généralisé, c'est dans une couche de la population je dirais, on a fait différentes études là-dessus donc environ un tiers de la population est ouverte à ce message ; c'est beaucoup mais ce n'est pas beaucoup donc pour l'instant il y a un tiers qui est ouvert à notre discours, ouvert à nos valeurs, ouvert dans le sens de bien vouloir considérer être client, ça veut dire que deux tiers...

A : Un tiers c'est déjà énorme.

M : Oui c'est énorme.

A : Ok, ok, bah moi j'ai fait le tour de toutes mes questions, est-ce que vous voulez encore ajouter quelque chose en particulier ?

M : Non, non, si tu m'envoies tes conclusions, c'est bon. Éventuellement faire un petit article pour notre blog, ça nous intéresse, on veut donner la parole à nos coopérateurs et on t'invite à devenir coopératrice.

A : Oui, pas de soucis. Je suis en train de regarder plusieurs projets pour l'instant parce qu'en fait avant mon mémoire je n'y connaissais pas grand chose à l'économie sociale et je me suis dit que le mémoire c'est aussi l'occasion de découvrir de nouvelles choses.

M : Pour moi l'avantage d'être coopérateur c'est que pour 20 euros et le grand avantage c'est que tu es mis au courant, ça vaut déjà 20 euros, les gens qui sont devenus coopérateurs il y a 5 ans, tout ce qu'ils ont déjà reçu.

A : Une question un peu plus pratique, est-ce que ça ne vous dérange pas que je cite la coopérative NewB dans mon mémoire ou est-ce que vous préférez rester anonyme ?

M : Non il n'y a pas de soucis mais si c'est trop personnel.

A : Pas de soucis.

M : Et bonne chance pour la suite !

A : Merci beaucoup, au revoir !

Annexe 16 : retranscription de l'interview de Christian Balduyck (Scam)

A : Bonjour !

C : Bonjour !

A : Déjà un tout grand merci d'avoir accepté de répondre à mes questions ! Je vais peut-être commencer par vous expliquer brièvement le cadre de mon mémoire. Donc en fait je cherche à savoir s'il est possible à l'heure actuelle pour les coopératives de garder l'esprit coopératif tout en faisant face aux pressions qui peuvent exister au niveau de la concurrence, au niveau du marché, etc. parce qu'au final garder l'esprit coopératif ça engendre toute une série de contraintes notamment en termes de pratiques qu'on ne peut pas adopter. Tout d'abord est-ce que vous pourriez vous présenter brièvement et présenter aussi la Société Coopérative Agricole de la Meuse ?

C : Christian Balduyck, je suis le directeur général de la Société Coopérative Agricole de la Meuse, on est une coopérative agricole qui a un historique d'environ 60 ans donc ça a été développé et créé en tant que Société Coopérative Agricole de Marchovelette donc le M était déjà présent il y a une soixantaine d'années qui a évolué au fur et à mesure des années à différentes reprises, rachat, etc. qui maintenant est stabilisé en tant que Scam donc Société Coopérative Agricole de la Meuse. On est une entreprise qui a environ 200 employés et 2400 coopérateurs, on a 50 sites répartis sur toute la Wallonie et notre métier de base c'est donc tout ce qui est distribution des différents types d'intrants pour les agriculteurs c'est-à-dire les engrais, les produits de protection des plantes, les semences et les aliments du bétail et notre cinquième branche d'activité la plus importante c'est la collecte des céréales pour nos agriculteurs donc quelque part on mutualise les outils pour eux et on commercialise les céréales pour les agriculteurs. On a un chiffre d'affaires d'environ 225 millions d'euros.

A : Ok, super. Peut-être pour introduire un peu le sujet, quand on vous parle de valeurs coopératives, à quoi vous pensez en premier ?

C : Mutualisation, pour moi c'est la première chose que je vois et c'est particulièrement le cas dans notre métier, nous on a donc différentes installations qui sont réparties sur tout le territoire wallon qui permettent de stocker et de mettre aux normes les céréales c'est-à-dire qu'on les trie, on les nettoie si nécessaire, on les sèche si nécessaire si la moisson est mauvaise donc ça permet d'avoir toute une série d'investissements et d'outils qui sont mutualisés pour l'ensemble des agriculteurs. C'est vraiment la mutualisation, la mise en commun des outils, que chaque ferme à son échelle, vu sa taille plus petite n'arrivera pas à faire de manière rationnelle et économique.

A : Ok, très bien. Selon vous, quels seraient les avantages et les inconvénients du modèle coopératif par rapport à une forme classique ?

C : L'avantage évidemment ça reste que, un, la mutualisation des outils, deuxièmement le fait que la coopérative est la propriété des différents coopérateurs, de l'ensemble des coopérateurs et qu'on a un système de contrôle démocratique de l'entreprise donc on a également la distribution d'un dividende vis-à-vis des coopérateurs et donc tous ensemble ils

détiennent leur entreprise et donc ils la contrôlent parce qu'on a un système d'élection. Donc on a 2400 coopérateurs répartis sur toute la Wallonie, dans ces 2400 coopérateurs, on a un système d'élection pour nommer ce qu'on appelle le conseil représentatif qui regroupe 40 agriculteurs répartis sur toute la Wallonie, en fonction il y a une clé de répartition en fonction du nombre de coopérateurs par province et du chiffre d'affaires par province donc par exemple la province de Namur est la plus représentée chez nous parce que historiquement c'est notre fief et on va dire 12 coopérateurs qui sont membres du conseil représentatif qui finalement sont élus au sein des, peut-être, 500 coopérateurs de la province de Namur. Ensuite, ces 40 coopérateurs, on organise 4 réunions annuelles avec eux sur des thèmes bien précis plus évidemment la vie de la société et au sein de ces membres du conseil représentatif, on peut alors au moment du renouvellement de mandat, au changement de mandat des différents administrateurs, élire les différents membres de notre conseil d'administration avec lesquels j'ai une réunion mensuelle de suivi d'entreprise classique comme un conseil d'administration donc on a vraiment un contrôle démocratique complet par les coopérateurs de l'entreprise.

A : Ok, et au niveau des inconvénients, est-ce que vous en voyez ?

C : les inconvénients majeurs c'est, un, c'est parfois un peu lourd comme contrôle dans le sens où c'est un processus démocratique mais qui prend du temps donc heureusement la délégation qui est faite à la direction générale et au comité de direction est relativement importante et donc on peut quand même gérer la société de manière opérationnelle de manière assez confortable. Par contre, pour les orientations long terme, stratégiques, etc. ça prend parfois un peu plus de temps mais ça c'est un peu le désavantage. Un avantage complémentaire c'est qu'on n'a pas le même, comment j'appelle ça, besoin de ... Une société privée elle va demander un return sur l'action de x % et donc vous avez une pression complémentaire qui est très importante, j'ai travaillé dans le passé dans une grosse société internationale de 250.000 personnes dans le monde et les actionnaires ce qu'ils veulent c'est 8 ou 10% net sur leurs actions en fin d'année, ce qui encore légitime ce n'est pas une critique en soit, ici de par le fait que c'est coopératif les agriculteurs n'ont pas la même chose, ils ont déjà la possibilité d'utiliser l'outil à des conditions particulières mais donc finalement il y a ça et puis il y a un dividende qui est raisonnable donc ça c'est un avantage complémentaire, il y a moins de pressions, il y a vraiment cet esprit de partage et de mise en commun.

A : Vous n'êtes pas le premier à me le dire que vous ressentez moins cette pression là.

C : Bah pourtant on retrouve le modèle coopératif dans des sociétés, des grosses sociétés également telle que le Crélan, etc.

A : Ah bah justement chez Crélan, ils m'ont dit qu'ils ressentaient moins cette pression là.

C : Ça dépend qui vous avez vu chez Crélan mais nous on a beaucoup de contacts avec eux, on travaille beaucoup avec eux, c'est notre plus grosse banque, je pense qu'on est en Wallonie le plus gros client privé du Crélan donc c'est vrai qu'on a une certaine affinité aussi de par notre structure qui est la même.

A : Ok, très bien. Est-ce que vous connaissez les principes coopératifs de l'Alliance Internationale ?

C : Non.

A : Et est-ce que vous êtes agréé par le Conseil National de la Coopération ?

C : Oui, on est une coopérative agréée, le fait qu'on est agréé ça veut dire donc qu'on a la gratuité des mandats et ce genre de choses et donc on doit avoir X pourcents de chiffre d'affaires qui est fait par nos coopérateurs et donc on est reconnu comme coopérative agréée.

A : Ok, ok, parce qu'en fait les principes coopératifs de l'Alliance Internationale sont fort similaires justement aux conditions d'agrément du Conseil National de la Coopération donc en fait ce qui m'intéresse c'est de voir justement si les coopératives continuent à respecter ces principes là et de quelle manière.

C : Nous, on les applique toujours de la même façon, d'ailleurs dans le cadre de mon mandat dans le conseil d'administration, les mandats dans le conseil d'administration sont gratuits et tous les ans on fait une déclaration spéciale pour le conseil d'administration comme quoi on est bien entreprise agréée et pour pouvoir justement satisfaire aux exigences de la commission.

A : Mais donc par exemple...

C : Par contre l'Alliance dont vous me parlez je vais noter, c'est l'alliance ...

A : C'est l'ACI, l'Alliance Coopérative Internationale, ou ICA en fonction de si l'acronyme est en français ou en anglais mais c'est ce qui est reconnu au niveau international et les conditions de l'agrément CNC et de la société à finalité sociale en sont inspirés. J'ai les principes ici donc par exemple leur premier principe c'est l'adhésion volontaire et ouverte à tous.

C : C'est tout à fait le cas chez nous, oui.

A : Et vous êtes une société coopérative uniquement d'agriculteurs ou les particuliers sont également les bienvenus ?

m

C : Nous, c'est uniquement des agriculteurs, on a jamais vraiment refusé d'autres personnes mais on n'en a jamais vraiment eu de souscriptions volontaires particulières non plus, on a des gens qui m'ont posé la question quand même récemment des gens qui sont actifs dans le para-agricole comme quelqu'un que je connais qui est agriculteur, pardon qui n'est pas agriculteur mais qui est comptable fiscaliste et qui travaille beaucoup pour les agriculteurs et donc il me demandait s'il pouvait prendre des parts et donc je n'ai pas regardé dans les statuts, il faut que je vérifie les statuts pour le lui dire oui ou non, je lui ai dit que j'allais vérifier un de ces jours parce que notamment il y a des agriculteurs qui rentrent à la pension et qui donc eux revendent leurs parts ou rendent leurs parts à la coopérative et il demande à la limite est-ce que je peux les racheter et je lui ai dit « écoute, je dois regarder ». Les statuts, comme ça fait un peu moins de deux ans que je suis dans l'entreprise, je ne les connais pas encore par cœur.

A : Pas de soucis. Leur deuxième principe c'est le pouvoir démocratique exercé par les membres donc ça vous en avez déjà un peu parlé, est-ce que vous appliquez le principe, en assemblée générale, un homme/une voix ou une part/une voix ?

C : Oui tout à fait, c'est un homme/une voix et il y a deux clés de répartition, il y a un homme/une voix, le principe de base c'est celui-là un homme/une voix même s'il a plus de parts qu'un autre et on fait une assemblée générale classique tous les ans.

A : En ce qui concerne le taux de participation en assemblée générale...

C : Trop faible à mon goût voire très faible en nombre de personnes, sur les 2400 coopérateurs on doit tourner entre 150 et 200 coopérateurs et par contre en parts c'est plus important parce que ce sont généralement les gens les plus représentés qui viennent donc en pourcentage on a les quorum nécessaires mais je n'ai pas les chiffres en tête.

A : Ok et est-ce que vous mettez des choses en place justement pour favoriser la participation ?

C : On essaye justement de rendre ça plus dynamique depuis que je suis arrivé, par exemple la dernière présentation des comptes etc. s'est faite, avant c'était de manière très classique avec une présentation du bilan, compte de résultat très ennuyeuse on va dire et ici on a commencé à le faire avec un système de présentation plus dynamique sous forme de film, donc on est en train de bouger assez bien là-dessus, on s'inspire de ce qui se fait un peu dans notre métier, dans notre milieu pour justement, on se rend compte que les gens s'ils veulent avoir les comptes, ils regardent dans les bilans, ils vont à la BNB, ils voient que c'est publié et puis c'est tout mais ce qui les intéresse c'est la vie de la société. On organise ça généralement, ça fait deux ans de suite qu'on va faire, la prochaine est déjà réservée, dans notre région tout près de Namur, on a un bel auditoire.

A : Ok, très bien. Le troisième principe c'est la participation économique des membres donc je suppose que comme dans toute coopérative pour devenir coopérative il faut investir, acheter des parts.

C : Oui, il faut investir un certain nombre de parts. On a 4 catégories de parts et il faut mettre un nombre minimal de parts mais vous trouverez ça sur notre site internet, vous pouvez voir, c'est bien détaillé.

A : Ok, ok, super. En ce qui concerne l'affectation des bénéfices, comment est-ce que vous fonctionnez ?

C : En gros nous dans le cadre du, avec le conseil d'administration, on a un point mensuel sur lequel on suit l'évolution du budget et l'adéquation donc du résultat par rapport au budget de manière classique toute l'année. En fin d'année, quand on a terminé nos comptes et nos résultats, on décide, on propose en fait au sein du conseil d'administration une proposition d'affectation du dividende et donc on dit 2, 3, 4, 5% en fonction de l'année et du résultat qu'on a obtenu donc c'est vraiment le conseil d'administration qui propose à l'assemblée générale l'affectation du résultat, distribution oui ou non d'un dividende et voilà.

A : Généralement, vous reversez chaque année un dividende ?

C : C'est déjà arrivé qu'on n'en distribue pas notamment il y a deux ans où on a eu une année difficile pour diverses raisons et là on n'a pas distribué de dividende mais le principe c'est généralement qu'on en distribue un.

A : Et vous êtes normalement limités à un dividende de maximum 6% si je ne me trompe pas ?

C : Oui ça on a des limites mais ça c'est révisé avec notre réviseur d'entreprise, mais oui je pense qu'on a jamais été au-dessus, je crois qu'on était à 6 il y a 3-4 ans, il y a deux ans on a pas distribué et on reviendrait vers 4, ce qui est quand même encore un taux correct par rapport au marché actuel, ça doit quand même rester entre guillemets incitant pour l'agriculteur parce que nous les agriculteurs peuvent être coopérateurs mais on a aussi toute une série d'agriculteurs qui sont clients sans être coopérateurs donc maintenant on est en train justement de développer de plus en plus de gagne différenciée où l'agriculteur coopérateur a un avantage par rapport à l'autre, en plus du dividende, on a notamment mis en place certains contrats qui sont réservés uniquement aux coopérateurs ce qui permet justement de les remettre un peu en avant et d'essayer de faire vivre un peu plus ce sentiment coopérateur et ce sentiment d'appartenance.

A : Ok, ok, très bien. Leur quatrième principe c'est l'autonomie et l'indépendance. Dans quelle mesure pensez-vous respecter ce principe là ? Est-ce que vous pensez que la coopérative a réussi à garder son autonomie et son indépendance ?

C : Oui dans le sens où on a une base de fonds propres qui est suffisamment solide, on travaille évidemment avec toutes les banques et on a un panel des banques, on est soutenu également par la SRIW¹ parce qu'on a, on doit avoir ce qu'on appelle une indépendance assez forte, on doit pouvoir garantir que les céréales que les agriculteurs amènent, ils les mettent généralement en dépôt chez nous et elles leur appartiennent toujours mais quand ils les ont mis dans nos bâtiments on doit leur garantir le fait qu'on puisse à un moment donné, quand ils l'auront décidé, qu'on puisse les payer au prix du marché et donc on a une base financière assez solide et donc on a pas... mais moi je considère qu'on est autonome et indépendant.

A : Donc nous n'êtes pas dépendants d'investisseurs externes ou ce genre de choses ?

C : Non, non, on investit nous-même plus évidemment les fonds placés comme la SRIW ou les banques quoi.

A : Ok, ok, très bien. Le cinquième principe de l'alliance donc c'est l'éducation, la formation et l'information donc l'éducation c'est tout qui est le fait de sensibiliser ses membres au mouvement coopératif, la formation c'est le fait d'offrir, de permettre aux membres d'avoir les compétences nécessaires notamment au niveau du conseil d'administration et l'information ça c'est tout ce qui est sensibilisation du grand public.

¹ Société Régionale d'Investissement de Wallonie

C : Disons qu'au niveau de l'information, je dirais que c'est, ouais l'information circule bien et comme on a des réunions régulières où on informe sur la vie de la société où il y a chaque fois une présentation que je fais en PowerPoint vis-à-vis des différents membres du conseil représentatif et qui est distribuée par après alors évidemment ils ont un droit de confidentialité parce que tout ne peut pas être dévoilé et alors vis-à-vis de l'assemblée générale on a également une présentation assez large de la vie de la société, des différents éléments, de la partie, on ne fait pas que se cantonner sur les chiffres, on donne vraiment l'activité et ce genre de choses. Au niveau formation, on fait des choses dans tout ce qui est nouvelles technologies, on a un service qu'on appelle nouvelles technologies avec de la formation sur de nouveaux moyens de cartographie parcellaire etc. On a de la formation qui est accessible pour nos membres mais ce n'est pas suffisamment développé selon moi et on devrait faire quelque chose, j'aimerais développer ce que j'appelle un conseil représentatif des jeunes pour essayer de préparer la relève parce que dans le conseil représentatif et dans le milieu agricole en général, on se rend compte qu'on a une population relativement vieillissante, on a beaucoup d'agriculteurs qui sont dans la tranche 55 et plus et donc il est intéressant de commencer à préparer l'avenir et on voudrait à ce sujet là dans les deux à venir préparer une refonte des statuts pour permettre de créer ce qu'on appelle un conseil représentatif des jeunes avec des journées à thèmes où on forme sur l'élevage, on forme sur telle ou telle technique pour justement essayer de les inciter à s'impliquer plus dans la vie de l'entreprise.

A : Ok, ok. Est-ce que vous faites aussi un travail de sensibilisation au niveau du grand public ?

C : Pas vraiment, on a évidemment une page Facebook et ce genre de choses mais on n'y pas vraiment de sensibilisation, d'ailleurs au niveau agricole on a vraiment un déficit d'image, je ne sais pas si vous pouvez le dire ou pas, mais moi j'ai l'impression que c'est un peu compliqué, étant donné que je suis aussi agriculteur en plus d'être patron de la société et coopérateur aussi, mais à un moment donné je trouve que c'est notre image générale de l'agriculteur et de tout ce qui est en amont et en aval n'est pas très bonne et donc il y a des réflexions en cours pour éventuellement faire des groupements d'intérêts pas économiques mais plutôt pour améliorer l'image générale du secteur.

A : Et vous avez eu des critiques à quel niveau ?

C : Par exemple sur l'utilisation des produits de protection des plantes, il y a un peu toutes sortes à ce niveau là mais c'est principalement dans ce domaine là quoi, aussi parfois, je prends un exemple, l'année dernière pendant la période de la moisson on est devenu tributaire de la météo et certains agriculteurs travaillent évidemment le dimanche et parfois très tard et certains riverains disent « ouais, vous travaillez toujours n'importe quand et n'importe comment », c'est un peu limité mais ils doivent évidemment tenir compte de la météo.

A : Ok, ok, d'accord. Un sixième principe qui est assez important c'est la coopération entre les coopératives. Est-ce que vous êtes impliqués dans des projets de coopération avec d'autres coopératives ?

C : Pas réellement, on est en train de développer divers partenariats notamment avec des coopératives françaises donc j'ai des contacts à différents endroits puis j'ai remis en route ici

dans les douze derniers mois et on travaille ensemble sur certains projets mais ce n'est pas très développé et en Belgique il y a assez peu de coopératives, en tout cas dans notre domaine il y a une autre coopérative qui s'appelle Scar qui est située à Bullange ou dans le pays de Herve mais sinon il n'y en a pas beaucoup, ce qui fait qu'à un moment donné on s'est tourné vers l'étranger. On travaille donc principalement avec trois grosses coopératives en France où on échange et une grosse coopérative hollandaise aussi et également une coopérative allemande.

A : L'alliance en fait elle étend même la coopération entre des coopératives qui ne font pas forcément partie du même secteur. Par exemple certaines personnes m'ont parlé qu'elles travaillaient en collaboration avec des coopératives dans les nouvelles technologies.

C : Ça on n'a pas vraiment. On travaille, on avait envie de mettre quelque chose en route avec la plateforme Mimosa qui est une plateforme de développement de projet et qui a déjà travaillé avec le Crélan également mais ça ne s'est pas beaucoup concrétisé.

A : Ok, ok. Le dernier principe c'est l'engagement envers la communauté donc c'est tout ce qui touche au développement durable, à la réduction de la pauvreté, des inégalités, le développement du commerce équitable et ce genre de choses.

C : On n'a pas grand chose à ce niveau là. Bon on travaille dans des principes généraux de durabilité etc. mais on n'a pas vraiment une action particulière. On va mettre en route normalement dans les prochains mois une action sur tout ce qui est les produits locaux. On reste quand même axé sur la Wallonie donc on est local, on considère la Wallonie ça reste du local et donc on travaille à cette échelle-là.

A : Ok, ok. Est-ce que vous considérez que le modèle coopératif représente un atout sur le marché face à la concurrence ou est-ce qu'au contraire ça représente un obstacle ?

C : Disons que pour moi je pense qu'on, ça n'apporte pas... Ce n'est ni un atout ni obstacle. On doit travailler dans le même environnement concurrentiel et donc on doit en tenir compte et c'est tout simplement. La seule petite différence éventuellement c'est une plus grande difficulté de financement que certains concurrents qui sont financés directement par des grandes banques sinon ce n'est ni un atout ni un obstacle.

A : Et est-ce que vous pensez que dans une structure telle que la vôtre qui est donc relativement grande comparé à d'autres plus petites coopératives, est-ce que vous pensez que grande structure rime automatiquement avec dilution des coopératives ?

C : C'est certain, une fois qu'on est 2400 coopérateurs, à un moment donné certains ne savent même plus finalement qu'ils sont coopérateurs donc il y a une certaine dilution d'où le fait qu'on doit vraiment dynamiser notre réseau et favoriser les échanges etc. donc une réunion par trimestre c'est un peu peu, on devrait continuer à travailler un peu ça et surtout je pense, je crois pas mal dans l'idée de faire un conseil des jeunes. S'ils sont impliqués dès le début de leur expérience professionnelle en tant qu'agriculteur ou même quand ils sont encore étudiants dans le domaine, ça permettra de les sensibiliser dès le début et finalement ça va conduire à un phénomène de diffusion naturel.

A : Ok, très bien. Comment est-ce que vous évalueriez la concurrence justement dans votre secteur ? Est-ce que vous ressentiez des pressions particulières ?

C : C'est un secteur très concurrentiel, on a quelques gros, enfin on a deux gros concurrents à côté de nous sur la Wallonie et puis on a une multitude de petits indépendants donc on a une situation de concurrence assez féroce.

A : Est-ce que vous ressentez également d'autres pressions autre que la concurrence ? Que ce soit au niveau technologie, réglementaire, etc.

C : Plutôt réglementaire. On en a parlé récemment, il y a eu un accident à Strasbourg, il y a eu une explosion dans un silo de céréales. On a des contraintes réglementaires assez sévères à ce niveau là, touche qui est norme explosion de poussières, etc. et alors aussi tout ce qui est environnemental pour tout ce qui est la protection des plantes et l'utilisation de produits qu'on appelle généralement pesticides et avec un nom moins sympathique que produits de protection des plantes donc on a quand même une grosse pression des autorités et du grand public. On est un peu dans l'œil du cyclone à ce niveau là et nous on distribue ces produits là, je ne dis pas qu'on les favorise mais les agriculteurs en ont besoin, ils utilisent selon moi à bon escient de manière générale donc on leur distribue ce type de produits également.

A : Ok, ok et est-ce que vous pensez que la structure coopérative vous freine pour faire à ces défis, à la concurrence ?

C : Non, au contraire, parce que ça nous permet de faire justement remonter plus vite l'information de certains agriculteurs plus impliqués que d'autres évidemment parce que tous ne le sont pas et ça permet de mettre en place des essais justement pour essayer développer des moyens de protection alternatifs. C'est ce qui en route, des essais, pour essayer de promouvoir la protection des produits non pas à pleine dose mais à moitié de dose mais avec en même temps un ajout d'huiles essentielles etc. pour essayer d'améliorer l'efficacité.

A : Ok, ok. Est-ce que vous avez déjà été confronté à une situation où pour faire face à un certain défi, un certain challenge, vous avez dû adopter un comportement, des pratiques, qui iraient à l'encontre de ces valeurs coopératives ?

C : J'ai évidemment peu d'expérience vu qu'il y a que deux ans que je suis dans l'entreprise mais selon moi, non, je ne vois pas en quoi ... non. Évidemment quelque part l'entreprise a besoin d'un certain niveau de marge pour pouvoir assurer son fonctionnement, le paiement de ses salaires, des équipes, etc. On pourrait dire que le fait de vouloir une marge entre guillemets normale dans le secteur pourrait être contre les valeurs parce qu'on va, c'est de la marge qu'on prélève sur l'agriculteur quelque part mais dans l'ensemble on est quand même, on a une marge normale dans le secteur, on n'a pas non plus des profits exorbitants donc ça reste cohérent quoi.

A : Ok, ok, très bien. Comment est-ce que vous évalueriez la santé financière de la coopérative ?

C : Disons qu'on vient de vivre deux années difficiles au niveau résultat mais au niveau des fonds propres etc. notre capacité n'est pas mise en danger et cette année le bilan sera de nouveau positif donc voilà c'est plutôt positif, plutôt confortable.

A : Et vous voyez encore sur les prochaines années un développement au niveau de la taille de l'entreprise ?

C : On aimerait en effet, on se rend compte qu'on est à la limite entre deux tailles critiques et on doit continuer à évoluer par la multiplication des projets que ce soit en amont ou en aval de notre métier.

A : Et vous pensez à un moment sortir de la Wallonie ?

C : Plutôt par des actions commerciales mais pas au niveau de nos dépôts et de nos différents endroits de nos installations à moins qu'une opportunité se présente mais pour l'instant ce n'est pas prévu.

A : Super. J'ai plus ou moins fait le tour de toutes mes questions. Est-ce que vous voulez encore ajouter quelque chose en particulier sur le modèle coopératif ?

C : Bah je trouve que c'est un modèle pour moi qui me plaît beaucoup, j'avoue que le fait d'être revenu dans le modèle coopératif en étant sorti d'une grande entreprise, j'avoue que c'est un des facteurs que j'ai changé de voix et d'ailleurs je pense que c'est un modèle qui a quand même le vent en poupe, on en crée quand même pas mal à tous les endroits et il y en a aussi dans tout ce qui est, je ne sais pas si vous connaissez le vin de Liège, une coopérative à finalité sociale donc je trouve qu'il y a des coopératives on va dire plus classiques telles que la nôtre qui sont déjà des grandes entreprises ou des moyennes entreprises, Crélan qui est une très grande entreprise et puis on voit plein de petites coopératives qui se créent parce que justement il y a ces valeurs d'entraide et de mutualisation qui sont quand même assez importantes, elles le sont certainement encore plus dans les plus petites structures qui se créent et en plus quand elles sont à finalité sociale telle que Vin de Liège je trouve ça assez sympa et il y en a une nouvelle qui se crée coopérative du pays de Herve.

A : J'ai été les interroger justement.

C : Oui, vin du pays de Herve se sont inspirés de vin de Liège.

A : Oui, oui. Peut-être pour conclure sur la question de recherche de mon mémoire, est-ce que vous pensez qu'il est possible à l'heure actuelle pour les coopératives, tout en grandissant, de garder cet esprit coopératif sur le long terme ?

C : Selon moi oui mais il faut vraiment travailler l'aspect communication et l'aspect dynamisme, rester très dynamique vis-à-vis des membres. Si on les laisse quelque part et qu'on travaille vraiment comme une société complètement privée, on va perdre cet esprit coopératif donc ça veut dire qu'il faut rendre les réunions plus dynamiques, organiser des choses bien spécifiques pour les coopérateurs et aussi essayer de promouvoir des actions

uniquement à destination de nos coopérateurs, ce qui donne quand même un avantage à être coopérateur et qui crée de la valeur quoi.

A : Et est-ce que vous estimez que vous avez cette dynamique justement suffisante pour ...

C : Pas encore, on est en train d'y travailler, on améliore. Jusqu'il y a un an et demi, on n'avait même pas de site internet, pas de page Facebook, [rires] il y a du boulot et par exemple ici on a une nouvelle chargée de communication qui a commencé il y a quelques semaines et on a mis en place un concours pour prévoir la foire de Libramont et on se rend compte qu'on a vraiment qu'un engouement maintenant dans le fait d'essayer de communiquer un peu différemment, utiliser les médias sociaux, ça permet de développer un peu plus et d'augmenter la page mais finalement nos coopérateurs diffusent, partagent, c'est assez positif.

A : Ok très bien donc moi j'ai fait le tour de toutes mes questions. Une question un peu plus pratique, est-ce que ça ne vous dérange pas que je cite la Société Coopérative Agricole de la Meuse ou est-ce que vous préférez restez anonyme ?

C : Pas de soucis.

A : Super.

C : Ce qui m'intéresserait aussi c'est de récupérer une version PDF de votre mémoire pour pouvoir le lire posément, ça m'intéresserait. Vous avez mes coordonnées mail de toute façon.

A : Oui pas de soucis, je vais l'envoyer à tout le monde je pense parce que beaucoup me l'ont demandé.

C : C'est vrai que les personnes qui travaillent dans ce domaine et dans le domaine coopératif, ils ont tous un peu cette même philosophie, je pense que mine de rien c'est quelque chose qu'on a en nous et donc oui c'est intéressant de voir ce qu'il se passe. On en discute souvent par exemple avec les gens du Crélan parce qu'on a une ou deux grosses réunions annuelles avec eux, d'ailleurs on aimerait continuer à travailler parce qu'eux ils ont fait tout un travail de fond là-dessus aussi, d'essayer de dynamiser les choses et on échange un peu pour essayer d'améliorer ces aspects là quoi. Je pense qu'il y a beaucoup de coopératives agricoles, en France il y a quand même 2700 coopératives, c'est vraiment un modèle qui est très reconnu, très utilisé en France, quelques dispositions fiscales qui les aident un peu plus que chez nous en Belgique aussi. En Belgique, il n'y a pas vraiment d'écart, au niveau du code des sociétés, on est considéré comme une autre société à peu de choses près En France par contre il y a un principe différent niveau du bénéfice, il est beaucoup moins taxé que les sociétés classiques, ce qui explique peut-être le fait qu'il y en ait beaucoup plus en France.

A : C'est sûr. Bon bah voilà encore un tout grand merci pour votre temps.

C : Avec plaisir et bonne chance pour la suite.

Annexe 17 : retranscription de l'interview de Isabelle Philippe (Crédal)

I : Bonjour, désolé pour le retard.

A : Pas de soucis, j'étais disponible donc pas de soucis.

I : Parfait.

A : Déjà un tout grand merci de prendre le temps de répondre à mes questions parce que je sais que vous avez un agenda assez chargé de ce que j'ai entendu.

I : Oui.

A : Voilà, donc peut-être vous expliquer en quelques mots le cadre de mon mémoire.

I : Oui.

A : Donc là en fait je suis en dernière année de master en ingénieur de gestion à l'UCL donc je réalise actuellement mon mémoire qui porte sur les coopératives et plus particulièrement je cherche à savoir s'il est possible à l'heure actuelle pour les coopératives de faire face à la concurrence et à toutes les pressions qui peuvent exister sans perdre de vue pour autant l'idéal coopératif donc tout ce qui est valeurs et principes. Donc tout d'abord est-ce que vous pourriez vous présenter et présenter également la coopérative Crédal ?

I : Oui, donc Crédal est une coopérative qui a été créée en 1984 donc voilà ça fait déjà un certain temps. Elle a été créée au moment de l'apartheid en Afrique du Sud et donc elle est vraiment le fruit ou le résultat d'un mouvement qui s'est appelé le mouvement banque apartheid qui a regroupé des citoyens et des ONG qui se mobilisaient contre l'apartheid en Afrique du Sud, qui manifestaient ici en Belgique et qui ont en fait pris conscience du fait que leur épargne qui était investie tout simplement sur leur compte épargne en bon père de famille auprès de banques belges en fait servait à financer des entreprises qui soutenaient le régime d'apartheid en Afrique du Sud donc je veux dire c'était vraiment la première prise de conscience à ce moment là que en fait en confiant son argent, en faisant un simple geste de mettre son argent sur un compte épargne dans une banque en fait on délèguait un certain pouvoir, le pouvoir de financer des entreprises qui investissaient en Afrique du Sud, des grosses entreprises internationales et donc en fait par le jeu finalement des mouvements financiers qui sont devenus plus globaux et qui transitent de banque en banque etc. et donc en fait ils ont pris conscience que, tout en luttant dans la rue contre l'apartheid, quelque part ils soutenaient pourtant indirectement des projets qui n'étaient pas conformes avec leurs valeurs : ça pouvait être l'armement, ça pouvait ... et donc ils ont décidé après cette prise de conscience de passer à l'acte, ils ont écrit, il y a eu toute une pétition, ils ont écrit aux grandes banques belges donc plein de citoyens ont fait cette pétition auprès des banques en disant « Qu'est-ce que vous faites de, où va l'argent qui est sur les comptes épargnes ? » et les banques n'ont pas donné de réponses satisfaisantes ou n'ont tout simplement pas répondu et de ce fait là, ils ont dit nous on agit, on reprend notre argent des comptes épargnes et on crée une coopérative pour regrouper cet argent au sein d'une coopérative qui était le véhicule juridique le plus facile parce qu'il permet d'avoir une variabilité dans le capital, une

ouverture de capital et donc ils ont créé Crédal et directement ils se sont dit « Mais avec cet argent, qu'est-ce qu'on veut financer ? » donc « A quoi est-ce qu'on veut que notre argent soit destiné ? » bah on veut qu'il soit utilisé pour financer des projets sociaux, locaux donc des maisons d'accueil, le travail, la santé, pour les plus démunis, etc. et c'est comme ça que Crédal est né et a commencé à faire ses premiers crédits à un moment aussi où le secteur de l'économie sociale, dans les années 80, n'était pas aussi structuré qu'aujourd'hui. Aujourd'hui maintenant l'économie sociale, fin je veux dire il y a quelques grosses entreprises, Oxfam, enfin voilà, il y a un tas d'entreprises qui font de l'économie sociale qui sont vraiment hyper professionnels même les plus petites associations, même les associations de voisins de quartier sont obligées vraiment d'être professionnelles avec toujours des bénévoles dans les conseils d'administration mais il y a une comptabilité qui doit être professionnelle, on doit répondre à des pouvoirs publics pour les subsides et donc on doit avoir des pièces justificatives et des tenues de comptes hyper professionnelles, ce qui n'était pas le cas fin des années 80 ; à l'époque c'était beaucoup plus informel, la naissance aussi des ASBL, des entreprises d'insertion par le travail, des entreprises de formations, il n'y avait pas encore tous ces agréments qui aujourd'hui permet de soutenir le secteur et donc à l'époque c'était un secteur qui n'était pas du tout accepté par les banques. C'était très compliqué quand on était une ASBL sociale d'aller chercher un crédit dans une banque donc quelque part voilà ça a été la jonction entre les deux, d'un côté cette prise de conscience d'épargnants et qui ont voulu en fait reprendre le contrôle de leur argent et qu'il soit affecté à des fins, dans l'économie réelle à des projets sociaux autour d'eux et de l'autre côté, un secteur qui était complètement exclu des banques et qui avait pourtant des besoins de financement également et donc Crédal a commencé comme ça, en finançant des projets sociaux. Au fur et à mesure des années, il y a aussi eu la création d'une agence conseil donc en fait à côté de la coopérative il y a une ASBL qui s'est créée, à la fois pour recevoir des dons parce que les dons il était plus intéressant de les avoir dans une ASBL pour pouvoir bénéficier de la déductibilité fiscale et d'autre part pour pouvoir aussi recevoir des subsides publics qui permettent en fait de faire une activité d'accompagnement donc il y a des conseillers qui sont payés grâce à, en tout cas partiellement, aux subsides publics et qui permettent en fait de passer aussi du temps d'accompagnement avec les projets parce que finalement ce secteur qui à l'époque était encore peu professionnalisé au niveau des outils de gestion avait besoin d'avoir un accompagnement donc quand on faisait du crédit, on faisait pas que du crédit, on faisait aussi, on les aidait à mettre en place un plan de trésorerie, à faire leur comptabilité et donc il y avait un accompagnement qui lui, vu les taux d'intérêt, ce n'était pas possible d'être rentable comme ça et donc on a eu d'emblée assez vite, on a créé l'ASBL et on a eu des subsides et qui ont permis en fait de financer tout un travail d'accompagnement et d'assistance technique aux projets qu'on finançait et c'est comme ça en fait que ça a grandi petit à petit, on a étoffé nos services, on a commencé à faire du microcrédit fin des années 90, microcrédit au départ professionnel puis c'est au moment où il y avait la Grameen bank au Bangladesh, ça a été la mode du microcrédit et à ce moment là c'était les premiers projets dans le Sud et donc nous on s'est dit « Mais pourquoi pas du microcrédit dans le Nord parce qu'il y a des indépendants ou des futurs indépendants qui sont aussi exclus bancaires chez nous en Belgique donc on a commencé à faire du microcrédit professionnel et puis environ, enfin quelques années plus tard, on a commencé à faire du microcrédit personnel donc là c'est le crédit social à la consommation, on a un agrément de prêteur social à la consommation et là c'est des microcrédits à nouveau pour des personnes qui ont un projet de vie, qui veulent se former, acheter une voiture d'occasion, se loger de manière plus digne et qui ont donc besoin d'un

microcrédit donc ça c'est nos crédits au fur et à mesure des années et à chaque fois si vous voulez il y a le pendant au niveau de l'accompagnement, au niveau de l'assistance quoi donc on a du coup développé aussi des services au sein des ASBL parce qu'après il y en a d'autres qui ont été créées pour chaque activité et donc chaque fois on a du financement mais c'est du financement pour accompagner à chaque fois donc si vous voulez il y a toujours besoin, on a l'outil financier qui est la coopérative et à côté de la coopérative, on a les outils sociaux qui sont les ASBL qui permettent de faire ce crédit accompagné, de faire ce crédit de manière éthique, réfléchi et qui est solidaire donc voilà ça c'est vraiment le groupe Crédal aujourd'hui.

A : Ok, très bien. Est-ce que vous personnellement vous avez toujours eu un parcours au sein de l'économie sociale ?

I : Non, moi j'ai commencé donc j'ai fait la gestion, j'ai fait l'ICHEC donc une école de commerce plutôt orientée, plutôt business et en sortant c'est vrai que j'ai travaillé chez CGR à l'époque qui est devenu Fortis avec la fusion avec la Générale de Banque. J'ai travaillé là pendant cinq ans, j'étais responsable des PME enfin bon j'ai bougé un peu et voilà et donc après en fait comme je voulais donner plus de sens à mon métier, j'aimais beaucoup mon métier enfin j'aimais beaucoup le contenu, j'aime bien les chiffres et tout donc voilà j'avais fait l'option finance à l'école et donc bref j'aime bien et par contre je trouvais très intéressant, je travaillais avec des indépendants, des PME donc j'étais dans la branche PME de la banque. J'aimais bien donc le contenu du boulot mais pas la finalité donc j'ai un peu par hasard croisé le chemin de Crédal et ils cherchaient un conseiller crédit donc j'ai postulé, j'ai été prise et j'ai comme ça commencé en 98 à Crédal. J'ai donc bougé, d'abord conseiller crédit puis je suis devenue coordinatrice du département crédit et puis en fait on a regroupé toutes les activités de crédit au sein d'un département crédit dont je suis devenue la coordinatrice au premier janvier 2013 et puis je suis partie en fait pendant trois ans travailler ailleurs, aux mutualités chrétiennes, parce que j'avais envie de changer, voilà ça faisait quinze ans que j'étais à Crédal, j'avais envie de changer et puis je suis revenue en septembre dernier comme directrice suite au départ du directeur précédent donc j'ai quand même fait beaucoup de ma carrière dans l'économie sociale ou dans le non-marchand sauf les cinq premières années.

A : Ok, très bien. Peut-être pour introduire un peu le sujet, quand on vous parle de valeurs coopératives, à quoi pensez-vous ?

I : Les valeurs coopératives, bah je pense surtout à coopération pour se renforcer, coopération entre des personnes qui ont un le même intérêt ou du moins un intérêt commun et qui permet de se renforcer en coopérant et puis d'autre part, c'est aussi l'absence de but lucratif à des fins privées. Je sais qu'il y a sept principes à la coopérative et il me semble que c'est vraiment ceux là qui sont les plus importants.

A : Je reviendrai plus tard sur ces principes justement. Selon vous, quels seraient les avantages et les inconvénients du modèle coopératif dans votre cas par exemple ?

I : Bah les avantages très clairement c'est de pouvoir justement consacrer les bénéfices éventuels à l'activité donc il y a un désintéressement de la part des actionnaires, des coopérateurs qui permet, qui ont en fait comme objectif quand ils investissent à Crédal un objectif vraiment de collaborer à la mission de Crédal donc ils recherchent avant tout le

dividende social mais pas le dividende financier ce qui permet à Crédal du coup d'avancer, de continuer et d'investir les résultats qu'il a dans son objet social et dans sa mission donc ça c'est vraiment un avantage. Il n'y a pas des actionnaires qui sont gourmands et qui vont dire « Nous en fait on veut du changement » et ce serait complètement contraire à la mission qu'on s'est mise et donc c'est aussi des valeurs, il y a une mission forte en fait de convergence donc si vous interrogez le personnel de Crédal, les coopérateurs, le conseil d'administration, la direction, on a vraiment une mission, une vision assez claire de quelles sont les missions de Crédal donc je pense qu'il y a quand même une convergence de valeurs très forte qui rend en fait les équipes motivées, militantes et un sentiment d'appartenance assez fort au projet. Les inconvénients, c'est que en fait, ça diminue aujourd'hui mais il y a quelques années quand on devait présenter Crédal à un salon, expliquer à quelqu'un qui est super intéressé et qui dit « Génial, je suis super intéressé, j'ai envie que mon argent serve à financer des microcrédits, du crédit social et tout, génial qu'est-ce que je dois faire ? », bah vous devez devenir actionnaire donc c'est pas simple en fait parce que c'est pas comme ouvrir un compte épargne et on met ses sous dessus, c'est une démarche qui en Belgique en tout cas pendant des années ça été souvent méconnu, c'est peut-être pas le cas dans d'autres pays mais voilà, c'était compliqué parce qu'il n'y avait pas cette sécurité de la couverture par l'État des 100.000€ sur un compte d'épargne, garantie d'État donc il y a un peu cette barrière là donc le message est un peu compliqué à faire passer au niveau commercial si je peux dire pour attirer des coopérateurs. Maintenant, une fois qu'ils le sont, ils ont un sentiment d'appartenance assez fort donc voilà c'est contrebalancé mais par contre l'entrée disons est plus compliquée que sur un compte épargne et la réglementation belge, ça c'est un inconvénient, ne permet pas en fait d'avoir des comptes épargne, ce qui serait permis dans d'autres pays, ce qui est quand même une réglementation très stricte qui empêche de capter le capital qu'on dont on a besoin et par contre je veux dire quand je disais que c'était un inconvénient surtout il y a quelques années, aujourd'hui les coopératives ont le vent en poupe et les citoyens lambda, enfin peut-être pas le tout grand public, mais de plus en plus de gens connaissent le principe, ils savent que dans leur village il y a une épicerie qui est coopérative enfin voilà ils commencent à comprendre et à connaître ou à reconnaître parce que c'était, cette implication, il y a 50 ans les coopératives étaient perdues et aujourd'hui ça renaît et je pense que du coup on reprend conscience de ses avantages, du fait qu'on peut, quand on est coopérateur, être citoyen coopérateur, on n'est pas un simple acheteur, on est coopérateur du projet et ça je crois que c'est des choses qui reviennent vraiment fort à la mode et du coup ce sont des choses qu'on ne doit plus expliquer à toute une série de personnes qui sont d'office d'emblée convaincues. En plus, il y a la crise financière qui est passée par là, les gens se sont rendus compte qu'en fait les banques n'étaient pas super fiables donc aujourd'hui est-ce qu'il n'y aura pas encore un crash donc ils ont moins confiance dans le secteur bancaire et ils se disent peut-être que la coopérative ils n'ont pas la garantie d'état mais ce sont des gens sérieux, ils travaillent depuis plus de 30 ans, aucun coopérateur n'a jamais perdu un euro, mon argent servira à des fins sociales donc voilà, ça commence vraiment du coup à, le message commence à porter ses fruits. Maintenant, on capte quand même encore au sein des coopératives, si on prend toutes les coopératives je n'ai pas les montants en tête mais c'est une goutte d'eau évidemment par rapport à tout l'argent qui est sur les comptes épargne en Belgique mais donc l'inconvénient je pense que c'est ça, l'explication, la complexité malgré tout, même si c'est très simple il suffit de verser l'argent sur le compte hein mais il y a un peu une barrière à l'entrée si je peux dire mais une fois qu'on dedans je pense qu'on est convaincu mais du coup on va peut-être ne toucher qu'une frange de la population et pas tout et surtout tant qu'il n'y a pas un avantage

fiscal parce qu'en fait il y a un avantage juste sur les dividendes mais c'est quand même assez léger comme avantage mais par exemple je sais que Alterfin qui est une coopérative également mais qui investit dans le microcrédit dans le Sud, eux, ils ont un avantage vraiment de déductibilité fiscale donc quand vous êtes coopérateurs d', comme c'est du microcrédit dans le Sud, ils ont un agrément spécial et les coopérateurs peuvent déduire avec un maximum je ne sais plus exactement, un peu moins de 1000 euros par an je crois à condition qu'ils gardent les actions pendant cinq ans fin c'est un truc comme ça, je suis coopératrice chez eux mais j'ai un peu oublié et puis c'est des gens qu'on connaît bien, on travaille, on a des liens avec eux.

A : Je les ai interrogés justement mais ils ne m'avaient pas parlé de ça.

I : Ca c'est un avantage parce que dès lors qu'ils ont eu cet agrément, cette déductibilité fiscale, leur capital a explosé si bien qu'aujourd'hui du coup l'utilisation de leurs fonds n'a pas suivi parce que forcément faire du crédit ça prend plus de temps que de capter de l'épargne quoi et donc c'est vrai qu'ils ont vraiment eu leur capital qui explosé contrairement à Crédal, et à Hefboon par exemple qui est notre équivalent néerlandophone un peu plus petit que nous mais on a pas ça alors qu'on fait du microcrédit mais dans le Nord donc ça, ça couvre pas donc on a déjà mobilisé pour ça et il y a eu un avis favorable de la cour des comptes mais c'est toujours pas passé et donc malheureusement on ne peut pas encore bénéficier de ça mais le jour où on l'aura, on va vraiment avoir une augmentation de notre capital c'est certain. Après du coup si on augmente le nombre de personnes qui viennent peut-être plus pour un avantage fiscal, c'est ce que Alterfin m'expliquait, c'est qu'il peut y avoir des motivations différentes au sein du capital, de toute façon les coopérateurs peuvent être motivés par des choses différentes mais il y a une certaine unité en tout cas de nos coopérateurs ici à Crédal derrière l'objet social, comme je le disais tantôt ils ne recherchent pas le but de lucre, ils vont vraiment être intéressés par le dividende social qu'ils ont tandis que chez Alterfin le fait qu'il y ait eu un afflux de coopérateurs notamment intéressés par l'aspect fiscal, une personne d'Alterfin m'expliquait, c'est vrai que du coup il y a, il peut y avoir des coopérateurs, en fait voilà Alterfin reverse un dividende de je ne sais plus, cette année 0,75 ou 1% je crois mais ils ont déjà versé plus par le passé et les résultats en fait auraient permis de payer un peu plus mais ils ont dit aux actionnaires « Voilà, on verse 1% de dividende, le reste on veut l'investir, on veut le garder dans la coopérative en réserve au cas où il y aurait des coups durs » mais donc il peut y avoir c'est vrai des gens qui vont être plus intéressés par l'argent et qui voudraient un peu plus que 1%, voilà des gens qui ont plus un discours capitaliste comme on peut l'entendre dans d'autres sociétés parce qu'ils sont pas venus par militance entre guillemets au départ mais aussi par cet avantage fiscal donc ça crée un peu, à un moment donné, plus on grandit et c'est ça aussi un peu l'objet de votre mémoire si j'ai bien compris, donc en grandissant effectivement on augmente la taille, le nombre de coopérateurs, les motivations sont différentes et donc il y a peut-être moins d'unité derrière l'objet social et du coup peut-être plus de débats ce qui n'est pas forcément négatif mais peut-être aussi des décisions qui pourraient être un peu en contradiction, les valeurs peuvent peut-être se diluer, alors toujours étant qu'il faut essayer de garder cette unité évidemment derrière le projet et les missions. Alterfin y arrive quand même hein mais disons qu'il peut y avoir parfois plus de tensions au vote du dividende en assemblée générale quoi.

A : Ok, ok, super. Vous avez tout à l'heure parlé, brièvement énoncé les principes de l'Alliance Internationale donc les sept principes.

I : Oui, je ne les connais pas par cœur honnêtement.

A : Pas de soucis. Ce qui m'intéresse donc c'est de voir si les coopératives continuent à appliquer ces principes là et si oui, de quelle manière, quelles pratiques elles mettent en place pour s'y conformer.

I : Oui, oui mais on les applique en fait, je ne les connais pas par cœur comme ça mais on les applique ça c'est sûr parce que je les ai encore entendus il n'y a pas longtemps et en fait nous on répond plutôt aux exigences du CNC, du Conseil National de la Coopération et donc voilà c'est plutôt à ça qu'on se conforme mais on est en plein dedans oui.

A : Ça ne vous dérange pas de les passer en revue ? Je les ai sous les yeux, ne vous inquiétez pas.

I : Oui.

A : Donc le premier principe c'est l'adhésion volontaire et ouverte à tous, est-ce que n'importe qui pourrait devenir coopérateur chez Crédal ?

I : Oui alors on a une admission des coopérateurs au niveau du conseil d'administration donc on pourrait refuser un coopérateur si on sait que par exemple une société ou individu qui ne serait pas conforme à nos valeurs ; ce n'est pas arrivé mais ça pourrait. Je veux dire, imaginons une société qui est complètement, je ne vais pas donner un exemple comme ça mais une société complètement controversée, enfin je ne sais pas moi, qui vend des armes et qui tout d'un coup veut investir à Crédal il y aurait un débat c'est sûr mais sinon c'est ouvert à tous.

A : Ok, très bien donc le deuxième principe c'est le pouvoir démocratique exercé par les membres.

I : C'est le cas, chez nous c'est un homme/une voix.

A : Voilà, c'était justement ma question. Est-ce que vous avez un niveau de participation plus élevé, dans la moyenne, faible, en assemblée générale ?

I : On a eu 194 personnes à notre assemblée générale et 800 sur présentation donc avec les procurations on était à 806 cette année sur 3099 coopérateurs.

A : C'est pas mal du tout ça.

I : Oui, c'est pas mal. On a quand même des assemblées générales assez vives, enfin vives je veux dire pas dans le sens [rires] mais vives dans le sens où il y a des questions, les gens sont là, on aimerait qu'il y ait encore plus de monde mais voilà c'est un travail qu'on a pas encore fait vraiment de mobiliser les gens pour venir, on a envie de faire ça mais c'est vrai qu'on s'est beaucoup plus tourné ces dernières années sur l'opérationnel donc sur les clients, crédits,

accompagnement, on a développé beaucoup les services en fait du côté, en aval par contre en amont, du côté du standing, du capital, on a peu animé la vie coopérative si ce n'est par l'assemblée générale une fois par an, par le dialogue donc on a quand même gardé une communication vis-à-vis d'eux quand même trimestrielle mais je veux dire on n'a pas, on aimerait, il y a des projets comme ça qui sont dans les cartons mais on a pas encore réussi à trouver le temps, les moyens aussi parce que ça nécessite des moyens, ça c'est peut-être un des avantages de la coopérative, c'est que animer la coopérative avec 3000 personnes et voire plus parce que ça continue d'augmenter, c'est quelque chose qui prend du temps, qui s'organise et pour lequel il faut mobiliser des moyens et donc ça on l'a très peu fait ces dernières années malheureusement mais on a un beau taux de participation à l'AG, on est toujours très content, c'est toujours des chouettes moments de partage. On le fait toujours chez des clients, on le fait exprès et alors il y a des clients qui viennent témoigner et on essaye vraiment de toujours mettre en avant les clients, on va faire une visite, cette année on était, on a été visite, c'était à Bruxelles, Permafungi qui cultive des champignons sur un marc de café dans les caves de Tour et taxis, c'est un projet génial, ils récupèrent du marc de café dans les restaurants Exki et compagnie, ils vont les chercher à vélo donc c'est tout un projet d'économie circulaire et donc là dessus ils cultivent des champignons et des chicons donc c'est vraiment chouette. Moi, j'y suis pas allée parce qu'il n'y avait pas assez de place donc l'équipe n'a pas été mais les coopérateurs qui s'étaient inscrits, il y a eu une cinquantaine de coopérateurs, ils ont été visité le projet donc voilà c'est une manière aussi de montrer concrètement à nos coopérateurs à quoi sert leur argent, on a financé Permafungi, on a été servi au niveau du repas par Cannelle qui est une entreprise de formation par le travail à Bruxelles qui réinsère des gens dans le métier de l'Horeca, c'est eux qui ont fait notre buffet et qui ont servi, enfin c'est toujours ça qu'on veut montrer et je crois que c'est ça que les coopérateurs qui viennent à l'AG aiment bien donc voilà.

A : Ok, ok, très bien. Le troisième principe c'est la participation économique des membres donc je suppose que comme dans toute coopérative il faut investir un certain montant pour devenir coopérateur et j'ai vu notamment dans les statuts qu'il y avait plusieurs types de parts.

I : C'est à partir de dix euros. On a vraiment voulu démocratiser en faisant des parts à partir de dix euros justement et la personne qui a mis dix euros elle a une voix comme la personne qui aurait mis 100.000 quoi. C'est un homme/une voix. Et nos clients sont coopérateurs, ça je pense que c'est aussi assez original me semble-t-il donc on a aussi voulu créer un lien entre, donc ça c'est vraiment le début d'une animation de la vie coopérative qu'on a envie de pousser plus loin mais on veut créer vraiment un lien entre les clients de crédit ou qui ont un accompagnement et les coopérateurs qui apportent le funding parce que c'est pas forcément les mêmes personnes en fait au départ de Crédal parce que c'est vraiment issu d'un, mais maintenant on veut aussi, on demande à nos clients, en tout cas professionnels, pas les microcrédits personnels et on propose aussi aux personnes qui sont accompagnées de souscrire une part de 25 euros : c'est une part spécifique qu'on a fait pour nos clients du coup ils sont coopérateurs et il y en a qui sont venus c'est génial à l'assemblée générale, il y en a peu je reconnais, mais il y en a qui sont venus et c'est chouette parce qu'ils voient qu'ils ont bénéficié d'un crédit mais en fait les 25 euros qu'ils ont mis et peut-être un jour s'ils ont plus d'argent, plus de moyens ils mettront plus et en fait voilà c'est pas juste qu'ils bénéficient de quelque chose ils sont quelque part, ils sont dans une banque sociale, ils bénéficient d'un

crédit, non en fait ils sont acteurs du projet en fait en devenant coopérateur et c'est ça vraiment qu'on a envie de développer à l'avenir.

A : Ok, ok et est-ce que vous reversez généralement un dividende ?

I : On reverse un dividende donc il y a des parts sans dividendes, 12% du capital sont représentés par des parts sans dividendes donc il y a quand même 12% qui n'a pas de rémunération et 88% donc c'est la grande majorité reçoivent un dividende et l'année passée pour 2017, l'assemblée générale a voté donc cette année un dividende de 0,15%. L'année passée c'était 0,20% donc c'est un dividende assez faible mais qui correspond grosso modo au taux du compte d'épargne.

A : Ok, ok. Et le capital dont vous disposez il provient uniquement des apports des coopérateurs ?

I : Oui uniquement donc on prête que sur notre capital donc toutes les règles de Mifid et compagnie mais bon après je ne les connais pas toutes, en tout cas souvent on dit que les banques sont sous-capitalisées par rapport à leurs encours, leurs engagements mais nous en fait on est solvabilité 100% parce qu'on prête que sur notre capital. On n'a pas d'effet levier, peut-être à l'avenir, c'est peut-être quelque chose qu'on doit envisager parce qu'on a beaucoup de demandes de financement et donc à un moment donné est-ce qu'on va continuer d'augmenter le capital, ça c'est ce qu'on veut toujours faire mais on va peut-être aussi pourquoi pas aller chercher un levier par je sais pas, en faisant appel à un financier évidemment éthique qui pourrait renforcer nos moyens mais en tout cas pour l'instant on finance que sur notre capital et au 31/12 on était à 99% si vous avez dans le rapport d'activité donc pour 100 euros qu'un coopérateur investit au 31/12, il y avait 99 euros qui étaient prêtés pour des projets sociaux ce qui est vraiment assez exceptionnel comme ratio.

A : Oui j'avais vu sur le site que c'était minimum 80% ou quelque chose comme ça.

I : Voilà, l'engagement c'est 80 parce que comme on est vraiment né pour lutter aussi contre les dérives du secteur bancaire, il ne s'agit pas que tout d'un coup on ait pour 100 euros investis qu'il n'y ait que 20 qui soient mis dans le crédit sinon il y en a quand même 80 qui seront placés sur des comptes en banque parce qu'on sait pas faire autrement en Belgique, on ne sait pas les mettre sous notre matelas quoi donc je veux dire, évidemment on a placé de l'argent chez Triodos mais je veux dire, nous d'office l'objectif c'est vraiment de faire croître le capital tout en augmentant notre portefeuille crédits donc comme ça on grandit assez lentement finalement sur les 30 ans mais de manière régulière, on avance vraiment sur les deux pieds quoi. Quand on a un afflux de demandes de crédits et bah hop, on fait un appel aux parts et petit à petit on grandit de manière régulière pour toujours maintenir cet encours de 80% qui est un engagement fort qu'on a et je pense auquel les coopérateurs tiennent parce que c'est ça qui fait l'essence même du projet donc 99% ça c'était vraiment exceptionnel, on était fier.

A : Je comprends, il y a de quoi. Donc le quatrième principe c'est l'autonomie et l'indépendance, dans quelle mesure est-ce que vous pensez avoir conservé votre autonomie et votre indépendance ?

I : On a un conseil d'administration indépendant qui est totalement, ce sont des bénévoles qu'on va chercher dans le secteur financier parce qu'ils ont une expérience financière ou dans le domaine social, des gens de terrain du domaine social et donc dans nos comités de crédit c'est pareil, on a toujours des experts sociaux et financiers, tous des bénévoles. Dans le comité de microcrédit professionnel, on a aussi un expert entrepreneurial donc c'est tous des gens qu'on va chercher pour leurs compétences qui sont bénévoles et qui sont extérieurs donc la décision ne se prend pas uniquement entre nous ici l'équipe et alors voilà l'autonomie on n'est pas lié à un grand groupe, on est vraiment complètement autonome de tout, de toute influence extérieure. Au niveau des pouvoirs publics bien sûr, ce serait utopique de dire qu'on est complètement autonome dans le sens qu'on bénéficie de subsides publics il y a des obligations, on rentre dans des cases je dirais quand on a un agrément, on a un agrément comme service structure d'accompagnement à l'autocréation d'entreprises, on a un agrément comme agence conseil, on a un agrément comme prêteur à la consommation fin forcément ça suscite des exigences, des reporting et de rentrer dans la case donc effectivement on ne fait pas tout ce qu'on veut, on doit respecter des contraintes légales qui sont légitimes et qui nous sont imposées donc c'est une autonomie évidemment dans une certaine mesure mais qui sont des choses qui sont justes si je peux dire parce que le cadre qui est imposé par les pouvoirs publics correspond quand même toujours, évidemment on ne peut pas comparer l'agrément de prêteur à la consommation, ça, ça correspond vraiment à une nécessité de protéger le consommateur et c'est bien normal mais même quand on est subsidié par exemple pour une activité, pour un appel à projet ou quelque chose comme ça, il y a forcément un cadre à respecter mais qui est un cadre évidemment imposé par les pouvoirs publics mais qui est, qui nous permet quand même, je veux dire c'est nous qui décidons d'entrer dans un appel à projet et parce qu'il répond à notre stratégie, parce qu'à un moment donné il va renforcer notre activité donc c'est toujours quand même quelque chose qu'on décide nous-même de déposer et qui n'est pas contraint et forcé donc je veux dire on a une autonomie d'aller chercher tel ou tel pouvoir subsidiant et on pourrait très bien aussi décider d'arrêter si les contraintes qui nous sont imposées font que ça n'est plus en correspondance avec notre objectif et avec les services qu'on veut développer donc oui on a vraiment une autonomie et une indépendance par rapport à toute influence.

A : Ok, ok, super donc le cinquième principe c'est l'éducation, la formation et l'information donc l'éducation c'est vraiment le fait de sensibiliser ses membres au mouvement coopératif et au projet, les formations c'est des formations et l'information c'est tout ce qui est sensibilisation du grand public. Est-ce que vous faites ce genre de choses ?

I : Donc on a nos publications pour nos membres, vous avez vu sur le site, le rapport d'activité, une newsletter en ligne et donc on a une grande transparence je pense que c'est à noter par rapport au secteur bancaire, bon c'est pas difficile d'être plus transparent qu'une banque mais quand même, on a vraiment une volonté de, on a la liste des clients, on explique, on donne des témoignages, il y a vraiment une transparence sur ce qui est fait avec l'argent des coopérateurs donc une information ça c'est vraiment important pour nous, sensibilisation du grand public on ne le fait pas assez mais c'est pas vraiment dans notre mission, on est pas reconnu comme éducation permanente donc voilà, à priori ceux qui font ça c'est plutôt Financité qu'on a contribué à créer à l'époque où ils étaient le réseau financier alternatif et qui est en fait l'outil de sensibilisation sur la finance solidaire, ils le font parfois avec plus ou moins de succès mais en tout cas nous on a une mission parce qu'au travers de nos

publications quelque part on sensibilise mais on n'a pas une mission grand public sauf que voilà je réponds à vos questions, on est parfois appelé à la radio, pour des articles, on fait tout ça mais on n'a pas une action proactive parce qu'on a pas les moyens non plus de faire ça quoi.

A : Oui, je me doute. Et en ce qui concerne les formations, est-ce que vous prévoyez des choses pour les membres ?

I : C'est plutôt pour le personnel, à l'arrivée et pour nos bénévoles. On a une fontaine de bénévoles donc on les informe vraiment sur le modèle de Crédal, le personnel aussi. Pour les membres aussi, lors de l'assemblée générale ou dans nos publications, ce sont des choses qu'on met en avant, des projets qu'on finance et à l'assemblée générale il y a une grande, enfin une grande explication j'exagère, il y a une explication sur le modèle coopératif donc c'est vraiment toujours des principes qu'on remet en avant quoi.

A : Ok, très bien. Le sixième principe c'est la coopération entre les coopératives. Est-ce que vous êtes impliqués dans des projets de coopération avec d'autres coopératives ?

I : Bah oui par notre activité d'office, on a en fait pris des parts dans le capital de quelques coopératives partenaires mais dans plusieurs hein, dans Novacitis qui s'est créé à Liège qui va mettre en place des bureaux partagés dont on fait partie, on a un partenariat avec Hefboom qui est une coopérative (e, avec Alterfin, on s'est vu à une réunion de travail il y a deux jours pour essayer d'échanger les bonnes pratiques parce qu'on est soumis à des réglementations communes, à des codes de bonne conduite européens, etc. donc va essayer de collaborer ensemble pour créer des synergies donc oui, on est au cœur de plein d'innovations sociales et c'est vrai qu'en fait beaucoup d'innovations maintenant se font sous la forme coopérative donc c'est vraiment heureux que ce statut revienne sur le devant de la scène et soit de plus en plus utilisé à nouveau et du coup à nous ça nous réjouit parce que du coup on peut s'impliquer, on peut prendre des parts, on est vraiment au cœur de plein de choses en fait et on s'implique dedans soit par des présences au conseil d'administration soit en investissant aussi dans le capital en prenant une part.

A : J'ai vu qu'il y avait un projet au niveau européen aussi avec d'autres coopératives.

I : Alors oui, on a aussi investi dans Lita.co qui est une plateforme de crowdfunding vous pouvez aller voir ce que c'est sur leur site et puis alors on a aussi investi au sein de Tama qui est une coopérative européenne donc on est dans la fédération éthique qui s'appelle CBA et donc c'est une fédération européenne de banques alternatives et grâce à cette fédération et à des contacts qu'on a noué avec des partenaires européens, on a créé une coopérative européenne avec des espagnols, des français et des allemands qui s'appelle Tama pour investir dans des projets pour en fait mettre en commun nos énergies et nos moyens surtout et financer des projets dans un des pays membres de la coopérative donc on a déjà financé des projets en Belgique, via Tama on a investi dans ethical properties et dans Ethique et toi qui sont des coopératives encore une fois, dans l'immobilier sociale. Pour l'instant, on n'a plus eu d'autre participation dans des projets mais c'est l'idée c'est vraiment que ce soit un outil qui permet de mutualiser les ressources de partenaires européens et d'investir dans des projets d'innovation sociale en Europe.

A : Ok, super donc le dernier principe c'est l'engagement envers la communauté mais bon ça c'est aussi un peu l'objet de votre mission.

I : Oui, oui, ce n'est pas juste une coopérative fictive, on est vraiment en plein dedans, notamment l'engagement d'investir minimum 80% dans des projets sociaux donc voilà.

A : Ok, super. Quelles sont selon les pressions auxquelles doivent faire face les coopératives et plus particulièrement Crédal ?

I : Les pressions du marché en fait en tant que cas pour Crédal, j'imagine pour toutes les coopératives mais évidemment je peux parler beaucoup mieux de mon activité, et donc en l'occurrence ici c'est vrai que nous avons une pression concurrentielle de la part des banques classiques sur le marché du crédit à cause du fait que les taux sont très bas et que voilà du coup bon les banques trouvent d'autres recettes dans d'autres activités que Crédal donc ils peuvent se permettre de faire des prix très bas sur l'activité de crédit tandis que Crédal le crédit est l'unique activité et dès lors on devrait demander des prix un peu plus élevés au niveau des taux d'intérêt c'est un peu le coût vérité qu'on arrive pas toujours à demander parce que les clients négocient et donc voilà la difficulté c'est qu'en fait on est sur un marché concurrentiel, qu'on essaye de mettre en valeur notre spécificité, c'est un peu on pourrait dire en agriculture le circuit court, c'est comme si on faisait du bio pour l'argent si vous voulez quoi, le bio fin voilà ça coûte plus cher, il y a un coût, un prix fixe payé aux producteurs mais nous c'est pareil en fait, c'est qu'on vise à rémunérer les parties prenantes de manière correcte et pas l'actionariat mais donc on doit aussi, tous les bénéfices sont réinvestis dans l'activité en l'accompagnement des projets parce que nous ne faisons pas que du crédit mais c'est vraiment sur du crédit accompagné, du crédit éthique adapté, personnalisé donc on fait pas du scoring et du crédit tout fait, on fait du crédit sur mesure et donc tout ça a un coût et en fait malheureusement on ne peut pas le facturer au coût réel parce que à côté de ça on a des concurrents qui pratiquent des taux, ils ne se financent pas de la même manière que nous donc voilà c'est vraiment la pression du marché c'est comment tenir nos valeurs et nos critères tenant compte du fait qu'on est sur un marché qui est concurrentiel.

A : Justement que vous dites que ce n'est pas toujours facile de concilier valeurs et de faire face en même temps à cette concurrence, comment est-ce que Crédal a fait pour garder cet esprit coopératif au fil du temps ?

I : Bah en fait on est quand même bien inséré dans toute une série de réseaux et je disais les coopératives c'est de la collaboration, franchement le fait d'être en collaboration au sein du secteur de l'économie sociale, on est vraiment impliqué dans des fédérations, en fait on fait partie du secteur nous-même et du coup cette collaboration qu'on a avec les acteurs de terrain fait qu'ils se tournent vers nous malgré que parfois on soit plus cher pour leurs besoins de financement donc il y a quand même une certaine coopération de la part des entrepreneurs sociaux qui veulent entrer dans une démarche sociale durable et pour eux c'est cohérent de venir chez nous. Le fait qu'on soit une coopérative est un plus parce que ça crédibilise aussi le message en fait parce que comme nos clients sont coopérateurs, ils participent à l'assemblée générale donc ils savent en fait que c'est eux aussi qui sont maîtres du jeu, l'outil il appartient aux clients quelque part, il appartient aux coopérateurs privés qui veulent donner un usage à leur argent et il appartient aussi aux clients et donc ça c'est quand même je pense le garant

du fait qu'on va maintenir la lignée des valeurs et quelque part ça nous donne dans une certaine mesure un avantage concurrentiel, après face à la concurrence et des taux très très bas il y en a quand même parfois qui font le choix d'aller dans une banque, tout n'est pas rose pour autant.

A : Est-ce Crédal a déjà été confronté à une situation où justement pour faire face à un certain défi, la coopérative a dû adopter des pratiques qui iraient à l'encontre des valeurs de la coopérative ?

I : Je ne pense pas non, non, ce qu'il s'est passé c'est qu'il y a quelques années, pendant plusieurs années en fait la Fondation Belgique nous a financé pour nos activités de microfinance enfin nous a financé partiellement hein, la microfinance c'est une activité qui coûte de l'argent à l'institution parce que les taux d'intérêt ne sont jamais assez élevés que pour couvrir le risque de contentieux et donc en fait on a eu un partenariat avec la fondation Belgique pendant des années et en fait avant de prendre la décision d'accepter ce partenariat parce que quelque part c'est quand même un peu cherchant par rapport aux origines de Crédal, il y a un groupe garant qui a été créé, un groupe de coopérateurs garant et ce groupe garant en fait est censé se réunir à chaque fois qu'il y a des grandes décisions à prendre qui pourraient justement aller à l'encontre des valeurs ou en tout cas qui devraient être balisées quoi. Et en fait on a eu un partenariat assez fructueux pendant plusieurs années donc le groupe garant finalement a accepté, on a mis des balises, on n'a pas eu de soucis avec nos valeurs. On pourrait dire qu'on s'est associé avec le secteur bancaire mais en même temps c'est compliqué de faire fort et aussi par exemple sur les dossiers de crédit régulièrement on fait du cofinancement parce que nous on n'a pas les moyens de financer de deux millions, on peut aller jusqu'à un million donc si un client nous demande un bâtiment immobilier ou des gros projets comme ça, on va chercher du capital bancaire donc on fait du cofinancement donc voilà on est obligé de faire avec les banques quelque part et on essaye surtout de garder quand même nos valeurs en ayant un partenariat équitable, en essayant de faire valoir notre façon de travailler, avec la Fondation Belgique ça a été comme ça donc voilà c'est pas vraiment une distorsion des valeurs puisque c'est vrai il faut trouver des compromis et on met des choses en place comme ce groupe garant et d'autres choses qui permettent en fait justement pas être en contradiction avec nos valeurs.

A : Ok, ok, très bien, comment est-ce que vous évalueriez la santé financière de Crédal ?

I : Alors elle est solide, on a évidemment des fonds propres élevés, en fait sur notre capital on n'a pas de levier bancaire donc on a une solvabilité de 100%. Contrairement aux autres banques classiques, nous on ne fait évidemment aucune spéculation et on a une activité de crédit qui est relativement finalement assez saine et on prête que sur nos fonds donc en fait on a un bilan qui est composé uniquement de nos fonds propres et très très peu de dettes, uniquement des dettes courantes court terme qu'on paye à 30 jours donc voilà au 31/12 il n'y a plus de dettes des fournisseurs et puis sinon on n'a pas de dettes financières, on a une solvabilité très très bonne donc ça c'est ce qu'on a construit au fil des années, une grande stabilité bilantaire. Là où par contre l'enjeu est plus difficile pour les prochaines années c'est qu'en termes de compte de résultat avec la pression sur les taux et le fait qu'on a moins de marge sur les crédits qui étaient pourtant notre principale source de recettes et qui permettent de financer les activités qui sont pas rentables comme la microfinance ou

l'accompagnement et en fait là on a une fragilité au modèle économique qui doit être redéfini, qui doit être retravaillé, pas entièrement revu mais qui doit être renforcé en essayant de créer des recettes. On ne peut plus compter uniquement sur les activités de crédit, on doit aussi essayer d'avoir des recettes diversifiées sur l'accompagnement, la consultance, du mécénat, on va essayer de rechercher à nouveau un peu le mécénat pour compenser le manque de rentabilité de certaines activités et toujours les subsides publics qui sont là mais qui pourraient être menacés parce que voilà les moyens des autorités publiques ne vont pas aller en augmentant donc on doit en fait travailler sur le modèle économique pour renforcer et diversifier les recettes propres mais là pour le moment on est sur des bases solides, on n'est pas du tout en difficulté, le budget 2018 s'annonce difficile parce qu'il y a des enjeux, on va devoir faire des économies pour rester en équilibre donc voilà on est en tout cas toujours solide mais il y a un modèle économique à revoir, ce sera pour les prochaines années.

A : Ok, ok, super. Donc peut-être pour conclure sur la question de recherche de mon mémoire, est-ce que vous pensez qu'à l'heure actuelle il est possible pour les coopératives de faire face à toutes les pressions auxquelles elles sont soumises donc notamment la concurrence dont vous parliez sans pour autant perdre de vue l'idéal coopératif ?

I : Bah ça j'ai déjà un peu répondu, je pense que justement c'est en s'associant et en collaborant avec le secteur qu'on va pouvoir renforcer le secteur alternatif on va dire alternatif au modèle économique dominant capitalistique où on vise plutôt l'enrichissement individuel, je pense que des initiatives et des personnes qui visent l'intérêt collectif il y en a mais on doit s'associer parce que sinon on va rester une goutte d'eau dans l'océan des initiatives qui bénéficient qu'à quelques-uns donc il faut qu'on s'associe et je pense que la coopérative est un excellent moyen pour ça mais bien sûr ça demande de l'énergie parce que ça prend de l'énergie d'avancer à plusieurs mais par contre c'est payant parce qu'on aura un accès qui sera plus grand. Je pense que c'est vraiment une lame de fond dans l'économie, après c'est peut-être parce que moi j'y travaille et que je suis en contact permanent avec plein de personnes motivées mais aujourd'hui j'ai vraiment l'impression qu'il y a plein, il y en a beaucoup même des jeunes qui sortent des écoles de commerce et qui ont envie en fait de donner un sens à leur vie, je pense que c'est une lame de fond et voilà sachant que du coup ça va quand même avoir des impacts durables sur l'économie et sur la manière dont les profits sont redistribués parce qu'il y a encore trop d'injustice climatique et sociale. Je pense que la coopération est une bonne alternative.

A : Ok, très bien donc voilà j'ai fait le tour de mes questions, est-ce que vous voulez encore ajouter quelque chose en particulier ?

I : Non, non, ça va.

A : Une question un peu plus pratique, est-ce que ça ne vous dérange pas que je cite la coopérative Crédal dans l'analyse de mon mémoire ou est-ce que vous préférez rester anonyme ?

I : Non, pas du tout, vous n'avez pas accès à des informations secrètes hein, pas de soucis pour moi.

A : Super et encore un tout grand merci.

I : Bonne continuation.

A : Merci beaucoup.

I : Vous nous enverrez un exemplaire éventuellement ?

A : Oui, oui, pas de soucis, je note.

I : Merci beaucoup.

A : De rien et bonne journée.

I : Bonne journée, au revoir.

Annexe 18 : Mail du siège de Crélan

- Que vous inspirent les valeurs coopératives?

De coöperatieve geest van de bank vinden we terug in onze waarden, in onze benadering van de coöperanten en vertaalt zich in maatschappelijke engagementen via de Crelan Foundation en budget voor informatie en opleiding (bijv. de Leerstoelen)..

- Pourquoi avoir opté pour le modèle coopératif?

In 1937 werd het NILK opgericht als overheidsinstelling als een rechtstreeks gevolg van de financiële crisis van 1929. Er heerste ook een crisis in de landbouw net als in vele andere sectoren en het primaire doel van de bank was om crisiskredieten toe te staan aan de landbouwers om hen de crisis te helpen doorkomen. Naarmate de bank groeit en ook meer en meer kredieten verstrekt is er ook nood om meer fondsen op te halen via spaarboekjes en kasbons. In 1965 krijgt het NILK toelating om deposito's op rekeningen en boekjes te ontvangen. Dat betekent ook start van de coöperatieve kassen die spaargeld van landbouwers inzamelen en kredieten toestaan. Deze manier van werken bestond ook in andere landen waar een instelling voor landbouwkrediet aanwezig was. De landbouwers vertrouwen de lokale coöperatie en er was ook een vraag vanuit de landbouwsector om dergelijke kassen op te richten. In 1966 worden Lanbokas en Scopeca opgericht. Later zal Scopeca fusioneren met Ecupa tot Agricaïsse (Ecupa bestond al sinds 1960 en is opgericht door de Waalse beroepsfederatie om de goede afloop van landbouwkredieten te garanderen). De coöperatieve kassen zorgden dus voor de funding van de bank. Het zijn de kassen Lanbokas en Agricaïsse die na de privatisering van het NILK in 1993 ook toetreden tot het aandeelhouderschap.

Een 100% coöperatieve bank is Crelan sinds 2015 als Lanbokas en Agricaïsse (nu gefuseerd tot CrelanCo) voor 100% aandeelhouder worden van Crelan. Doorheen al deze jaren is het NILK omgevormd tot Landbouwkrediet en nadien tot Crelan.

Meer informatie over onze geschiedenis vind je op de website van Crelan:

- Historiek
- Persbericht fusie Landbouwkrediet en Centea
- Persbericht fusie Lanbokas en Agricaïsse

- Selon vous, quelles sont les avantages et inconvénients de ce modèle? (dans votre secteur et en général)

Voordelen

1/ Via een coöperatie bouw je een sterkere band op met je klanten. Een coöperant is zowel klant als een stukje mede-eigenaar van de bank. Via onze werking trachten we een community op te bouwen met onze coöperanten door hen voordelen aan te bieden (voordelen op bankproducten en –diensten en niet-bancaire voordelen zoals kortingen op concerten, evenementen,...). Ook via Crelan Foundation betrekken we de coöperanten persoonlijk bij de coöperatieve werking van de bank.

2/ Een coöperatie zorgt ook voor een trouwer en meer verspreid aandeelhouderschap. Het zijn vele coöperanten die via een beperkt bedrag (max 4.000,50 euro/persoon) het maatschappelijk kapitaal van de bank vormen.

3/ Een bedrijfsstrategie die gebaseerd is op de coöperatieve principes houdt over het algemeen automatisch rekening met maatschappelijk verantwoord ondernemerschap omdat je als coöperatie verantwoording moet afleggen aan je coöperanten.

Nadelen

1/ Het aantrekken van extra kapitaal neemt over het algemeen meer tijd in beslag dan bij een klassieke onderneming.

- Considérez-vous le modèle coopératif comme un atout ou plutôt comme un obstacle?
Wij beschouwen het coöperatieve model als een opportuniteit. Er zijn niet zoveel banken volgens een coöperatief model. Het is een belangrijk punt om u als bedrijf te onderscheiden. Crelan vertaalt haar coöperatieve gedachtegoed via haar 4 fundamentele waarden: verantwoordelijk, verbonden, persoonlijk en respectvol.

- Appliquez-vous les principes coopératifs de l'Alliance internationale? Si oui, quelles pratiques sont mises en œuvre pour s'y conformer?
Zie antwoord vraag 1.

- Comment évalueriez-vous la concurrence dans votre secteur ainsi que les pressions (technologiques, réglementaires, etc.)?
De uitdagingen voor de Belgische banken zijn soortgelijk, namelijk dalende rentemarges door de lage marktrente enerzijds en anderzijds stijgende kosten voor investeringen in digitalisering en in IT-aanpassingen in functie van de regelgeving. Dat zorgt ervoor dat alle banken aandacht moeten hebben voor kostenbeheersing en voldoende groeipotentieel.

- Pour faire face à certains défis, avez-vous déjà employé certaines pratiques qui iraient à l'encontre de l'idéal coopératif?
Neen, in tegendeel. In 2016 heeft het management van Crelan beslist om Keytrade Bank, een winstgevende dochter, te verkopen aan Crédit Mutuel Arkéa.
De reden voor deze verkoop was dat de klanten van Keytrade Bank (internetbank) wat risicogevoeliger zijn (actief beleggingsprofiel) en dat dit minder goed past binnen de politiek van een coöperatieve bank.

- Comment évalueriez-vous la santé financière de la coopérative?
Crelan is een financieel gezonde bank. Ons beleid richt zich op een gezonde en voorzichtige groei. Als coöperatieve bank voeren we een voorzichtig beleid en nemen we geen speculatieve posities in. Dat zorgt ervoor dat de bank jaar na jaar een geruststellend winstcijfer kan voorleggen.
Zo heeft de Groep Crelan het boekjaar 2017 afgesloten met een jaarwinst van 50 miljoen euro. De bank heeft ook een sterke solvabiliteitspositie met een Tier 1-ratio van 18,11% en een CAD-ratio van 20,42%. En dat is ook goed nieuws voor de coöperanten van CrelanCo, die hun dividend voor 2017 zagen stijgen met 0,25% tot 3%.

