

# IRU-Courier

---



No. 1 – juillet 2016

---

## SOMMAIRE

---

Editorial	2
Démarcher des sociétaires – pour le plus grand bien des sociétaires	3
La nouvelle gouvernance de la Rabobank coopérative	5
Les banques coopératives et le modèle de la durabilité	10

### Édition

UNION INTERNATIONALE  
RAIFFEISEN  
Secrétariat Général  
Adenauerallee 121  
53113 Bonn  
République Fédérale  
d'Allemagne  
Tel.: +49-(0)228-8861 364  
E-Mail: info@iru.de

### Rédaction

Andreas Kappes (responsible)  
Mandy Pampel

### Parution

en anglais, français,  
espagnol et allemand

Visitez notre site web: <http://www.iru.de>

*Les articles publiés n'engagent  
que la responsabilité de  
leurs auteurs.*



## Editorial

*Chère lectrice, cher lecteur,*

*L'IRU s'apprête à célébrer le cinquantième anniversaire de son existence. Avec les préparatifs en vue de l'Année du Jubilé 2018, nous avons initié un processus de modernisation avec le concours du Comité de Direction et du Secrétariat général. Nous souhaitons donner des touches de modernité qui insuffleront à l'IRU de nouvelles impulsions pour conférer une plus grande notoriété à l'organisation, en particulier dans le monde des coopératives, et donner des stimulations intéressantes aux membres. Un aspect en est, entre autres, que l'actuel IRU-Courier n'est maintenant, pour la première fois, pas publié en tant qu'édition imprimée, mais comme document PDF.*

*Dans le sillage de cette réorientation, Madame Mandy Pampel a, le 1er juillet 2016, pris ses fonctions de responsable auprès du Secrétariat général à Bonn. Elle assume surtout l'organisation de l'Année du Jubilé 2018 ainsi que la refonte de l'image et de la communication de l'IRU. Auparavant, Madame Pampel travaillait au sein de l'organisation des coopératives allemandes, auprès de la BVR et de la DGRV, en tant que responsable rattachée à la cellule du Directoire, à Berlin.*

*Madame Odile Sot-Lanzrath, qui s'est consacrée pendant plus de trente-sept ans à la défense des intérêts de l'IRU, est partie à la retraite le 30 juin 2016. Nous la remercions pour sa bonne et loyale coopération.*

*Dans le dernier numéro de l'IRU-Courier, nous vous avons annoncé la publication d'un rapport détaillé au sujet du premier IRU Marketing Workshop sur le thème des banques coopératives et de la fidélisation des membres, atelier qui s'est tenu à Zurich, les 11 et 12 novembre 2015. Raiffeisen Suisse, à l'initiative de laquelle l'atelier a été organisé, a eu l'amabilité de mettre à notre disposition le rapport. Nous avons le plaisir de pouvoir le publier dans le présent numéro.*

*En outre, dans le présent numéro, vous trouverez une synthèse de l'étude «La durabilité des*

*banques coopératives – Résultats d'un sondage empirique», étude qui a été réalisée par l'Institut für Genossenschaftswesen (Institut du coopérativisme) près la Westfälische Wilhelms-Universität Münster, en Allemagne. L'article met en exergue qu'il est impérieux, pour les banques coopératives, de travailler selon des principes d'écologie, d'économie et de durabilité sociale afin d'instaurer durablement une member value.*

*Et, enfin, un troisième article braque les projecteurs sur une décision historique prise dans le monde des banques coopératives aux Pays-Bas: en faisant fusionner son institut central avec l'intégralité des cent six banques membres locales, la banque Rabobank a fait un grand pas en avant vers l'avenir et, ainsi, a instauré une nouvelle structure de gouvernance. L'article décrit les organes les plus importants, l'ancrage structurel de l'idée coopérativiste fondamentale et l'interpénétration entre les valeurs des coopératives et le monde des banques.*

*Nous tenons à rappeler à votre attention que la prochaine assemblée générale des membres de l'IRU aura lieu le matin du 14 septembre 2016 à Lucerne/Suisse. L'après-midi, nous vous invitons à notre premier «Forum Raiffeisen», qui se consacrera au thème de la numérisation en tant que nouvelle chance pour les coopératives. Des manifestations se dérouleront dans le cadre du congrès international des sciences des coopératives (IGT 2016), qui se consacrera, du 14 au 16 septembre 2016, à un thème intitulé «Identité et croissance».*

*Nous espérons que vous serez nombreux à y participer et nous nous réjouissons de vous revoir bientôt à Lucerne/Suisse tout en vous souhaitant une lecture aussi intéressante que passionnante.*

Andreas Kappes  
Secrétaire générale



## DÉMARCHER DES SOCIÉTAIRES – POUR LE PLUS GRAND BIEN DES SOCIÉTAIRES

- Workshop marketing IRU 11/12 novembre 2015 –

*Simon Reber, M.A. (Sciences Politiques)*

*Responsable Etat-Major, Communication & Politique, Affaires Coopératives et Relations Internationales Raiffeisen Suisse*

*Lucerne / Suisse*

*Les coopératives offrent à leurs sociétaires les plus grands avantages possibles. Quel est le rôle du marketing sociétaires dans ce domaine? Les représentants de Raiffeisen en Europe et en Inde ont répondu à ces questions à Zurich.*

Aujourd'hui, les banques et autres prestataires de services ne se différencient guère plus par leurs produits. Ils se copient les uns et les autres. En revanche, ce qui ne peut être copié, c'est le modèle coopératif. Les coopératives peuvent-elles ainsi créer une distinction positive par rapport à leurs concurrents grâce à leur forme juridique? La question se pose. Elle a été discutée les 11 et 12 novembre à Zurich, sur invitation de Raiffeisen Suisse, dans le cadre du premier workshop marketing de l'Union internationale Raiffeisen (IRU).

Les participants étaient très calés. Et, avec leur longue expérience, une chose leur est apparue claire: étant donné les principes d'entraide, de gestion autonome et d'auto-responsabilité, les sociétaires des coopératives Raiffeisen ont un rôle déterminant.

### **Le marketing dans un contexte différent**

En général, l'objectif du marketing est d'accroître les ventes d'une entreprise. Pour les coopératives, cela signifie: le marketing sociétaires cherche à recruter le plus grand nombre possible de détenteurs de parts.

Une fois recruté, un sociétaire doit contribuer aussi fort que possible à la réussite de la coopérative.

Mais sociétés anonymes et coopératives poursuivent des objectifs distincts: Alors que, dans les sociétés anonymes, le bénéfice des actionnaires est au premier plan, les coopératives visent pour leur part à procurer des avantages à leurs membres.

Cette différence trouve son explication dans la structure de la propriété. Les sociétés anonymes appartiennent aux investisseurs. Elles se concentrent sur les rendements. Les coopératives appartiennent à leurs clients. Et ce qui compte en priorité pour les clients, ce sont les prestations.

Le marketing sociétaires des coopératives ne vise donc pas en premier lieu une augmentation du bénéfice. Le marketing sociétaires a du sens quand il contribue à des rendements d'échelle positifs. Or, dans le secteur bancaire, les rendements d'échelle pèsent lourd. La publicité-sociétaires augmente donc les avantages pour les sociétaires.



### Les sociétaires, des clients particuliers

Les clients qui sont aussi sociétaires participent aux prises de décisions. One member – one vote. Ils profitent ainsi, comme le workshop de Zurich l'a montré, de toute une palette d'avantages. Dans la pratique, ceux-ci sont toujours plus importants; ils servent à la fidélisation des clients. Mais la différenciation du modèle coopératif ne se fait pas qu'au niveau des programmes d'avantages. D'autres entreprises ont, elles aussi, des programmes censés accroître la loyauté des clients.

Les programmes d'avantages des coopératives seraient-ils plus lucratifs que ceux des entreprises possédant une autre forme juridique? Il est difficile de répondre à cette question. Pour la CERA belge, la solution est l'attachement, pas «seulement» la loyauté. Des données-clients ont été collectées et analysées, pour servir aux clients. L'augmentation des ventes n'est pas une priorité.

Mais comment se crée cet «attachement»? Un *homo oeconomicus* ne connaît pas l'«attachement». L'attachement, l'affinité, relèvent de l'émotionnel. Ils apparaissent quand une coopérative prend ses sociétaires au sérieux. En les faisant participer aux discussions. Et en s'engageant. Directement dans des projets sociaux ou en exploitant une plateforme de crowd donation. Les possibilités sont nombreuses. Et à l'ère numérique, elles le sont encore davantage.

### Le sociétariat, instrument de vente?

Lors du workshop, cela est apparu clairement: le sociétariat peut aussi être un instrument de vente. Mais tel n'est pas sa

fonction première. Les avantages-sociétaires de nature monétaire sont importants, mais ne sont pas tout. La mission coopérative va au-delà. Tout le monde était unanime sur ce point à Zurich. Et cette impression est aussi corroborée par la science: une étude demandée par la Communauté d'intérêts des entreprises coopératives<sup>1</sup> montre que, pour la population, la fiabilité à long terme, l'ancrage régional ainsi que la solidarité et la codécision sont prioritaires. Autrement dit: les coopératives se démarquent de la concurrence principalement par leur engagement et la participation directe des sociétaires. Les autres différences par rapport aux sociétés anonymes n'ont que peu d'importance pour les gens.

### Un potentiel inexploité

Revenons-en à la question initiale du workshop de l'IRU: Comment les coopératives peuvent-elles tirer profit de leur forme juridique dans le marketing?

Des avantages produits et des offres supplémentaires pour les sociétaires font, sans aucun doute, partie de la réponse. Mais il existe encore un gros potentiel en plus. La coopérative peut être encore davantage mise en avant. Dans la pratique, cela signifie codécision et participation. Et un engagement local. Et la proximité au moyen d'une présence sur place et d'offres numériques. Pour le plus grand bien des sociétaires.

\* \* \*

---

<sup>1</sup> gfs.bern (2011). Nachhaltig erarbeiteter Vertrauensbonus «Genossenschaft». Etude demandée par la Communauté d'intérêts des entreprises coopératives, chapitre 2.4. Die Mitgliedschaft und die Vorteile, page 19-22

## LA NOUVELLE GOUVERNANCE DE LA RABOBANK COOPÉRATIVE

*Prof. Dr. Hans Groeneveld*

*Directeur des Affaires Coopératives Internationale, Rabobank*

*Professeur 'Financial Services Cooperatives' à la TIAS School for Business and Society de  
l'Université de Tilburg*

*Utrecht / Pays-Bas*

Après la fondation de la première banque coopérative aux Pays-Bas il y a 120 ans, la Rabobank a pris la décision historique de changer sa structure de gouvernance. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016, toutes les 106 banques locales affiliées et l'institut central coopératif Rabobank Nederland forment une seule coopérative, avec une licence bancaire et un état financier. Au terme de débats intenses et parfois émotionnels, les conseils locaux de membres ont approuvé à l'unanimité le 2 décembre 2015 tous les changements de gouvernance proposés. Une semaine plus tard, l'Assemblée Générale a approuvé la fusion en une seule coopérative. Cet article donne un aperçu des organes principaux et des caractéristiques du nouveau modèle de gouvernance.

### **Les caractéristiques principales du nouveau régime de gouvernance**

La gouvernance de la Rabobank n'est pas statique, elle a constamment évolué depuis sa mise en place en 1895. Les moteurs étroitement liés des ajustements de la gouvernance ont toujours été les (re)considérations stratégiques, l'évolution de la société et les changements dans la réglementation et la surveillance bancaires. C'est également le cas pour la transformation récente de la gouvernance. La révision a été préparée par un Comité de Gouver-

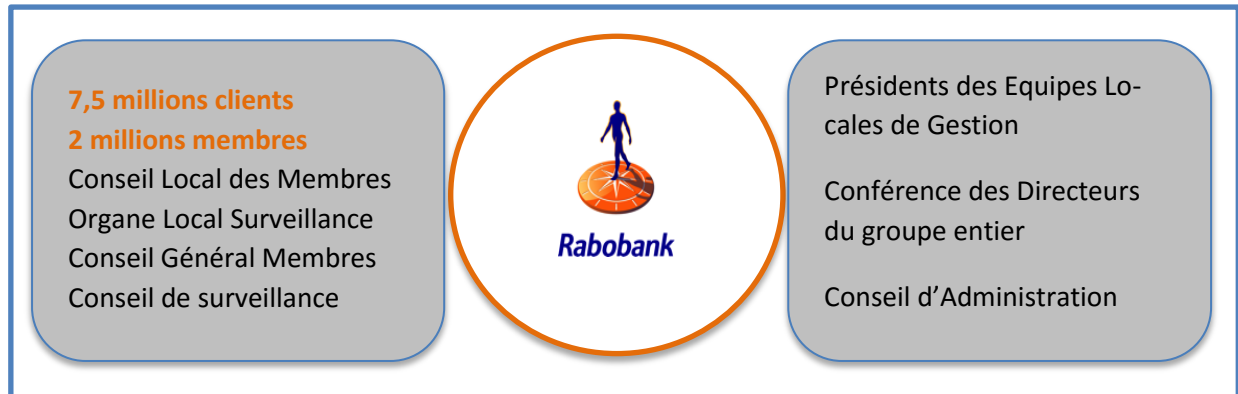
nance interne lancé par le Conseil d'Administration en mars 2014. La mission essentielle de ce Comité était de mettre sur pied une gouvernance d'avenir qui contribuerait à rétablir et maintenir la confiance des parties prenantes internes et externes en la Rabobank. Des critères stricts ont été formulés pour les adaptations éventuelles de la gouvernance. Il fallait qu'une meilleure coopérative et une meilleure banque résultent de cette refonte. Les propositions devaient se conformer totalement à la notion fondamentale que l'orientation et la discipline d'une entreprise coopérative ne peuvent provenir que de ses membres.

Au terme de délibérations intenses, il a finalement été décidé de fusionner les 106 banques coopératives locales (BCL) et la Rabobank Nederland (RN) en une seule banque coopérative. La fusion signifiait que les membres, les clients et les employés des anciennes BCL devenaient membres, clients et employés d'une Rabobank. Elle fonctionne avec une organisation décentralisée de banques locales et se caractérise par des pouvoirs compensatoires locaux et centraux exercés par les représentants des membres. Ces contrôles sont solidement ancrés dans les nouveaux statuts et règlements intérieurs.

Le tableau 1 montre les organes de gouvernance dans la nouvelle structure. La partie gauche du tableau représente le pilier coopératif. La partie droite se réfère au

pilier bancaire. Le cercle orange symbolise l'unité de la coopérative et de la banque. Les nouveaux organes de gouvernance sont décrits en détail ci-dessous.

**Tableau 1 Nouvelle structure de gouvernance: unité coopérative et banque**



### Le pilier coopératif

Aux Pays-Bas, les clients des banques locales ont la possibilité de devenir membre de la coopérative. Les membres sont encore liés à leur propre banque locale<sup>2</sup> sur la base des droits et obligations qui existaient avant 2016. Les membres sont répartis en Assemblées de Délégués qui élisent les membres des Conseils Locaux des Membres (CLM par la suite) qui comprennent 30 à 50 membres. Le fonctionnement actuel des CLM diffère peu de la situation

antérieure. Les CLM sont « les yeux et les oreilles » des Équipes Locales de Gestion (fonction de signalement), servent d'interlocuteur et, enfin et surtout, assument un grand nombre de tâches et responsabilités officielles, p.ex. la décision sur la fusion ou la division de banques locales, la recommandation, la nomination, la suspension et la démission de membres de l'Organe Local de Surveillance (OLS par la suite). Les CLM ont leur mot à dire en ce qui concerne la définition du rôle social des BCL dans les sociétés locales et l'attribution des fonds coopératifs.

<sup>2</sup> L'utilisation de cette terminologie peut prêter à confusion. Sous le nouveau régime de gouvernance, les banques locales ne sont plus des entités juridiques indépendantes. En conséquence, les Services des membres, les Conseils Locaux des Membres, les Organes Locaux de Surveillance et les présidents des Équipes locales de Gestion n'ont pas de statut juridique officiel selon le droit néerlandais des sociétés. Ces organes ont cependant un statut réglementaire, c'est-à-dire des règles internes et des règlements qui décrivent leurs tâches et leurs responsabilités.

L'OLS comprend de 3 à 7 membres et fait partie du Service correspondant. Ce n'est pas un organe juridique mais un organe statutaire (cf. note de bas de page n°2). Les contrôleurs locaux sont nommés par les CLM auxquels ils doivent rendre compte. Les contrôleurs locaux doivent être membres de la coopérative. Les fonctions

et la position du président de l'OLS sont fondamentalement modifiées par rapport à la situation antérieure. Le président a un rôle de gouvernance dans le CLM. Sous le régime de gouvernance antérieur, il faisait seulement fonction de président « technique » du CLM. Deuxièmement, chaque président d'OLS représente les membres de sa banque locale au Conseil Général des Membres (CGM par la suite), l'organe suprême de décision dans la nouvelle gouvernance. Ce qui signifie que toutes les banques locales et leurs membres sont représentés au CGM. Il est important de noter que le président participe au CGM sans instruction ni consultation. Il tiendra sûrement compte des points de vue de la base mais il ne peut pas être forcé à avoir une certaine opinion.

Les OLS ont des tâches et des responsabilités importantes, un rôle de surveillance y compris, pour sécuriser le caractère décentralisé ou local. Ceci est rendu possible par la délégation de pouvoirs spécifiques de gouvernance locaux par le Conseil d'Administration aux OLS. Par exemple, le rôle fonctionnel d'employeur pour le président de l'Equipe Locale de Gestion est délégué aux OLS. Les principaux droits d'approbation des OLS comprennent (i) la nomination, la suspension et la démission d'autres membres de l'Equipe Locale de Gestion, (ii) les décisions spécifiques des conseils, (iii) le plan/budget annuel et (iv) la politique d'adhésion.

Les OLS contrôlent l'exécution des plans stratégiques et de politique par le président de l'Equipe de Gestion. Ceci concerne une évaluation de la mesure dans laquelle la

banque locale respecte les lois et règlements externes, les statuts, et les autres règles et décisions de la Rabobank. Les OLS et l'Equipe Locale de Gestion sont tenus de viser à aligner les objectifs formulés localement et la réalisation de ces objectifs sur les ambitions et objectifs approuvés par le CGM. De plus, les contrôleurs locaux évaluent activement si la fourniture de produits et de services répond aux besoins des clients et des membres. Ils contrôlent aussi la mesure dans laquelle le président de l'Equipe de Gestion est à la hauteur de sa responsabilité locale qui est de se concentrer sur les intérêts à long terme des clients et de contribuer à un développement durable de l'espace de travail local.

Le nouveau CGM compte environ 100 représentants membres. Au nom des membres, le CGM agit en qualité de propriétaire de la Rabobank pour assurer la continuité et de gardien des valeurs collectives. Il détermine le développement de la coopérative et de l'organisation décentralisée et s'assure du respect des statuts. Le CGM évalue la gouvernance et les activités bancaires sur la base des principes stratégiques communs.

Le CGM a plusieurs rôles et attributions officiels. Il a le pouvoir d'amender les statuts ou de modifier le statut juridique de la Rabobank. Il adopte les états financiers du Groupe et a le droit d'approbation sur les décisions majeures prises par le Conseil d'Administration. Par exemple, le CGM détermine la stratégie de l'ensemble du Groupe Rabobank. Le CGM se concentre sur l'importance et l'impact de la banque

au niveau social. Cela porte sur la contribution de la banque au développement socio-économique et sur l'exercice de ses fonctions publiques dans la société.

Le Conseil de Surveillance de la Rabobank est nommé par le CGM et doit lui rendre compte de son rôle de surveillance du Conseil d'Administration. Le président du Conseil de Surveillance est aussi président du CGM. Suite à la fusion en une banque coopérative, la responsabilité du Conseil de Surveillance s'est élargie. Les banques locales sont maintenant aussi de son ressort. Finalement, le Conseil de Surveillance nomme les membres du Conseil d'Administration qui doivent rendre compte au CGM de l'exécution de la stratégie globale.

### **Le pilier bancaire**

Un résultat important du débat sur la gouvernance réside dans la décision de séparer la préparation des politiques et la prise de décision sur les stratégies politiques et les questions coopératives de celles concernant les questions bancaires opérationnelles. Ceci est particulièrement important pour les représentants des membres qui doivent être en mesure d'exercer une influence et un impact au niveau de la discipline sur l'orientation stratégique et coopérative de la Rabobank. Ce point central qu'est l'influence des membres diffère de la question de savoir comment les activités bancaires peuvent être organisées de manière optimale pour pouvoir offrir des services adéquats aux clients et atteindre des objectifs d'efficacité. Le CGM n'est pas

l'organe approprié pour trouver des solutions aux problèmes et défis dans ces domaines. C'est pourquoi les questions bancaires opérationnelles seront principalement traitées dans la nouvelle Conférence des Directeurs

La Conférence des directeurs est composée des présidents des Equipes Locales de Gestion, des directeurs des divisions qui soutiennent les banques locales, et du Conseil d'Administration. Il s'agit d'un organe préparatoire, d'information et consultatif pour les propositions et les politiques concernant les banques locales. La Conférence des Directeurs fait aussi le lien entre les échelons les plus élevés de la banque et la tâche de sauvegarder les intérêts des clients. Cet organe a une base statutaire mais n'est pas une instance de décision.

Le Conseil d'Administration dirige la Rabobank. Le changement important est que la portée de la compétence du Conseil d'Administration s'est étendue. Le Conseil d'Administration porte maintenant l'entière responsabilité de l'activité bancaire globale, les activités de toutes les banques locales y compris. Dans la nouvelle situation, le Conseil d'Administration assume la responsabilité ultime du respect des règlements externes par les banques locales. En outre, le Conseil d'Administration formule des propositions pour la stratégie du Groupe et est responsable de toutes les filiales du Groupe.

Afin de préserver l'orientation locale et l'entrepreneuriat local en tant que traits distinctifs des banques locales, le Conseil d'Administration a octroyé un certain





nombre d'autorisations aux présidents des Equipes Locales de Gestion. Par conséquent, ces présidents sont en mesure de remplir leurs tâches localement et d'assumer la responsabilité de leur banque. Le président a des responsabilités supplémentaires pour les membres qui sont liés à sa banque locale. Une autre tâche déléguée concerne son rôle en tant qu'employeur local, s'appliquant également aux autres membres du Conseil. Dans des circonstances exceptionnelles, le Conseil d'Administration peut retirer partiellement ou complètement les autorisations octroyées à une banque locale individuelle.

### **Conclusion**

La réforme fondamentale de la gouvernance a été déclenchée par des facteurs internes et externes relatifs spécifiquement à la Rabobank et étroitement liés aux mesures prises antérieurement au niveau de l'organisation et de la gouvernance. Etant donné que toutes les autres banques coopératives ont suivi des voies de développement différentes, il ne serait pas approprié que les autorités de réglementation et/ou de

surveillance considèrent le « nouveau Modèle Rabobank » comme un modèle pour ces banques. La Rabobank croit sincèrement que la réforme de sa gouvernance va renforcer ses caractéristiques de coopérative. Par exemple, elle a rectifié diverses anomalies perçues dans la gouvernance locale et centrale. En outre, la réforme offre des possibilités d'amélioration de l'efficacité (des coûts) du Groupe qui augmenteront sa capacité de générer des réserves pour répondre aux exigences de capital plus élevées. En même temps, la structure organisationnelle décentralisée est bien préservée dans les nouveaux statuts. Tous ces aspects s'inscrivent dans les principes de longue date de Raiffeisen portant sur une gestion sobre, le caractère local et la formation de capital au moyen des bénéfices non répartis.

*Cet article est une version abrégée de la publication 'The Road Towards One Cooperative Rabobank'.*

\* \* \*

## LES BANQUES COOPÉRATIVES ET LE MODÈLE DE LA DURABILITÉ

*Florian Klein, M.Sc.*

*Institut de Recherche Coopérative de l'Université Wilhelms de Westphalie  
Münster / Allemagne*

### **La conception de la durabilité**

La notion de durabilité prend ses sources dans la sylviculture du 18<sup>ème</sup> siècle. On n'avait pas le droit d'abattre une plus grande quantité d'arbres que celle qui pouvait pousser dans le même laps de temps. En termes simples, cela signifie : vivre des intérêts et non pas du capital. Etant donné la croissance des problèmes environnementaux dans le courant du 20<sup>ème</sup> siècle, ce principe de durabilité a attiré l'intérêt international. On considère que le Rapport Brundtland et l'Agenda 21 sont des étapes importantes qui ont empreint la conception actuelle du développement durable de manière déterminante. Celle-ci veut que le modèle de la durabilité ait une dimension environnementale, une dimension économique et une dimension sociale. D'après la définition du Rapport Brundtland, il y a développement durable lorsque les besoins de la génération actuelle sont satisfaits sans que cela porte préjudice à la satisfaction des besoins des générations à venir.

### **Le rôle particulier des instituts de crédit**

Les instituts de crédit ont un rôle particulier à jouer au niveau du développement durable. Ils ont d'une part un effet direct sur le développement durable du fait que, comme toutes les autres entreprises, ils ont besoin de certaines ressources pour leurs

activités. La durabilité se traduit par exemple par l'économie d'énergie, d'eau et de papier. D'autre part, les instituts de crédit ont un effet indirect sur le développement durable car ils octroient et gèrent des fonds et peuvent ainsi exercer une influence active. C'est pourquoi on demande souvent que les instituts de crédit eux-mêmes opèrent de manière durable sur le plan environnemental, économique et social et encouragent aussi d'autres entreprises à agir de même. Le fait que les instituts de crédit soient axés sur la durabilité est donc, encore plus que chez d'autres entreprises, dans l'intérêt de la société.

### **Une chance pour les banques coopératives**

Il semble judicieux que les banques coopératives elles aussi se penchent sur la question de la durabilité. L'une des raisons réside dans le fait que les clients ont des attentes déjà élevées en matière d'orientation vers la durabilité, en particulier depuis la crise des marchés financiers. Une autre raison se trouve dans les valorisations qui peuvent être réalisées par les banques coopératives. Ainsi par exemple, le volume des placements durables de capitaux enregistre une croissance constante depuis des années. Mais avant tout, les banques coopératives font partie d'un petit groupe d'instituts de crédit qui peuvent défendre la

question de la durabilité de manière crédible. Vision à long terme, transparence, orientation sur les membres, régionalisme, valeurs coopératives, tout cela démontre au client que la durabilité est déjà vécue par les banques coopératives.

### **La MemberValue (valeur ajoutée pour les membres) et la durabilité**

Les banques coopératives créent des valeurs pour leurs membres, ce qu'on appelle MemberValue. Comme cela constitue leur compétence clé et leur caractéristique ancrée dans la législation, la stratégie des banques coopératives devrait aussi s'orienter dessus. Le modèle de la durabilité peut être intégré dans une telle stratégie de MemberValue car il est essentiel de travailler de manière durable sur le plan environnemental, économique et social pour créer une MemberValue durable. On peut donc partir du principe que les banques coopératives fournissent déjà d'importantes prestations durables, même si cela ne s'effectue pas de manière ciblée sous la rubrique « durabilité ». C'est pourquoi une intégration dans la stratégie semble logique.

### **L'étude de durabilité de l'Institut de Recherche Coopérative de Münster**

En 2015, l'Institut de Recherche Coopérative de l'Université de Münster a procédé à une consultation nationale des Banques Populaires (Volksbanken) et des Banques Raiffeisen pour déterminer les prestations durables environnementales, économiques et sociales effectivement fournies par les

banques coopératives et les actions qu'elles considèrent comme étant nécessaires pour rester « durables » à l'avenir. En tout, 235 instituts du groupe financier coopératif y ont participé, dont environ 87 pour cent de membres des conseils d'administration. Pour eux, la durabilité gagne de plus en plus en pertinence : bien que 92 pour cent des participants à la consultation estiment que l'importance actuelle de la durabilité pour leur banque coopérative est déjà grande ou même très grande, 85 pour cent s'attendent à une importance accrue à l'avenir. Par conséquent, chaque institut devrait réfléchir en détail à sa propre conception de la durabilité.

### **Les prestations durables des banques coopératives**

Les résultats de la consultation montrent que les prestations en matière de développement durable ne sont effectivement fournies que partiellement de manière ciblée : la durabilité est rarement ancrée de manière explicite dans la stratégie, les objectifs ou l'organisation des banques coopératives. On a cependant pu identifier des prestations durables liées à toutes les trois dimensions de la durabilité. En ce qui concerne la dimension environnementale, les prestations durables fournies sont moyennement élevées. Il en va ainsi tant pour l'écologie d'entreprise que pour l'engagement environnemental dans la région. Pour la dimension économique par contre, on a constaté que les prestations durables étaient élevées. Les participants à la consultation attribuent aux banques coopératives une vision à long terme, une politique d'entreprise transparente et une forte



orientation sur les membres et les clients. En ce qui concerne le contact direct avec la clientèle, la durabilité se traduit par le conseil personnalisé, l'octroi de crédit à grande échelle et un conseil en placement responsable. On trouve également des prestations durables élevées dans la dimension sociale. Pour le personnel, la durabilité se traduit par la sécurité de l'emploi, une rémunération appropriée et des offres en matière de formation et de perfectionnement. L'engagement social dans la région, qui est depuis toujours une composante importante du modèle coopératif, se reflète dans le large soutien accordé aux associations, aux fondations et aux paroisses.

### **Les champs d'action**

Outre les prestations durables, on a aussi pu identifier les actions nécessaires au maintien de la durabilité. Entre autres et tout d'abord l'utilisation ciblée du canal en ligne avec ses multiples facettes. Mais les participants à la consultation accordent aussi une grande importance à l'intégration active de la question de la durabilité dans les activités de la banque coopérative : il faudrait ancrer la durabilité dans la structure organisationnelle, mieux informer sur

les activités existantes en matière de durabilité, et élargir l'offre des placements durables de capitaux. A cette fin, il existe déjà des cas de bonnes pratiques dans le groupe financier coopératif qui font actuellement l'objet d'une étude de l'Institut de Recherche Coopérative. Il faudrait en particulier étendre les prestations durables environnementales qui sont plutôt moyennement élevées jusqu'à présent. Cela n'a rien d'étonnant dans la mesure où les particuliers attachent la plus grande importance à la dimension environnementale.

*(Article publié dans "PerspektivePraxis, DGRV-Fachreport für genossenschaftliche Unternehmen", N° 1/2016)*

*L'étude complète „Die Nachhaltigkeit von Genossenschaftsbanken – Ergebnisse einer empirischen Erhebung“ peut être téléchargée gratuitement à l'adresse [www.ifg-muenster.de](http://www.ifg-muenster.de) sous la rubrique "Forschung/Arbeitspapiere/N° 155").*

\* \* \*