

La Banque Populaire du Nord fait l'objet
pour la première fois d'une révision
coopérative, dans le cadre de la loi du 31
juillet 2014

REVISION COOPERATIVE BANQUE POPULAIRE DU NORD

exercices 2016 à 2018

JEAN CRITON EIRL

janvier 2020

PLAN DU RAPPORT

I INTRODUCTION.....P 2

II ACTIONS MENEES.....P 3 A 4

III TRENTE INDICES.....P 5 A 17

IV ANALYSE.....P 18 A 21

V RECOMMANDATIONS.....P 22 A 23

VI CONCLUSION.....P 24

I INTRODUCTION

Dans les trois derniers rapports annuels de la Banque Populaire du Nord, les mots coopération/coopératif reviennent soixante-trois fois en 2016, quatre-vingt-onze fois en 2017 et cent vingt-cinq fois en 2018.

C'est sans doute, après le mot banque, celui qui est le plus utilisé dans ces rapports.

Il s'agit là bien sûr d'un élément purement quantitatif, mais qui constitue une première indication de l'implication coopérative de la Banque Populaire du Nord.

Afin de mener cette première révision coopérative, portant sur les exercices 2016 à 2018 (avec des actualisations 2019), la banque a désigné Monsieur Fabrice FRUCHART, Directeur de la Communication, comme interlocuteur pivot du réviseur coopératif nommé par l'assemblée générale du 24 avril 2019.

Il doit être remercié pour son aide précieuse, qui a permis d'organiser à l'automne 2019 un planning de rencontres, conforme aux demandes exprimées, et d'accéder à tous les documents souhaités. La base de travail ainsi constituée est décrite dans la partie II de ce rapport

A partir des informations recueillies, trente indices de révision coopérative ont été proposés, portant sur les sept grands principes de la coopération de COOP.FR, et acceptés par les instances de gouvernance de la banque. Permettant une mesure objective, ils ont été, autant que possible, comparés aux références existantes dans le réseau des Banques Populaires. Ils sont exposés dans la partie III.

Une analyse plus qualitative des informations recueillies est ensuite exposée, afin d'affiner le diagnostic. Elle est retracée dans la partie IV.

Enfin, des recommandations ont été formulées, donnant le point de vue du réviseur sur les voies de progrès envisageables. Elles sont rassemblées dans la partie V.

Une conclusion figure en partie VI.

II ACTIONS MENEES

Pour conduire cette révision coopérative, le réviseur coopératif a planifié et réalisé les rencontres suivantes :

Assemblée générale Banque Populaire du Nord	mercredi 24 avril 2019
Fabrice FRUCHART Directeur Communication	mardi 12 novembre 2019
	mardi 19 novembre 2019
	mardi 28 janvier 2020
Anne LOUAMI Directrice Satisfaction clients	mardi 12 novembre 2019
Jean-Philippe GOZET Responsable Sociétariat	mardi 12 novembre 2019
Véronique PENUELA Directrice Ressources humaines	mardi 12 novembre 2019
Fabrice BOUVIER Directeur général	mardi 12 novembre 2019
Francis PETIT Président du Comité RSE Sociétariat	mardi 19 novembre 2019
Philippe HOURDAIN Président du Conseil	mardi 19 novembre 2019
Elisabeth MOREAU Secrétaire générale	mardi 19 novembre 2019
Stéphane DELPORTE Directeur de groupe	mardi 19 novembre 2019
Conseil d'administration	mardi 10 mars 2020
Assemblée générale Banque Populaire du Nord	mardi 28 avril 2020
Comité RSE Sociétariat	mardi 23 juin 2020

Par ailleurs, il a demandé et obtenu communication des documents ci-dessous:

- rapports des exercices 2016, 2017 et 2018
- statuts Banque Populaire du Nord 24/04/19
- règlement intérieur Banque Populaire du Nord 18/09/18
- bilan social 2018
- prospectus AMF 2018
- bilan coopératif et RSE 2018
- plan stratégie RSE et Sociétariat 2017
- comptes-rendus des conseils tenus de janvier 2017 à septembre 2019
- comptes-rendus des comités coopération tenus de janvier 2016 à juin 2018
- baromètre Diapason 2017 et 2018
- baromètre de satisfaction SAE 2016 et 2018
- statistiques VCI 2018 réalisations de crédits
- tarifs 2019 et 2020
- tableau suivi parts sociales 2018
- tableau suivi composition conseil d'administration 2016, 2017 et 2018
- procédure souscription/rachat parts sociales Banque Populaire du Nord
- tableau de bord sociétariat FNBP septembre 2019
- présentation tarification 16/09/2019

III TRENTE INDICES COOPERATIFS

A DEMOCRATIE

1 Participation (physique + représenté) aux assemblées générales

Le pourcentage de sociétaires présents ou représentés aux assemblées générales est en progression (2016 11,03%, 2017 10,94%, 2018 14,79%), approchant la moyenne des Banques Populaires de 15% (la meilleure BP est à 25%), grâce notamment à l'e-convocation et à l'e-consentement. A noter le faible nombre de sociétaires présents physiquement (112 émargements en 2018, 85 en 2019, même si des sociétaires ayant voté électroniquement viennent physiquement aux assemblées)



2 division du capital

Il suffisait de rassembler 6,17% du capital en 2016 pour atteindre 50% du capital. Cette division s'est dégradée depuis (5,93% en 2017, 5,7% en 2018), s'éloignant de la moyenne des Banques Populaires (8,8%).

Ceci s'explique par les actions menées auprès des plus petits porteurs (qui ont permis de passer la détention moyenne de 1771€ à 2141€, soit +20% en deux ans, mais ont entraîné des départs).

Les plafonds de détention sont de 50m€ pour les personnes physiques, de 100m€ pour les personnes morales, avec une part dont le montant nominal est faible (8€)



3 % clients/sociétaires

134.575 fin 2018, soit 43,1% du total des clients, au deuxième rang dans le réseau Banque Populaire, très sensiblement au-dessus de la moyenne d'ensemble(33,5%) . Légère baisse par rapport à 2017 (44,6%) et 2016 (46%), pour les raisons qui viennent d'être évoquées. Tendence confirmée fin septembre 2019 avec 130.105 sociétaires, en baisse de 4,20% sur douze mois.

Comme pour l'ensemble des Banques Populaires, la relation est nettement plus intense avec les clients sociétaires qu'avec ceux qui ne le sont pas.



4 nombre de candidatures au Conseil

Le président est régulièrement sollicité de manière informelle, cinq à six fois par an ; la banque dispose d'un dispositif de veille à travers ses réseaux commerciaux.



5 implication des administrateurs (durée/nombre mandats)

Selon le règlement intérieur, nul ne peut être nommé administrateur au-delà de 68 ans.

Aucun dépassement de la limite d'âge de 73 ans.

Pas de dépassement de la limite de 68 ans pour le tiers des administrateurs élus

Pas de limite en nombre de mandats successifs, sauf pour le poste de Président (pas plus de deux mandats de six ans).

L'ancienneté moyenne des élus est de 12 ans (avec une fourchette allant de 2 à 29 ans).

Leur âge moyen est de 58,7 ans en 2018, légèrement inférieur à la moyenne des BPs (60 ans).

Les règles de réunions annuelles sont respectées:

- Conseil minimum six réunions :

7 en 2016, 8 en 2017, 8 en 2018

-Comité des risques minimum quatre réunions :

4 en 2016, 4 en 2017, 4 en 2018

-Comité d'audit minimum quatre réunions :

4 en 2016, 4 en 2017, 4 en 2018

-Comité rémunérations minimum une réunion :

2 en 2016, 1 en 2017, 1 en 2018

-Comité nominations minimum une réunion :

2 en 2016, 2 en 2017, 3 en 2018

-Comité sociétariat RSE minimum deux réunions :

2 en 2016, 2 en 2017, 2 en 2018 (3 en 2019)

Le taux de participation aux réunions du Conseil, qui était de 87,6% en 2016, a fléchi en 2017 (83,2%) et 2018 (77,6%)

Sur les cinq départements du territoire de la Banque Populaire du Nord trois ont des administrateurs élus (Nord 7, Pas-de-Calais 3, Somme 2), deux n'en ont pas (Aisne et Ardennes).



6 un homme/une voix

Ce principe n'est pas observé, mais le Code monétaire et financier, dans son article L512-5 prévoit que « les statuts des Banques Populaires déterminent le nombre de voix dont dispose chaque sociétaire dans les assemblées générales ».

Les statuts de la Banque Populaire du Nord (article 35-III) prévoient qu'aucun sociétaire ne peut dépasser 0,25% de droits de vote cumulés (pouvoirs compris), ce que confirme le prospectus AMF du 7 juin 2019, art. V.5.2, §2.



7 liquidité du capital

Très facile dans les faits, elle est prudemment annoncée comme non garantie sur le site des sociétaires ; le prospectus AMF prévoit un délai maximum de trente jours après l'assemblée générale (prospectus AMF 2019 §1.3.2).

A noter cependant deux réserves :

-Le capital ne doit pas baisser au-dessous des $\frac{3}{4}$ de son montant maximum historiquement atteint (pas de problème)

-L'ACPR impose que par rapport à une référence au 30 juin de chaque année, les fonds propres ne baissent pas de plus de 2%. Les chiffres correspondants par année sont de :

juin 2016 453 M€

juin 2017 524 M€

juin 2018 568 M€

juin 2019 591 M€



8 communication spécifique sociétaires

Des Universités d'été rassemblent chaque année (huitième édition en septembre 2019) 400 à 500 sociétaires à Hardelot ou au Touquet, sur un thème de réflexion générale (le transhumanisme, l'occident, la mer, l'intelligence artificielle). Une duplication sur d'autres sites est envisagée.

Des Clubs sociétaires Initiatives (20 en 2016 et 2017, 12 en 2018 et 2019, bientôt ramenés à un par département) rassemblent chacun une dizaine de sociétaires, afin de récompenser des projets d'intérêt local (52 en 2016, 41 en 2017, 27 en 2018) ; le budget global de 66m€/an est utilisé partiellement, à hauteur de 47m€ en 2019, comme à mi-novembre 2018 (80% de projets de solidarité, loin devant l'environnement, l'éducation et le patrimoine). Nombre de réunions décroissant (60 en 2016, 35 en 2017, 36 en 2018)

Des Rencontres sociétaires, en quelque sorte assemblées générales décentralisées, sont tenues chaque année à Amiens, Charleville-Mézières, Dunkerque et Valenciennes, rassemblant chacune de 150 à 300 sociétaires.

Des réunions sociétaires identifiées en nombre décroissant (20 en 2016, 6 en 2017, 5 en 2018, 3 en 2019), mais certaines agences en tiendraient sans informer le siège.

En 2017 et 2018, en 2019 également, la banque a participé à l'action nationale « Faites de la coopération »

Un site internet résume les principales actions vers les sociétaires (4.671 visiteurs uniques en 2017, 9.948 en 2018, 8.121 en 2019, soit une audience limitée et stationnaire)

La mise à disposition du Wookoperatif (fourni par la FNBP) est envisagée.



B SOLIDARITE

9 dividende coopératif

Chiffré à 876m€ en 2016, il passe à 901m€ en 2017, puis à 943m€ en 2018, soit 2,5% du total des Banques Populaires, pour un poids naturel de 3,4%. Il représentait 2,47% du résultat net en 2016, 2,28% en 2017, 2,26% en 2018. Plus des deux cinquièmes sont alloués à l'engagement sociétal.



10 budget fondation/fonds de dotation

Pas de Fondation/Fonds de dotation propre, la banque suit les actions de la Fondation Banque Populaire nationale.

Plusieurs actions emblématiques sont menées (Chartreuse de Neuville, Université catholique de Lille...) pour des montants allant de 60 à 100m€/an.



11 soutien micro-crédit

La banque soutient l'Adie, France Active et Initiative France. En 2016, elle avait consenti 655 prêts pour 14M€, en 2017 786 prêts pour 14,8M€, en 2018 818 prêts pour 17,5M€.



12 soutien clients en difficulté

Pas d'agence spécialisée pour les clients en difficulté, mais la banque a une cellule dédiée au surendettement (suivi personnalisé pendant un semestre) et une autre au recouvrement amiable (trois quarts des clients reviennent en agence) . Elle circularise régulièrement les clients potentiellement bénéficiaires de l'OCF (Offre Clients Fragiles) : environ 7.000 clients destinataires d'offres OCF chacune des dernières années, 200 à 300 par an équipés de la convention OCF (qui présente des points forts et des points faibles...)



C RESPONSABILITE

13 budget formation coopérative des collaborateurs

Journées d'intégration avec Trivial Pursuit/coopération 1h.

Coopérathon en 2018 et en 2019

Pas de budget isolé.

Le taux de collaborateurs sociétaires plafonne à 32,1% en 2019 (33,2% en 2018, 34,7% en 2017), soit moins que les clients. Pour certaines Banques Populaires, ce taux dépasse 50%.



14 budget formation coopérative administrateurs

En 2016, 20% des administrateurs avaient suivi des actions de formation ; ce pourcentage est passé à 88% en 2017 et 81% en 2018.

Le nombre d'heures moyen de formation est passé de 4,96 heures en 2016 à 8h18 en 2017 et 13h30 en 2018.

Les thèmes abordés sont :

- compréhension des comptes*
- profil de risque(bilan, liquidité, taux)*
- contributions des métiers, formation du résultat.*
- IFRS*
- numérique*
- anti-blanchiment*

Pas de budget isolé



15 part du résultat affectée aux collaborateurs

Pour l'exercice 2018, la somme de la participation, de l'intéressement avec son abondement et des bonus (7,9M€) a représenté 19,6% du résultat net IFRS (20,1% en 2017, 22,9% en 2016). Ce pourcentage est comparable à celui observé dans d'autres Banques Populaires.



16 politique RSE

La banque a mené une réflexion et formalisé un plan stratégique sociétariat et RSE (2017) : « Transformer le sociétariat en un véritable engagement, vecteur de sens », avec le principe d'objectifs en nombre de sociétaires actifs, de division du capital, de bilan carbone, de dividende coopératif.

Malheureusement, ceci n'a pas fait l'objet d'un chiffrage et d'un suivi précis ; une réflexion est en cours pour le nouveau Plan d'entreprise qui débutera en 2020.

En 2016, 64,3% des agences respectent les principales dispositions d'accessibilité pour les personnes à mobilité réduite ; ce pourcentage, quasi-identique en 2017, avec 65,2%, connaît un véritable bond en 2018, en passant à 86% suite à une importante campagne de travaux.

La DPEF a été mise en place en 2018, auditée par Cabinet DELOITTE

Le taux d'emploi de personnel handicapé était de 3,41% en 2016, 3,40% en 2017, 3,61% en 2018, pour un ratio légal de 6%. SEPH (Semaine pour l'Emploi des Personnes Handicapées) annuelle.



D PERENNITE

17 % mise en réserve

La banque a mis en réserve 90,07% du résultat 2018, pourcentage qui augmente légèrement par rapport aux années précédentes (89,33% en 2017 et 89,14% en 2016)



18 distributions de parts gratuites

La banque ne pratique pas la distribution de parts gratuites.



19 rajeunissement du sociétariat

Fin 2018, les sociétaires de moins de 25 ans représentent 11,6% des sociétaires (contre 11,8% fin 2017 et 13,1 fin 2017), ce qui se compare favorablement par rapport à la moyenne des Banques Populaires (9,6%) et place la banque au quatrième rang).

A 49,9 ans, la moyenne d'âge des sociétaires de la banque est la seule du réseau des Banques Populaires au-dessous de 50 ans (moyenne d'ensemble 54,3 ans)

Le pourcentage de clients inactifs parmi les sociétaires (12,1%) est le plus faible du réseau (moyenne 15%)



E TRANSPARENCE

20 procédure d'admission/refus nouveaux sociétaires

L'article 11 des statuts prévoit un agrément discrétionnaire par le Conseil d'administration, le candidat devant être digne de crédit.

Le sociétaire peut être radié pour différentes motifs fixés à l'article 12.1.2.3 des statuts (démission, décès, faillite), mais aussi (article 12.4) par la perte des qualités requises ou la disparition de l'engagement coopératif, dont la définition est confiée au Conseil par l'article 19.

En 2018, 685 sociétaires ont été destinataires d'une lettre visant à réactiver leur relation avec la banque. Ce fut le cas pour 79 d'entre eux, les 606 autres furent radiés en assemblée générale.

Le sociétaire peut être exclu sur décision du Conseil (article 12.5) s'il ne remplit pas ses engagements statutaires ou porte atteinte de façon évidente aux intérêts de la société. Un recours est possible devant l'assemblée.



21 % refus nouveaux sociétaires

phénomène marginal, non répertorié.



22 procédure d'admission nouveaux sociétaires par le Conseil

A chaque conseil est donné le nombre de nouveaux sociétaires et de sociétaires ayant vendu toutes leurs parts ; les chiffres figurent au procès-verbal. Un listing

nominatif des sortants et, désormais, des entrants, est émargé par deux administrateurs.



F PROXIMITE

23 % emploi collecte sur place

à fin 2018, les dépôts de la clientèle figurant au bilan sont de 5,8 milliards €, pour 7,6 milliards de crédits ; c'est donc 131% de la collecte dans le territoire de la banque qui y est réinvesti.



24 participations SCR régionales, fonds investissement régionaux

Partenariat Eura Technologies (incubateur de jeunes pousses) et Invest Innov (business angels), participation dans le Fond Littoral Normandie (500m€) et le FPCI Waterstart capital – NCI (500m€ également).



25 partenariat secteur coopératif régional

membre Coop.fr via FNBP

participe aux réunions de la CRESS (Chambre Régionale de l'Economie Sociale et Solidaire) en 2016 et 2017, 2018 2019

soutient URIOPSS Nord-Pas-de-Calais



26 % décision crédits en agence (nombre et montant)

En nombre, plus de 80% des crédits immobiliers sont décidés en agence, plus de 60% pour les crédits entreprises, ce qui se compare favorablement aux observations faites dans d'autres Banques Populaires et témoigne d'un bon niveau de décentralisation.



27 rapidité délivrance crédits

La rapidité de traitement au siège est suivie, mais il n'existe pas d'outil permettant de mesurer le délai entre la date de remise du dossier complet en agence et celle du déblocage des fonds.



G SERVICE

28 classement dans les comparatifs régionaux de tarification

Selon une enquête CLCV sur l'année 2018, la Banque Populaire du Nord apparaît parmi les plus chères de sa région et de ses consœurs, spécialement pour les ménages actifs et aisés. Ce positionnement s'est amélioré selon une actualisation fondée sur les tarifs 2020, mais doit être un choix assumé, pour des questions de conquête et d'image de banque coopérative.



29 mesure de satisfaction client

Selon le classement NPS, la banque obtient de bons classements, en niveau et surtout en évolution par rapport à l'ensemble de ses consœurs Banques Populaires:

-particuliers 8^e avec une note de -12 (+12 points sur 2017)

(principales attentes : accueil, conseil en agence, applications mobiles)

-professionnels 10^e avec une note de -4 (+7points)

-entreprises 1^{er} avec une note de +8 (+16 points)



30 mesure satisfaction collaborateurs

L'étude Diapason menée tous les deux ans fait apparaître, en 2018 comme en 2016, un bon niveau de satisfaction des collaborateurs, et une adhésion au projet de l'entreprise.

Malgré cela, 20,75% des collaborateurs ne domicilient pas leur salaire à la banque, ce qui est surprenant compte tenu des conditions accordées et d'une mesure d'ambiance de travail positive.



A l'issue de cette analyse sur trente ratios :

-quinze sont excellents

-onze sont corrects

-quatre sont à améliorer

L'engagement coopératif de la Banque Populaire du Nord, ainsi mesuré, est de qualité.

IV ANALYSE

La Banque Populaire du Nord est entrée dans sa centième année ; c'est en effet le 15 novembre 1920 qu'elle fut créée à Lille.

Selon l'histoire de la banque rédigée pour ses 70 ans par Catherine DHERENT, Directrice des archives départementales du Pas-de-Calais, le concept des Banques Populaires s'est créé et développé plus tardivement dans le Nord de la France que dans d'autres régions.

Il y avait bien eu un Congrès des Banques Populaires à Lille en 1897 (165 participants, dont une seule femme, Madame Armand Sépulchre, rentière à Aulnoy-lès-Berlaimont), mais pas encore de banque du même nom sur place, après l'échec d'une tentative un peu idéaliste à Arras en 1880.

C'est la loi Clémentel du 13 mars 1917 qui déclenchera la création de 77 Banques Populaires dans toute la France, dont la Banque Populaire du Nord, la Banque Populaire des Régions Libérées (dix agences dans l'Oise, la Somme, le Pas-de-Calais, l'Aisne, le Nord), la Banque Populaire des Ardennes (siège à Charleville), la Caisse de Crédit Populaire de Picardie (siège à Amiens).

Tous ces établissements, nés pour favoriser la reconstruction d'après première guerre mondiale, souffriront de la crise de 1929 et de ses suites ; à partir de 1932, la Banque Populaire de l'Artois et du Hainaut (qui a repris les activités de la Banque Populaire des Régions libérées) fédérera ces initiatives et tentera de les développer, sous le nouveau nom de Banque Populaire Industrielle et Commerciale du Nord de la France, créée en 1935. Les visées utopistes sont

parfois encore présentes, avec le coûteux soutien de l'Exposition internationale du Progrès Social, ouverte à Lille en mai 1939, et interrompue par la guerre.

Après le choc de la seconde guerre mondiale, c'est une toute petite banque qui va se relancer, avec 7 agences, 43 employés, 173 sociétaires, soit 1,5% de ses 1.200 clients.

Le mot « populaire » disparaît de la raison sociale en 1952.

Les perspectives étaient alors bien sombres.

Mais les Trente Glorieuses vont permettre le décollage, surtout avec l'arrivée en 1962 de Jean GUEDJ, qui sera pendant 24 ans un Directeur général emblématique.

La raison sociale Banque Populaire du Nord sera réaffirmée dans les années 70.

Des programmes de création d'agences seront lancés avec le soutien du groupe.

De 173 sociétaires en 1947, la banque passe à 453 en 1957 ; elle en aura 55.000 en 1985, et près de 135.000 fin 2018 (plus des deux cinquièmes de ses clients, mieux que la moyenne des Banques Populaires).

Des réunions de sociétaires, des assemblées régionales sont régulièrement tenues.

Les baromètres de satisfaction régulièrement suivis démontrent une perception très favorable de la banque par ses clients, mais aussi par ses collaborateurs.

La Banque Populaire du Nord s'est donc développée en affirmant son essence coopérative. Face aux mutations de la profession bancaire, cette qualité est, plus que jamais, un atout.

Aujourd'hui, parmi les clients de la Banque Populaire du Nord, le sociétariat est bien développé, par rapport au niveau atteint par ses consœurs, et stabilisé à un peu plus de deux clients sur cinq détenant des parts sociales ; mais il est très concentré.

Le sociétariat est en revanche moins développé chez les collaborateurs (un sur trois détient des parts sociales), malgré une forte adhésion à l'entreprise et un bon climat social.

Les assemblées générales regroupent un nombre limité de personnes physiques (une centaine d'émargements aux dernières assemblées générales, auxquels il faudrait sans doute ajouter quelques dizaines de sociétaires supplémentaires ayant déjà voté par internet), même si le vote par internet se développe bien et permet un taux de représentation très correct.

L'Université d'été est chaque année un moment fort, rassemblant depuis huit ans un demi-millier de sociétaires pour une réflexion de qualité ; elle se déroule traditionnellement sur la côte.

Au-delà, les Clubs sociétaires et les réunions de sociétaires en agences semblent connaître un certain essoufflement, en l'absence d'une animation spécifique .

Un site internet d'information des sociétaires a été lancé avec une audience encore limitée (un peu plus de 8.000 visiteurs uniques en 2019)

En 2017, une politique RSE a été définie en termes d'objectifs, mais n'en est qu'au début de sa mise en œuvre.

Au-delà de la Fondation Banque Populaire, soutenue par la banque au niveau national, tout un ensemble d'actions est mené (URIOPSS Nord-Pas-de-Calais, Chartreuse de Neuville, réseau d'entreprises Alliances, Ecole Deuxième Chance, Eura Technologies, Faculté Catholique de Lille...) mais sans avoir une réelle visibilité d'ensemble ; le dividende coopératif est un peu inférieur au poids spécifique de la banque dans le réseau Banque Populaire.

Le soutien de ses sociétaires permet à la banque de disposer de ratios de fonds propres de bon niveau (ratio global de solvabilité de 20,09% à fin 2018, nettement supérieur aux exigences réglementaires), grâce aussi aux réserves accumulées, avec une consolidation régulière des résultats en faveur des générations futures de coopérateurs.

La banque ne suit pas la lettre du grand principe coopératif « un homme, une voix », comme la quasi-totalité de ses consœurs, mais se situe dans l'esprit par le plafonnement de la détention de parts (50.000€ pour une personne

physique, 100.000 pour une personne morale) et des pouvoirs (0,25% du capital) en assemblée.

Une réflexion de fond sur ce sujet mériterait d'être menée par rapport aux pratiques des autres réseaux bancaires mutualistes (CE, CM, CA), dans le cadre de la Fédération Nationale FNBP.

La gouvernance de la Banque Populaire du Nord s'exerce à travers son Conseil d'administration et sa Direction générale, dans le respect des statuts et des règles du groupe BPCE, avec un règlement intérieur bien adapté.

Le Conseil ne comprend pas de représentants de tous les départements de la circonscription (7 administrateurs du Nord, 3 du Pas-de-Calais, 2 de la Somme, aucun de l'Aisne ou des Ardennes). Un Comité RSE et Sociétariat se réunit régulièrement et tient le Conseil informé des réflexions et actions menées, ainsi que de leurs résultats, comme en témoigne l'ordre du jour des Conseils.

La Déclaration de Performance Extra-financière DPEF a été mise en œuvre.

Globalement, le constat est celui d'une banque engagée dans son essence coopérative.

Aucun signal d'alerte n'est à ce jour relevé dans la pratique de la Banque Populaire du Nord pendant ces dernières années.

Bien entendu des voies de progrès peuvent exister. Ce sera l'objet des recommandations qui vont être formalisées dans la dernière partie de ce rapport.

V RECOMMANDATIONS

Les treize recommandations qui vont suivre sont de niveaux différents, certaines de portée générale, d'autres très pratiques et concrètes. Elles ne sont pas priorisées ; il reviendra à la banque de faire ses choix en termes d'action pour les prochaines années.

1 Rechercher une meilleure division du capital. Le préalable est une étude fine de la distribution actuelle. Le montant de la part sociale, aujourd'hui de 8€, génère des coûts de gestion élevés; un regroupement de parts (par exemple six parts anciennes pour 48€, plus une incorporation de réserves de 2€) donnerait une part nouvelle de 50€, plus facile à gérer et susceptible de favoriser une meilleure division du capital, sans augmenter les plafonds de détention.

2 Mesurer et objectiver, avec des points de passage annuels, le pourcentage de clients actifs équipés sociétaires.

3 Se fixer un objectif sur cinq ans de collaborateurs sociétaires (un quart aujourd'hui, contre la moitié chez certaines Banque Populaires), avec des points de passage annuels. Développer auprès d'eux, sur la base du très bon climat social existant, des actions expérimentées avec succès par d'autres Banques Populaires, comme le Coopérathon (lancé en 2018), mais aussi les Régates Coopératives (formation en ligne), le passeport coopératif, les journées de la coopération. Présenter les nouvelles recrues de l'année à

l'assemblée générale des sociétaires marquerait durablement celles et ceux qui débutent leur carrière à la banque.

4 A défaut d'une fondation, structure qui peut être jugée trop lourde, réfléchir à la création d'un fonds de dotation, afin de structurer l'ensemble des actions de soutien menées par la banque et de bénéficier d'un statut fiscal attractif

5 Mettre en place une structure de dialogue décentralisé et une communication spécifique aux sociétaires (dupliquer les Universités d'été, réfléchir aux pratiques des autres banques populaires, comme le Wookopératif, et des caisses d'épargne, à des échelons décentralisés, au moins au niveau des groupes d'agences, développer le site sociétaires).

6 Porter le dividende coopératif au niveau de la moyenne des Banques Populaires en cinq ans (par exemple à travers le fonds de dotation évoqué plus haut, et avec, au-delà de la convention OCF, la création d'une structure de soutien aux clients en difficulté)

9 Assurer une représentation de tous les départements du territoire de la banque au Conseil d'administration, éventuellement par la nomination de censeurs, moins astreints à des conditions de présence.

10 Quantifier les budgets de formation coopérative des administrateurs et des collaborateurs, qui pourraient être intégrés dans le dividende coopératif.

11 Mettre en place un outil de mesure des flux de dossiers de crédits (work-flow) permettant de suivre de bout en bout le process (du dépôt d'un dossier complet au déblocage des fonds).

12 Réfléchir sur le principe « un homme une voix » dans le cadre de la FNBP.

13 Mettre en place un tableau de bord coopératif avec les principaux objectifs à cinq ans et un suivi annuel.

Parmi ces recommandations, la Banque Populaire du Nord pourra faire ses choix et définir une progression sur cinq ans, de façon, au-delà des simples révisions coopératives, à faire vivre son engagement coopératif, dans l'intérêt conjoint des sociétaires et de leur Banque Populaire.

VI CONCLUSION

L'état des lieux fait pour cette première révision coopérative de la Banque Populaire du Nord est une photo instantanée, de bonne qualité aussi bien en termes de vue d'ensemble qu'au niveau des détails.

Bien entendu, le film de l'histoire de la banque et le dessein de ses projets donneront une perspective.

L'ensemble de ces projets définira une dynamique, qui se développera au cours des prochaines années, et qui se mesurera lors de la deuxième révision coopérative, dans cinq ans.

24 janvier 2020,



Jean CRITON