

Annexes

Annexe 1 : Tableaux récapitulatifs

			CERA SCRL	BACOB	CRELAN	
Facteurs incitant à la conversion	ECONOMIQUES	1. Manque de capital	X			
		2. Atteindre une taille minimum afin de rester compétitif	X	X		
	DE GOUVERNANCE	4. Perte de l'identité coopérative, affaiblissement du projet, des principes et/ou de l'éducation coopérative			X	
		5. Hétérogénéité entre les membres				
		6. Différence de compréhension entre les organes de gouvernance: directeurs et membres de l'AG				
		7. Non-existence de politique de support de la part des pouvoirs publics				

Risques	Absorption: devenir une cible potentielle de rachat dû à une petite taille			
	Banalisation: disparition ou affaiblissement de l'identité coopérative	X		

Facteurs aidant à résister	1. Niveau de la participation à la vie coopérative	X		X
	2. Homogénéité des intérêts entre les membres, clients et propriétaires			
	3. Capacité d'innovation	X		

Principes et valeurs coopératifs		CERA	BACOB	CRELAN
	Adhésion volontaire et ouverte à tous	X		X
	Pouvoir démocratique exercé par les membres	X		X
	Participation économique des membres	X		X
	Autonomie et indépendance	X		X
	Education, formation et information	X		X
	Coopération entre les coopératives	X		X
	Engagement envers la communauté	X		X
	Application des valeurs d'une coopérative	X		X

Annexe 2 : Interview - Dirk Coeckelbergh

Interview de Dirk Coeckelbergh datant du 5 juin 2018.

Pauline Hogge : Que pouvez vous me dire à propos de la Bacob ?

Dirk Coeckelbergh : Je crois qu'on a eu 3 grandes périodes au sein de la Bacob qui se sont arrêtées en 2002.

La première c'était la structure avec la FNCC (National Federation of Christian Co-operative). En fait, où vraiment je crois que la vie coopérative existait. On avait des coopératives locales qui avaient toutes un représentant, il fallait vraiment une majorité, on savait très difficilement se concerter d'avance (comme ça se fait dans beaucoup de boîtes avant le conseil, on sait déjà plus ou moins ce que sera le résultat). Ici, dans les assemblées générale, c'était vraiment une vie coopérative, discussion sérieuse, bagarre de temps en temps. Donc la vraie vie coopérative.

A un moment donné, on passe à la deuxième phase, on trouvait que c'était trop de l'amateurisme, disons surtout que le siège social trouvait qu'il n'avait pas tout à dire lui-même et donc on voulait centraliser un peu le pouvoir et on a donc créé la Holding ARCO, ça c'était avec l'accord de tous les grands joueurs dans le mouvement coopératif chrétien. Et il a été mis sous la responsabilité de quelques grandes têtes pensantes, à la fin c'était Rik Branson, Mark Tinant, etc. et en fait, ça c'était le début je pense quand même (si l'on voit ça après) de la fin de la vraie coopérative. Une fois que tu installes des structures centrales, que tu prévois ce qui va être dit, malgré les grands principes, à la fin c'est un peu comme dans les élections démocratiques (les gens sont élus dans l'ordre où ils sont sur la liste, sauf peut-être les derniers). Donc ça a changé quand même beaucoup, et ça coïncidait plus ou moins, il y a des différences, mais aussi avec l'internalisation de la Bacob. Donc le montage des élections internationales, le changement de nom de COB-BAC à BACOB. Et donc la professionnalisation disons (qui était l'internalisation), la mise en œuvre d'une ligue PME, parce qu'avant la BACOB n'était pas dédiée aux PME. Ca c'était la deuxième période. Dégringolade de l'idée coopérative.

La troisième période, c'était la période où on a commencé avec Artesia. C'était ici le changement de la présidence. Dans les 2 autres périodes avant c'était Detremmerie, l'homme financier du mouvement chrétien flamand, il était président de la COB, de la BACOB jusqu'à la création d'Artesia. Il était aussi un homme très important dans la politique belge, il n'y avait rien qui se passait sans sa bénédiction, autrement ça ne se passait pas. Quand Detremmerie a pris sa pension, c'est monsieur Dirk Bruneel qui est devenu président. Avant la fusion avec DEXIA, il y a eu une fusion avec Paribas Belgium et c'est cette fusion qui a donné naissance à Artesia Banking Corporation. Pourquoi ? On voulait sortir un peu de l'image de la coopérative, on voulait sortir du nom de Bacob, on voulait sortir du carcan de la coopérative chrétienne. Parce que lors de l'achat de la BNP Paribas Belgium, il y avait deux divisions qui n'aimaient pas les syndicats, deux divisions très importantes :

- la division corporate : avec beaucoup de clients capitalistes dedans, de très grosses entreprises qui n'aimaient pas les syndicats, qui avaient peur de rentrer dans un groupe où les syndicats avaient tout à dire.
- La division private banking : division qui gère l'argent de clients riches, à partir d'environ 100.000 euros d'actifs bancaubles, argent sur les comptes, or, obligations ou actions. Et ces clients riches n'aimaient pas non plus, comme les corporate, les syndicats.

Et donc pour cacher un peu tout, on a changé le nom, les structures, et on espérait que ça allait passer. Est-ce que c'est passé comme cela ? Pas du tout. Pas mal de clients s'en sont allés, mais on n'a jamais publié ça, c'était quand même une petite catastrophe. Pas mal de gros clients n'ont pas du tout aimé cette fusion (Paribas et Bacob) et sont allés ailleurs après.

Ensuite, on a commencé avec DEXIA. En fait, Artesia Banking Corporation, à un moment donné, était bouclé dans un scandale (Lernout & Hauspie). Donc Artesia Banking Corporation qui était de BACOB et Paribas Belgium, ces deux là, le plus gros débiteur qu'ils avaient tout les deux c'était Lernout & Hauspie. C'est une société qui développait la technologie de langue (où vous parlez avec un ordinateur et il vous répond, ou avec votre voiture, etc.). Ça ne marchait pas du tout mais elle avait investi 8 milliards de francs belges dans le temps dans cette technologie et pour la BACOB c'était le plus grand débiteur et pour Paribas aussi. Et donc avec la fusion ils se sont retrouvés avec environ 6 milliards de francs belges de crédit sur un débiteur. Ce qui équivalait à 1/3 des fonds propres du groupe. Alors

le groupe Lernout & Hauspie a fait faillite parce qu'ils avaient fait des fraudes dans leurs comptes et ça a été découvert quand Microsoft a voulu investir chez eux. Il a pris une toute petite participation et les journalistes américains ont dit « ha, ça c'est drôle, une petite société belge, on va aller voir » et ils ont découvert qu'il y avait des mécanismes frauduleux dans la comptabilité. Ça a fait péter la société, et donc Artesia Banking Corporation a dû faire des provisions très élevées, beaucoup plus que ce qu'elle a fait d'ailleurs, d'autour de 6 milliards, ce qui équivaut à 1/3 de ses fonds propres. Ce qui veut dire que vous êtes sur le chemin de la banqueroute. Et à ce moment là, on ne parle pas encore de DEXIA, donc catastrophe totale.

Et alors, par hasard, DEXIA vient frapper à la porte pour parler d'une fusion. Donc les gestionnaires ont vu ça comme une affaire très bénéficiaire, ils vendaient une boîte à problèmes à quelqu'un d'autre qui était beaucoup plus grand, qui avait beaucoup plus de business, qu'ils pensaient qui était moins risqué. Parce que DEXIA faisait surtout deux activités : les particuliers et les villes, les Etats, les provinces. Alors ils ont décidé de ne pas virer le management, ils ont décidé de faire la fusion et de laisser le management. Ils ont alors constitué la nouvelle société, DEXIA, donc crédit communal, Artesia Banking Corporation, qui était l'ancien Paribas et BACOB. Ils ont aussi essayé de récupérer les AP, pour les avoir entre les mains de la structure. Mais ça n'a pas entièrement fonctionné. Les AP sont toujours restées relativement autonomes malgré qu'elles étaient dans les structures. Et ce qu'ils ont essayé aussi dans le temps et heureusement qu'ils n'ont pas réussi, c'est fusionner avec VDK (petite banque belge, 15 ou 20^{ème}, elle a une centaine d'agences aujourd'hui, elle est aussi du mouvement ouvrier chrétien belge). Mais elle a toujours été indépendante parce qu'un des actionnaires de référence c'était le syndicat du textile à Gand qui ne voulait pas céder la boîte à la BACOB et à Artesia, ni à DEXIA. D'ailleurs aujourd'hui elle existe encore.

DEXIA à première vue était un grand succès, mais après avoir travaillé là, je trouve que ce n'était pas un grand succès, je trouve que c'était une boîte vraiment très risquée.

Et en 2007, la boîte a explosé; sur ses risques. J'avais raison, on a beau avoir raison, mieux vaut éviter le problème, mais c'était inévitable. En fait, on avait pas vu les risques que la boîte avait pris aux USA dans les assurances, dans les risques publics. Ce risque n'était pas clairement visible, mais il y avait tout de même des lignes d'avertissement.

Il faut dire que c'est la preuve que la coopérative n'a jamais pu bien fonctionner. Donc lors de la fusion avec le crédit communal, pas mal de gens n'étaient pas d'accord.

Je me rappelle par exemple, il y avait deux partis dans le mouvement chrétien : le mouvement flamand, le plus important et le mouvement wallon, principalement des socialistes et plus petit. Et le mouvement Wallon était absolument contre. Ils l'ont même publié dans la presse. Mais le centralisme était trop fort et après lors de la faillite tout le monde disait « ha bah oui... ».

L'esprit coopératif est parti partiellement lors de la naissance d'Artesia Banking Corporation et totalement avec DEXIA. La coopérative ARCO avait encore 15,5% dans DEXIA et avec 16% tu n'as rien à dire. Donc Branson et Tinant n'avaient en réalité plus rien à dire. Les effets de proposition de stratégie pour le groupe, et bien ils ont plus rien à dire là-dessus. Et donc cela prouve bien que l'esprit coopératif était bel et bien mort depuis pas mal de temps. Les grands nouveaux chefs n'ont pas vu les risques non plus, Mr Miller et le français, ils n'ont rien vu du tout et ils n'ont pas bien lu les rapports qu'ils ont reçus.

Au final, on résume ça comme une catastrophe totale.

L'histoire de la BACOB c'est donc $\frac{3}{4}$ de siècle, où pendant 60 ans la coopérative a grandi grâce à des coopératives locales, elle a été prudente, beau taux de croissance mais, ça n'était tout de même pas la boîte la plus rentable. Dans les années 80, quand je suis arrivé au sein de la BACOB, il y avait déjà beaucoup de critiques comme quoi elle ne rapportait pas assez d'argent, surtout des hommes capitalistes dans la boîte. Mais j'ai souvent défendu la boîte en disant « mais allez, on aide tout les jours x particuliers à construire leur maison, à financer leur voiture, on aide les PME, on finance des ASBL, on soutient l'autonomie sociale et on ne perd pas d'argent ». On était déjà donc à la limite.

Je pense surtout que Bruneel, le nouveau président, pensait qu'il était plus professionnel que Detremmerie, et qu'il était capable de réaliser la boîte avec une croissance et dans des domaines un peu plus risqués, parce qu'il se sentait plus capable. Mais selon moi, il ne l'était pas du tout.

J'ai tout de même constaté que la politique est toujours très présente et importante dans notre pays. Et on constate que Detremmerie était démocrate, côté flamand. Bruneel c'était un chrétien démocrate, qui faisait partie de la CVP (partie chrétienne flamande à Dilbeek) et

le président du crédit communal était aussi un CVP. Tout les 3 étaient du même parti. Donc ce n'est pas par hasard que ces entités se sont trouvées. Bruneel, il fallait un chrétien, donc il l'ont pris, et le président du crédit communal, Mr Onclin, c'était aussi un chrétien démocrate. Et en fait, ils se donnaient chaque fois la main et le pouvoir pour que cela reste dans les mêmes mains. D'ailleurs Paribas, est une banque chrétienne démocrate aussi en France. En Belgique, ils ont vendu à des chrétiens démocrates. A chaque fois, ce facteur politique était dans les décisions.

Attention, avec ARTESIA, le principe « une personne = une voix » n'était plus présent. On était dans le stade de CRELAN, on disait qu'on était une banque coopérative, mais cela veut juste dire que tu coopères avec tes clients.

Pauline Hogge : Que pouvez-vous me dire à propos de Crelan ?

Dirk Coeckelbergh : J'ai travaillé là 6 ans, à la fin je les ai quitté parce que ce n'était pas coopératif. Ce n'est pas une coopérative, c'est une SA. Ils font de la pub en tant que coopérative, mais en réalité, c'est une SA, une société anonyme.

Donc en fait, c'est une coopérative qui détient la banque, mais les coopérateurs n'ont rien à dire dans la banque. C'est la même structure que ARGENTA ou que KBC. C'est-à-dire une structure indirecte. Ces structures sont faites pour que les coopérateurs n'aient rien à dire.

Crehan n'est donc pas du tout une coopérative dans le sens esprit, intention, c'est une société impure qui utilise la structure de société coopérative pour se financer. Pourquoi ? Parce que ces structures là, c'est facile pour le IN/OUT des coopérateurs, et de deux, il y a un avantage fiscal (pour les coopératives reconnues) en tant que coopérateur.

Et donc la moitié des coopératives en Belgique ne le sont pas et ne le font que pour l'avantage fiscal. Et mettent une structure indirecte pour que vous n'ayez rien à dire. Je pense quand même que c'est de la triche.

CPH est la seule coopérative qui n'a pas de structure indirecte. Les gens peuvent participer en direct chez eux, mais le principe « une personne = une voix » n'est pas appliqué. Moins de 10 personnes ont plus de 50% des voix, donc ont tout à dire à l'AG.

Il n'y a aucune banque qui a vraiment le principe « 1 personne = 1 voix » dans sa structure décisionnelle réelle. Elles ont ce principe mais dans leurs structures indirectes. Ce qui équivaut à des boîtes capitalistes.

Pauline Hogge : Que pouvez-vous me dire à propos de la NewB ?

Dirk Coeckelbergh : New B est mieux selon moi. Elle travaille jusqu'à maintenant le principe « une personne = une voix » (mieux que CPH) ; le plus grand actionnaire à 10 millions et le plus petit 20 euros et ils ont tout les deux une voix. Contrairement à toutes les autres, elle n'a pas de structure parallèle, la participation est directement dans New B. De plus, elle veut être une banque éthique, c'est-à-dire votre argent ne serait réinvesti que dans des projets verts, sociaux. Mais ceci n'est pas encore prouvé, il n'y a encore rien.

NEW B a beaucoup de potentiel. Mais il faut qu'elle innove vraiment, et pas faire du blabla comme les autres. « NEW B est une belle initiative mais qui doit encore se prouver ».

Annexe 3 : Email – Dirk Coeckelbergh

Email de Dirk Coeckelbergh datant du 6 août 2018.

Pauline Hogge : Qu'est-ce qui selon vous a provoqué la démutualisation de la Bacob ?

Dirk Coeckelbergh : Les réponses, selon mon humble opinion, sont entre autres les suivantes:

a) La BNB - Banque Nationale De Belgique et sa pression sur le secteur :

La BNB a toujours eu une politique de promotion d'agrandissement et des grandes banques. Elle aimait plus les grandes banques que les petites. Selon les "petits" banquiers, elle était plus sévère avec les petites banques. La BNB faisait alors aussi la promotion ouvertement à l'aide de trois phénomènes:

- agrandissement d'échelle; elle était d'avis que les grandes banques vont survivre, vu l'agrandissement d'échelle qui se passait dans le monde entier;
- fusion de banques: elle encourageait les banques a fusionner. C'était un moyen simple pour agrandir l'échelle moyenne;
- dénationalisation des banques: toutes les banques de l'état ont été vendues sous la promotion d'un gouverneur. Une banque privée peut fusionner avec une banque privée; une banque nationalisée ne le peut pas.

Ceci valait en dessous du régime des gouverneurs suivants au moins (voir la presse dans son temps)

- Alfons Verplaetse (1989-1999) a encouragé la vente par l'Etat de la CGER-ASLK, NMKN-SNCI, NILK-INCA, etc.
- Luc Coene (2011-2016) La Bacob devrait aussi fusionner alors ...ou au moins s'agrandir.... et fusionner ou agrandir équivaut ...souvent SA.

b) Identité de la Paribas

La Paribas Belgique avec qui Bacob fusionnait pour devenir ABC était juste le contraire de BACOB : elle était forte en private banking, BACOB pas ; elle était forte en corporate
♪

banking, BACOB pas ; elle était forte en capitalisme, la BACOB pas ; elle était forte comme money making machine, la BACOB pas

Pour que la clientèle de Paribas ne prenne pas trop peur de la BACOB (qui rachetait), il fallait changer la structure.

c) L'identité des grands patrons 1

La Paribas était guidé par son président Vanes, un chrétien démocrate.

La Bacob était guidée par un homme d'influence, Hubert Detremmerie, un chrétien démocrate.

Il était convenu de ne pas laisser tomber la Paribas dans les mains d'autres, mais il fallait faire des concessions pour cela.

d) L'identité des futurs patrons 2 : capitalisme, self-orientated

Dirk Bruneel, le CEO de la BACOB et le CEO de la Paribas n'étaient pas des hommes du mouvement chrétien. Ils voulaient LEUR banque, pas la banque du MOC/ACW.

Ils n'étaient pas des hommes du retail non plus: le CEO de Paribas n'y connaissait rien.

Donc ils veulent continuer et agrandir internationalement, en corporate et en private banking.

Pour cela, on disait dans le temps qu'une SA est mieux.

Ils n'étaient pas les hommes d'une rémunération moyenne non plus. Ils voulaient tous les deux lancer des plans d'options, plus facile dans une SA, pour l'avantage du management lié aux bénéfices et ça a marché: certains managers ont touché jusqu'à 7 000 000 euros nets par personne de leur options. Vive les actions d'une SA.

e) Il n'y a que le MOC francophone qui n'était pas d'accord, mais qui était trop petit pour peser.

Annexe 4 : Email – Marêva Baudart, conseillère chez Crelan

Email de Marêva Baudart, conseillère communication chez Crelan datant du 26 juin 2018.

Question 1 : Y a t'il eu au cours de l'histoire de Crelan, une ou plusieurs fusions majeures ?

Dans l'histoire de notre banque, nous reconnaissons deux fusions importantes.

1. La fusion de Landbouwkrediet et de Centea avec Crelan en 2013. Cette fusion intervient après que Landbouwkrediet ait racheté Centea à KBC en 2011.
2. La fusion des serres coopératives Lanbokas et Agricaisse en 2015.

En outre, au cours de son histoire, Crelan a également réalisé d'importantes acquisitions, notamment l'acquisition d'Europabank en 2004 et celle de Keytrade Bank en 2005. Keytrade Bank a été vendue en 2016 au Crédit Mutuel Arkéa.

Question 2 : Au niveau de votre structure, comment se compose-t-elle? Avez-vous en plus de votre structure décisionnelle, une structure indirecte comme chez Argenta? Si oui, le principe "une personne=une voix" s'applique t'il aux 2 structures ?

La SA Crelan et la SCRL CrelanCo forment une fédération d'établissements de crédit, conformément à l'article 239 de la loi du 25 avril 2014 relative au statut et au contrôle des établissements de crédit, dont la SA Crelan assume le rôle d'établissement central. Il existe une solidarité complète entre les deux entités de la fédération, ce qui explique pourquoi les résultats de la SA Crelan et ceux de la SCRL CrelanCo sont globalisés.

Le capital coopératif de la SCRL CrelanCo est détenu par presque 283.000 coopérateurs.

Le Comité de Direction de la SA Crelan est responsable de la gestion opérationnelle tant de la SA Crelan que de la SCRL CrelanCo.

L'ensemble formé par la SA Crelan et la SCRL CrelanCo est dénommé "Crelan" ou "la Banque" dans le présent rapport.

Au sein de la société coopérative SCRL CrelanCo, chaque coopérateur dispose d'une voix à l'Assemblée Générale. Ce nombre peut être majoré à maximum 5 voix en fonction des parts sociales détenues.

Question 3 : Qui prend les décisions au sein de la structure organisationnelle ? Les coopérateurs ou une direction ?

La gestion journalière est assurée par le comité de direction de Crelan SA. Les principales lignes stratégiques sont approuvées par les conseils d'administration de Crelan NV et de CrelanCo.

Les coopératives peuvent participer à l'assemblée générale de CrelanCo et voter en fonction des points de l'ordre du jour.

Question 4 : Les coopérateurs sont-ils invités aux Assemblées Générales ? Ou doivent-ils faire une demande pour y assister ?

L'assemblée générale des actionnaires est fixée par la loi le dernier jeudi d'avril à 11 heures et est en effet ouverte à toutes les coopératives, sous réserve de la confirmation préalable de leur présence (jusqu'à 2 jours avant l'assemblée générale) au secrétariat général de la banque. L'invitation à l'ordre du jour est rendue publique un mois à l'avance via une publicité dans L'Echo, Het Laatste Nieuws, Pleinchamp et Trident, ainsi que sur le site internet de Crelan.

Question 5 : Y a t'il eu de grosses catastrophes au niveau de la gestion au cours de l'histoire de Crelan? Comme par exemple, chez DEXIA qui prenait beaucoup trop de risques, ce qui a conduit à sa perte.

Crelan a toujours suivi une politique prudente et n'a pas eu besoin du soutien de l'Etat à aucun moment pendant la crise financière.

Crelan a découvert après un audit interne en janvier 2016 que la banque avait été victime d'une fraude organisée à l'étranger. Crelan a également pu supporter seul les dommages résultant de cette fraude.

Question 6 : En quoi êtes-vous une coopérative? Appliquez-vous tous les principes coopératifs? Avez-vous un vrai esprit coopératif? Ou diminue-t-il petit à petit? Comme par exemple, ce qui s'est produit au sein de la BACOB.

L'esprit de coopération de la banque se reflète dans nos valeurs, dans notre approche des coopératives (avantages financiers et non financiers) et se traduit par des engagements sociaux à travers la Fondation Crelan et un budget d'information et de formation.

Question 7 : Comment arrivez-vous à rester en position concurrentielle vis-à-vis des banques capitalistes ?

Crelan propose une gamme de produits similaire à celle des autres banques belges. Le point avec lequel nous voulons nous distinguer est l'approche personnelle du client. En plus d'une

offre numérique moderne, la banque continue donc d'investir dans un vaste réseau de bureaux locaux.

Question 8 : Avez-vous ressenti une pression plus forte suite à la globalisation ? et l'ouverture des marchés en Europe ?

Crelan n'est actif que sur le marché belge. Le marché européen garantit aux banques étrangères un accès plus facile au marché belge, mais cela ne change rien au fait qu'elles doivent également satisfaire à des exigences strictes.

Les défis pour les banques belges sont similaires, à savoir la baisse des marges d'intérêt en raison des faibles taux d'intérêt du marché d'une part et des coûts croissants pour les investissements dans la numérisation et les ajustements informatiques selon la réglementation.