

Les banques coopératives. Du pire au meilleur pour le développement de l'économie sociale

Pierre Dubois, Michel Abhervé

Comprendre pourquoi quatre grandes banques historiques françaises, structurées sur une base coopérative (Banques Populaires¹, Caisse d'Épargne, Crédit Agricole, Crédit Mutuel) et qui ensemble ont une part majoritaire du marché de la banque de détail, se sont laissées entraîner dans la tourmente financière mondiale, ont pris des risques insensés de plusieurs milliards d'euros : exposition aux titres toxiques issus des subprimes², à la faillite d'une autre banque (Lehmann Brothers), aux dérapages internes (pertes de trading), aux escroqueries (Madoff), à la chute vertigineuse d'actions cotées en bourse³. Des milliards d'euros partis en fumée ou susceptibles de l'être ! Les banques coopératives n'appartiendraient-elles pas au monde de l'économie sociale et solidaire ?

Sociétaires d'une de ces banques - comme plusieurs millions de français - nous nous souvenons de réflexions des étudiants de la licence professionnelle Management des organisations de l'économie sociale lors d'une conférence faite par un cadre d'une de ces banques : "on nous dit que les banques coopératives et plus largement les coopératives sont, avec les mutuelles et les associations, un des 3 piliers de l'économie sociale. Expliquez-nous ! Pour nous, au quotidien, banques coopératives et banques privées, c'est la même chose". Le conférencier n'a sans doute pas convaincu les étudiants : aucun des 148 diplômés de la licence ne travaille aujourd'hui dans le secteur bancaire coopératif. Dommage, ces banques auraient bien besoin aujourd'hui de jeunes professionnels engagés pour le développement de l'économie sociale et solidaire.

Sans compétences financières particulières mais à force de parcourir les sites des structures, groupes ou fédérations coiffant ces banques, de traquer leurs communiqués de presse, de lire la presse spécialisée, nous allons tenter, au vu des faits observés, quelques hypothèses explicatives de l'implication des banques coopératives dans la crise financière, puis suggérer des pistes d'actions pour réinventer la confiance des clients, des sociétaires, des salariés, pour enfin terminer par un appel à une initiative commune : "banques coopératives, retrouvez et montrez vos valeurs, agissez ensemble, au travers de vos Fondations, pour le développement de l'économie sociale et solidaire".

¹. Le groupe Banques Populaires comprend la CASDEN BP et le Crédit Coopératif.

². Déjà, en novembre 2007, le Groupe Caisse d'Épargne et le Groupe Banques Populaires rachetaient pour 1,5 milliard de dollars la totalité de la filiale américaine CIFG (rehausseur de crédits), filiale de leur filiale commune Natixis. Il s'agissait d'éviter la faillite de CIFG durement touchée par la crise des subprimes.

³. L'action du Crédit Agricole SA valait 16 euros au moment de son introduction en bourse en décembre 2001. Elle a atteint un sommet de 32,15 euros en octobre 2006. Elle descend en dessous de 10 euros à partir d'octobre 2008 (8,04 euros le 14 janvier 2009).

L'action de Natixis a été introduite en bourse fin 2006 : 5 milliards d'euros étaient recherchés, en plus du capital apporté par les fondateurs. Le prix maximum d'introduction envisagé était de 23,19 euros ; il s'est fixé en définitive à 19,55 euros. Plus d'un million de français auraient souscrit à l'opération. Le 14 janvier 2009, l'action Natixis était cotée 1,28 euro.

Il est intéressant de citer un extrait de rapport consultable sur le site de la CNCE. "Natixis détient des positions de premier plan dans ses métiers en France, en Europe et dans le monde. Numéro 1 des banques en gestion d'actifs en France, avec 591 milliards d'euros d'actifs gérés, numéro 1 français en épargne salariale, Natixis jouit aussi d'expertises reconnues au plan mondial notamment en matière d'assurance-crédit (numéro 3 mondial), de services financiers (monétique, conservation) et de financements structurés (immobilier, matières premières)".

Pourquoi avoir voulu jouer dans la cour des grands ?

Les avatars actuels des banques coopératives sont paradoxalement liés à leurs succès financiers, construits progressivement au cours de plusieurs dizaines d'années voire de près de deux siècles pour l'une d'entre elles, la Caisse d'Épargne. Ces succès - leur dénomination l'indique encore aujourd'hui -, elles ne les doivent pas aux riches, mais à la confiance de leurs sociétaires des classes populaires et moyennes, salariés, petits ou moyens entrepreneurs. Il ne faut pas oublier que le capital social des structures locales ou régionales de ces banques est composé de parts possédées par des sociétaires. Les banques coopératives ont longtemps fait leur boulot de banques commerciales gérées sans risques, selon les principes de la bonne gestion du père de famille : collecte de l'épargne de proximité, financement de prêts à la consommation, de prêts pour l'acquisition d'un logement, soutien de l'investissement productif de proximité.

Au fil du temps, à force d'implantations de proximité, de création de nouvelles agences et de fidélité de leurs sociétaires et clients, elles ont fini par être très rentables, par produire d'excellents résultats financiers, parmi les meilleurs de la place. Dès lors, que faire de cette importante marge de manœuvre financière dans un contexte de déréglementation bancaire croissante, de libéralisation et de mondialisation des échanges financiers, de fusions, de filialisations, de concentrations, d'absorptions, de concurrence exacerbée ?

Dès le début du nouveau siècle, les banques coopératives ne "se sont plus senties", ont voulu désormais "jouer dans la cour des grands", pouvoir se vanter d'être parmi les premières sur tel ou tel segment du marché et / ou sur tel ou tel territoire, le pays, l'Europe, le monde. Elles ont fait preuve d'une ambition, dont on constate aujourd'hui qu'elle était démesurée : devenir des groupes bancaires universels (comme la loi bancaire de 1985 le leur permettait), multi métiers (ceci impliquant la diversification dans l'assurance et les produits de placement), multi enseignes, devenir à la fois banques commerciales et banques d'affaires, de financement et d'investissement. Cette transformation s'est opérée au travers de plusieurs processus : complexification de la structuration organisationnelle (caisses locales, régionales, fédération nationale ou groupe), fusions de caisses locales et régionales, changement de statut juridique pour l'échelon le plus haut (création de Crédit Agricole SA, société anonyme à directoire et conseil de surveillance, en 2001 et cotée en bourse), création de filiales (dont Natixis, créée en 2006, banque d'investissements et de projets, filiale commune de la Caisse d'Épargne et des Banques Populaires), acquisitions tous azimuts de banques ou d'institutions financières du secteur privé (le Crédit Lyonnais pour le Crédit Agricole, le CIC pour le Crédit Mutuel), développement d'un secteur assurances concurrençant directement le secteur des assurances à caractère mutuel, autre pilier de l'économie sociale. Il faut d'ailleurs mentionner des pratiques peu solidaires : quand une banque de l'économie sociale propose un taux d'emprunt inférieur à un de ses sociétaires qui sollicite un emprunt pour acheter une voiture, sous condition qu'il souscrive l'assurance de son véhicule chez lui, et abandonne donc la mutuelle dont il est également sociétaire, sommes-nous bien dans l'esprit Economie sociale ? Et comment, dans un tel contexte, s'étonner qu'en sens inverse, la MACIF lance en 2009 MACIF Banque, avec un objectif affiché de 300.000 comptes en 6 ans ?

A ce stade, il faut bien entendu se poser des questions. Qui a pensé ces stratégies ? Qui a pris les décisions ? Sous quel contrôle ? Tout cela, ce sont évidemment les affaires du haut de la pyramide organisationnelle ! On n'allait quand même pas appliquer le principe de base des coopératives : "un homme, une voix". Un peu de démocratie sociale aurait peut-être pourtant rappelé à l'ordre et à la prudence les hautes sphères dirigeantes, les comités de projet ! Ce ne sont ni les assemblées générales de sociétaires, ni les conseils d'administration des caisses locales ou régionales, ni même leurs

dirigeants⁴ qui ont décidé réellement, même si, formellement, tout a été fait selon les règles statutaires. Mais qui sont donc les personnes qui occupent les positions du sommet ? Elles appartiennent en principe à deux univers : les dirigeants bénévoles (militants historiques du mouvement coopératif - il doit bien en rester encore !), les dirigeants salariés.

Tentons l'hypothèse : *les dirigeants salariés ont pris le pouvoir* parce que les dirigeants élus (vu leurs émoluments, on pourrait aussi les considérer comme des dirigeants salariés !) n'avaient pas les compétences techniques pour comprendre les nouveaux produits bancaires, sans cesse plus sophistiqués les uns que les autres, ou n'avaient pas envie d'exercer la réalité de la responsabilité qui était la leur, se contentant de l'apparence du pouvoir, et des flatteries qui l'accompagnent. Il serait important de pouvoir comparer les recrutements de cadres dirigeants des banques coopératives et des banques privées depuis 2000 et / ou de comparer la population des 5% de salariés qui touchent les plus hauts salaires, leurs trajectoires professionnelles, leurs diplômes, leur culture professionnelle et leur éthique (tous les cadres des banques coopératives ont-ils eu ou ont-ils un engagement bénévole dans l'économie sociale et solidaire ?). Et si les caractéristiques de la population des cadres dirigeants, anciens et nouveaux, étaient les mêmes dans les banques coopératives et dans les banques privées ?

Après des années d'excellents résultats financiers (ceux de 2007 étaient déjà moins bons que ceux de 2006), et comme conséquence de stratégies erronées, l'année 2008 n'a pas été bonne : la presse spécialisée annonce en décembre que le Groupe Caisse d'Epargne pourrait même finir l'année dans le rouge ; la perte de Natixis, selon *Les Echos*, pourrait être de 1,5 à 2 milliards d'euros pour 2008. 2009 sera sans aucun doute exécrable. "*Le mutualisme s'est perdu dans la course aux profits*", titrait en octobre dernier *L'Expansion*⁵.

Tirer au plus vite les leçons de la crise

Que font les structures sommitales des banques coopératives pour faire face à la crise ? Nous avouons nous demander : mais pourquoi ne tirent-elles pas davantage et plus vite de leçons de la crise ? Elles s'endettent, continuent à "pomper" leurs banques de base et à penser aux méga fusions, dépensent des millions d'euros pour communiquer dans les médias, lancent de nouveaux produits, obsolètes avant même d'être placés sur le marché.

Les quatre banques coopératives ont concrétisé leur acceptation du plan de soutien de l'Etat au secteur bancaire à hauteur de plus de 6 milliards d'euros. Ainsi le 12 décembre 2008, "la Banque Fédérative du Crédit Mutuel a procédé à un contrat d'émission de 1,036 milliard d'euros de dette subordonnée avec la Société de Prise de Participation de l'Etat. La BFCM versera à la SPPE, pendant une période nominale de 5 ans, un coupon de 8,49% au titre de cette dette... La dette peut être rachetée à tout moment... Il y aura hausse du nominal à rembourser dès la deuxième année de l'émission". En janvier 2009, est annoncé un 2^{ème} plan de soutien. Ces taux élevés ont été imposés par la Commission européenne. Ils n'en sont pas moins énormes, en période de baisse des taux décidés par les banques centrales.

⁴. Le 7 décembre 2008, les Banques Populaires et les Caisses d'Epargne indiquent qu'elles "vont réunir dans les prochaines semaines les dirigeants de leurs banques et caisses régionales pour les associer au projet de rapprochement de leurs deux organes centraux. Cette décision a été prise à l'issue d'une réunion, la veille, du comité de projet chargé de piloter le rapprochement".

⁵. "*Au Royaume-Uni, la plus grande faillite bancaire, intervenue lors de la crise ouverte en 2007, Northern Rock, se révèle être une mutuelle qui a abandonné le principe mutualiste pour se transformer en société par actions*" Hervé Kempf, essayiste, journaliste au Monde.

Pourquoi cet endettement ? Pour recapitaliser en urgence et faire remonter leur ratio de solvabilité, le TIER 1, surveillé par les agences de notation. Ce ratio rapporte les risques au "noyau dur des capitaux propres" (essentiellement le capital social - dans ce cas les parts détenues par les sociétaires - et les résultats mis en réserve). "Le minimum requis de TIER 1 selon les accords de Bâle I est de 4% ; dans la pratique, la plupart des banques visent au moins 7%". Pourquoi les banques coopératives n'ont-elles pas fait appel à leur sociétariat pour lever cette augmentation de capital ? Pour le Crédit Mutuel par exemple, celle-ci aurait été couverte si 50% des 2.319.000 sociétaires des 681 Caisses locales avaient souscrit en moyenne 1.000 euros de parts nouvelles, en particulier de parts B (incluses dans le calcul du TIER 1). Nous ne comprenons pas pourquoi ce choix n'a pas été fait ou même évoqué, alors que les possibilités de rémunération de ces parts sociales, à un coût bien inférieur à celui de l'emprunt souscrit auprès de l'Etat, rendaient le placement attractif. Nous tentons donc une hypothèse naïve : au fond, les banques coopératives ne veulent pas d'un sociétariat fort dans leur capital pour ne pas donner l'idée aux sociétaires de vouloir peser sur les décisions.

Les résultats des caisses coopératives locales, ces caisses qui faisaient jusqu'à présent de la bonne gestion de père de famille, continuent d'être pompés par les structures nationales décideuses de projets aventureux. On s'aperçoit en effet que ce sont ces bonnes vieilles banques de détail qui assurent la très grande part des résultats financiers, agrégés au niveau des groupes et, bien plus, qu'elles en assurent une part croissante. Les résultats générés par la partie "banque d'affaires" étaient déjà en diminution en 2007. En 2008 et 2009, la partie "banques commerciales" aura à éponger les pertes engendrées par la partie "banques d'affaires". Nous osons espérer que les banques concernées se débarrasseront au plus vite de cette partie gangrenée (et tant pis pour ceux qui auront cru à Natixis) et même qu'elles sortiront de la banque d'affaires et de la bourse. Il faut ici rappeler un point fort du statut coopératif : les banques coopératives ne sont pas susceptibles d'OPA amicales ou hostiles.

Les banques coopératives ont voulu jouer dans la cour des grands à coup de fusions, de filialisations, d'absorptions : cela n'a pas eu les effets positifs attendus et a accru les risques. Et elles continuent comme si ne rien n'était. Le Crédit Mutuel continue d'absorber des institutions de crédits à la consommation⁶. La Caisse Nationale des Caisses d'Épargne et la Fédération Nationale des Banques Populaires maintiennent leur projet de fusion prochaine. Philippe Dupont, président du Groupe Banques Populaires, dans un article du journal *Le Monde* paru en décembre 2008, définit les contours de la banque de l'après crise : banque de proximité au service du développement du territoire, banque de la solidarité qui doit "veiller à ce que jamais la conquête ne mette en danger l'existant", banque de la maîtrise de "la nature et de la complexité des opérations et des produits financiers qu'elle propose". Philippe Dupont est sans vergogne : pourquoi donc n'a-t-il pas appliqué ces principes sains dans la banque qu'il dirige depuis plusieurs années ? Pourquoi ne s'excuse-t-il pas de s'être trompé sur Natixis, banque de la non proximité, de la non solidarité, de la non maîtrise ? Le premier argument qu'il invoque en faveur de la fusion est banal : complémentarité des clientèles. Son second argument tourne autour de la coopération : modernité du statut coopératif, ampleur et solidité du sociétariat, consécration d'une partie des résultats à des dividendes sociaux. Ce second argument milite en fait contre la fusion : dans un groupe plus grand, les sociétaires, les administrateurs, les dirigeants des caisses locales seront encore moins en mesure de peser sur les décisions stratégiques. Nous espérons, sans nous illusionner, que cette fusion ne se réalisera pas. Il est temps de dire que *Great is not beautiful*. Plus on est gros, plus les erreurs que l'on fait ont de larges répercussions, plus les pots cassés sont importants.

⁶. En 2008, pour se renforcer dans les crédits à la consommation, la Banque Fédérale du Crédit Mutuel (BFCM) acquiert l'espagnol Banco Popular, l'allemand Citibank Deutschland, le français Cofidis.

La Caisse d'Épargne a lancé pour sa part le 8 décembre 2008 une *campagne de communication de grande ampleur*, d'un coût qu'on peut estimer à plus d'un million d'euros, une goutte d'eau dans un océan de pertes. "Votre avenir peut compter sur la Caisse d'Épargne" ; elle réaffirme ses principes fondateurs : proximité, solidarité et solidité. Les cibles : le grand public ("pour être solide, l'épargne doit grandir petit à petit" ; "parce que dans la vie on ne peut pas tout prévoir, c'est au crédit de s'adapter"), les professionnels ("quand un professionnel cherche un crédit, il doit aussi trouver un partenaire"), les entreprises ("les entreprises se portent mieux quand elles sont bien accompagnées"), les collectivités territoriales ("accompagner les collectivités qui veulent créer un cadre où il fait bon vivre"). Cette communication met, à juste titre, l'accent sur le militantisme, la déontologie des salariés de la banque. Mais pourquoi donc la Caisse d'Épargne ne s'est-elle pas contentée dans les années récentes de faire seulement ce que dit aujourd'hui sa communication institutionnelle, pourquoi n'est-elle pas restée centrée sur ses métiers historiques, pourquoi a-t-elle transformé nombre de ses salariés en vendeurs sans vergogne d'actions Natixis, pourquoi les a-t-elle intéressés financièrement au prorata des actions souscrites ?

Notre surprise a été de constater, dans la campagne de communication de la CE à destination du grand public, *l'invention d'un nouveau produit* : le livret Grand format, portant intérêt à 5,75% (taux annuel brut), composé d'un taux de base de 4% (celui du livret A) augmenté d'un taux de fidélité d'1,75%. Dans une période où l'inflation diminue (ce qui va d'ailleurs entraîner automatiquement la baisse du taux d'intérêt du livret A à un niveau aux alentours de 2%) et où le risque de déflation existe, comment oser annoncer un tel rendement ? C'est même contradictoire avec le slogan publicitaire : "l'épargne doit grandir petit à petit". Il faut en finir avec les rendements mirobolants ; ils sont contraires au principe de la solidarité (seuls ceux qui sont capables d'épargner beaucoup peuvent profiter de cette aubaine) ! Ce n'est pas parce que des banques privées sortent des produits qui annoncent de tels rendements que la Caisse d'Épargne doit les imiter.

Pourquoi ne copie-t-elle pas plutôt les produits solidaires proposés par d'autres banques coopératives ? Le Crédit Mutuel et le Crédit Coopératif⁷ proposent des livrets d'épargne solidaires : ils offrent la possibilité d'épargner tout en reversant tout ou partie des intérêts à une ou plusieurs associations ; même en offrant la totalité des intérêts et en raison de la déduction fiscale pour les dons aux associations, l'épargne du titulaire du livret reste productrice d'intérêts nets, à un niveau proche de celui de l'inflation. En 2007, le Crédit Coopératif a pu ainsi verser 1,6 million d'euros aux associations. Il n'est certes pas simple pour les banques coopératives de mettre en œuvre, dans leurs politiques de crédit, le principe de solidarité vis à vis des plus démunis, principe cher à l'économie sociale et solidaire. Nous attendons pour notre part que les banques coopératives, pour ce qui concerne les crédits à la consommation, mettent fin au crédit revolving, source de surendettement, et soient plus souples en matière de découverts et d'interdictions bancaires. En matière de crédit à l'investissement, nous attendons qu'elles accentuent fortement leur politique de micro crédits personnels, qu'elles ne prêtent que pour les activités productives de biens et de services, même faiblement rentables, qu'elles donnent la priorité à l'investissement de développement des coopératives et des associations employeurs.

Qui doit, qui va payer les pots cassés ?

⁷. De tous les sites des banques coopératives, c'est celui du Crédit coopératif (<http://www.credit-cooperatif.coop>) qui affiche le plus et le mieux son appartenance à et son implication pour l'économie sociale et solidaire. La carte bancaire Agir propose aux particuliers de soutenir les associations (3 euros versés à l'association de leur choix dès l'attribution de la carte et 0,06 euro à chaque retrait d'argent dans un distributeur automatique).

A-t-on fait autre chose des très beaux résultats financiers des banques coopératives que des investissements dangereux ? Ont-ils été aussi partagés ? Qu'ont perçu les dirigeants, les sociétaires, les actionnaires, les salariés, les clients et plus largement les citoyens les plus démunis ? La priorité a été donnée à la course à la grandeur et à la diversification. Cette stratégie a échoué. Ceux qui l'ont conçue et mise en œuvre doivent avoir l'élégance de démissionner sans indemnités. C'est déjà fait pour trois dirigeants de la Caisse d'Epargne (à vrai dire, ils n'ont pas eu le choix !). Nous ne comprenons pourquoi d'autres dirigeants ne démissionnent pas ou ne sont pas écartés. La banque de l'après crise ne peut pas être dirigée par des dirigeants qui portent des responsabilités dans la crise financière, ne serait-ce que celle de n'avoir pas anticipé les risques. Les nouveaux dirigeants ou les dirigeants restés en place ont l'obligation morale de faire voter par leurs conseils une limitation de leurs gains. Ils doivent démontrer que la course à l'argent facile, à toujours plus d'argent, c'est fini dans les banques coopératives. Pourquoi pas un salaire maximal limité à X fois le SMIC ? Et que dire de la pratique qui consiste à annoncer pour satisfaire l'opinion que des dirigeants sont écartés, alors que des postes discrets leur sont réservés dans d'autres structures du groupe : voir à ce propos, dans le blog de Michel Abhervé (<http://www.alternatives-economiques.fr/blogs/abherve>), la nomination de Charles Milhaud, "démissionnaire" de la Présidence des Caisses d'Epargne, à la présidence du Groupe OCEOR, holding des banques du Groupe sous les tropiques.

Les actionnaires de Crédit Agricole SA et de Natixis paient virtuellement les pots cassés (tant qu'ils n'ont pas vendu, ils n'ont pas perdu !). Nous ne les plaindrons pas : tous connaissent les règles de la bourse. Il faut cependant plaindre ceux qui ont été trompés et même qui ont été forcés. Des récits circulent sur Internet. Ils sont édifiants et méritent d'être médités : "les commerciaux des Caisses d'Epargne et des Banques Populaires ont été harcelés (et le mot n'est pas trop fort, j'étais à la BP à cette époque) pour placer le maximum d'actions de Natixis au maximum de clients. Le devoir de conseil avait été vite mis de côté par les managers. C'était une question d'honneur qui, du clan rouge ou du clan bleu, allait placer le plus d'actions. Une bien belle introduction sur fond de vente forcée, d'ordres de réservation jamais signés (dans mon agence, on avait passé 1.300 ordres à 15... vous pensez vraiment que 1.300 clients sont venus à l'agence en 2 semaines pour signer les réservations ?) et de paroles rassurantes : Natixis c'est du solide, valeur de bon père de famille, valeur de rendement... Les employés de l'agence ont eu droit à une coupe de champagne à la fin de la période de placement, mais après 18 heures, histoire de ne pas nuire à la productivité".

Les sociétaires ne perdent pour l'instant rien. Il faut dire que les dirigeants des banques coopératives semblent n'en attendre rien. Mais qu'attendent les sociétaires ? On aurait pu penser qu'en bonne logique de l'économie sociale et solidaire, ils auraient exigé que l'argent gagné dans les temps fastes soit consacré à l'augmentation de la valeur des parts du capital social, que quelques dividendes leur soient versés sous la forme par exemple de réduction du taux des emprunts. Mais peut-être la plupart des sociétaires, des plus âgés d'entre eux en particulier (et donc des plus fidèles), n'attendent-ils que le buffet annuel qui leur est servi à la fin de l'assemblée générale annuelle de leur caisse locale, une fois votés les comptes et les résolutions qui leur ont été expliqués par de beaux powerpoints ? La pratique d'Assemblées Générales de Caisses locales est souvent édifiante : une présentation très technique des résultats, une présentation très rapide des décisions qui ne peuvent qu'être adoptées unanimement, tellement elles représentent le bon sens et l'intérêt bien compris de tous et de chacun, précèdent le banquet, temps fort de la journée, et celui qui se risque à poser une question suscite les regards noirs des autres sociétaires, fort impatients que l'apéritif soit servi.

La démocratie sociale exercée dans les banques coopératives est largement fictive. L'un d'entre nous en a fait la triste expérience dans la caisse locale dont il est sociétaire, lors de la dernière assemblée générale en particulier : pas de réponse aux questions écrites déposées par les sociétaires (faute de temps), pas d'appel à candidature pour les postes à pourvoir au conseil d'administration, candidats en

nombre égal à celui des postes à pourvoir, aucune présentation des candidats, votes à main levée. Bref, cooptation de copains et de copines choisis dans le cercle des notables locaux. On a alors envie de donner un coup de pied dans la fourmilière. Pourquoi, dans la crise, les banques coopératives ne communiquent-elles pas davantage sur leur sociétariat, sur la nécessité de le renforcer ? Pourquoi ne valorisent-elles pas l'expérience de démocratie locale qu'il pourrait représenter (les Banques populaires appellent l'assemblée générale *un temps fort de la vie sociétale* !) ? On attend une campagne de mobilisation appelant les non clients à devenir clients, les clients à devenir sociétaires, les sociétaires à rester fidèles et à participer activement aux assemblées générales, les jeunes sociétaires à devenir administrateurs, les administrateurs à faire leur boulot et à ne pas cumuler des mandats, et à en limiter l'exercice dans le temps. Faut-il que les sociétaires lancent une pétition nationale pour se faire entendre et respecter⁸ ? Ne serait-il pas temps de convoquer des assemblées générales extraordinaires dans les caisses locales, d'informer et de consulter les sociétaires sans langue de bois ?

Et les salariés ? Comme les sociétaires, c'est comme s'ils n'existaient pas pour leurs dirigeants. D'ailleurs combien sont-ils ceux qu'ils appellent "collaborateurs" ? Lors de la course à la grandeur, les dirigeants des banques coopératives étaient fiers d'annoncer : 162.000 collaborateurs pour le Crédit Agricole, 60.000 pour le Crédit Mutuel, 51.000 pour la Caisse d'Epargne, 45.000 pour les Banques Populaires, 22.000 pour Natixis, bref un total largement supérieur à 300.000. Les salariés sont susceptibles de payer plusieurs fois les pots cassés. Trinqueron le plus les salariés qui ont acheté des actions de Crédit Agricole SA ou de Natixis, qui sont titulaires d'un plan d'épargne salariale et/ou d'un plan de retraite par capitalisation : il faut les plaindre car, probablement, ils ont été contraints de faire ces choix. Mais, il faut les plaindre modérément, car, bien plus que leurs clients qu'ils ont incité à souscrire, ils avaient les moyens de connaître les dangers de l'investissement souscrit.

Bien plus, *tous les salariés vont "casquer"* car la maîtrise (= la diminution) de la masse salariale est la variable d'ajustement rapide des coûts que les Banques Coopératives, comme leurs concurrentes du secteur privé, utilisent, vont utiliser : limitation ou arrêt des augmentations salariales, collectives ou individuelles (il faudra suivre de près les négociations salariales pour 2009), limitation ou arrêt des promotions, non remplacement des départs et limitation des recrutements, dégraissages et plans de réduction des effectifs (dits "plans d'adaptation de l'emploi"). Natixis, en mai, novembre et décembre 2008, a annoncé des suppressions de postes en interne et parmi les prestataires extérieurs ; il s'agit "d'abaisser les frais fixes du groupe pour économiser 400 millions d'ici 2009" ; "il est évident que nous allons aller plus loin en termes de réduction d'effectifs et de réduction de coûts que ce que nous avons envisagé dans le plan stratégique présenté à l'été"... "La banque dément les allégations sans fondement concernant la fermeture de l'ensemble des activités de marché, le changement de direction, voire le démantèlement de Natixis". Peut-on la croire ? Et, d'ailleurs faut-il que le produit de la banque de détail, issu d'une inexorable multiplication des frais facturés au modeste sociétaire pour l'ensemble des opérations, selon des tarifs qui sont conçus pour défier la capacité de compréhension d'un sociétaire moyen, continue à financer le coût des errements dans lequel des dirigeants ont engagé des établissements qu'ils ont considéré, bien à tort, comme étant les leurs ?

⁸. Un appel en ce sens a été lancé par les auteurs du Guide de l'Economie Equitable : "Immédiatement, nous proposons à chacune et chacun des 20 millions de Françaises et des Français sociétaires des Groupes Banques Populaires, Caisses d'Epargne, Crédit Agricole, Crédit Mutuel, des 7,2 millions mutualistes de la Macif et de la Maif, aux élus des collectivités locales (communes, communautés de communes, départements, régions), de demander la convocation en urgence d'assemblées générales ou de réunions exceptionnelles dans toutes leurs instances pour être informés, comprendre, agir et décider face à la crise internationale qui désormais atteint aussi banques et assurances coopératives et mutualistes".

[http://guideeconomieequitablebancassurance.blogspot.com /](http://guideeconomieequitablebancassurance.blogspot.com/)

Nous osons espérer qu'au moment où les employeurs de l'économie sociale ont montré leur représentativité en doublant pratiquement leur score aux élections prud'homales du 3 décembre 2008, les patrons des banques coopératives se comporteront en employeurs respectueux des valeurs de cette économie, en allant plus loin que ce que leur prescrivent la législation sociale et les accords collectifs, et ce en négociation étroite avec les représentants des salariés : maintien des droits à la protection sociale complémentaire, transfert des droits à la formation et abondement de ceux-ci, aides importantes accordées à celles et ceux qui auraient le projet de créer une entreprise d'économie sociale et solidaire pour le développement économique et social du territoire. Et si les banques coopératives appliquaient aux salariés en sureffectif ce que certaines pratiquent déjà par ailleurs - il faut le porter à leur crédit - : le mécénat de compétences ! Imaginons la création d'une filiale commune destinée à accueillir les salariés en sureffectif et désireux de se mettre au service du développement des entreprises coopératives et associatives de leur territoire ; cette filiale serait cofinancée par les banques elles-mêmes, par les entreprises d'accueil, par les collectivités territoriales et par l'Etat, et maintiendrait, à peu de choses près, le niveau des salaires antérieurs.

Pour un renforcement concerté des interventions des Fondations des banques coopératives en faveur du développement de l'économie sociale et solidaire

Les banques coopératives font profil bas : elles ne sont pas épargnées par la crise financière mondiale ; elles en portent une part de responsabilités vis-à-vis de leurs sociétaires, de leurs clients et de leurs salariés, des citoyens. Il est temps qu'elles reviennent à leurs principes fondateurs, qu'elles disent haut et fort : "nous nous sommes trompées en imitant la finance capitaliste qui recherche une rentabilité annuelle démesurée du capital investi ; nous sommes au cœur de l'économie sociale et solidaire ; nous voulons développer cette économie respectueuse de l'homme, de tous les hommes et en particulier des plus démunis ; nous allons nous investir, ensemble avec les mutuelles d'assurance et de santé, pour dynamiser les structures à but non lucratif, les coopératives et les associations employeurs. Ensemble, nous pesons plus de 2 millions d'emplois ; nous visons davantage".

Dans la tourmente financière, on a, hélas (mais c'est compréhensible), tendance à oublier la multiplicité des interventions des banques coopératives en faveur de l'économie sociale et solidaire, de ses structures. Mais ces interventions sont dispersées, segmentées, trop peu visibles, sous financées. Elles sont organisées par des Fondations : on peut espérer que les dotations 2009 de celles-ci ne subiront pas l'effet de la baisse des résultats financiers. Ce serait un signe fort des banques coopératives si, au contraire, elles augmentaient les moyens financiers d'intervention de leurs Fondations, si elles annonçaient de concert avec les fondations des Mutuelles : "en 2009, nous allons soutenir des projets à hauteur d'un milliard d'euros". Les interventions prennent la forme d'appels à projets, de prix et de trophées, de subventions, de mécénats, de sponsorings, de soutiens à des projets de recherche.

Mais tout se passe comme si chaque fondation voulait avoir ses propres causes, ses propres oeuvres à soutenir au niveau local, régional, national ou international. Le Crédit Agricole SA et sa Fondation Pays de France investissent la culture (patrimoine et musique) et la solidarité (enfance, solidarité Nord Sud, insertion économique, insertion sociale, aide au logement, soutien des talents des quartiers, aide aux projets des jeunes). La Fondation du Crédit Coopératif soutient les prix et trophées de l'initiative en économie sociale, la promotion et la recherche en économie sociale, l'accès à la citoyenneté des personnes handicapées, l'action culturelle, la solidarité internationale. La Fondation Groupe Banque Populaire "œuvre dans les domaines de la musique, du handicap, du patrimoine de la mer et de l'eau douce". La Fondation Caisse d'Epargne pour la Solidarité "mène des actions de lutte contre les formes de dépendance et d'isolement liées au grand âge, à la maladie, au handicap ou encore à des situations

d'illettrisme" ; originalité de la Fondation CE, elle gère un réseau de 82 établissements et services du secteur sanitaire et social non lucratif. La Fondation du Crédit Mutuel se centre sur la lecture.

Il est sans doute utopique de revendiquer une fusion de toutes les fondations de l'économie sociale et solidaire, fondations des banques coopératives, des mutuelles (Fondation MACIF et MAIF), des grandes entreprises de l'économie sociale (Fondation Groupe Chèque Déjeuner par exemple). La dispersion est cependant préjudiciable aux structures de l'économie sociale, aux associations en particulier qui ne sont pas toujours informées de leur existence et de leurs initiatives et qui n'en peuvent plus de devoir monter et combiner des dossiers de demandes de subventions de quelques milliers d'euros pour un seul et même projet, selon des calendriers différents, face à des exigences non coordonnées. Ces Fondations sont regroupées dans l'ASFONDES⁹, qui joue un rôle de coordination ; il est probable qu'il faille aujourd'hui aller au-delà de ce regroupement.

La fusion n'est peut-être pas possible, du moins dans l'immédiat, mais des initiatives communes doivent être prises. On peut penser à la réalisation d'un bilan d'activité commun des interventions des Fondations au cours des dix dernières, à des appels à projets communs, à l'élargissement des champs d'intervention, à la création d'une Lettre d'information commune et d'un Site Internet partagé, à une campagne de communication commune de même ampleur que celle des Caisses d'Épargne.

Le moment serait particulièrement bien choisi au moment même où les Caisses d'Épargne mettent fin au programme PELS (Projets Locaux de Solidarité)¹⁰. Celui-ci était issu d'une obligation légale, contrepartie du privilège de disposer du produit d'épargne populaire par excellence qu'est le Livret A. Ce privilège prenant fin au 31 Décembre 2008 induit la décision pour la Caisse d'Épargne de mettre sans aucun délai fin à ce programme qui avait pourtant permis d'aider en 8 ans 18.000 projets de solidarité pour un montant de 325 millions d'Euros. La fin de cette obligation aurait mérité un bilan, une réflexion avec les acteurs de la façon dont l'action du Groupe Caisse d'Épargne pouvait continuer à soutenir les acteurs de la solidarité. Les Caisses d'Épargne ont décidé de cesser ce programme et de consacrer des moyens dans trois domaines : la philanthropie, l'inclusion financière, l'innovation sociale ou environnementale dans la gestion de l'activité. La reconversion des PELS aurait pu, aurait dû être une occasion d'organiser la réflexion avec les bénéficiaires des aides, mais aussi avec les responsables de l'Économie sociale. Les responsables des Caisses d'Épargne ont préféré réfléchir entre eux : quelle occasion perdue !

Au cœur de la crise du système capitaliste mondial, la communication doit aussi porter sur les valeurs et plus particulièrement sur la valeur "argent" dans l'économie sociale et solidaire. Il faut casser la mentalité du "gain" facile, appâtée par les rendements mirobolants des produits financiers. L'argent est un moyen et non une fin. Faire de l'argent, toujours plus d'argent pour consommer toujours plus n'est pas le but de la vie. L'argent ne doit pas être le fruit de la spéculation mais celui d'un travail productif, travail salarié ou travail entrepreneurial, argent d'un salaire équitable, épargne de précaution à rendement faible mais garanti, profit pour créer de l'emploi durable et non délocalisable (investissement dans le développement des entreprises, dans la création d'entreprises, dans l'innovation et la recherche, gages des emplois de demain). L'argent doit être remis à sa place. Il permet les échanges, mais d'autres outils permettent d'échanger autrement : c'est l'économie sociale et solidaire qui a lancé le SOL (<http://www.sol-reseau.coop>), monnaie non fiduciaire mais outil

⁹ asfondes@ceges.org . http://www.alternatives-economiques.fr/association-des-fondations-de-l-economie-sociale-nbsp--asfondes-_fr_art_223_31108.html

¹⁰ <http://www.federation.caisse-epargne.fr/pels2.htm>

d'échanges, acquis dans les activités d'entraide et dépensé dans la mise en œuvre d'actions économiques et sociales locales.

Les banques coopératives se sont trop comportées ces années dernières comme les banques du secteur privé lucratif ; elles ne sont pas épargnées par la crise. Mais, par là, elles ont porté un coup à l'ensemble de l'économie sociale et solidaire, aux coopératives de production et de consommation, aux mutuelles d'assurance et de santé, aux associations marchandes et non marchandes, associations employeurs ou non. Disposant encore de moyens financiers importants, elles doivent donc réagir en urgence, retrouver leurs principes fondateurs et se mettre prioritairement au service du développement de l'économie sociale et solidaire. Elles ont pour cela un outil formidable et à l'image intacte - les Fondations -. Celles-ci doivent être confortées et doivent monter ensemble au créneau et au plus vite, au moins par une campagne de communication de grande ampleur, rendant ainsi plus visible l'économie sociale et solidaire, montrant concrètement que celle-ci peut devenir une véritable alternative au capitalisme.

Pierre Dubois
Professeur des universités retraité

Michel Abhervé
Professeur associé
Université de Paris-Est Marne la Vallée

Licence professionnelle Management des Organisations de l'Economie sociale
<http://www.univ-mlv.fr/ecosoc>