

INTRODUCTION

Au regard des dernières décennies, le projet de création de la banque NewB est sans doute l'une des initiatives citoyennes les plus ambitieuses. D'une part, la création d'une nouvelle banque n'est pas quelque chose de courant en Belgique. La dernière opération de ce type remonte en effet à 1956, lorsqu'Argenta a été fondée en tant que société de financement spécialisée dans les crédits professionnels. D'autre part, le projet NewB consistait à créer une banque alternative suffisamment forte que pour influencer l'ensemble du monde bancaire belge. En outre, il était, à l'origine, porté par des citoyens et des organisations n'ayant que peu, voire pas, d'expertise en matière bancaire. Autrement dit, NewB ressortait comme un projet tout à fait atypique par rapport au paysage bancaire belge.

Ce *Courrier hebdomadaire* a pour objectif de retracer l'histoire de NewB de ses origines à sa tentative de repositionnement dans le secteur du financement participatif et puis solidaire ¹, soit 18 ans d'une histoire riche en rebondissements, en enthousiasme, en doutes, en réussites ainsi qu'en revers divers. Elle se divise en quatre grandes périodes qui constituent autant de chapitres.

Le premier chapitre va de 2008 à 2015, c'est-à-dire de l'émergence de l'idée de création d'une nouvelle banque belge à la mise sur le marché du premier produit bancaire commercialisé par NewB, à savoir la carte GoodPay. Une attention particulière est consacrée à la genèse de l'idée, au contexte dans lequel elle est née, aux personnes et aux organisations qui l'ont portée. Cette période est notamment marquée par la création de la coopérative NewB, par une première levée de fonds et par les réserves du gouverneur de la Banque nationale de Belgique (BNB) quant à la constitution d'une nouvelle banque en Belgique.

Le deuxième chapitre couvre la période allant de 2016 à 2019. La première année correspond au déploiement sur le marché de la carte GoodPay et des produits d'assurance Monceau, ces derniers étant liés à l'entrée du groupe éponyme, un assureur français, dans le capital de la coopérative. Cette entrée est autant inattendue, car NewB éprouvait jusqu'alors des difficultés à attirer un coopérateur de référence, que décisive, car elle permet à la coopérative de remplir la principale condition imposée par les instances de régulation afin de prendre en compte le dossier NewB. Trois ans plus tard, en 2019, la coopérative dépose son dossier d'agrément et, pour répondre à l'exigence de solvabilité imposée par les instances de régulation, elle réussit, dans un délai très court, à lever un peu plus de 30 millions d'euros. Un succès qu'elle doit massivement à une large mobilisation citoyenne. Au terme de cette

¹ Bien que les deux expressions soient proches, elles ne recouvrent pas exactement la même réalité. Le financement solidaire désigne le financement des structures de l'économie sociale. Celles-ci doivent répondre à une série d'exigences (finalité aux membres et à la collectivité plutôt qu'au profit ; primauté des personnes et du travail sur le capital ; autonomie de gestion et gouvernance démocratique) pour pouvoir prétendre à un financement dit « solidaire ». Le financement solidaire peut résulter de l'appel à des organismes financiers spécialisés dans ce domaine (banques, fonds d'investissement), de l'aide publique ou de l'appel à l'épargne citoyenne. Quant à lui, le financement participatif désigne principalement les solutions de financement passant par l'épargne citoyenne, le *crowdfunding* en anglais. Si le financement participatif peut être un outil de financement solidaire, il peut également servir à investir dans des projets et structures qui relèvent de l'économie « traditionnelle ».

période, les conditions sont réunies pour que NewB devienne effectivement un « établissement de crédit », dénomination officielle d'une banque.

Allant de 2020 à 2022, le troisième chapitre retrace les deux années durant lesquelles NewB est une banque. Il démarre au moment où la coopérative reçoit son agrément bancaire. Par les hasards du calendrier, le lancement effectif de la banque NewB intervient dans un contexte particulièrement difficile, marqué par les confinements liés à la crise sanitaire due à la pandémie de Covid-19 et à la politique de taux d'intérêt négatif de la Banque centrale européenne (BCE). En interne, NewB éprouve des difficultés à mobiliser ses coopérateurs afin d'en faire des clients. Cette période se termine sur l'échec de la recapitalisation imposée par les instances de régulation. Si la recapitalisation était attendue, son montant et son agenda vont déstabiliser la coopérative. Le défi apparaît d'autant plus grand que, contrairement à la levée de fonds de 2019, NewB ne peut compter que sur les apports d'investisseurs institutionnels. Ne parvenant pas à réunir le montant imposé dans le délai imparti, NewB sait qu'elle devra rendre son agrément bancaire au cours de l'année 2023 ; elle décide d'y renoncer officiellement en fin d'année 2022, afin de préparer son démantèlement dans les meilleures conditions.

Quant au dernier chapitre, il couvre la période du partenariat entre NewB et VDK Bank (en français, VDK Banque)². Il commence en janvier 2023, avec l'approbation par les coopérateurs de NewB du partenariat, annoncé en novembre 2022, avec VDK Bank. Quelques mois plus tard, en avril 2023, NewB devient officiellement l'agence bancaire en ligne de VDK Bank, qui s'affirme ainsi comme une banque nationale et non plus seulement flamande. Elle le reste jusqu'en septembre 2025. NewB étant invisibilisée au sein de VDK Bank, sans perspective de rééquilibrer la relation et dans l'impossibilité d'atteindre l'équilibre financier, ses dirigeants optent pour la rupture du partenariat avant que celui-ci n'arrive à son terme. Acceptée par VDK Bank et avalisée en assemblée générale par les coopérateurs de NewB, la rupture fait l'objet d'une communication concertée entre les deux ex-partenaires. Au terme de cette rupture, le projet porté par les responsables de NewB est de transformer la coopérative en un opérateur du financement solidaire. Le présent *Courrier hebdomadaire* s'arrête sur cet épisode – qui ne correspond donc pas à la fin de l'histoire de NewB.

Les informations utilisées pour rendre compte de cette histoire sont issues de sources diverses. Parmi celles-ci, il y a d'abord et avant tout les documents propres à NewB : rapports de gestion, lettres d'information électroniques (*newsletters*), campagnes de promotion, site Internet, etc. Les dirigeants de NewB se sont montrés très collaborants, en acceptant de répondre à nos questions et en nous donnant accès à certaines archives. De nombreux entretiens ont été réalisés auprès de personnes ayant été impliquées dans le projet NewB et d'autres qui le sont encore. Parmi ces personnes, il y a des administrateurs, des membres du personnel, des membres du comité sociétal, des consultants, des coopérateurs passifs comme actifs, ainsi que des acteurs externes à la coopérative dont, par exemple, des responsables de la BNB et de VDK Bank. Une observation participante, en tant que coopérateur, a également été réalisée lors de plusieurs assemblées générales. En outre, des sources secondaires ont été mobilisées. Ainsi, plusieurs médias ont fait l'objet d'un dépouillement systématique. Il en est ainsi du *Soir*, de *La Libre Belgique* et de *L'Écho* du côté francophone. Un dépouillement moins

² La dénomination retenue dans le présent *Courrier hebdomadaire* est celle privilégiée dans la communication officielle de NewB et de VDK Bank ; elle est une conséquence du positionnement de VDK Bank sur un marché d'abord flamand puis national.

systématique de la presse néerlandophone a également été réalisé. Une partie de ce travail a été effectuée par des étudiants en master 2 en Psychologie du travail, des organisations et des diversités de l'Université de Mons (UMons), dans le cadre du séminaire de Questions approfondies de psychosociologie des organisations³. Ce *Courrier hebdomadaire* a également bénéficié des mémoires de fin de master réalisés par Antonino et Bruno Bognanni sur l'effectivité de la participation citoyenne au sein de NewB (ULB, 2024-2025) et celui en préparation de Frauke Scheller (UMons, 2025-2026).

En termes d'écriture, il a notamment été décidé de faire abstraction de la majorité des noms des personnes et des organisations qui sont intervenues dans la saga NewB. Les citer aurait été particulièrement fastidieux, pour une valeur ajoutée somme toute très réduite. Les quelques exceptions faites concernent des personnes et des organisations ayant joué un rôle spécifique ou ayant été particulièrement en vue. Un autre choix éditorial a consisté à privilégier les sources primaires dans l'écriture de ce *Courrier hebdomadaire*. Pour une part importante, ces sources sont des documents produits par la coopérative elle-même. Ce choix n'est évidemment pas sans conséquence sur le fond. Si transparence il y a eu, nous n'avons pas eu pour autant accès à tous les documents constitutifs du dossier NewB. L'une des raisons tient aux clauses de confidentialité propres au monde des affaires. Ces clauses ont aussi parfois été évoquées lors des entretiens pour ne pas répondre à l'une ou l'autre question ou pour n'y apporter qu'une réponse très partielle. Par ailleurs, certaines parties prenantes (*stakeholders*) ont décliné nos demandes d'entretien, et ce non uniquement par manque de temps. Enfin, il a parfois été difficile de rendre compte, sinon d'arbitrer, entre des points de vue, des prises de position ou, plus simplement encore, des manières très différentes de relater un même événement. Malgré nos efforts, de nombreuses (et parfois importantes) zones d'ombre subsistent. Le lecteur est donc invité à être attentif à ces aspects et à garder une distance critique par rapport à notre proposition de reconstitution des 18 années constitutives de l'histoire de NewB, soit de l'idée de départ à son éventuelle transformation en un acteur du financement solidaire.

³ Il s'agit de Marie André, Jeanna Bengherib, Erika Casa, Jordan Chavez, Marine Coleau, Sarah Dupont, Ariel Rabat, Laura Tahon, Madison Rollin et Chloé Vandevoorde.

1. DE L'IDÉE DE LA CRÉATION D'UNE NOUVELLE BANQUE À LA MISE SUR LE MARCHÉ DU PREMIER PRODUIT BANCAIRE (2008-2015)

Ce chapitre retrace les sept premières années d'existence de NewB. Il commence par l'émergence de l'idée, dans un contexte marqué en profondeur par la crise financière et économique déclenchée en 2008 et ses effets sur le système bancaire mondial et belge⁴, ainsi que par les réponses apportées par les pouvoirs publics et les instances de régulation. Ce contexte va nourrir une méfiance, voire une défiance, au sein de la population belge à l'égard des banques traditionnelles. Il va aussi alimenter la réflexion et le désir de banques différentes, plus proches de l'économie réelle et ayant une relation différente à leurs clients. Le chapitre se termine en 2015, avec l'annonce de la mise sur le marché du premier produit bancaire estampillé NewB : la carte de paiement GoodPay.

En sept ans, le chemin parcouru est énorme, avec la création de la coopérative NewB, les premières campagnes de souscription, la couverture médiatique de celles-ci, etc. Toutefois, au terme de ces sept années, la banque NewB n'existe toujours pas et la question de savoir si elle existera un jour est d'actualité. L'enthousiasme des uns est confronté au scepticisme, voire plus, de certains. Il se heurte aussi aux prises de position publiques du gouverneur de la BNB, qui viennent doucher à plusieurs reprises les espoirs de création de NewB.

1.1. 2009-2011 : LE TEMPS DE L'IDÉE

L'idée prend forme à Louvain en février 2009, à la suite d'une conférence donnée par Dirk Barrez, journaliste, écrivain et documentaliste, à propos de son livre *Van eiland tot wereld. Appèl voor een menselijke samenleving*⁵. Elle se veut une réponse concrète face aux dérives du système financier et à sa déconnexion avec l'économie réelle et avec les enjeux sociaux et écologiques. Elle s'inscrit également dans la perspective d'un « autre monde possible » qui est portée, depuis 2001, par le Forum social mondial (FSM) et les mouvements altermondialistes. Les contours du projet sont rapidement esquissés et un nom trouvé.

⁴ À ce sujet, cf. notamment A. VINCENT, « La recomposition du paysage bancaire belge depuis 2008 », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2158-2159, 2012.

⁵ D. BARREZ, « De lange weg naar een nieuwe coöperatieve bank », Pala, 17 août 2011, <https://pala.be>.

Du côté francophone, l'idée bénéficie bientôt du soutien de Bernard Bayot et du Réseau Financement alternatif (RFA), dont il est le directeur depuis 2004. Créée en 1987, cette association sans but lucratif (asbl) a pour objectif de « concilier argent, éthique et solidarité afin de contribuer à une société plus juste et plus humaine », ce qui passe par « le développement de nouveaux outils/mécanismes financiers à caractère éthique et solidaire », par l'incitation des « acteurs économiques à investir de manière responsable » et par le financement des projets développés par ses membres par des « produits solidaires »⁶. Le RFA s'appuie sur plus de 70 associations, qui veulent « développer et promouvoir la finance éthique et solidaire », et publie *FINANCité*, un trimestriel distribué en moyenne à 125.000 exemplaires. Outre Bernard Bayot, plusieurs responsables du RFA vont s'investir dans la concrétisation du projet NewB, dont Pierre Fafchamps. Après avoir travaillé à la banque d'épargne coopérative Bacob, celui-ci a été secrétaire national de la Centrale nationale des employés (CNE) pour le secteur financier de 2003 à 2009 et administrateur du RFA⁷.

De 2009 à 2011, date de la création de la coopérative NewB, un groupe restreint de personnes affine le projet et tente d'y associer les principales organisations représentatives de la société civile. Les réunions se tiennent dans les locaux du RFA ou dans ceux de son homologue flamand, FairFin. La réflexion porte notamment sur la forme juridique, la définition d'une stratégie, l'ébauche d'un *business plan*, etc. Le projet se veut ambitieux : créer une banque coopérative qui pourra peser sur le marché bancaire belge. À ce moment, selon des porteurs du projet, il ne s'agit pas forcément de créer une nouvelle banque de toutes pièces, mais de s'appuyer sur des opérateurs étrangers pour développer une offre bancaire en Belgique, de s'associer avec une banque belge voire de prendre le contrôle d'une banque existante. Des échanges ont eu lieu avec le Crédit coopératif, une banque coopérative française, en vue de reprendre les activités bancaires d'Ethias⁸ (qui seront finalement acquises par Optima Financial Planners, un opérateur financier implanté à Gand, en 2011). Parallèlement, le groupe d'initiateurs du projet se donne quelques mois pour trouver des organisations acceptant d'endosser la responsabilité de membres fondateurs de la coopérative NewB.

1.2. 2011 : LA NAISSANCE DE LA STRUCTURE JURIDIQUE

La coopérative NewB voit officiellement le jour en mai 2011, sous la forme d'une société coopérative européenne à responsabilité limitée (SCE-RL). Elle est portée par 24 organisations : des syndicats, des associations environnementales et sociales, et des associations actives dans la finance éthique.

⁶ « Bernard Bayot – Réseau Financement Alternatif », www.universitedepaix.org.

⁷ M.-T. COENEN, « Pierre Fafchamps. Essai de biographie d'un militant syndical à la fin du 20^e et 21^e siècle (1^{er} mai 1957 - 29 décembre 2014) », Centre d'animation et de recherche en histoire ouvrière et populaire (CARHOP), 2016, www.carhop.be.

⁸ Confronté à de fortes difficultés par suite de la crise financière et économique de 2008 (en raison de sa participation dans Dexia), le groupe Ethias a fait l'objet d'un plan de sauvetage, auquel la Commission européenne n'a accepté de donner son aval en 2010 qu'en l'échange d'une cession intégrale de sa filiale bancaire, Ethias Banque, et dès lors son recentrage sur ses activités d'assurances. Cf. A. VINCENT, « La recomposition du paysage bancaire belge depuis 2008 », *op. cit.*, p. 48-49 ; A. VINCENT, « Le secteur des assurances », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n^o 2182, 2013, p. 23.

Dans les rangs syndicaux, les membres fondateurs sont : du côté socialiste, la Fédération générale du travail de Belgique (FGTB) et le Syndicat des employés, techniciens et cadres (SETCA), affilié à la FGTB ; du côté libéral, la Centrale générale des syndicats libéraux de Belgique (CGSLB) ; et, du côté chrétien, la Centrale nationale des employés (CNE) et la Landelijke Bedienden Centrale-Nationaal Verbond voor Kaderpersoneel (LBC-NVK⁹), toutes deux affiliées à la Confédération des syndicats chrétiens de Belgique (CSC). Ils sont respectivement représentés par la secrétaire générale de la FGTB, le président du SETCA, le président de la CGSLB, le secrétaire général de la CNE et le secrétaire général de la LBC-NVK. Les syndicats sont aussi présents via la société anonyme MVL-Finance, issue de la scission de CMB-Finance et dépendant des métallurgistes de l'ABVV-Metaal.

Les associations environnementales et sociales sont l'Atelier d'éducation permanente pour personnes incarcérées (ADEPPI), Bond Beter Leefmilieu Vlaanderen (BBL), Caritas Catholica en Belgique francophone et germanophone (CCBFG), le Centre national de coopération au développement (CNCD-11.11.11), Greenpeace Belgium, Inter-Environnement Bruxelles (IEB), Médecins du monde - Dokters van de Wereld, Netwerk Vlaanderen (NV), les Ateliers de Pontauray, Solidarité des alternatives wallonnes et bruxelloises (SAW-B), Solidarités nouvelles Bruxelles (SN Bru), Vredeseilanden et Trade4You.

Quant aux associations relevant de la finance éthique, il s'agit du Réseau Financement Alternatif (RFA), de l'asbl luxembourgeoise de promotion des finances alternatives Initiativ fir Alternativ Finanzierung (ETIKA), de l'asbl Global Society¹⁰ et de la coopérative financière Crédal.

Le capital de départ est de 50.000 euros. Il est réparti en 25 parts sociales d'une valeur de 2.000 euros. Chaque organisation fondatrice en a une, sauf le RFA qui en a deux. Outre les parts des coopérateurs fondateurs, à 2.000 euros, qui constituent les parts de la catégorie A, les statuts prévoient des parts de coopérateurs ordinaires, à 100 euros, formant la catégorie B.

L'objet social précise que la coopérative a pour objectif de « satisfaire aux besoins et au développement des activités économiques et/ou sociales de ses membres » via « la création d'une nouvelle banque coopérative en Belgique, pour offrir un service simple, sûr et durable à tous les citoyens, aux associations, aux mouvements sociaux et aux entrepreneurs ». Les valeurs de la coopérative sont au nombre de douze : l'insertion sociale, la simplicité, la sécurité, la durabilité, la transparence, l'innovation, la participation, l'honnêteté, l'inclusion, la sobriété, la diversité et la proximité.

Des détails sont également donnés sur le conseil d'administration, sa composition et le fonctionnement de l'assemblée générale. Par rapport à cette dernière, il est précisé qu'elle se compose de tous les associés, qu'elle se réunit au moins une fois par an – le deuxième vendredi du mois de juin – et que « chaque associé a droit à une voix quel que soit le nombre de ses parts ». Les décisions se prennent à la majorité absolue des voix présentes et représentées de la catégorie A et de la catégorie B. Par rapport aux procurations, il est prévu que « chaque associé ne peut représenter qu'un autre ».

⁹ Devenue ACV-Puls en 2019.

¹⁰ Désormais dénommée Pala (depuis 2015), cette asbl animée par Dirk Barrez vise, selon ses statuts, à sensibiliser aux « problèmes de la mondialisation » et aux diverses réponses (internationales) à y apporter.

Les statuts ayant été arrêtés, la composition du conseil d'administration fait l'objet d'une première assemblée générale extraordinaire. L'organe comprend 18 administrateurs, issus des organisations fondatrices et disposant d'un mandat de six ans exercé à titre gratuit. Chaque pilier syndical dispose au moins d'un représentant. Le conseil d'administration se dote d'un président, Bernard Bayot, et d'un vice-président, Marc Bontemps. Le premier est également désigné administrateur délégué et devient, à ce titre, responsable de la gestion journalière.

Le premier *business plan* prend pour base l'hypothèse d'obtenir 100.000 clients en l'espace de trois ans. Cet objectif – qui est qualifié d'« ambitieux » dans certains documents internes – s'appuie, d'une part, sur une étude publiée en 2010 par le Centre de recherche et d'information des organisations de consommateurs (CRIOC), selon laquelle entre un tiers et la moitié des personnes interrogées n'ont plus confiance dans les banques tandis qu'un quart d'entre elles seraient prêtes à changer de banque « maintenant », et, d'autre part, sur les retours positifs des organisations sociales rencontrées. Ces dernières sont démarchées pour devenir coopératrices de la nouvelle banque, mais aussi pour mobiliser leurs membres autour du projet ; c'est donc un effet multiplicateur qui est espéré. Outre le nombre projeté des futurs clients, le *business plan* fait référence à un capital minimum de 50 millions d'euros. Lors du conseil d'administration du 20 décembre 2011, la poursuite du projet récolte 16 voix pour et 4 abstentions ; aucun coopérateur ne se prononce contre.

Le 6 juillet 2011, la presse mentionne pour la première fois la création d'une banque NewB. C'est *De Morgen* qui rend la nouvelle publique, en mettant l'accent sur le fait que « des syndicats et des ONG travaillent sur la création de leur propre banque coopérative ». De son côté, le même jour, *L'Écho* précise que la création s'est opérée « dans la plus grande discrétion ». Selon le journal économique francophone, le projet est toujours en phase d'étude, en termes notamment de faisabilité, d'existence d'un marché et d'ouverture ou non d'agences.

En janvier 2012, la coopérative conclut un contrat de consultance avec Finovate, une société dirigée par Yves Delacollette, qui a dirigé les filiales belge et française du groupe Deutsche Bank. Il est même envisagé que celui-ci devienne directeur général (*chief executive officer*, CEO) de la future banque. C'est aussi à cette époque que la politique de rémunération est esquissée. Le « coût salarial » du CEO est évalué à 250.000 euros bruts, sans bonus ni voiture de société. Une tension salariale de 1 à 5 est également retenue, ce qui signifie que le plus haut salaire ne peut être plus élevé que le salaire le plus bas de la coopérative multiplié par 5. En mai, Finovate considère que sa mission est terminée et conseille de mettre la réalisation opérationnelle du projet en attente. Les raisons invoquées sont des taux d'intérêt trop bas, de fortes incertitudes concernant le soutien financier des associations membres et la capacité à réunir les capitaux nécessaires au lancement de la banque dans des conditions raisonnables. Entre 2011 et 2012, les taux d'intérêt sont tellement bas que certains documents internes parlent « du pire moment possible pour lancer une nouvelle banque », en raison de la faiblesse des marges qu'ils laissent.

Si de nouvelles organisations sont devenues coopératrices – en juin 2012, la coopérative NewB compte 47 organisations membres –, d'autres se montrent hésitantes, voire renoncent, à participer à l'augmentation de capital. C'est notamment le cas de Crédal, qui figure pourtant parmi les fondateurs de la coopérative. Sur les 500.000 euros considérés comme nécessaires à court terme, les engagements fermes se limitent à 157.000 euros en mars 2012. Malgré cela,

une campagne grand public est décidée et la poursuite du projet est clairement conditionnée à sa réussite.

En décembre 2012, à l'occasion de la rencontre des banques coopératives européennes, le vice-président de NewB déclare que le travail continue, que les conditions de marché sont désormais plus favorables et qu'une proposition sera faite à l'assemblée générale du 19 décembre en vue d'ouvrir la coopérative aux particuliers. Concernant le lancement de la banque proprement dite, il mentionne : « C'est un travail de longue haleine, et ce ne sera très probablement pas pour 2013 »¹¹.

1.3. 2013 : LE SUCCÈS DE LA PREMIÈRE CAMPAGNE DE SOUSCRIPTION ET LE VETO DES INSTANCES DE RÉGULATION

L'appel à souscription est effectivement lancé le 24 mars 2013, avec pour objectif d'atteindre 10.000 coopérateurs en l'espace de 100 jours. À la suite de l'assemblée générale du 22 mars, la part de coopérateur B a été fixée à 20 euros (au lieu des 100 euros initialement prévus) et il a été décidé qu'une personne physique ne pourra en détenir qu'une au maximum. Tout en cherchant à rendre la part de coopérateur B accessible au plus grand nombre, l'enjeu est par là davantage de réaliser un test d'adhésion que de réunir un montant important de capital.

Avec pour slogan « Une autre banque est possible », la campagne de souscription est soutenue par une cinquantaine d'organisations sociales. Elle donne lieu à plus de 120 réunions informatives organisées un peu partout en Belgique. Constitutive du NewB Tour, chaque réunion a pour objectif de rassembler au minimum 100 participants, en s'appuyant essentiellement sur les ressources locales des organisations porteuses de la campagne et sur le bénévolat. Parallèlement, la coopérative se dote d'une centaine d'ambassadeurs, destinés à promouvoir le projet et à servir localement de relais entre la structure, les coopérateurs et les candidats coopérateurs. C'est dans ce cadre qu'est organisée la première conférence de presse de la coopérative. Elle se tient le dimanche 24 mars 2013 en matinée au Centre belge de la bande dessinée, à Bruxelles, et fait l'objet d'une large couverture par les médias. Au-delà de la dimension financière, l'enjeu de la campagne est de faire connaître le projet et, surtout, de tester la réceptivité des « citoyens et des citoyennes » à son égard. Elle conditionne en tout cas la suite de l'aventure. En cas de succès, elle confortera l'objectif de création d'une banque différente, avec la recherche d'investisseurs potentiels et le montage du dossier pour l'obtention de la licence bancaire. En cas d'échec, il est prévu d'abandonner le projet.

Contre toute attente, le succès est rapide et important. En l'espace de deux jours seulement, l'objectif de la campagne est atteint en termes de nombre de souscripteurs. Après une semaine, la coopérative totalise 25.000 coopérateurs et, « en quelques semaines, pas moins de 43.898 citoyennes et citoyens marqu[e]nt leur adhésion au projet NewB en acquérant une part sociale de la coopérative »¹². Le pari est réussi et l'heure est à l'enthousiasme. Pour reprendre les propos du président de NewB, Bernard Bayot, la souscription « entendait apporter la

¹¹ *L'Écho*, 7 décembre 2012.

¹² NewB, « Rapport annuel 2017 ».

preuve qu'il y a effectivement un intérêt des citoyens pour ce type de projet. Voilà qui est fait de façon magistrale »¹³. De son côté, le vice-président de la coopérative, Marc Bontemps, met l'accent sur l'impact des réseaux sociaux, qui ont été utilisés par la « base » pour relayer l'appel à souscription « de manière exponentielle »¹⁴. Selon lui, la dynamique ainsi créée témoigne, d'une « attente », mais aussi d'une « indignation latente bien réelle » : « Le terrain était fertile », et l'engouement a dépassé la seule question d'une « simple banque ou coopérative ». Plus largement, il estime que cet élan est constitutif d'une dynamique de « mouvement ». La prochaine grande échéance est fixée au 6 juillet, date de l'assemblée générale extraordinaire qui devra prendre la décision de fonder la banque elle-même, ce qui impliquera de constituer le capital nécessaire à son lancement. Ce capital pourrait venir des coopérateurs eux-mêmes, via un relèvement du plafond des parts, mais aussi des pouvoirs publics – selon le président de NewB, « les trois Régions nous ont déjà soutenus dans la phase d'étude de faisabilité »¹⁵ – et d'investisseurs privés. Quant à la banque NewB, elle ne devrait pas voir le jour, au mieux, avant un an et demi voire deux ans, soit fin 2014 voire début 2015.

L'assemblée générale ordinaire du 14 juin 2013 réunit près de 330 coopérateurs. Dans son édition du lendemain, *Le Soir* interroge quelques participants sur la raison de leur présence. Ainsi, Odette, 66 ans et habitant près de Ninove, se dit « dégoûtée par les grandes banques » et indique que ce qui lui « plaît dans ce projet, c'est que l'argent va servir localement » ; Charles, 63 ans et de Deux-Acres, précise que sa « décision n'est pas liée au fait d'avoir perdu ou pas de l'argent à cause de la crise. Ce sont les comportements des banquiers qui étaient moralement et éthiquement condamnables » ; Frédéric, 37 ans, se déclare motivé par la perspective « d'une banque différente de ce qui existe sur le marché. Qui porte des valeurs plus humanistes et plus démocratiques, et qui ne soit pas axée seulement sur les résultats financiers. C'est revenir au premier rôle de la banque de dépôt, à son métier de base qui est de financer l'économie locale ». Plus largement, selon le quotidien, la crise financière et économique déclenchée en 2008 a joué un rôle majeur dans l'adhésion au projet de NewB. Lors de cette assemblée, sont élus quatre administrateurs ayant tous une expérience bancaire, acquise au sein du Crédit agricole, d'Argenta ou de la Générale de banque. Ils témoignent d'une volonté d'intégrer de l'expertise bancaire au sein du conseil d'administration.

Toujours en juin, la CNE – qui est l'acteur syndical le plus investi dans le projet NewB – publie dans son bulletin un article appelant à la mobilisation : « Chacune et chacun peut prendre quinze minutes de son temps pour s'informer sérieusement, pour réfléchir et éventuellement décider de soutenir le projet en souscrivant une part de coopérateur (...). Ou donner son avis (...), mais aussi distribuer des *folders*, en parler à ses amis et sa famille, envoyer un e-mail, organiser un moment de débat NewB au travail ou à son domicile... Toutes les initiatives seront une chance en plus de faire en sorte que notre rêve devienne réalité »¹⁶. Surtout, cet article vise à rassurer les militants de la CNE quant au fait que NewB n'est pas une Bacob en devenir. Il fait là référence à l'ancienne caisse d'épargne du mouvement ouvrier chrétien : la Bacob, qui avait été créée en 1924 (sous le nom de Coopération ouvrière belge - COB), était devenue une banque commerciale en 1993 et avait été rachetée en 2001

¹³ *Le Soir*, 27 mars 2013.

¹⁴ M. PATERNOSTRE, « NewB, investir et s'investir dans une banque » (interview de Marc Bontemps et Marie-Ange Marx), *Secouez-vous les idées + Articulations*, n° 99, 2014, p. 19.

¹⁵ *Le Soir*, 27 mars 2013.

¹⁶ P. FAFCHAMPS, « Une autre banque est possible », *Le bulletin des militants*, CNE, juin 2013, p. 7.

par Dexia, depuis lors renommée Belfius. Retraçant les grandes lignes de l'histoire de l'institution qu'était la Bacob, il met l'accent sur les liens financiers et commerciaux qu'entretenaient les deux composantes du mouvement ouvrier chrétien – le Mouvement ouvrier chrétien (MOC) et l'Algemeen Christelijk Werknemersverbond (ACW)¹⁷ – avec le groupe Dexia puis Belfius. Il souligne que, au fil des changements de noms et des prises de participation, s'était produite une « dilution du “sentiment d'appartenance”. Les affiliés des organisations constitutives [du MOC et de l'ACW] (...) ne se sentaient plus liés autant à Dexia qu'ils l'étaient à la Bacob et l'ensemble des “nouveaux clients” de Dexia n'étaient ni concernés ni informés de ces relations historiques, pourtant fondamentales ». Ensuite, l'article attire l'attention sur les dérives d'une gestion qualifiée de « capitaliste », sur l'appauvrissement du paysage bancaire et sur « l'abandon par les pouvoirs publics de leur rôle d'acteur du monde de la finance », avant de constater une absence d'alternative sous la forme d'une banque à la fois simple, solide, œuvrant pour l'intérêt général et traitant son client comme un partenaire. Une absence qui, indique-t-il, a conduit le bureau national de la CNE à s'impliquer dans le projet NewB. L'article souligne encore que les statuts de la coopérative sont tels qu'ils « rendront impossible toute modification à l'avenir de ce qui constitue “l'ADN de la banque” voulue par les fondateurs ». Et de conclure : « Nous apprenons des erreurs du passé pour éviter de les revivre ! »

Comme attendu, l'assemblée générale du 6 juillet 2013, réunissant plus de 1.100 coopérateurs, se prononce (à 99 %) pour la création d'une banque coopérative dans laquelle chaque coopérateur a une voix. L'accent est largement mis sur la participation de chacun aux décisions et aux délibérations à travers les assemblées générales, mais aussi via une plateforme intranet et l'organisation d'assemblées locales. Dans un souci de transparence, les coopérateurs auront la possibilité de poser des questions et d'obtenir des réponses dans les 14 jours. Comme annoncé, la banque s'en tiendra à une activité de dépôt et de crédit : comptes courants, cartes de crédit, virements et transferts, ainsi que toute forme de crédit aux particuliers et aux entreprises. La possibilité d'offrir des produits et des services, tels des assurances et des produits d'investissement, n'est pas exclue. Les coopérateurs devraient d'ailleurs être interrogés sur ce point ; le cas échéant, la banque développerait aussi des activités de courtage. C'est aussi lors de cette assemblée générale que sont créées les parts de catégorie C, qui sont celles des coopérateurs institutionnels. D'une valeur de 200.000 euros, elles sont réservées « aux personnes morales justifiant d'une expertise en matière financière »¹⁸. Cet apport est important tant en termes de légitimité que de capital disponible pour financer le projet. Sur le plan des décisions, celles-ci devront dorénavant être prises par une majorité absolue des voix présentes et représentées dans les trois catégories de coopérateurs.

Mais, afin d'obtenir l'agrément *ad hoc* et de devenir une banque, la coopérative doit disposer de fonds propres – estimés à 60 millions d'euros pour démarrer l'activité et à 100 millions d'euros un an plus tard¹⁹ –, obtenir l'approbation de l'Autorité des services et marchés financiers (ou Financial Services and Markets Authority - FSMA)²⁰ pour lancer la récolte de

¹⁷ L'ACW est rebaptisé *beweging.net* en 2014.

¹⁸ Annexes du *Moniteur belge*, 30 juillet 2013.

¹⁹ Précisons que le montant nécessaire au développement de NewB présente de fortes variations selon les documents, les moments et les acteurs.

²⁰ La FSMA est un organisme public autonome créé le 1^{er} avril 2011. Elle exerce, aux côtés de la BNB, le contrôle du secteur financier belge. Ses compétences sont notamment la surveillance des marchés financiers,

fonds, mettre en place les structures de gouvernance et recruter des personnes expérimentées dans le domaine bancaire. À ce moment, l'équipe de NewB se compose de 11 personnes.

Le « prospectus » permettant le lancement de la collecte de fonds ²¹ est déposé en septembre 2013 auprès de la FSMA, qui dispose de 20 jours ouvrables pour y réagir. Quant à la date d'approbation formelle, elle dépend des éventuelles demandes de clarification. Parallèlement, les responsables de la coopérative font état de contacts informels avec la BNB en vue de préparer le dossier de demande officielle. Cette dernière devrait être introduite en 2014, avec pour objectif de développer les activités bancaires en 2015.

Un premier coup de frein intervient le 24 décembre 2013, sous la forme d'une lettre adressée aux responsables de NewB par le gouverneur de la BNB, Luc Coene. Celui-ci y affirme qu'une « première analyse des chiffres, tels que cités dans le projet de prospectus, mène à la conclusion que ces chiffres sont trop optimistes et suscitent des questions quant à leurs fondements ». Cette prise de position, pour le moins brutale et non concertée, a pour conséquence de compliquer les discussions avec la FSMA. S'appuyant sur la lettre de la BNB, le comité de direction de la FSMA se dit dans « l'impossibilité d'envisager l'approbation du prospectus tant que les réserves de la BNB relatives au caractère optimiste du plan d'affaires ainsi qu'aux hypothèses sous-jacentes ne sont pas levées » ²². Le projet de création d'une banque NewB se trouve donc bloqué et sa concrétisation effective est même plus que sérieusement compromise. Après l'enthousiasme, c'est la douche froide.

Au 31 décembre 2013, la coopérative compte 107 organisations membres et près de 44.000 membres individuels. Elle emploie 10 personnes en direct et recourt à de nombreuses aides externes. Les honoraires constituent d'ailleurs une part importante de ses frais de fonctionnement. Son capital s'élève à 1,4 million d'euros. L'exercice 2013 se clôt sur une perte de 878.000 euros et une perte reportée de 1,1 million d'euros.

1.4. 2014 : FACE AU BLOCAGE DES INSTANCES DE RÉGULATION, LA DÉFINITION D'UNE NOUVELLE STRATÉGIE

Alors que la presse se fait l'écho de doutes concernant la création de la banque, le projet se précise lors de l'assemblée générale extraordinaire du 18 janvier 2014, qui réunit près de 500 coopérateurs à Bruxelles. Il y est précisé que la demande d'agrément bancaire devrait être introduite durant le premier semestre de l'année, avec pour objectif de démarrer les services bancaires au deuxième trimestre de 2015. Des échanges avec la BNB, il ressort que la demande de création d'une banque NewB ne sera examinée que si le projet est soutenu par un actionnaire de référence, ce qui s'avère une condition difficile à remplir au vu de la nature du projet porté par NewB. Si de nombreux contacts sont pris, les retours sont tous négatifs.

le contrôle de l'information financière diffusée par les sociétés, le contrôle des règles de conduite, le contrôle des produits, et le contrôle des prestataires de services financiers et des intermédiaires.

²¹ Le prospectus est un document que toute structure souhaitant opérer une levée de fonds de plus de 5 millions d'euros doit publier afin d'avertir, de manière transparente, les potentiels investisseurs des risques et bénéfices potentiels relatifs à cet investissement.

²² FSMA, 7 janvier 2014.

Dans l'attente, une nouvelle campagne de souscription est lancée le 31 janvier 2014, avec pour objectif de récolter 2,5 millions d'euros. Les plafonds autorisés ont été revus : les personnes morales justifiant une expertise en matière sociétale peuvent acquérir des parts de 2.000 euros sans limite ; les personnes physiques peuvent acquérir un maximum de six parts à 20 euros ; la part pour les investisseurs institutionnels est toujours de 200.000 euros.

En avril 2014, dans un entretien accordé à l'hebdomadaire *Knack*, le gouverneur de la BNB se prononce contre le projet, au motif principal qu'il y a, selon lui, trop de banques en Belgique. Cette prise de position est dénoncée par le président de NewB, qui y voit une position politique nécessitant une réponse tout aussi politique. Celle-ci prend la forme d'une pétition portée par le Réseau Financité (nouveau nom du RFA), FairFin et le CNCD-11.11.11, trois organisations membres de la coopérative NewB. Pour elles, il n'existe pas trop de banques en Belgique, mais bien « trop de banques similaires ». Et de plaider pour la création d'une banque « démocratique, durable, sobre, coopérative, dédiée à l'économie réelle ». Les trois organisations regrettent que cette question, pourtant « publique et politique », soit « largement absente aujourd'hui du débat politique ».

Toujours en avril, un échange à couteaux tirés a lieu entre le CEO de Crelan, Luc Versele, et le président de NewB. Dans une interview accordée à *De Morgen*, le premier souligne que Crelan constitue une alternative pour les personnes souhaitant rejoindre NewB et qu'elles y sont les bienvenues²³. Elle offre, selon lui, « une réponse à la plupart des préoccupations qui ont conduit à la création de NewB ». Il la positionne comme une banque coopérative²⁴ qui, contrairement à NewB, dispose de ressources financières. La réponse de NewB prend la forme d'un billet d'humeur publié par son président le 25 avril dans *L'Écho*. Bernard Bayot y souligne que c'est l'argent des coopérateurs de NewB qui est le bienvenu chez Crelan, et non le projet qu'ils portent. Selon lui, « Crelan n'est pas la banque que NewB veut devenir ». Parmi les différences, il pointe le fait que Crelan est une société anonyme et non une société coopérative, que ses valeurs « diffèrent profondément de celles de NewB, notamment en ce qui concerne le caractère durable, les domaines dans lesquels les investissements sont exclus », et que sa structure a un coût élevé. Et de conclure : « Si Crelan veut modifier son modèle en s'inspirant des valeurs et des pratiques de NewB, nous serons à ses côtés pour l'y aider. S'il s'agit simplement de tenter de tromper les coopérateurs qui se sont engagés dans le projet NewB en leur faisant prendre des vessies pour des lanternes ; c'est une tentative bien maladroite et peu respectueuse du mouvement citoyen qu'ils ont créé. Cela ne peut que les renforcer dans leur détermination de changer au plus vite les pratiques financières actuelles »²⁵.

Le 5 juin 2014, dans *Le Soir*, le président de NewB indique que le dossier destiné à la BNB est en cours de réalisation. Concernant le prospectus relatif à la levée de fonds introduit en septembre auprès de la FSMA, il mentionne que cette dernière « se retranche » toujours « derrière l'opinion » de la BNB²⁶. Il compare la situation à celle d'un serpent qui se mord

²³ *De Morgen*, 23 avril 2014.

²⁴ En avril 2013, le Crédit agricole et Centea fusionnent pour former Crelan avec, selon le site de l'entreprise, « un nouveau nom, un nouveau logo, et une nouvelle identité d'entreprise. Grâce à cette fusion, Crelan fait partie du top 10 des banques belges. Le total du bilan passe de 10 milliards d'euros en 2010 à plus de 20 milliards d'euros en 2013 ». Le Crédit agricole ayant décidé de se retirer, Crelan devient en 2015 une banque 100 % belge et coopérative.

²⁵ *L'Écho*, 25 avril 2014.

²⁶ *Le Soir*, 5 juin 2014.

la queue. D'une part, s'appuyant sur une enquête réalisée par l'Universiteit Gent (UGent), il relève que la moitié des 60 millions d'euros de capital dont la banque a besoin peut venir des coopérateurs eux-mêmes. Mais, d'autre part, l'appel à cette épargne implique l'aval de la FSMA, qui se refuse à le donner. Autrement dit, NewB se trouve « actuellement dans l'impossibilité de récolter ce montant à cause de prises de position, alors qu'aucun dossier n'a encore été déposé. Qu'on nous dise ultérieurement qu'il y a des problèmes, nous sommes prêts à en discuter. Ici, il s'agit d'une position de principe qui nous préoccupe ». Quoiqu'il en soit, comme le conclut *Le Soir*, le dossier est dans « l'impasse ». Néanmoins, si la coopérative ne peut lancer la levée de fonds indispensable à la création de la banque, elle a réussi à réunir les 2,5 millions d'euros visés lors de l'ouverture de la souscription de janvier. Cette somme a été apportée par 45.000 coopérateurs ²⁷.

Pour sa part, le vice-président de la coopérative, Marc Bontemps, parle d'une « grande bataille avec les autorités de contrôle », ajoutant que cela est « une nouvelle cause d'indignation. La révolte continue. Au départ, NewB était une action positive. On voulait explorer une autre piste, avoir une réponse citoyenne à un problème de société et de citoyens et non rester sur les barricades et faire signer des pétitions. Il y a eu étonnement, questionnement, indignation et puis réaction. Maintenant, on est dans une révolte “contre”, une révolte contre les forces de l'establishment financier » ²⁸.

C'est dans ce contexte que se tient, à la mi-juin 2014, l'assemblée générale ordinaire de NewB. En réaction aux blocages institutionnels, les coopérateurs y scandent « *One more bank, yes we can!* ». L'assemblée décide d'adapter le projet « aux circonstances » et de « modifier fondamentalement la stratégie de la coopérative en développant des produits financiers avant même de déposer une demande de licence bancaire » ²⁹. Parallèlement, des changements sont apportés aux statuts, afin de répondre aux exigences liées à la création d'une banque, dont la constitution d'un comité de direction avec pouvoir de représentation et un resserrement des conditions de nomination au conseil d'administration selon la nouvelle réglementation d'évaluation de l'aptitude (« *fit and proper* ») ³⁰. Un comité sociétal, dont les membres disposent d'un mandat de trois ans, est également institué, avec pour mission de veiller au respect des valeurs fondamentales de NewB et de soumettre à l'assemblée générale une charte sociale et environnementale transposant sur le plan opérationnel les valeurs de la banque. Le dépôt d'un nouveau prospectus auprès de la FSMA est aussi annoncé. Fait important au regard de l'état des relations entre NewB et la BNB, à partir d'octobre 2014, l'octroi de la licence bancaire ne sera plus du ressort de cette dernière mais de la BCE, ce qui est perçu très positivement par les responsables de NewB et a été applaudi par les coopérateurs présents. Des discussions avec des investisseurs potentiels – au nombre de huit – pouvant apporter

²⁷ Comme n'importe quelle coopérative, NewB peut récolter jusqu'à 5 millions d'euros par an sans devoir obtenir l'autorisation de la FSMA.

²⁸ M. PATERNOSTRE, « NewB, investir et s'investir dans une banque », *op. cit.*, p. 21.

²⁹ NewB, « Rapport annuel 2018 », p. 5.

³⁰ L'évaluation des caractères « *fit & proper* » fait suite à la crise financière et économique déclenchée en 2008. Elle vise à s'assurer que « les administrateurs, les dirigeants effectifs et les responsables de fonctions de contrôle indépendantes des établissements financiers » disposent « de l'expertise et de l'honorabilité professionnelle requises pour exercer leur fonction » (BNB, « Manuel relatif à l'évaluation de l'aptitude (*“fit & proper”*) », 2022, www.nbb.be). L'évaluation de l'aptitude fait partie du contrôle prudentiel exercé par la BNB, et, le cas échéant, la BCE.

chacun 200.000 euros et des actionnaires de référence – au nombre de trois – sont aussi annoncées.

Revenant sur le volet institutionnel, *Le Soir* précise dans son édition du 17 juin 2014 que « si la BCE aura le dernier mot, le dossier sera toujours préparé par la Banque nationale, les décideurs de Francfort n'ayant pas entièrement l'expertise du marché et de la législation belges ». À cela, le gouverneur de la BNB ajoute que « ce sera aussi l'une des premières fois que la BCE devra accorder une licence » et que, en conséquence, « il faut s'attendre à ce qu'elle soit relativement critique ». À propos de NewB, il précise encore qu'il est « difficile d'évaluer une candidature que nous n'avons pas reçue. Nous devons faire face à toutes ces critiques alors que nous n'avons jamais émis d'avis sur le dossier. J'ai l'impression qu'ils cherchent un bouc émissaire parce qu'eux-mêmes n'y croient plus ».

À la rentrée, une étude de marché réalisée en juillet-août 2014 à la demande de NewB vient relativiser le rapport entre les clients potentiels « promoteurs de l'éthique » et les « *zingenjäger* » (littéralement, les chasseurs d'intérêt). Selon cette étude, une partie importante des coopérateurs individuels est en attente d'une « banque très rémunératrice sur les comptes et peu coûteuse ou gratuite sur les frais », ce qui, selon un mémo interne à NewB, peut mettre en difficulté le *business plan* projeté. Ce point vient s'ajouter aux difficultés rencontrées avec les instances de contrôle et à la baisse des taux, ce qui retarde l'accès à la rentabilité (à la troisième année) et la récupération des pertes encourues (six ans au lieu des cinq escomptés). En outre, le mémo soulève trois points critiques. Tout d'abord, il relève un problème de flux de trésorerie négatif (*cash drain*), avec un provisionnement de 500.000 euros pour une liquidation éventuelle. Ensuite, il pointe le manque de coopérateurs B : selon l'étude de marché, le capital que NewB pourrait récolter auprès de ces coopérateurs est compris, selon les scénarios, dans une fourchette allant de 5 à 14 millions d'euros, ce qui est qualifié de « largement insuffisant ». En conséquence, le mémo fixe à 125.000 le nombre de coopérateurs B à atteindre. Enfin, le mémo souligne l'absence de coopérateurs C, en mentionnant un « seul engagement signé mais sans *cash* ». Selon l'analyse faite, cette absence est due à différents facteurs, dont les principaux sont « [le] manque de soutien politique (donc les piliers/*zuilen* n'investissent pas vraiment), le manque de rentabilité au-delà de 5 à 6 % (donc pas de soutien de grosses fortunes), le manque de co-gestion/pouvoir réel en fonction de la grandeur de la mise (donc pas de soutien des (...) investisseurs), angoisse soit de la BNB (donc les assureurs/banques ne rentrent pas) soit de certains de nos administrateurs ou actionnaires (donc des employeurs-investisseurs ne rentrent pas) ».

En toute fin d'année, l'assemblée générale du 13 décembre ouvre le conseil d'administration de la coopérative au monde de l'entreprise et au monde bancaire, ce qui témoigne de la volonté de « professionnaliser » les structures de la coopérative. Si Bernard Bayot est reconduit dans ses fonctions, de nouveaux administrateurs font leur entrée, dont Dirk Coeckelbergh, qui, après des expériences chez Crelan, Bacob et Dexia, est le directeur général de NewB depuis mars ³¹. Les autres nouveaux administrateurs témoignent d'expériences professionnelles dans différentes entreprises, dont Volkswagen, Factor-X (un cabinet de conseil en gestion durable et stratégie climatique), Mastercard, Eurocard, Fortis AG ou

³¹ En 2013-2014, Dirk Coeckelbergh est intervenu comme consultant indépendant chez NewB.

Infrabel. Parallèlement, la recomposition du conseil d'administration se traduit par le départ d'administrateurs issus de la société civile, dont les syndicats.

Quant au plan d'action pour 2015, il prévoit le lancement d'un premier produit bancaire proposé aux coopérateurs (à savoir la NewB-Card), la poursuite de la récolte de capital et l'obtention de la licence bancaire. Même si l'échéance est postposée à la fin 2016 voire au début 2017, l'objectif est toujours de créer « une banque participative et durable ». Une nouvelle campagne de récolte de fonds est d'ailleurs annoncée lors de l'assemblée générale de décembre 2014, avec de nouveaux plafonds : 1.000 euros pour les personnes physiques et 5.000 euros pour les personnes morales. À ce moment, les capitaux nécessaires pour assurer le lancement de la banque sont estimés à 60 millions d'euros et à 100 millions après un an d'activité. La coopérative finit l'année avec 48.000 coopérateurs individuels et 128 organisations membres. Quant à son capital, il est passé de 1,3 à 3,8 millions d'euros.

1.5. 2015 : L'ENLISEMENT DU PROJET DE CRÉATION DE LA BANQUE

Le 7 mars 2015, dans une interview accordée au journal *Le Soir* alors qu'il quitte la BNB pour siéger au conseil de surveillance de la BCE ³², Luc Coene revient sur sa vision du secteur bancaire et sur NewB. Fidèle à sa ligne de conduite, il plaide pour un « ajustement sérieux » et pour une consolidation du secteur bancaire autour de quelques grandes banques. À titre d'exemple, il cite la Suisse, le Danemark et les Pays-Bas, qui « ont encore deux ou trois banques, pas beaucoup plus », alors que la Belgique compte encore « quatre grosses banques dans un marché qui connaît une concurrence intense ». Pour lui, de petites banques ne peuvent exister que dans une « niche spécifique », et à la condition qu'elles soient en nombre limité et qu'elles atteignent une taille minimum. Il justifie son point de vue par la réglementation qui « a fortement augmenté et impacté les coûts » et par le coût des programmes informatiques, ce qui implique un minimum de rentabilité. Concernant NewB, il réfute toute prise de position idéologique et dit se limiter à l'existence d'un « *business plan* crédible et réaliste ». Or il dit ne rien avoir reçu jusqu'à présent en provenance de NewB. Plus largement, il souligne ne pas avoir « d'*a priori* pour ou contre une banque. Plus de concurrence, c'est toujours bon pour certaines choses, mais, à un certain moment, cela devient destructeur. S'ils ont un bon plan d'affaires qui fonctionne très bien, pourquoi pas. Cela va faire disparaître d'autres banques qui sont moins performantes, et je ne vois pas le problème ». En fin de réponse, il pointe cependant un « problème plus fondamental pour des banques coopératives » : « La crise l'a démontré. Il y a une sorte de confusion entre l'actionnaire et le client. Dans une banque coopérative, la ligne de démarcation entre les deux est loin d'être claire. Il y a des mauvaises attentes qui se créent, où on croit être client alors qu'on est actionnaire. Être actionnaire, cela veut dire que son investissement risque d'être perdu quand des pertes se réalisent. C'est quelque chose où il existe un flou artistique » ³³.

³² Il est remplacé à la tête de la BNB par Jan Smets, qui occupera la fonction de gouverneur jusqu'en 2019.

³³ Le risque pointé par le gouverneur sortant de la BNB quant à la confusion entre le rôle d'actionnaire et celui de client est une allusion au dossier Arco, qui bat alors son plein en justice et qui s'articule autour d'une

Une semaine plus tard, dans une interview accordée au même journal, l'ex-patron de la filiale belge de la Deutsche Bank, Yves Delacollette, se montre très critique quant au fait qu'il y aurait trop de banques en Belgique. D'une part, il estime que, lors de la crise financière et économique déclenchée en 2008, l'État belge n'aurait pas dû faire « assumer » par les contribuables la gestion désastreuse de certaines grandes banques belges. Selon lui, « ces banques méritaient la faillite », et « dire aujourd'hui qu'il y a une banque de trop cela équivaut à encourager à nouveau un système de concentration qui se fera au détriment, soit de la qualité des services fournis aux clients, soit (...) d'un rapport qualité-prix équilibré ». D'autre part, concernant le projet NewB, il se veut très « prudent », se contentant de mettre en garde : « Ce n'est pas parce qu'une initiative est portée par l'enthousiasme populaire que c'est une bonne initiative. Je suis donc cette fois d'accord avec les autorités de contrôle qui ont émis des réserves au sujet de NewB. Je crois que le plan d'affaires de cette banque est difficile. On ne peut pas créer une institution financière par attachement sentimental à un actionariat populaire si elle n'a pas les reins suffisamment solides ! Et cibler une clientèle qui par essence n'offre pas des volumes d'activités importants, le tout dans un contexte de taux d'intérêt bas, c'est périlleux. Il y a un problème de *timing* évident »³⁴.

Quelques mois plus tard, le lancement du premier produit bancaire fourni par NewB est annoncé lors de l'assemblée générale du 13 juin 2015. Il s'agit d'une carte de paiement répondant au nom de GoodPay. Par rapport aux cartes classiques, elle a pour originalité d'être en maïs biologique et biodégradable³⁵. En outre, elle permet de financer les associations partenaires de NewB, via un versement de 5 centimes d'euro par transaction à une association choisie. La production de cette carte est symboliquement très importante. D'une part, avec elle, NewB fait physiquement son entrée dans le portefeuille de ses coopérateurs. Autrement dit, le projet se matérialise quelque peu. D'autre part, sa mise sur le marché a impliqué de recourir aux services de Prepaid Financial Services, qui est l'émetteur de la carte, et de Mastercard. Le recours à ces entreprises, qui sont peu en phase avec les valeurs défendues par NewB, a fait l'objet de controverses entre les tenants d'une ligne pure et dure et les pragmatiques. Défendant le choix posé par la coopérative, son président souligne qu'il convient de « naviguer entre les valeurs sociétales que nous visons et la réalité (...). Il n'y a pas 36.000 schémas de paiement, c'est Visa ou Mastercard »³⁶. Pour d'autres, ce choix montre au contraire les limites du projet. Tel est notamment le cas de l'éditorialiste de *L'Écho* (quotidien qui, par ailleurs, se montrera régulièrement très critique à l'égard du projet NewB). Le 11 juin 2015, sous le titre « NewB, pas facile d'être différent », il relate que NewB « est associée à une série d'acteurs (tout ce qu'il y a de plus) traditionnels de l'industrie du paiement », ce qui est, à ses yeux, un « curieux démarrage pour une coopérative prônant la rupture. Il semble

telle confusion dans le chef de l'ancienne banque du mouvement ouvrier chrétien. Cf. S. GOVAERT, « Le dossier Arco », *Courrier hebdomadaire*, CRISP, n° 2361-2362, 2017.

³⁴ *Le Soir*, 13 mars 2015.

³⁵ Concernant cette carte, l'éditorialiste de *L'Écho* note : « En attendant, la coopérative occupe le terrain. Elle a créé des attentes, il lui faut les gérer. Alors elle a eu cette idée : rentrer dans les portefeuilles en lançant une carte de paiement portant son logo. NewB a voulu qu'elle soit différente. Par exemple, elle n'est pas en plastique mais à base de maïs. Mignon, diront les uns. Ridicule, diront les autres. On en parlera et c'est bien le but ». Et de conclure : « Ce n'est pas sur une carte prépayée, fût-elle biodégradable, ni sur son sens aiguisé de la comm' qu'il faudra juger NewB. Si elle parvient à réunir les conditions objectives requises (les compétences, l'assise financière, etc.), la coopérative a le droit de devenir une banque. Si c'est pour cela qu'elle prend son temps, alors tant mieux » (*L'Écho*, 12 juin 2015).

³⁶ *L'Écho*, 12 juin 2015.

qu'il ne soit pas si évident d'être une banque différente ». Outre la dimension symbolique, la mise sur le marché de cette carte est aussi risquée sur le plan économique. Elle a un coût. De plus, son usage est gratuit durant les trois premiers mois, et il le reste si au moins trois transactions sont effectuées par trimestre ; en deçà, la carte coûte 3 euros par trimestre. NewB espère écouler entre 30.000 et 50.000 cartes en un an et atteindre le seuil de rentabilité en 2016. La coopérative clôt l'exercice 2015 sur une perte de 1,3 million d'euros.

1.6. CONCLUSION

Durant la période 2008-2015, l'idée de créer une banque différente des autres – c'est-à-dire une banque éthique, durable, locale et coopérative – se concrétise par la création de la coopérative NewB, chargée de mettre en œuvre le projet. Celle-ci est portée sur les fonds baptismaux par 24 organisations issues de la société civile, et relativement différentes les unes des autres en termes d'épaisseur historique, de couverture géographique, de champ d'intervention ou de capacités de mobilisation.

Si, à la suite de la crise financière et économique déclenchée en 2008, le contexte semble porteur, la création de la banque s'avère beaucoup plus complexe et coûteuse en ressources financières et humaines que ce que certains avaient imaginé. L'un des aspects importants est l'attitude des instances régulatrices du marché bancaire à l'égard de la création de la banque NewB. Le gouverneur de la BNB y joue un rôle central. Il incarne l'opposition externe et institutionnelle à cette initiative novatrice. Plus largement, il perpétue la doctrine de la BNB visant à limiter le nombre de banques. Cette doctrine avait déjà été dénoncée publiquement par le président du comité de direction de la banque d'épargne Codep, Raymond Bavay, en 1993. Alors que le secteur bancaire faisait l'objet d'importantes restructurations, celui-ci s'était dit choqué « de savoir que le gouverneur de la Banque nationale estime pour des raisons philosophiques que le pays ne devrait pas compter plus de sept institutions bancaires »³⁷. En interne, le projet fait aussi l'objet de débats voire de tensions plus ou moins vives. Si l'objectif de créer une banque différente demeure, les statuts font régulièrement l'objet de modifications afin de les adapter aux réalités rencontrées. Le conseil d'administration connaît de nombreux départs et arrivées. Fin 2015, sur les 18 administrateurs qui avaient constitué le premier conseil d'administration, seuls trois sont encore en fonction : Bernard Bayot, François Levie (des Ateliers de Pontauray) et Felipe Van Keirsbilck (dernier administrateur issu du monde syndical). Par ailleurs, pour diverses raisons, certains administrateurs sont peu présents. Certaines organisations se dissocient aussi du projet. Il en est ainsi de certaines instances syndicales, dont les affiliés sont parfois très loin de se retrouver dans le projet porté par NewB, notamment ceux actifs dans le secteur bancaire, ou qui sont tenues par d'autres engagements financiers. Les syndicats socialiste et chrétien, qui gèrent des sommes importantes, sont en effet liés à des institutions financières voire sont actionnaires de certaines d'entre elles. Le poids de l'histoire et des échecs passés joue également, tant du côté socialiste que du côté chrétien. Ainsi, pour le mouvement ouvrier chrétien, les dernières années ont

³⁷ *Le Soir*, 23 avril 1993.

notamment été marquées en profondeur par la mise en liquidation de la *holding* Arco en décembre 2011³⁸.

Les difficultés rencontrées amènent les responsables de NewB à postposer à plusieurs reprises la date de création de la banque et à changer de stratégie afin de ne pas bloquer le projet. Ainsi, en décembre 2014, l'assemblée générale vote en faveur de la mise sur le marché d'un premier produit bancaire : la carte GoodPay. Symboliquement, cela constitue une première matérialisation de NewB pour ses coopérateurs, tout en incarnant la nécessité de compromis entre les valeurs portées par NewB et les réalités du marché. Économiquement, la commercialisation de la carte représente la première source de rentrées financières de l'histoire de la coopérative.

Parallèlement, les porteurs du projet NewB parviennent à créer une véritable dynamique sociale à travers les campagnes de souscription. Fin 2015, après deux campagnes de souscription, le projet est soutenu par près de 48.500 coopérateurs (c'est-à-dire des citoyens ayant souscrit des parts pour un montant allant de 20 à 1.000 euros) et par 133 organisations. Le projet bénéficie d'une importante couverture médiatique, pour une part bienveillante. Les interviews s'enchaînent, et ce d'autant plus qu'il existe un réel suspens quant à l'issue possible de l'aventure. Le projet et le logo NewB trouvent ainsi une importante caisse de résonance. Les réseaux sociaux sont aussi mobilisés par les responsables du projet et les coopérateurs convaincus de l'importance de l'enjeu.

De sa création en 2011 jusqu'à 2015, les pertes cumulées de NewB atteignent près de 3,5 millions d'euros. Au 31 décembre 2015, la coopérative dispose encore de 1,5 million d'euros de fonds propres. Quant à la valeur de la part de coopérateur à 20 euros, elle est passée de 3,9 à 5,95 euros, avec un maximum de 8,3 euros en 2014. Fin 2015, la coopérative compte près de 50.000 coopérateurs individuels et 137 représentants de la société civile, qui ensemble ont investi un peu plus de 5 millions d'euros dans le projet. À cette époque, la question est de savoir si la banque NewB verra le jour ou pas. Et, si oui, quand, avec quel investisseur de référence et dans quel contexte ?

³⁸ À ce sujet, cf. S. GOVAERT, « Le dossier Arco », *op. cit.*

2. UN LONG CHEMIN VERS L'AGRÉMENT BANCAIRE (2016-2019)

À partir de 2016, la coopérative NewB opère le tournant stratégique avalisé lors de l'assemblée générale de décembre 2014. Justifiée par l'attitude des instances de régulation, la nouvelle stratégie se traduit par le déploiement de la carte GoodPay et la mise sur le marché de produits d'assurance liés à l'entrée du groupe Monceau, un assureur français, dans le capital de la coopérative.

Trois ans plus tard, en 2019, la coopérative dépose enfin son dossier d'agrément auprès de la BNB. Pour répondre à l'exigence de solvabilité imposée par cette dernière, elle est dans l'obligation de lancer une levée de fonds, avec pour objectif de récolter 30 millions d'euros pour la fin du mois de novembre 2019. Le montant est élevé et le délai pour le réunir est très court : un peu moins de trois mois. En cas d'échec, hypothèse qui est loin d'être exclue voire qui apparaît comme la plus probable, NewB ne pourra pas devenir une institution bancaire. Or, grâce à une forte mobilisation citoyenne et à un emballement des souscriptions dans les derniers jours de la campagne, NewB parvient à récolter les fonds nécessaires dans le délai imparti. Fin 2019, tout semble réuni pour que NewB obtienne l'agrément tant attendu et qu'elle puisse traduire dans les faits sa volonté de « changer la banque pour de bon ».

2.1. 2016 : LA COMMERCIALISATION DE LA CARTE GOODPAY ET L'ENTRÉE EN SCÈNE DU GROUPE MONCEAU

La commercialisation de la carte GoodPay, à partir d'avril 2016, incarne le déploiement du tournant stratégique pris en 2014. Elle est à la fois le premier produit bancaire de la coopérative et sa première source de revenus en dehors des apports en parts de coopérateurs. Les espoirs mis dans ce produit sont élevés, comme en attestent des prévisions budgétaires de l'ordre de 460.000 euros. Via divers canaux, 7.800 coopérateurs se sont montrés intéressés par ce produit, et NewB compte écouler entre 30.000 et 50.000 cartes par an.

Mais la véritable surprise de 2016 tient dans l'entrée du groupe Monceau dans le capital de NewB. En début d'année, la situation de la coopérative est particulièrement délicate. Sur les 5 millions d'euros récoltés lors des premières souscriptions, il ne lui en reste plus que 1,4 million. En outre, malgré les contacts pris, le projet ne parvient pas à séduire d'éventuels investisseurs de référence. Or, sans un actionnaire de référence, la BNB a clairement fait état

de son refus d'examiner une demande d'agrément introduite par NewB. Par actionnaire de référence, elle entend un coopérateur ayant les moyens de contribuer de manière significative au capital et pouvant engager des capitaux supplémentaires en cas de développement des activités ou couvrir des pertes pouvant avoir une incidence sur les capitaux confiés à la banque.

C'est en juin que le CEO de NewB, Dirk Coeckelbergh, annonce que le groupe Monceau devient le premier coopérateur de classe C, avec un premier versement de 200.000 euros avant un investissement plus massif conditionné par un vote en assemblée générale. Dans la presse, il explique : « Il s'agit à la fois d'un investissement et d'un partenariat. Le déroulement sera le suivant : nous proposons (...) à notre assemblée générale d'investir le domaine des assurances en injectant 2 à 3 millions sur fonds propres. Si nos coopérateurs sont d'accord, le groupe Monceau investira 9,8 millions d'euros supplémentaires dans NewB. Ensemble, nous lancerons une dizaine de produits d'assurance éthiques, dans les 18 à 24 mois. Le groupe Monceau est un assureur mutualiste français et luxembourgeois qui colle à nos valeurs. Il est rentable et solvable avec des fonds propres de 700 millions d'euros »³⁹. L'accord est finalisé dans le très sélect Cercle Munster à Luxembourg, dont est membre l'un des dirigeants de Monceau⁴⁰. Les 10 millions d'euros sont apportés, le 30 juin, par trois branches du groupe Monceau : Monceau International, la Mutuelle centrale de réassurance (MCR) et Monceau investissements mobiliers (MIM). Avec cet investissement, le groupe Monceau cherche à se déployer sur le marché belge, et NewB lui semble être une porte d'entrée appropriée.

L'accord conclu vaut pour une période de dix ans, durant laquelle NewB s'engage à collaborer exclusivement avec le groupe Monceau pour ce qui relève des assurances de détail (*retail*)⁴¹, pour autant que les produits proposés répondent à ses exigences en termes d'éthique et de durabilité. L'accent est mis par NewB sur la co-création de ces produits. L'accord prévoit également une présence du groupe français dans le conseil d'administration de NewB, avec un siège en 2016. Le groupe Monceau disposera d'un deuxième administrateur en 2017, et d'un troisième en 2018.

Si l'arrivée du groupe Monceau est une bonne nouvelle, elle pose aussi problème. Étant le seul détenteur de parts C, le groupe français dispose *de facto* d'un pouvoir de veto sur les décisions soumises aux différents collèges de coopérateurs. Les statuts de la coopérative stipulent en effet que les trois collèges (A, B et C) doivent chacun voter à la majorité absolue des voix les décisions qui leur sont soumises. Si le groupe Monceau est seul dans son collège, NewB compte quelque 50.000 coopérateurs individuels au sein du collège B et près de 150 organisations constitutives du collège A. Cette situation, problématique par rapport à l'essence même de la coopérative, est dénoncée par certains. En revanche, NewB met l'accent sur la tension entre les valeurs prônées et la réalité économique et financière. Dans cette perspective, elle fait valoir que disposer d'un investisseur institutionnel permet d'ancrer cette tension au sein des organes de décisions et de stimuler les débats lors des assemblées générales. En outre, les responsables de NewB invitent les « actionnaires » des collèges A et B à prendre « leurs responsabilités » et à rééquilibrer les apports en capitaux des trois collèges.

³⁹ *Le Soir*, 10 juin 2016.

⁴⁰ Créé en 1982, le Cercle Munster est un cercle d'affaires qui fonctionne comme « un club sur le modèle des "Gentlemen's Clubs" anglo-saxons » (www.munster.lu). Le recrutement de ses membres se fait par cooptation, avec parrainage par deux anciens membres et l'aval d'un comité d'admission.

⁴¹ NewB, « Rapport annuel 2016 », p. 20.

En 2016, leur apport en capital a respectivement atteint 24.000 euros et 148.000 euros, pour 10 millions dans le collège C.

Parallèlement, la coopérative investit dans la construction d'une véritable communauté. Pour ce faire, elle poursuit sa communication sur les réseaux sociaux – elle compte 15.700 abonnés sur Facebook et 2.330 sur Twitter – et via des *newsletters* envoyées aux coopérateurs – au nombre de 25 en 2016, avec un taux d'ouverture de 42,5 %. Une application pour smartphone voit également le jour : NewB Together, qui vise à « transmettre des connaissances aux coopérateurs au sujet de certains principes économiques et/ou financiers »⁴². À terme, elle doit permettre de renforcer la participation des coopérateurs lors des assemblées générales. L'information et la participation sont aussi au centre des « forums locaux » et des fonctions d'« ambassadeur » et de « steward ». Une quinzaine de forums locaux sont actifs en 2016, il s'agit de rencontres entre coopérateurs, qui sont organisées sur une base locale et au cours desquelles la « «vie coopérative» de NewB est examinée »⁴³. Quant aux dix-sept ambassadeurs, élus par les forums locaux, et à la trentaine de stewards, ils sont décrits comme la « cheville ouvrière » de la coopérative. Une « NewB School » est créée pour les former. Elle prend la forme d'un cycle de quatre soirées portant tant sur les activités bancaires et assurantielles que sur le financement participatif et l'investissement socialement responsable. C'est aussi en 2016 que se clôt le « NewB on tour », au terme de plus d'une centaine de réunions organisées un peu partout en Belgique.

Quant au projet de création d'une banque, il se poursuit dans la discrétion. Le rapport annuel fait mention d'« obstacles qui se dressent sur notre chemin », de « nature tant interne qu'externe », sans apporter beaucoup plus d'explications. Il est seulement fait allusion aux modifications de la réglementation, et au contexte économique-financier avec des taux d'intérêt très bas. Un bureau d'études, BBDO Belgium⁴⁴, a aussi été chargé d'examiner le « potentiel de NewB sur le marché belge ». Ses conclusions sont qualifiées d'« encourageantes » et viennent étayer les plans de la coopérative. Il en ressort que, « selon une estimation prudente », 30 % de la population adulte belge « optent pour une forme accrue de solidarité » ou « veulent contribuer à un monde meilleur ». NewB part de l'hypothèse que 7,5 % d'entre eux « deviendront coopérateurs d'ici la fin 2020 », une hypothèse que le bureau d'étude considère comme « réaliste, à condition de mener une campagne de marketing forte, bien ciblée, soutenue et efficace »⁴⁵.

In fine, NewB termine l'année 2016 avec une perte de 1,6 million d'euros. Mais, contrairement à l'année précédente, elle dispose cette fois d'un capital important, à la suite de l'apport du groupe Monceau. Ses comptes font état d'un patrimoine propre d'un peu plus de 10 millions d'euros et de près de 9,6 millions d'euros placés sur des comptes ouverts chez Crelan et VDK Bank. En revanche, les recettes restent très faibles : 34.000 euros. Contrairement aux attentes, la commercialisation de la carte GoodPay s'avère fort poussive, avec seulement 24.000 euros de recettes pour un peu moins de 5.000 cartes en service. NewB fait état de frustrations de la part de coopérateurs concernant les délais. Elle explique aussi le lancement

⁴² *Ibidem*, p. 17.

⁴³ *Ibidem*, p. 19.

⁴⁴ Batten, Barton, Durstine & Osborn (BBDO) est une entreprise multinationale états-unienne de publicité. Sa branche belge se présente comme l'une des plus importantes entreprises de publicités en Belgique.

⁴⁵ NewB, « Rapport d'activité 2016 ».

tardif du produit, entre autres, par la longueur de la procédure pour choisir un émetteur ⁴⁶ – selon une « législation [qui a] entre-temps été modifiée » ⁴⁷ – et par la mise en place des *goodies*, soit la rétribution de quelques centimes versée à une association membre du collège A et choisie par le coopérateur. Quant aux produits d'assurance, ils restent toujours à l'état de projet.

2.2. 2017 : LA POURSUITE DE L'ÉTABLISSEMENT DE LA CRÉDIBILITÉ FINANCIÈRE DE LA COOPÉRATIVE

L'année 2017 s'inscrit dans le prolongement de la précédente. Plus que jamais, l'objectif est d'obtenir l'agrément bancaire. La crédibilité financière du projet passe, à ce moment, par la vente de produits financiers, mais aussi par le développement des produits d'assurance.

Afin d'adapter ses plans relatifs aux produits d'assurance, NewB entreprend, avec l'aide d'un bureau de conseil spécialisé, une consultation d'ampleur auprès de ses coopérateurs. Via une *newsletter*, ils sont invités à répondre à un ensemble de questions sur les assurances ; 13 % y répondent. Des groupes de travail sont ensuite constitués, réunissant des répondants et des non-répondants. Ce travail de « co-création » conduit NewB à être particulièrement attentive à la transparence (à travers notamment une couverture clairement expliquée), à la simplicité, au rapport qualité-prix (avec un tarif « aussi juste que possible ») et à une accessibilité 24 heures sur 24. Deux premiers produits potentiels sont identifiés : une assurance liée à la carte GoodPay et une assurance automobile. Cependant, la commercialisation de ces produits nécessite d'adapter les statuts de NewB, d'obtenir un numéro d'« intermédiaire en assurance » auprès de la FSMA et de négocier avec le groupe Monceau tant le contenu que les conditions de la commercialisation.

Une réflexion est aussi présente quant à l'opportunité de lancer d'autres produits, en vue d'augmenter le chiffre d'affaires de la coopérative et les services aux coopérateurs. Il est notamment question de développer une plateforme de financements participatifs ou *crowdfunding* – une pratique en plein développement à l'époque ⁴⁸ –, ou de proposer des placements financiers éthiques et durables. Parallèlement, certains projets lancés avant 2017 sont soit reportés, soit abandonnés. C'est le cas notamment d'un système d'échanges permettant de s'affranchir d'acteurs dominants tels que Mastercard et Visa ⁴⁹. Quant à lui, le service « *acquiring* », permettant aux organisations membres de NewB d'accepter les paiements électroniques de leurs clients, est jugé non viable et son déploiement est reporté à une date ultérieure.

Faisant suite aux conclusions de l'étude de marché réalisée l'année précédente, NewB renouvelle sa communication de fond en comble, afin de mieux partager l'information et, en creux, de préparer les éventuelles mobilisations futures. Ce renouvellement se traduit par

⁴⁶ C'est finalement la banque néerlandaise Rabobank qui est sélectionnée.

⁴⁷ NewB, « Rapport d'activité 2016 ».

⁴⁸ « Le crowdfunding en plein boom en Belgique ! », *Dynamisme wallon*, n° 265, 2017, p. 20-22.

⁴⁹ *L'Écho*, 14 juin 2016.

une nouvelle identité visuelle – un nouveau logo, mais aussi le recours à des visages qui incarnent les valeurs de NewB et sa différence par rapport aux autres banques –, un site Internet retravaillé et une application mobile améliorée. Notamment, les coopérateurs peuvent dorénavant utiliser l'application mobile pour s'inscrire aux assemblées générales et aux forums locaux et pour commander les cartes GoodPay. Elle accueille aussi un espace « blog », conçu comme un espace de ressources et de partage d'informations dans le but de fédérer la communauté de coopérateurs. Une page de l'application reprend des enregistrements audio – façon podcasts – d'entretiens avec des experts de la « finance éthique et durable ».

Plusieurs assemblées générales sont convoquées durant l'année 2017. Parmi les décisions prises, figurent les éléments suivants : l'ajout des activités d'intermédiaire en services d'assurance et la possibilité de détenir des participations dans d'autres entreprises ou de réaliser des investissements ; le remplacement dans les statuts du terme « banque » par « établissement de crédit » (dénomination légale de l'activité bancaire) ; la création d'un comité des risques, qui vient s'ajouter aux comités existants, considérés comme cruciaux pour tout établissement souhaitant obtenir la licence bancaire ; l'ajout du professionnalisme comme treizième valeur de la coopérative. Concernant ce dernier point, NewB explique que cette valeur n'est pas une nouveauté en soi, puisqu'« elle faisait déjà partie de différentes valeurs, mais était trop spécifique et importante pour ne pas être nommée séparément. Le défi consiste à définir les critères que nous voulons évaluer dans ce cadre »⁵⁰.

C'est aussi en 2017 que Tom Olinger, ancien directeur financier de Crelan, rejoint NewB en tant qu'administrateur délégué, une fonction qu'il exerce aux côtés de Dirk Coeckelbergh. Les modifications apportées aux statuts indiquent que la rémunération des administrateurs disposant d'un pouvoir exécutif doit être contenue dans une tension salariale de 1 à 5 au sein de la coopérative⁵¹. En 2017, la rémunération des deux administrateurs délégués atteint près de 231.000 euros. Le rapport annuel précise qu'il n'existe « pas de bonus fixes ou variables ou d'autres frais de personnel cachés, ni de paquets d'actions ou options, de titres-repas, d'assurances “pension” ou “santé”, de mise à disposition de voitures de société. Aucun avantage supplémentaire n'est prévu. La tension salariale maximale 1 à 5 par rapport au travailleur qui gagne le moins est respectée »⁵². Depuis 2016, les effectifs de NewB se sont progressivement étoffés, avec un regroupement par service : équipe IT (technologies de l'information), assurances, clientèle. Signe des temps, les frais de personnel s'élèvent à 736.000 euros au 31 décembre 2017⁵³, contre 334.000 euros un an plus tôt. La photographie des membres du personnel clôturant le rapport 2017 comprend 16 visages.

Concernant le volet bancaire, les responsables de NewB se disent tenus par un « devoir de discrétion (...) vis-à-vis du régulateur »⁵⁴, ce qui met à mal la participation et la transparence. Ils font également référence à « deux bureaux de premier ordre » qui ont été sollicités afin d'ajuster les plans financiers, de manière à pouvoir « passer des *stress tests* stricts » et « satisfaire à l'exigence de disposer d'un capital suffisant ». Même si les échanges entre la BNB et NewB

⁵⁰ NewB, « Rapport annuel 2017 », p. 41.

⁵¹ Modification des statuts de la coopérative NewB, déposés le 12 juillet 2017 au tribunal du commerce francophone de Bruxelles.

⁵² NewB, « Rapport annuel 2017 », p. 9.

⁵³ *Ibidem*, p. 46.

⁵⁴ *Ibidem*, p. 8.

semblent moins tendus que lors des années précédentes, la relation reste difficile, en raison notamment, d'une part, de l'absence d'un *vade-mecum* indiquant la marche à suivre et les conditions à remplir pour créer une banque et, d'autre part, du refus de la BNB d'être « prise comme un consultant ».

En conclusion, le rapport annuel 2017 relève que, « au cours des prochaines années, les recettes doivent sensiblement augmenter, afin d'évoluer progressivement vers un équilibre financier global » ; il note aussi que, dans la perspective du dossier bancaire, « les futurs besoins en capitaux restent très importants »⁵⁵. L'année se termine sur une nouvelle perte de 2 millions d'euros, portant la perte reportée cumulée à plus de 7 millions d'euros. Quant aux recettes « nettes »⁵⁶, elles sont négatives, en raison massivement du chiffre d'affaires des cartes (- 43.300 euros) ; les autres recettes, autres produits et produits financiers, s'élèvent à 800 euros.

2.3. 2018 : LA PRÉPARATION DU DOSSIER D'AGRÈMENT ET LA MOBILISATION CITOYENNE

L'année 2018 est largement dominée par la préparation du dossier d'agrément en tant qu'établissement de crédit, ce qui reste l'objectif ultime de la coopérative. Les responsables de celle-ci indiquent être dans la « phase préparatoire à l'introduction formelle du dossier de demande d'agrément »⁵⁷. Mais, au vu de l'absence d'un mode d'emploi de la part du régulateur, la coopérative avance dans le flou, ce qui rend difficile la constitution du dossier et donne *de facto* un pouvoir discrétionnaire à la BNB. Pour s'en sortir et gagner en crédibilité, NewB se fait « assister par des consultants externes, entre autres de grands cabinets » dont Deloitte, qui est l'un des plus grands cabinets de consultance à l'échelle internationale⁵⁸.

Le projet prévoit la possibilité d'ouvrir un compte d'épargne et un compte courant, avec des garanties que l'argent sera employé à des fins éthiques et durables. Les services de base seront assurés, tels que virer de l'argent et en recevoir, domicilier des paiements et disposer d'une carte de débit. Comme dans les autres banques, ces comptes bénéficieront de la garantie sur les dépôts à hauteur de 100.000 euros. D'autres produits seront progressivement déployés, tels que les crédits, des solutions de placement et des crédits hypothécaires.

Parmi les conditions importantes imposées par les autorités de régulation, NewB met l'accent sur le recrutement de « collaborateurs et collaboratrices », ainsi que sur celui d'« administrateurs et administratrices aptes à gérer la banque » tout en étant fondamentalement en phase avec « l'ADN du projet NewB ». Parmi les autres points d'attention, NewB souligne l'importance d'éléments tels des « structures de contrôle et de

⁵⁵ *Ibidem*, p. 44.

⁵⁶ Selon NewB, les règles comptables imposent de présenter des recettes « nettes », c'est-à-dire la différence entre les recettes et les notes de crédit.

⁵⁷ NewB, Procès-verbal de l'assemblée générale, 9 juin 2018.

⁵⁸ Deloitte fait partie des « *Big Four* », soit le quatuor des plus grandes entreprises multinationales d'audit et de conseil, avec Ernst & Young (EY), KPMG et PricewaterhouseCoopers (PwC). En 2023, Deloitte a réalisé un chiffre d'affaires de 65 milliards de dollars au niveau mondial, avec 415.000 employés.

gestion des risques adaptées, une informatique et des *process* solides », ainsi que « des fonds propres suffisants dès le début de ses activités », de manière à « compenser les pertes des premières années ainsi que l'impact d'éventuels événements négatifs ». Si les montants ne sont pas connus, il est fait mention de « beaucoup d'argent » à réunir collectivement.

Le début de l'année 2018 est aussi marqué par la démission, après plus de quatre ans au service de NewB, de Dirk Coeckelbergh. En février, celui-ci quitte son poste de CEO (tout en restant administrateur jusqu'à l'assemblée générale ordinaire de juin 2018). En interne, cette démission semble avoir surpris, ses motifs apparaissant peu évidents⁵⁹. Au minimum, elle est le signe des tensions qui existent entre les dirigeants de la coopérative NewB concernant la stratégie à suivre et les valeurs à prioriser. Elle est aussi liée au partage de la fonction de CEO entre deux personnes. Le départ de Dirk Coeckelbergh est d'autant plus interpellant qu'il s'accompagne de celui de Herman Siebens, membre du comité sociétal et considéré, en Flandre, comme une référence en matière d'éthique d'entreprises.

À la suite de ces départs, un consensus se dégage au sein du conseil d'administration « pour poursuivre la dynamique en cours et renouveler la confiance dans les orientations prises par l'équipe exécutive actuelle »⁶⁰. Le conseil d'administration décide également de proposer à la prochaine assemblée générale la constitution d'un « groupe paritaire » entre les membres du conseil d'administration et ceux du comité sociétal « en vue d'élaborer une proposition sur la définition du rôle, du domaine d'intervention et du *modus operandi* du [comité sociétal] ainsi que sur l'organisation des contacts et interactions entre le [conseil d'administration] et le [comité sociétal] ».

En juin 2018, les avancées sont jugées suffisamment significatives pour que l'assemblée générale, programmée pour le 9 du mois, soit invitée à se prononcer sur une motion demandant « au conseil d'administration de déposer auprès de la BNB une demande d'agrément en qualité d'établissement de crédit dans les meilleurs délais ». Le résultat des votes relève du plébiscite. Sur les 23 organisations présentes, 22 votent pour et 1 s'abstient. Sur les 307 coopérateurs individuels présents, 303 votent pour, 2 s'abstiennent et 2 votent contre. Au niveau des coopérateurs institutionnels, les 3 entités du groupe Monceau votent pour.

En cohérence avec la constitution du dossier d'agrément, NewB entame « une nouvelle mobilisation des citoyens et citoyennes et des organisations membres de [la] coopérative »⁶¹. Dans son mot du président en introduction du rapport annuel 2018, Bernard Bayot souligne, en s'adressant aux coopérateurs : « Nous avons fait preuve d'endurance et de pugnacité dans cette course de fond, mais nous n'avons pas encore franchi la ligne d'arrivée. Seule une mobilisation totale de tou.te.s permettra de la franchir ». La mobilisation passe par des enquêtes auprès des coopérateurs concernant les différents produits proposés et à proposer. Les coopérateurs sont aussi tenus informés de l'évolution de la coopérative et de ses activités. L'enjeu est surtout de pouvoir les mobiliser lors du dépôt du dossier d'agrément. Concernant

⁵⁹ Quelques années plus tard, interrogé dans la presse sur les raisons de son départ, Dirk Coeckelbergh se contentera de répondre : « Les règles de la société coopérative européenne interdisent aux ex-dirigeants et administrateurs de dévoiler la couronne, si l'on peut dire. Je resterai donc silencieux sur les raisons de mon départ » (*Le Soir*, 17 novembre 2022).

⁶⁰ NewB, Procès-verbal de délibération et résolutions du conseil d'administration, 18 mai 2018.

⁶¹ NewB, « Rapport annuel 2018 », p. 9.

les organisations membres, il s'agit plus particulièrement de les amener à « signer un appel à mobiliser leurs membres et sympathisants pour devenir membre[s] de NewB à l'occasion du dépôt de la demande d'agrément »⁶².

Concernant les produits, NewB obtient de la FSMA, en janvier 2018, son inscription comme intermédiaire en assurances. En juin, une assurance voiture est mise sur le marché. Il s'agit de la première assurance commercialisée par NewB. Des critiques apparaissent quant à son coût jugé trop élevé, ce qui entraînera un ajustement de la grille tarifaire et une simplification du contrat. Fin décembre 2018, une deuxième assurance est commercialisée : l'assurance liée à la carte GoodPay. Quant à la carte elle-même, après deux ans d'expérience, elle fait l'objet d'une refonte en profondeur. Il lui est reproché de ne pas être assez facile d'utilisation, d'exposer ses souscripteurs à des frais inattendus (quand une transaction est refusée ou que la carte est résiliée) et de ne pas disposer d'un service clients suffisamment efficace. Ces critiques conduisent à la suppression de certains frais supplémentaires, à la création d'un manuel GoodPay et, en décembre 2018, à la reprise en interne du service clients, jusqu'alors externalisé. La mise sur le marché d'autres produits bancaires est également annoncée pour le deuxième trimestre 2019, en ce inclus une assurance habitation et une assurance RCF (responsabilité civile familiale).

En 2018, la coopérative compte près de 51.000 membres, soit 500 en plus que l'année précédente, et 154 organisations issues de la société civile, ce qui lui permet de se présenter comme « un très large mouvement social en Belgique ». Fin décembre 2018, le chiffre d'affaires des produits vendus s'élève à 80.600 euros, en nette progression par rapport à 2017 (- 42.800 euros à la suite d'une note de crédit de 80.000 euros). Il reste cependant beaucoup trop faible dans la perspective de financement de la future banque. Comme en 2017, l'année 2018 se termine en perte, de l'ordre de 2,4 millions d'euros. Fin 2018, l'effectif moyen de la banque est de 9,8 équivalents temps plein (ETP). C'est aussi cette année-là que Marc Bontemps, un des co-fondateurs de NewB, un temps vice-président de la coopérative et un de ses premiers salariés, accède à la retraite.

2.4. 2019 : LE DÉPÔT DU DOSSIER D'AGRÉMENT ET LA LEVÉE DE FONDS

Le 29 janvier 2019, la demande d'agrément est déposée auprès de la BCE⁶³. Fruit d'un intense et long travail, elle prend la forme d'un dossier de 2.500 pages, structuré en « lots » reprenant les différents aspects constitutifs du bon fonctionnement d'un établissement de crédit : gestion des risques, gouvernance, investissement, politique de crédits, cybersécurité, ressources humaines, etc. Le jour même du dépôt, un appel à la mobilisation, sous la forme d'une vidéo, est diffusé par 89 organisations membres de NewB. En quelques jours, elle est visionnée par près de 190.000 personnes.

⁶² *Ibidem*, p. 9.

⁶³ *Trends-Tendance*, 31 janvier 2019.

L'heure est plus que jamais à « la mobilisation générale », comme le souligne Bernard Bayot dans son « mot du président » couvrant l'année 2018 ⁶⁴. Si le dépôt représente une étape clé, Bernard Bayot explique que, pour autant, la partie n'est pas « définitivement gagnée » ni la « ligne d'arrivée » franchie. Ses propos se veulent mobilisateurs, et s'appuient en grande partie sur les personnes qui se sont engagées à l'égard du projet. Ils interpellent celles-ci en les tutoyant, en rappelant que chacune d'entre elles est « dans le siège du conducteur » et conclut : « L'avenir de notre projet collectif dépend de toi ». Autrement dit, chacun doit expliquer son engagement, convaincre et faire adhérer au sein de sa famille, de son cercle d'amis et de connaissances, de son quartier, de ses réseaux sociaux. Si recruter de nouveaux coopérateurs est indispensable, transformer les coopérateurs en clients l'est tout autant si pas plus. Sur ce point, Bernard Bayot relève que les produits de la coopérative « n'ont pas encore assez de succès », alors que le modèle économique de NewB est « fondé sur le fait que les recettes de ces produits vont supporter les recettes bancaires, nécessairement limitées en phase de démarrage. En d'autres termes, à chaque fois que tu souscris un produit d'assurance, cela rapproche NewB de son équilibre financier et renforce ainsi la crédibilité de son modèle économique ».

Le 25 février 2019, la BNB annonce officiellement que le dossier de NewB est recevable ⁶⁵. Le compte à rebours est lancé et les autorités de régulation ont jusqu'au mois de mars 2020 pour octroyer, ou non, l'agrément bancaire à la coopérative ⁶⁶.

Pendant le premier semestre 2019, NewB continue à préparer la campagne de capitalisation destinée à récolter le capital nécessaire au lancement de la banque. En parallèle, elle poursuit les échanges avec la BNB et la FSMA, avec respectivement pour enjeu principal le montant du capital à lever et la rédaction du prospectus encadrant cette levée. Fin août, la BNB informe NewB du montant qu'elle doit récolter pour assurer sa solvabilité, soit 30 millions d'euros qui devront être bloqués sur un compte en banque pour le 29 novembre 2019 ⁶⁷. Elle justifie ce montant par le fait que NewB devra continuer à éponger les pertes des années précédentes tout en respectant les ratios de fonds propres ⁶⁸. Le montant fixé par la BNB est largement supérieur à ce que la coopérative escomptait. Selon ses estimations, il s'élevait de 20 à 25 millions d'euros à réunir dans un premier temps, auxquels viendraient s'ajouter entre 10 et 15 millions dans les trois années suivantes. Dès lors, certains interprètent l'annonce de la BNB comme une nouvelle manœuvre destinée à faire capoter le projet bancaire de la coopérative. Toutefois, dans l'absolu, la communication d'un montant est aussi une nouvelle étape de franchie ; elle indique que la demande d'agrément suit son cours.

Le montant étant connu, une véritable course contre la montre s'enclenche alors. NewB doit faire vite car, pour que les 30 millions d'euros soient bloqués sur un compte le 29 novembre, la récolte doit se clore au moins deux jours avant la date butoir, soit le 27 novembre – date de fin de campagne officiellement communiquée au public et dans les médias lors du lancement de la campagne ⁶⁹. NewB a donc un peu moins de trois mois pour lever les

⁶⁴ NewB, « Rapport annuel 2018 », p. 5.

⁶⁵ NewB, « Rapport annuel 2019 », p. 32.

⁶⁶ *Ibidem*, p. 32.

⁶⁷ NewB SCE, « Prospectus de croissance de l'Union relatif à l'offre publique de parts », 2019, p. 84.

⁶⁸ BNB, « Rapport annuel 2019 », p. 254.

⁶⁹ *L'Écho*, 26 octobre 2019.

30 millions d'euros exigés. Le *timing* est d'autant plus serré que la coopérative ne peut légalement pas communiquer sur cette levée de fonds tant que son prospectus n'est pas approuvé par la FSMA. Toute levée de fonds de plus de 5 millions d'euros doit en effet s'opérer avec l'aval de l'autorité financière et des marchés ⁷⁰, ce qui implique la publication d'un prospectus offrant toute la transparence nécessaire aux investisseurs potentiels. Dans les faits, plus tôt ce document sera validé et plus vite la campagne de capitalisation pourra débiter.

Fin août, le travail de rédaction dudit prospectus devient intense. Il se déroule de jour et de nuit et mobilise, en interne, le personnel de NewB et la FSMA. NewB recourt en outre aux services d'avocats. Selon la coopérative, « les derniers échanges ont été tellement rapprochés que le rythme de travail a été le suivant : soumission d'une version à la FSMA le matin, réception des commentaires de la FSMA en début de soirée, travail de l'équipe de NewB jusqu'au petit matin afin de faire en sorte qu'une nouvelle version attende les collaborateurs de la FSMA dès leur arrivée au bureau le lendemain » ⁷¹.

Le 25 septembre, un premier rapport d'installation, sur les deux demandés par la BNB, est rendu par un auditeur du cabinet de conseil KPMG. Il certifie que les éléments contenus dans le dossier de demande d'agrément sont effectivement déployés ou sont en passe de l'être. La BNB est ainsi assurée que l'organisation générale et les activités décrites dans le dossier d'agrément sont bien celles qui sont réalisées, et que les différents protocoles et les politiques indispensables au fonctionnement d'une institution de crédit sont bien mis en place.

Le 28 septembre 2019, l'assemblée générale de NewB autorise formellement le lancement de la campagne de recapitalisation imposée par la BNB. À la suite de cette assemblée générale, il ne manque donc plus que le prospectus validé par la FSMA pour que la campagne puisse être officiellement lancée. Au vu des circonstances, cette assemblée générale est aussi l'occasion pour l'équipe de direction de NewB d'insister sur l'indispensable mobilisation à venir des coopérateurs et coopératrices.

Avec l'aide d'une agence en communication, la campagne de souscription est progressivement élaborée : des spots publicitaires sont imaginés ; des personnalités s'engagent explicitement en faveur de la coopérative ; des contacts avec la presse sont pris ; un nouveau « NewB on tour » est organisé ; les coopérateurs sont invités à s'inscrire sur la plateforme Internet « Act to Change Banking », qui leur permet de commander directement du matériel promotionnel

⁷⁰ Au niveau de l'Union européenne, les modalités et seuils nécessaires pour la rédaction d'un prospectus lors d'une levée de fonds sont encadrés par le règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil du 14 juin 2017 concernant le prospectus à publier en cas d'offre au public de valeurs mobilières ou en vue de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé, et abrogeant la directive 2003/71/CE (*Journal officiel de l'Union européenne*, 30 juin 2017), et par le règlement délégué (UE) 2019/980 de la Commission du 14 mars 2019 complétant le règlement (UE) 2017/1129 du Parlement européen et du Conseil en ce qui concerne la forme, le contenu, l'examen et l'approbation du prospectus à publier en cas d'offre au public de valeurs mobilières ou en vue de l'admission de valeurs mobilières à la négociation sur un marché réglementé, et abrogeant le règlement (CE) n° 809/2004 de la Commission (*Journal officiel de l'Union européenne*, 21 juin 2019). Cependant, le règlement (UE) 2017/1129 enjoint aux États membres de délimiter, par eux-mêmes, un seuil « compris entre 1.000.000 euros et 8.000.000 euros et exprimé comme étant le montant total de l'offre dans l'Union sur une période de douze mois », en deçà duquel une dérogation à la rédaction du prospectus est directement attribuée. La Belgique a choisi le seuil de 5 millions d'euros.

⁷¹ NewB, « Rapport annuel 2019 », p. 17.

pour déployer la campagne dans leur environnement et, plus particulièrement, via les forums locaux.

Le 25 octobre 2019, la FSMA approuve le prospectus de NewB, qui fait 188 pages. Ce document s'ouvre par 2 pages d'avertissement, qui précisent que NewB « ne dispose pas d'agrément comme établissement de crédit et pourrait ne jamais l'obtenir. L'approbation du prospectus par la FSMA est indépendante de et sans incidence sur la procédure d'agrément bancaire. Le présent prospectus est établi sur la base du schéma abrégé pour les entreprises de croissance tel que prévu en annexe du règlement délégué européen 2019/980. L'approbation du prospectus par la FSMA n'implique aucune validation de l'opportunité de cette opération, de la viabilité du projet qui y est décrit ou du caractère réaliste du plan d'affaires présenté par NewB ». Le prospectus précise aussi les trois éléments suivants : « les autorités de contrôle prudentiel de NewB, à savoir la Banque centrale européenne (BCE) et la Banque nationale de Belgique (BNB), ont souhaité que la présente levée de fonds soit réalisée avant la décision d'octroi éventuel de l'agrément en tant qu'établissement de crédit » ; la BNB a « évalué le capital minimal à récolter en tenant compte des incertitudes et hypothèses méthodologiques du plan d'affaires, afin de permettre à NewB de respecter les exigences en fonds propres pendant une période de trois (3) ans en tenant compte des pertes attendues » ; « ni la BCE et la BNB, ni la FSMA n'ont en aucun cas et de quelque manière que ce soit validé le plan d'affaires de NewB (tant en ce qui concerne les hypothèses, qu'en ce qui concerne le plan en résultant) ».

Le document insiste aussi sur le fait qu'investir dans NewB comporte des risques potentiels et réels : l'investisseur « court le risque élevé de perdre une partie ou la totalité du montant investi » en raison des pertes accumulées depuis la constitution de la société en 2011 et de l'absence d'une expérience « probante [et] historique en ce qui concerne les activités d'établissement de crédit qu'elle entend entreprendre ». L'avertissement note que ces risques sont encore renforcés par « deux autres caractéristiques » de l'offre, qui sont que « le prix de remboursement des parts d'un coopérateur démissionnaire ne peut excéder la valeur nominale de celles-ci (pas de potentiel de plus-value sur les parts mais risque potentiel de moins-value) » et que « les possibilités de démission en tant que coopérateur sont limitées » (notamment parce qu'elles ne prennent effet qu'à partir du troisième anniversaire de l'obtention par NewB de son agrément et qu'elles ne sont pas librement négociables). Une garantie est avancée pour les coopérateurs qui voudraient investir dans le projet : si la banque venait à ne pas être créée, en raison, par exemple, du refus de l'agrément ou de l'échec de la levée de fonds, l'argent récolté serait intégralement remboursé.

Au terme du processus d'approbation du prospectus, il ne reste plus que 33 jours avant la date limite imposée par la BNB, ce qui revient à lever près d'un million d'euros par jour. La campagne de collecte de fonds peut être officiellement lancée et, le jour même, une conférence de presse est organisée. NewB parle d'une « campagne de capitalisation éclair ».

Malgré les efforts fournis, la campagne démarre très lentement en termes de fonds récoltés. À la fin de la première semaine, seul 1 million d'euros a été recueilli. Du 4 au 15 octobre, 5 millions d'euros supplémentaires sont levés. Hormis la coopérative SMart et la Fondation pour les générations futures (FGF), les investisseurs institutionnels, sur lesquels tablait NewB, ne s'engagent pas ou font défaut. Le rapport annuel mentionne des « nouvelles (...) trop

souvent négatives de ce côté-là »⁷². À ce moment, le doute et le scepticisme l'emportent, en ce compris au sein de NewB. Selon la coopérative, il est en effet « difficile d'être confiant·e, quand on sait que nous avons récolté en une semaine le montant que nous devons normalement lever quotidiennement pour réussir »⁷³.

Le 8 novembre, l'eurodéputé Philippe Lamberts (Écolo) apporte son soutien à NewB par le moyen d'une opinion publiée dans le magazine *Le Vif/L'Express*⁷⁴. Rappelant qu'« il est plus facile de détruire que de construire » (une maxime dont l'homme d'affaires Maurice Lippens, qualifié d'« architecte de la plus grande faillite bancaire de l'histoire de la Belgique »⁷⁵, aurait pu être l'auteur), Philippe Lamberts justifie son soutien à travers trois « nécessités » ou « exigences » portées par NewB : une relocalisation financière, le financement de la transition écologique – qui ne constitue, selon lui, pas une priorité des grandes banques présentes en Belgique⁷⁶ – et un engagement éthique. Concernant ce dernier point, il écrit : « Des institutions telles que BNP Paribas, Deutsche Bank ou ING continuent de profiter de leur statut de banque “trop grande pour faire faillite”, non seulement, pour spéculer, mais également pour se livrer à des activités délictueuses. Ces dernières années, elles ont été toutes les trois condamnées à verser des centaines de millions d'euros d'amendes pour diverses affaires de corruption et de blanchiment d'argent. Dans le même temps, leurs dirigeants continuent de s'octroyer des rémunérations indécentes tout en supprimant massivement des emplois ». En conclusion, il replace l'initiative NewB dans un mouvement de fond se caractérisant par la « multiplication des initiatives citoyennes visant à changer de paradigme partout dans le monde ». Dès lors, pour Philippe Lamberts, il convient de ne pas rater l'occasion de faire de NewB un succès.

Après un commencement pour le moins poussif, la récolte de fonds s'accélère brusquement à partir de la mi-novembre. Plusieurs institutions décident d'investir dans NewB. Le 20 novembre, la Région de Bruxelles-Capitale, via son organisme Finance&Invest.Brussels, placé sous la tutelle de la secrétaire d'État en charge de la Transition économique au sein du gouvernement régional bruxellois Vervoort III (PS/Écolo/Défi/Groen/Open VLD/one.brussels-sp.a), Barbara Trachte (Écolo), annonce investir 400.000 euros, auxquels s'ajouteront 600.000 euros supplémentaires si, au 27 novembre, la coopérative n'a pas atteint son objectif. Le même jour, la Fédération des scouts Baden-Powell de Belgique annonce investir 1 euro par jeune affilié. Le 21 novembre, la Fondation Chimay-Warsoise annonce investir 200.000 euros en part C et, le 25 novembre, l'Université libre de Bruxelles (ULB) fait de même. Au niveau des coopérateurs individuels, le compteur commence également à s'emballer. Alors que, du 25 octobre au 18 novembre, la plateforme a enregistré aux alentours de 1.000 souscripteurs par jour, elle en enregistre 2.000 le 22 novembre. Le 24, le palier des

⁷² NewB, « Rapport annuel 2019 », p. 21.

⁷³ *Ibidem*, p. 21.

⁷⁴ P. LAMBERTS, « Pourquoi nous avons besoin de NewB » (carte blanche), *Le Vif/L'Express*, 8 novembre 2019 (et mise à jour, 21 janvier 2021), www.levif.be.

⁷⁵ Référence est faite ici au groupe Fortis qui, en septembre-octobre 2008, a été sauvé de la faillite grâce notamment à l'intervention du gouvernement fédéral belge (cf. A. VINCENT, « La recomposition du paysage bancaire belge depuis 2008 », *op. cit.*, p. 12-13).

⁷⁶ Il prend appui sur une étude datant d'avril 2017, selon laquelle les banques belges (BNP Paribas Fortis, ING, KBC et Belfius) investissent massivement dans le secteur des énergies fossiles – à savoir à hauteur de plus de 40 milliards d'euros durant les années 2014-2016. Cf. F. VANAERSCHOT, « Des banques zéro fossile pour lutter contre la bulle du carbone », Coalition Climat / Fairfin, 2017.

3.000 souscripteurs journaliers est passé ; le 25, ils sont 6.000 ; le 26, 15.000. Le 27 novembre, jour de clôture de la levée de fonds, ils sont plus de 22.000.

À la date du 27 novembre, 27 millions d'euros sur les 30 exigés sont bloqués en banque⁷⁷, tandis que les souscriptions les dépassent largement. Au vu de la dynamique à l'œuvre, en accord avec la FSMA et la BNB et moyennant l'ajout de 9 pages au prospectus initial, la campagne de souscription est prolongée d'une semaine, soit jusqu'au 4 décembre 2019. Cette prolongation vise essentiellement à enregistrer les versements en cours de réalisation vers le compte bloqué⁷⁸ et à permettre à de nouveaux coopérateurs de rejoindre le mouvement. Elle ouvre aussi un droit de rétractation permettant aux souscripteurs de se rétracter et de se faire rembourser. Le même jour, trois nouveaux coopérateurs institutionnels rejoignent le mouvement.

Il s'agit tout d'abord de la Région wallonne, dont le gouvernement Di Rupo III (PS/MR/Écolo), par l'intermédiaire de la Société wallonne d'économie sociale marchande (SOWECSOM), annonce un investissement en deux temps, identique à celui de la Région de Bruxelles-Capitale⁷⁹. Ces parts, pour un montant maximal de 1 million d'euros, sont prises malgré des avis défavorables de la Société régionale d'investissement de Wallonie (SRIW) et de la SOWECSOM. Sollicitée en urgence par le gouvernement wallon à la suite du refus de la SRIW de prendre des parts de coopérateur, la SOWECSOM estime toutefois que le projet porté par NewB s'inscrit dans le cadre de ses missions déléguées, et tout particulièrement de l'article 3 de ses statuts portant sur l'économie sociale. C'est sur cette base que, sur proposition du ministre de l'Économie, Willy Borsus (MR), et de la ministre de l'Action sociale, Christie Morreale (PS), le gouvernement wallon décide *in fine* « de soutenir l'élan citoyen » en confiant à la SOWECSOM une mission déléguée. C'est à l'occasion de réponses qu'ils fournissent à des questions qui leur ont été posées au Parlement wallon que, fin novembre, les ministres W. Borsus et C. Morreale annoncent cette décision⁸⁰. *La Libre Belgique*, qui estime que « la Wallonie investit dans NewB contre toute logique financière »⁸¹, souligne que la SRIW a dressé « une longue liste de “faiblesses économiques et financières” », dont « des perspectives de rendements inexistantes », « des dividendes limités et des plus-values impossibles à réaliser au vu des conditions de sortie qui sont prévues par NewB », et un « seuil de rentabilité difficile à atteindre puisqu'en plus des montants reçus par les nouveaux coopérateurs, il manquerait encore près de 7 millions d'euros d'apport en capital pour les quatre années à venir »⁸². Selon le journal, d'autres reproches, liés notamment à

⁷⁷ *L'Écho*, 28 novembre 2019.

⁷⁸ Le prospectus initial mentionnait que « les souscriptions non payées ou payées après le vendredi 29 novembre 2019 à midi seront refusées. Tous les virements entrant sur le compte ouvert après le vendredi 29 novembre 2019 à midi seront refusés et les souscriptions correspondantes refusées. La souscription doit être payée sur le compte ouvert auprès de l'intermédiaire financier avant le vendredi 29 novembre 2019 à midi et devient irrévocable une fois que le montant souscrit se trouve sur ce compte ».

⁷⁹ Soit deux parts C dans un premier temps (400.000 euros) et trois parts C supplémentaires (600.000 euros) à l'approche de la date butoir s'il manque encore des capitaux pour atteindre les 30 millions d'euros.

⁸⁰ Parlement wallon, Question orale de M. Disabato (Écolo) au ministre W. Borsus (MR) sur « le projet de banque coopérative NewB », 26 novembre 2019, et réponse, 26 novembre 2019, www.parlement-wallonie.be ; Parlement wallon, Question d'actualité de L. Léonard (PS) à la ministre C. Morreale sur « la décision du gouvernement de confier à la SOWECSOM la mission de participer au capital de la banque NewB », 27 novembre 2019, et réponse, 27 novembre 2019, www.parlement-wallonie.be.

⁸¹ *La Libre Belgique*, 4 décembre 2019.

⁸² *La Libre Belgique*, 5 décembre 2019.

la gouvernance jugée trop « complexe » de la future banque, sont également adressés par la SRIW⁸³. Pour sa part, le gouvernement wallon fait savoir que cette prise de participation ne correspond aucunement à une validation du *business model* porté par NewB ou de sa viabilité.

Après le gouvernement wallon, ce sont l'Université catholique de Louvain (UCLouvain) et l'Université Saint-Louis Bruxelles (USL-B) qui annoncent entrer conjointement dans le capital de la coopérative en prenant une part de coopérateur C. Dans un communiqué, les deux universités soulignent qu'elles « n'ont pas pour mission d'investir directement dans des entreprises », mais estiment que « la banque NewB est toutefois un projet unique, qui ouvre de nouvelles perspectives en termes d'économie sociale ». Or, indiquent-elles, ce projet ne « pourra voir le jour sans un soutien collectif, manifesté à l'échelle du pays ». En conclusion, « elles ont décidé de déroger à la règle et d'investir conjointement 200.000 euros dans NewB ». Les deux universités entendent ainsi assumer leurs responsabilités en tant qu'« acteurs majeurs de la nécessaire transition vers un modèle de développement durable et éthique de la société », ajoutant que « cet engagement s'inscrit en cohérence avec la politique globale, volontariste et structurée qu'elles développent en la matière »⁸⁴.

Au même moment, NewB fait l'objet de virulentes critiques issues de la gauche de la gauche. Fin novembre, Emmanuel Wathelet (Institut des hautes études des communications sociales - IHECS) publie un article au titre évocateur : « NewB, l'ambulance et le cheval de Troie »⁸⁵. Pour lui, « NewB n'est *pas du tout* une alternative au système mais constitue, au contraire, l'ouverture d'un nouveau marché bien intégré au mode de production capitaliste, exactement comme l'est le commerce équitable, le bio, etc. Si la viabilité d'un tel modèle est précaire, il est absolument *certain* que sans la perfusion du capitalisme, il serait *totalement* impensable. NewB a besoin de l'investissement du capitalisme dans son entreprise. Dès lors, elle ne peut évidemment se targuer d'être anticapitaliste, tout simplement parce que NewB ne serait possible qu'uniquement dans la mesure où elle demeure une marge, accessible à un public particulier, et non une norme bien trop peu profitable économiquement. Or, rappelons-le : si les « concessions » faites au capital impliquent de modifier la nature « révolutionnaire » de NewB, alors l'action d'investir dans ce projet de banque est non seulement illusoire, mais elle est surtout contre-productive. Elle est un pansement permettant au système de perdurer et non une alternative qui s'y oppose et engage dans la lutte ».

Le soir du 27 novembre, tout indique que les fonds nécessaires à l'obtention de l'agrément bancaire ont bien été récoltés. Le 28 novembre, le deuxième rapport d'installation est remis à la BNB par KPMG. Avec ces deux rapports, la BNB dispose d'un avis externe et autorisé sur la manière « dont les différentes équipes de la coopérative s'étaient organisées en vue d'un démarrage planifié des activités »⁸⁶. Le 4 décembre, ce sont 34,7 millions d'euros qui sont bloqués sur un compte ouvert chez Belfius Banque⁸⁷. La barre des 30 millions d'euros étant

⁸³ *Ibidem*.

⁸⁴ UCLouvain et USL-B, Communiqué de presse, 27 novembre 2019.

⁸⁵ E. WATHELET, « NewB, l'ambulance et le cheval de Troie », *Investig'Action*, 25 novembre 2019, <https://investigation.net>. Un an plus tard, il publie « NewB : l'escroquerie en sarouel-cravate ? », 20 novembre 2020, <https://pour.press> : il y dénonce notamment la situation financière catastrophique de NewB et la rémunération de ses dirigeants.

⁸⁶ NewB, « Rapport annuel 2019 », p. 18.

⁸⁷ Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale, Commission des Affaires économiques et de l'Emploi, chargée de la Transition économique, de la Recherche scientifique et de la Transition numérique, *Compte rendu intégral des interpellations et des questions*, n° 33, 4 décembre 2019, p. 83-86 (question orale de J. Uyttendaele (PS) à la

franchise, les montants supplémentaires promis par la Région de Bruxelles-Capitale et la Région wallonne ne sont finalement pas versés⁸⁸. Quant au surplus engrangé sur l'objectif public initial, soit près de 4,8 millions d'euros, il est conservé par NewB, qui avait négocié une marge de sécurité avec la FSMA : selon le prospectus, la future banque pouvait lever des fonds jusqu'à 35 millions d'euros⁸⁹.

Le 4 décembre, pour fêter cette « victoire », une centaine de coopérateurs, les plus actifs sur la plateforme de la campagne, sont invités à une soirée festive afin de les remercier tout en partageant « des anecdotes » de campagne⁹⁰. Selon NewB, ils ont réalisé un intense et décisif « travail de l'ombre ». Ils ont « donné beaucoup de temps et d'énergie à distribuer du matériel promotionnel, organiser des soirées, faire de la modération sur les réseaux sociaux, envoyer des mails... ». Parmi les autres « ingrédients décisifs du succès », relevons aussi la campagne d'affichage assurant que NewB ne financera pas la production d'armes, la déforestation ou les énergies fossiles, une présence forte dans la presse, des appels relayés par des organisations membres auprès de leurs membres, et les spots promotionnels auxquels des artistes engagés ont participé (dont, du côté francophone, le caricaturiste Pierre Kroll et l'humoriste Bruno Coppens et, du côté néerlandophone, le chanteur Johan Verminnen et le comédien et communicateur scientifique Lieven Scheire).

Au terme de cette campagne de capitalisation, NewB compte quelque 116.000 coopérateurs individuels, 340 organisations dont 188 nouvelles et 11 coopérateurs institutionnels dont 8 nouveaux. Le succès de la campagne tient essentiellement à l'apport des coopérateurs individuels. Désormais, le collège B représente 73 % du capital de la coopérative (36 millions d'euros), contre 24 % pour le collège C (12 millions) et 4 % pour le collège A (2 millions). En termes de localisation, c'est la Région bruxelloise qui compte le plus grand nombre de coopérateurs (plus de 20.000 coopérateurs), suivie des provinces wallonnes puis, loin derrière, des provinces flamandes. Si la Flandre compte beaucoup moins de coopérateurs, ceux-ci ont en moyenne versé davantage que les coopérateurs situés en Wallonie. Avec un peu plus de 600 euros en moyenne, c'est le Limbourg qui se distingue, suivi de près par la Flandre occidentale et par la province d'Anvers. En termes d'âge, la campagne a surtout eu du succès auprès des 28 à 37 ans, avec un pic de plus de 2.000 coopérateurs ayant 29 ans. Plusieurs centaines de coopérateurs ont moins de 20 ans, et certains même ont moins de dix ans. En termes de montant, ce sont les coopérateurs ayant entre 78 et 87 ans qui ont en moyenne investi la somme la plus élevée : 906 euros, contre 278 pour les 28 à 37 ans. Au terme de la campagne, NewB note que le profil type des coopérateurs individuels a fortement changé par rapport à 2013. Ils sont en tout cas plus jeunes et plus francophones que par le passé.

secrétaire d'État régionale B. Trachte (Écolo) sur « le soutien à la banque NewB par la Région de Bruxelles-Capitale », et réponse).

⁸⁸ Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale, Commission des Affaires économiques et de l'Emploi, chargée de la Transition économique, de la Recherche scientifique et de la Transition numérique, *Compte rendu intégral des interpellations et des questions*, n° 51, 6 janvier 2021, p. 36-39 (question orale de D. Weytsman (MR) à la secrétaire d'État régionale B. Trachte (Écolo) sur « l'investissement de la Région dans la banque coopérative NewB », et réponse) ; Parlement wallon, Question écrite de H. Cornillie (MR) au ministre W. Borsus (MR) sur « la néobanque NewB et sa relation avec la Wallonie », 25 mai 2021, et réponse, 18 juin 2021, www.parlement-wallonie.be.

⁸⁹ NewB SCE, « Prospectus de croissance de l'Union relatif à l'offre publique de parts », *op. cit.*, p. 14.

⁹⁰ NewB, « Rapport annuel 2019 », p. 2.

En 2020, la campagne de promotion de la souscription figure parmi les finalistes des Effie Awards Belgium, qui récompensent les meilleures campagnes de marketing. Le dossier de présentation de la campagne indique que la stratégie de celle-ci s'est appuyée sur trois aspects complémentaires : *primo*, véhiculer le message « Si tu n'aimes pas le système, change-le », autrement dit faire comprendre « aux gens que l'argent n'est pas simplement un moyen de consommation, un symbole de pouvoir d'achat mais bien un véritable moyen d'agir » ; *secundo*, « surfer sur l'*insight* », c'est-à-dire « donner envie à la cible de s'associer à ce combat et de se définir, par la même occasion, en tant qu'être qui agit pour de bon » ; *tertio*, « se définir contre quelque chose » et le « faire savoir » au point d'en arriver à une campagne virale (« J'investis dans NewB et... j'en parle aux gens, je l'explique à mes amis, convaincs mes parents, partage sur les réseaux, change ma photo de profil... Je me définis en tant qu'opposant au secteur financier et en tant qu'acteur d'un projet qui a du bon sens »)⁹¹. Pour les auteurs du dossier, cette stratégie de communication a tellement bien fonctionné que Facebook serait devenu « NewBbook » pendant deux à trois semaines. Les citoyens seraient devenus de « véritables prescripteurs, multipliant, de leur propre initiative, les appels à l'action », ce qui aurait permis de compenser, d'une part, un budget « média dérisoire comparativement aux banques existantes » et, d'autre part, des contraintes fortes en termes d'échéance et d'obligations légales (dont le fait de ne pas pouvoir dire que NewB est une banque).

Analysant le succès de la levée de fonds, la sociologue Cécile Piret (ULB) argue que la dimension fondamentale de cette « participation financière a été assez mal traitée par les intellectuels (au sens large : journalistes, commentateurs, militants et analystes) à droite comme à gauche du spectre politique »⁹². Ainsi, note-t-elle, « parmi les intellectuels libéraux, le traitement de NewB s'est bien souvent réduit aux aspects techniques et pragmatiques ("le projet est-il réaliste ?"), évaluant le projet bancaire selon une rationalité purement économique, lui ôtant par ce fait même toute sa portée politique ». À l'inverse, à gauche, constate-t-elle, le projet de NewB a été critiqué pour « sa portée idéologique. Sur les réseaux sociaux, on a eu affaire à un arsenal de commentaires affirmant que NewB ne fait que bercer d'"illusion" les citoyens qui perçoivent dans le projet de la banque coopérative une alternative crédible au système bancaire actuel ».

Le mois de décembre est aussi marqué par plusieurs prises positions ou analyses, dont celle de l'ancien banquier et consultant pour NewB Yves Delacollette (cf. *supra*). Dans la rubrique Débats de *La Libre Belgique*, celui-ci dit préférer « donner à NewB qu'y investir »⁹³. En introduction, il estime que « la crise bancaire (puis de la dette et de l'euro) a pour principale cause les déviances d'un libéralisme débridé et la cupidité des banquiers, eux-mêmes surveillés par des Rantanplan », que les « banques n'ont pas changé de paradigme », que « la transition énergétique doit être financée », que « le gouffre entre dirigeants et citoyens ne fait que grandir », et que « le rendement sur investissement ne doit pas être que financier ». Il dit aussi son « admiration » pour la campagne de mobilisation menée par NewB avec succès « malgré les contraintes, pièges et sarcasmes », et ce d'autant plus que « le risque de perdre sa mise est indiqué dans toute communication approuvée par le régulateur, la FSMA ». Il s'interroge

⁹¹ « Campagne de capitalisation. Winner 2020. Finalist. New B », www.effiebelgium.be.

⁹² C. PIRET, « "Pourquoi NewB ?" À propos de l'idéologie et des consciences politiques contemporaines », Action et recherche culturelles (ARC), *Analyse* n° 15, 2019, www.arc-culture.be.

⁹³ Y. DELACOLLETTE, « Pourquoi je préférerais donner à NewB qu'y investir » (carte blanche), *La Libre Belgique*, 4 décembre 2019, www.lalibre.be.

cependant sur la réelle compréhension de la part des coopérateurs des risques pris, « de la probabilité de tout perdre » et de la différence « entre soutenir (et donc donner) et investir (et donc attendre un profit) ». Et de poser la question de savoir s'il ne serait pas plus efficace de donner 500 euros à une ONG combattant les dérives de la finance que de les apporter à NewB. En conclusion, il encourage « les promoteurs de NewB à dépasser le stade de la communication relayée par des faiseurs d'opinion, qui se sont exprimés comme s'il s'agissait de CAP48 ou du Télévie, pour sereinement vérifier de façon contradictoire son plan d'affaires et confier à des spécialistes indépendants une étude marché tenant compte du profil socio-démographique de ses (nouveaux) coopérateurs ». Il souligne aussi que « si NewB reçoit sa licence bancaire, rien ne l'oblige à l'utiliser. N'est-il du reste pas de l'intérêt de ses promoteurs de dissiper, tant qu'il en est temps, tout malaise sur les chances réelles de succès ? De sorte que s'il se réalise, ce succès sera la preuve – ô combien enthousiasmante – que des initiatives citoyennes visant à changer le monde de la finance sont réellement possibles ».

Outre cette opinion, le même jour, *La Libre Belgique* consacre un article aux « doutes des banquiers ». De manière anonyme, l'un d'eux dit ne pas croire « à cette banque éthique » et parle « d'un mouvement émotionnel et idéologique, avec très peu de réflexion sur le *business plan* et le mode de fonctionnement d'une coopérative »⁹⁴. Quant à lui, l'engagement de l'ULB, de l'UCLouvain et de l'USL-B est brocardé, au motif que, d'une part, ces universités « ont placé de l'argent de la collectivité » et, d'autre part, elles « n'ont pas rempli leur devoir d'analyse ». Pour sa part, répondant à un journaliste du *Soir*, Sybille Mertens, titulaire de la chaire Social Entrepreneurship et directrice du Centre de l'économie sociale (CES) à l'Université de Liège (ULiège), relève que « la plupart des gens qui (...) ont investi [dans NewB] ne l'ont pas fait dans l'espoir d'un rendement, mais dans celui de donner sa chance à une "autre banque", cultivant d'autres valeurs », et qu'ils sont d'autant plus prêts à investir « que l'épargne en tant que telle ne rapporte plus rien. Tant qu'à ne rien gagner ou presque, pourquoi ne pas en profiter pour placer quelques centaines d'euros dans des projets auxquels on croit »⁹⁵.

Pour NewB, l'exercice 2019 se solde par une perte de 4 millions d'euros. Celle-ci est analysée comme le « reflet d'une activité projet intense, avec la mise en œuvre des activités bancaires et de l'opération de capitalisation, au détriment de l'activité commerciale »⁹⁶. Le chiffre d'affaires de 97.000 euros est dit « en stagnation » du fait du lancement tardif de certains produits, du report d'autres produits et de la difficulté à vendre des assurances automobiles. Les effectifs de NewB restent très réduits : 10 ETP, avec la présence ponctuelle de 5 salariés intérimaires pour faire face au surcroît de travail occasionné par la campagne de souscription. Quant au conseil d'administration, il compte 12 administrateurs, dont 6 nouveaux. Son élargissement s'inscrit dans la perspective de l'obtention de l'agrément bancaire. La part de coopérateur de 20 euros vaut à ce moment 2,27 euros.

⁹⁴ *La Libre Belgique*, 4 décembre 2019.

⁹⁵ *Le Soir*, 14-15 décembre 2019.

⁹⁶ NewB, « Rapport annuel 2019 », p. 41.

2.5. CONCLUSION

Alors que la coopérative a été confrontée à d'importantes difficultés – tensions parmi ses administrateurs, réticence voire hostilité des instances de régulation, etc. –, la période 2016-2019 se termine de manière extrêmement positive avec une récolte de fonds dont le succès a été exponentiel – au sens littéral du terme – à l'approche de l'échéance fatidique et dont le résultat a finalement dépassé la barre des 30 millions d'euros imposée par la BNB. La société civile a donc été au rendez-vous. Cette réussite est d'abord et avant tout le fait de personnes physiques, de citoyens et de citoyennes, comme aiment à les appeler les responsables de la coopérative. Depuis 2013, les particuliers ont apporté plus de 72 % du total du capital souscrit, soit près de 36 millions d'euros. Fin 2019, NewB compte 116.000 coopérateurs individuels, soit près de 1 % de la population belge. Cette mobilisation est d'autant plus remarquable que la part de coopérateur acquise pour 20 euros en vaut beaucoup moins ; à titre de repère, au 31 décembre 2018, elle avoisinait les 7 euros et demi. Outre les citoyens, la récolte de 2019 a aussi bénéficié du soutien de relais politiques au sein des gouvernements régionaux bruxellois et wallon. Ces relais ont été l'œuvre de mandataires écologistes et socialistes. Enfin, la collecte a aussi profité du soutien financier de multiples organisations et de quelques institutions. Si ce soutien s'inscrit pleinement dans le champ d'intervention de certaines d'entre elles, comme précédemment avec le groupe français Monceau qui souhaitait investir le marché belge, d'autres soutiens sont plus inattendus. Il en est ainsi de celui de trois universités francophones : ULB, UCLouvain et USL-B. Outre la dimension financière, celles-ci ont apporté un surcroît de légitimité au projet porté par la coopérative NewB.

Au terme de la campagne de souscription, tous les éléments sont réunis pour que la BCE accorde l'agrément demandé par NewB. Fin 2019, la réponse de l'institution bancaire européenne est attendue avec une impatience certaine au sein de NewB, de ses administrateurs comme de son personnel et de ses coopérateurs. Cette décision doit intervenir au plus tard le 15 mars 2020. Et, au vu de la campagne, elle ne peut être que positive. Avec elle, NewB devra prouver qu'elle est en mesure de « changer la banque pour de bon », ce qui constitue un défi encore plus grand.

Cependant, le succès de la levée de fonds ne doit pas masquer certains problèmes, certaines faiblesses. Parmi eux, figure notamment la persistance de tensions au sein des instances de la coopérative. Outre la démission du directeur général, suivie par celle du président du conseil sociétal, le conseil d'administration a connu de profonds changements. Sur les 16 administrateurs ayant siégé en 2019, 4 ont démissionné durant l'année et 6 sont des nouveaux venus. Seuls deux administrateurs sont présents depuis la création de la coopérative : Bernard Bayot et Felipe Van Keirsblick, représentant la finance éthique et responsable pour l'un et les mouvements sociaux pour l'autre.

Un deuxième point problématique concerne la commercialisation des produits estampillés NewB. Faisant suite au changement de stratégie intervenu en 2014, sa mise en place s'avère des plus laborieuses. D'une part, la mise sur le marché prend énormément de temps et les échéances annoncées sont souvent reportées. D'autre part, une fois commercialisés, les produits NewB éprouvent des difficultés à séduire le public, à trouver une clientèle. Il en va

ainsi pour la carte GoodPay comme pour les assurances. Or les attentes sont importantes, comme en attestent les budgets. Ainsi, les revenus budgétés dépassent systématiquement, et parfois de très loin, les revenus générés. À titre d'exemple, les revenus budgétés en 2019 s'élèvent à près de 400.000 euros, alors que le chiffre d'affaires effectivement réalisé est de 97.000 euros. Dans le modèle économique de la coopérative, ces produits doivent participer au financement des activités bancaires. Ce point revient comme un leitmotiv dans les rapports annuels. Toutefois, si les résultats ne sont pas à hauteur des espérances et des nécessités, le discours se veut rassurant : le succès viendra avec le développement d'une offre plus complète et sera boosté par la mise sur le marché des produits bancaires. Autrement dit, ce ne serait qu'une question de temps. En fin de période, ce raisonnement se voit renforcé par le succès de la collecte de fonds. En quelque sorte, il va de soi qu'une part importante des coopérateurs va se transformer en clients des produits NewB.

Troisièmement, la dynamique participative que NewB a tenté d'insuffler auprès de ses coopérateurs n'a que partiellement pris. Si la campagne de levée de fonds de 2019 est une preuve irréfutable de l'engouement citoyen et de la mobilisation de ses coopérateurs, certaines initiatives destinées à asseoir la participation de la base, tels que la NewB School, les forums locaux, les ambassadeurs, etc., ne se sont pas déployés comme escompté.

Quatrièmement, à la suite de la campagne de 2019, le centre de gravité de NewB s'est déplacé vers le sud du pays. Autrement dit, NewB apparaît de plus en plus comme un projet porté par les francophones. C'est particulièrement visible dans le collège B, celui des coopérateurs individuels, et dans le collège C, celui des coopérateurs institutionnels. Dans ce dernier collège, les investisseurs sont tous soit bruxellois soit wallons. À l'inverse de l'ULB, de l'UCLouvain et de l'USL-B, aucune université flamande n'a rejoint la dynamique citoyenne. Il en est de même au niveau des structures publiques de financement.

Relativement au contexte de cette période, il convient également de revenir sur la reprise d'Ethias Banque par le groupe familial Optima Financial Planners (OFP) en 2011. Si cette opération a permis à OFP d'accéder au statut d'établissement bancaire, la nouvelle entité, Optima Bank, s'est rapidement trouvée en difficulté. Au point que, en mai 2016, elle est amenée à renoncer à sa licence bancaire et, en juin, à se déclarer en faillite. La même année, une commission d'enquête parlementaire est instituée au sein de la Chambre des représentants afin d'examiner notamment « [les conditions de] la reprise de la banque Ethias par la banque Optima et l'octroi de la licence bancaire en 2011 », « les circonstances ayant mené à la faillite de la banque Optima et les responsabilités du management, des administrateurs, des commissaires réviseurs et des actionnaires de la banque, ainsi que la manière dont la banque Optima levait des fonds et octroyait des crédits » et « si les autorités de surveillance financière ont exercé un contrôle suffisant et ont réagi de façon adéquate face au fonctionnement de la banque Optima »⁹⁷. Dans son rapport, daté du 28 juin 2017, la commission d'enquête parlementaire revient à de nombreuses reprises sur le rôle de la BNB⁹⁸. À cet égard, elle

⁹⁷ Chambre des représentants, *Proposition visant à instituer une commission d'enquête parlementaire chargée d'examiner les causes de la faillite de la banque Optima et l'éventuelle confusion d'intérêts entre le groupe Optima et ses composantes, d'une part, et des administrations publiques, d'autre part. Texte adopté en séance plénière*, n° 1938/6, 7 juillet 2016, p. 3.

⁹⁸ Chambre des représentants, *Enquête parlementaire chargée d'examiner les causes de la faillite de la banque Optima et l'éventuelle confusion d'intérêts entre le groupe Optima et ses composantes, d'une part, et des administrations publiques, d'autre part. Rapport fait au nom de la commission d'enquête*, n° 1938/7, 28 juin 2017.

souligne que « l'examen du contrôle de la banque Optima ne peut pas être dissocié des priorités de la BNB durant cette période. La crise bancaire a entraîné la déroute de Fortis et de Dexia, et mis KBC en difficulté. La stabilité du système bancaire belge était menacée. La situation sur les marchés financiers était préoccupante. Bref, la BNB avait plusieurs problèmes à régler »⁹⁹. Elle pointe aussi le fait que la BNB « avait plus d'expérience dans le domaine du contrôle des grandes institutions bancaires que dans le contrôle des petites banques. Dans une certaine mesure, la banque Optima constituait un projet pilote pour la BNB. Il s'agissait du premier cas de contrôle d'une banque non systémique présentant des difficultés fondamentales »¹⁰⁰. Parmi les pistes de réflexion formulées par la commission, relevons notamment, d'une part, que « la BNB aurait pu imposer l'entrée d'un partenaire externe très capitalisé comme condition *sine qua non* à l'octroi de la licence bancaire en novembre 2011 et, par conséquent, pas comme solution de repli en cas de difficultés ultérieures »¹⁰¹ et, d'autre part, que « l'octroi d'une licence bancaire doit être lié à un *business plan* réaliste et clair mettant l'accent sur la croissance durable de la banque à moyen et à plus long terme et assorti d'objectifs concrets et d'indicateurs clés de performance (ICP) en matière de rentabilité, de solvabilité et de liquidité »¹⁰². Même si cela n'explique pas tout, la faillite d'Optima Bank et ses prolongements parlementaires¹⁰³ ne sont sans doute pas sans conséquences sur la manière dont la BNB a géré le dossier NewB.

Enfin, sur le plan financier, les quatre années allant de 2016 à 2019 se sont toutes clôturées par des pertes pour NewB. Depuis sa création, la coopérative a accumulé une perte de près de 13,5 millions d'euros. Sur ce plan également, le discours de NewB se veut rassurant. D'une part, les pertes sont présentées comme consécutives à la mise en place d'une nouvelle activité et, donc, comme étant inévitables. D'autre part, il est indiqué qu'elles seront progressivement épongées avec les développements de l'activité bancaire. C'est donc un pari sur un avenir positif mais, à ce stade, rien n'est encore joué. Tout dépendra de la décision de la BCE et, si l'agrément est obtenu, du développement des produits bancaires et de leur succès. Au 31 décembre 2019, la part de coopérateur à 20 euros n'en vaut plus que 2,27, contre 7,48 un an plus tôt. En 2016, elle en valait 13,22 euros et, en 2017, 10,59 euros.

⁹⁹ *Ibidem*, p. 35.

¹⁰⁰ *Ibidem*, p. 35.

¹⁰¹ *Ibidem*, p. 39.

¹⁰² *Ibidem*, p. 32.

¹⁰³ Par ailleurs, la faillite d'Optima Bank et les conditions de sa gestion donneront également lieu à des actions en justice et, en 2026, à la condamnation de Jeroen Piqueur, fondateur du groupe Optima, et de Luc Van den Bossche, CEO d'Optima Bank de 2011 à 2015 (et ancien vice-Premier ministre et ancien ministre flamand SP puis SP.A).

3. DE L'OBTENTION DE L'AGRÈMENT BANCAIRE À L'ANNONCE DU DÉMANTÈLEMENT DES ACTIVITÉS BANCAIRES (2020-2022)

Ce chapitre va de l'octroi de l'agrément comme établissement de crédit de la part de la BCE, en janvier 2020 à l'annonce du démantèlement des activités bancaires de NewB, à la fin de l'année 2022.

Au début de l'année 2020, le rêve de la création d'une nouvelle banque, né à la suite de la crise financière et économique déclenchée en 2008 et des défaillances des grandes banques traditionnelles, se concrétise enfin. La gestation a duré près de onze ans à partir de l'émergence d'idée et de neuf ans à partir de la création de la structure juridique de NewB. Ces années ont été, comme on l'a vu, riches en rebondissements divers. Le dernier en date a incontestablement été la levée de fonds de novembre 2019. C'est elle qui a fait pencher la balance. Ce qui semblait difficile, voire impossible, est, à la suite de la mobilisation citoyenne, devenu plus que probable. Les fonds nécessaires étant réunis, il ne manque plus que l'aval des instances de régulation. Celui-ci intervient en janvier 2020. Ayant obtenu son agrément comme établissement de crédit, NewB peut enfin espérer « changer la banque pour de bon », selon son fameux mantra. Mais, à peine NewB est-elle devenue banque que les difficultés s'accumulent pour elle, en raison de la crise sanitaire causée par la pandémie de Covid-19 et des taux d'intérêts négatifs.

L'année 2021 est la seule année civile entière durant laquelle NewB officie en tant que banque. Au cours de celle-ci, en sus de ses produits d'assurance, elle déploie ses produits bancaires. Mais, dans un contexte qui reste difficile, ses produits peinent à convaincre le public. Les chiffres d'affaires sont en deçà des objectifs fixés et de la rentabilité financière de la coopérative. Le seul succès commercial est relatif au lancement de la SICAV NewB Invest.

L'année 2022, qui clôt le chapitre, est celle de l'annonce du démantèlement de l'activité bancaire. L'élément décisif de cette fin de parcours est la recapitalisation imposée par les instances de régulation. Si celle-ci était attendue, son montant, sa modalité et son *timing* vont être fatals à la banque coopérative. Alors que le seul avenir possible semble être celui du démantèlement complet des activités bancaires, VDK Bank fait, en toute dernière minute, son entrée dans le dossier avec une offre de partenariat. C'est sur cette offre (et les soubresauts qu'elle va susciter) que se termine ce chapitre.

3.1. 2020 : L'OBTENTION DE L'AGRÈMENT BANCAIRE, LA CRISE SANITAIRE ET LES INTÉRÊTS NÉGATIFS

Le 18 janvier 2020, NewB réunit près de 1.500 personnes au musée Kanal-Centre Pompidou, sur les quais de Bruxelles, afin de fêter la réussite de la campagne de capitalisation de novembre 2019. Trois jours plus tard, le 21 janvier, la BNB remet un avis positif à la BCE et, le 31 janvier 2020, NewB reçoit de la BCE son agrément comme établissement de crédit ¹⁰⁴. Pour NewB, il s'agit d'un « jour historique », « l'étape ultime qui couronne un parcours de plusieurs années et qui fait du bien à tout le monde » ¹⁰⁵. Les équipes de NewB savent qu'elles doivent agir vite car l'agrément obtenu n'est pas inconditionnel. La nouvelle banque doit impérativement démontrer la pertinence de son modèle et transformer l'engouement citoyen en une consommation réelle. Le président de NewB, Bernard Bayot, déclare : « Rien n'est fait, loin s'en faut [sic]. Si nous pouvons être légitimement fiers du chemin réalisé, [NewB a encore] tout à prouver » ¹⁰⁶. S'adressant aux coopérateurs, l'administrateur délégué, Tom Olinger, ajoute : « Nous aurons dès le départ un sentiment d'inaccompli. Nous aurions souhaité aller dès le début plus loin, notamment en termes d'inclusion, compte tenu de notre modèle de banque par Internet. Mais pour des raisons techniques et financières, cela ne sera pas possible. Nous devons d'abord créer un socle solide et devenir raisonnablement rentables. Depuis sa création, le projet NewB a consommé ses fonds propres et nous devons maintenant générer nos propres moyens de subsistance » ¹⁰⁷. Pour ce faire, la nouvelle banque annonce la mise prochaine sur le marché d'une carte Visa Debit ¹⁰⁸, ce qui constituerait une première sur le marché belge et un élément de distinction par rapport aux autres banques ¹⁰⁹. En termes d'échéance, les premiers produits bancaires sont annoncés pour l'été 2020 ¹¹⁰.

Cependant, un mois et demi plus tard, c'est la douche froide. La Belgique est à son tour touchée par la pandémie de Covid-19 et par la crise sanitaire qu'elle provoque. Le 17 mars

¹⁰⁴ Concernant le dossier NewB, le rapport annuel de la BNB précise : « Nonobstant le mouvement de consolidation bancaire, l'on a également assisté à des initiatives, certes peu nombreuses, visant à implanter sur le marché de nouvelles banques qui présentent des modèles d'entreprise innovants, soit par la création d'une toute nouvelle banque, soit par l'acquisition et la transformation d'une banque existante. C'est ainsi qu'en 2019, la Banque a reçu une demande d'agrément en vue de la création d'une nouvelle banque coopérative, à savoir NewB SCE, qui entend se consacrer spécifiquement à l'activité bancaire éthique. La caractéristique de ce dossier est que le demandeur a eu recours au marché des capitaux par offre publique de parts coopératives afin de lever le capital réglementaire requis, fixé à 30 millions d'euros minimum. La collecte du montant minimal précité était non seulement nécessaire pour qu'au cours des premières années, la nouvelle banque soit en mesure d'absorber les pertes initiales et de continuer à respecter les ratios de fonds propres, mais il constitue également un test décisif qui rend plausible la présence d'une certaine assise pour le projet et offre donc plus de chances à NewB SCE de réaliser son plan d'entreprise. Le résultat de l'opération de capitalisation a largement atteint le montant minimal fixé. S'agissant de la procédure, il convient de noter que la décision d'octroyer un agrément bancaire est prise par la Banque centrale européenne moyennant l'avis positif de la Banque à cet égard » (NewB, « Rapport annuel 2019 », p. 254).

¹⁰⁵ *Ibidem*, p. 31.

¹⁰⁶ NewB, « Rapport annuel 2020 », p. 5.

¹⁰⁷ NewB, « Rapport annuel 2019 », p. 60.

¹⁰⁸ La carte Visa Debit présente les mêmes avantages qu'une carte Visa traditionnelle. La différence réside dans le fait qu'elle prélève directement le montant sur le compte à vue de l'acheteur. Si le montant n'est pas disponible, comme avec une carte Maestro ou Bancontact, le paiement est refusé.

¹⁰⁹ *L'Écho*, 23 janvier 2020.

¹¹⁰ *Le Soir*, 19 décembre 2019.

2020, la Première ministre, Sophie Wilmès (MR), annonce un confinement du pays dès le lendemain. En conséquence, seules les personnes exerçant des métiers jugés « indispensables » sont encore autorisées à se rendre sur leur lieu de travail. Les chaînes d'approvisionnement, indispensables au fonctionnement d'économies nationales devenues très interdépendantes, accusent des retards de plus en plus importants, impactant, par un effet domino, de nombreux secteurs ¹¹¹. En interne, les entreprises généralisent le télétravail. Pour NewB, comme pour toutes les entreprises en phase de lancement, cette crise arrive au plus mauvais moment. Contrairement aux banques installées, elle doit y faire face avec des effectifs très réduits ¹¹², tout en mettant sur le marché des produits qu'elle doit développer de bout en bout, c'est-à-dire « à partir de rien » ou presque. Des produits qui, en outre, sont particulièrement complexes à développer et ne laissent aucun droit à l'erreur. NewB éprouve aussi d'importantes difficultés à recruter les profils dont elle a besoin pour étoffer ses équipes. Très vite, la toute jeune banque prend du retard sur les échéances qu'elle s'est publiquement fixées.

Le 31 mars, alors que la crise sanitaire n'en est encore qu'à ses débuts, Tom Olinger rend publique sa démission, qu'il justifie par sa volonté de « se concentrer sur de nouveaux projets professionnels et familiaux » ¹¹³. Il restera en fonction tant qu'un remplaçant n'aura pas été trouvé. En avril, NewB met sur le marché une assurance vélo ; par ailleurs, elle ouvre à nouveau son capital au grand public, permettant ainsi à de nouveaux coopérateurs de la rejoindre ¹¹⁴. Sur le plan des produits bancaires, la banque n'est cependant pas en mesure de proposer l'ouverture de comptes à ses coopérateurs. Elle se trouve aussi dans l'impossibilité de commercialiser la carte Visa Debit annoncée. Le lancement de ces produits est reporté à la fin de l'année.

Avant l'assemblée générale de juin, NewB lance une nouvelle enquête auprès des coopérateurs, portant sur la tarification des produits bancaires. L'objectif est de déterminer « un système de “prix conscient” pour les comptes courants et la future carte de banque » ¹¹⁵. Ce système consistera à ouvrir la possibilité aux personnes qui le souhaitent de payer davantage, afin de rendre les produits bancaires plus accessibles à des personnes moins favorisées. Un tel système, qualifié de « solidaire », sera une première sur le marché belge. Au total, 15.000 coopérateurs répondent à l'enquête.

En juin 2020, l'assemblée générale, qui se déroule en ligne pour cause de pandémie, connaît une participation qualifiée de « spectaculaire ». Près de 9.000 coopérateurs participent aux votes, contre à peine un peu moins de 370 lors de l'assemblée générale précédente ¹¹⁶. Cette participation fait suite à l'adaptation des procédures permise par un arrêté royal pris dans

¹¹¹ L. L. MOFFAT, N. POITIERS, « Global Supply Chains: Lessons from a Decade of Disruption », Bruegel, 4 mars 2024, www.bruegel.org.

¹¹² Au 31 décembre 2020, NewB compte 21 collaborateurs sous contrat à durée indéterminée (CDI). Un an plus tôt, elle en employait 12.

¹¹³ *L'Écho*, 2 avril 2020.

¹¹⁴ NewB, « Rapport annuel 2020 », p. 38.

¹¹⁵ *Ibidem*, p. 8.

¹¹⁶ NewB, Procès-verbal de l'assemblée générale, 8 juin 2020. Il est à noter que le vote anticipé ne sera plus possible par la suite. À titre de comparaison, l'assemblée générale du 21 novembre 2020, qui se tiendra également en distanciel, ne comptera plus, selon les moments, qu'entre 1.200 et 1.700 connexions.

le cadre de la crise sanitaire ¹¹⁷, qui permet un vote en amont de l'assemblée générale sur les résolutions mises à l'ordre du jour. Au cours de cette assemblée générale, il est annoncé que l'arrivée des comptes à vue et d'épargne ainsi que le lancement des applications et plateformes Internet bancaires interviendront dans « les prochains mois » ¹¹⁸. Quant aux cartes de banque, elles subissent de nouveaux retards, que NewB justifie par les délais imposés par les fournisseurs. En cas d'ouverture, les comptes ne pourront donc pas servir à payer les achats de la vie courante.

En octobre, la presse se fait l'écho de l'arrivée imminente d'un nouveau CEO : Thierry Smets, qui a notamment travaillé chez Nagelmackers et dirigé la banque privée Puilaetco à Bruxelles. Du fait de ce parcours, le choix de NewB est qualifié par *L'Écho* de « drôle d'idée » ¹¹⁹ ; pour sa part, *Le Soir* souligne un profil qui pourrait « surprendre » ¹²⁰ par rapport à une banque qui se veut différente des autres. Si la désignation de Thierry Smets a reçu l'approbation de la BNB, en vertu de la réglementation « *fit and proper* », il appartient à l'assemblée générale de NewB, qui se tiendra en novembre, de procéder à la nomination du nouveau CEO.

En octobre également, les coopérateurs qui le souhaitent sont invités à devenir des « pionnier.e.s », c'est-à-dire à « se porter volontaires pour devenir client.e.s de la première heure » et tester ainsi la cohérence et la solidité « du tout nouveau système » ¹²¹. Plus de 6.000 coopérateurs se portent candidats. Le 10 novembre 2020, le tout premier compte client est ouvert. Si, dans un premier temps, l'ouverture des comptes concerne les « pionnier.e.s », il est prévu que les autres coopérateurs soient contactés individuellement, au plus tard en janvier 2021. Quant aux cartes bancaires, elles ne seront disponibles qu'au mieux en juin 2021 ¹²². Comme annoncé, les comptes ouverts sont payants « à prix conscient », avec un prix de référence de 2 euros par mois.

À la crise sanitaire, qui handicape la commercialisation des produits bancaires, vient s'ajouter la politique des taux d'intérêts négatifs pratiquée par la BCE depuis 2019. Cette politique rend coûteuse l'activité bancaire liée aux comptes courants et à l'épargne, car les banques qui n'ont pas d'autre activité doivent effectuer leurs dépôts à la BCE et s'acquitter d'un taux d'intérêt négatif ¹²³. En revanche, les banques ayant des activités plus larges peuvent les utiliser

¹¹⁷ Arrêté royal n° 4 du 9 avril 2020 portant des dispositions diverses en matière de copropriété et de droit des sociétés et des associations dans le cadre de la lutte contre la pandémie de Covid-19 (*Moniteur belge*, 9 avril 2020).

¹¹⁸ NewB, « Rapport annuel 2019 », p. 13.

¹¹⁹ *L'Écho*, 27 octobre 2020.

¹²⁰ *Le Soir*, 11 novembre 2020.

¹²¹ NewB, « Rapport annuel 2020 », p. 8.

¹²² *Le Soir*, 11 novembre 2020.

¹²³ À l'inverse, lorsque les taux sont positifs, les banques sont rémunérées pour ce placement. En septembre 2023, alors que le taux est redevenu positif, Paul De Grauwe (KULeuven et London School of Economics) estime que les banques touchent « 146 milliards d'euros, sur base annuelle et pour l'ensemble de la zone euro ». Il explique que « cela provient du fait que les banques ont déposé des montants importants auprès des banques centrales nationales de la zone euro, aux alentours de 3.600 milliards d'euros. Il faut savoir que, de même que nous possédons un compte à vue, les banques détiennent un compte auprès de la banque centrale, avec lequel elles peuvent effectuer des transferts (uniquement) entre elles. Et sur ces comptes – qui sont l'équivalent de nos comptes à vue, j'insiste – elles toucheront désormais du 4 %, sans qu'aucune condition n'y soit attachée. On ne leur demande rien, on ne leur demande pas, par exemple, de financer la transition écologique. Une manne tombée du ciel ! Pour permettre aux citoyens d'apprécier l'importance de ce transfert de 146 milliards du secteur public au secteur privé, je rappelle généralement que le budget de

pour réaliser des crédits rémunérateurs. Face à cette contrainte, NewB opte pour des comptes d'épargne non réglementés afin d'alléger un peu le coût global des comptes de ses coopérateurs. Concrètement, cette solution permet à la banque de ne pas verser de prime de fidélité aux personnes déposant de l'argent sur ces comptes et de ne pas respecter les seuils légaux de rendement sur les comptes d'épargne inscrits dans la loi (à savoir 0,11 % en prenant en compte les deux volets de paiement) ¹²⁴.

Lors de l'assemblée générale extraordinaire du 21 novembre, le choix de Thierry Smets comme CEO de NewB est approuvé à une large majorité par les coopérateurs ¹²⁵. En réponse aux questions qui lui sont posées concernant le profil du nouveau CEO, Bernard Bayot, en tant que président du conseil d'administration, indique : « Pour diriger une banque, il faut justifier d'une expertise de très haut niveau et, donc, être directeur d'une asbl ou d'une autre société coopérative, ce n'est malheureusement pas suffisant pour répondre aux conditions fixées par le régulateur. Aujourd'hui, sur le marché belge, les banques éthiques représentent 0,8 % du marché, donc, statistiquement, il y a bien plus de chances de voir des candidatures émanant de banques traditionnelles que de banques éthiques » ¹²⁶. Réagissant à une question relative au genre, il fait valoir que seulement 10 % de la trentaine de candidatures reçues étaient féminines, et s'engage à ce que « les prochaines propositions de nominations permettent de rétablir les déséquilibres de genre et de langue ». Concernant la rémunération des administrateurs non exécutifs, il précise que les jetons de présence, qui sont une indemnité, couvrent la réunion ainsi que le temps consacré à sa préparation et à l'ensemble des devoirs entre deux réunions (une réunion est assimilée à une journée et demie de travail et donne droit à une indemnité de 750 euros).

Cette assemblée générale extraordinaire renouvelle le mandat de président de Bernard Bayot pour les six prochaines années. Elle adopte aussi la charte sociale et environnementale de la banque. Ce document officiel décline en principes et actions concrets les treize valeurs au cœur du projet de la coopérative ¹²⁷. La vérification de la concordance entre ces valeurs et les actions quotidiennes relève du comité sociétal, qui est composé de coopérateurs volontaires élus par l'assemblée générale et dont le rapport annuel sera intégré dans celui de la banque.

Alors que la banque devient opérationnelle, un partenariat est conclu avec Oxfam-Magasins du Monde, Oxfam-Wereldwinkels et Oxfam-Solidarité/Solidariteit pour mettre à disposition, dans leurs magasins respectifs, des digipass permettant aux clients de se connecter à leur compte NewB. Avec ce partenariat, NewB, en cohérence avec sa valeur d'inclusivité, veut offrir une alternative aux personnes ne disposant pas d'un smartphone ou ne sachant pas facilement manier un ordinateur. Avec ces dernières mesures, 2021 s'annonce comme l'année de l'ouverture de l'activité bancaire au grand public, l'année où le rêve de certains deviendra une réalité.

l'Union [européenne] n'est pas beaucoup plus élevé, de l'ordre de 165 milliards par an » (*Le Soir*, 18 septembre 2023).

¹²⁴ Arrêté royal du 27 août 1993 d'exécution du Code des impôts sur les revenus 1992 (*Moniteur belge*, 13 septembre 1993), tel que modifié par l'arrêté royal du 21 septembre 2013 (*Moniteur belge*, 27 septembre 2013).

¹²⁵ NewB, Procès-verbal de l'assemblée générale, 21 novembre 2020.

¹²⁶ *Ibidem*.

¹²⁷ Ces valeurs sont mentionnées dans le premier chapitre. Aux douze valeurs de départ, NewB a ajouté, en 2017, le professionnalisme.

3.2. 2021 : NEWB DEVIENT UNE BANQUE OPÉRATIONNELLE GRAND PUBLIC

Annoncée pour le 15 janvier, c'est finalement le 21 avril que NewB devient une banque opérationnelle pour « toute personne qui souhaite devenir cliente », pour peu qu'elle en devienne coopératrice. À cette occasion, NewB donne quelques indications sur les résultats de la phase de mise en œuvre de son système bancaire. Lors de celle-ci, soit entre novembre 2020 et avril 2021, 12.600 coopérateurs sont effectivement devenus clients de la banque et 20.920 comptes (courants et épargnes) ont été ouverts. En février, NewB perd l'exclusivité de la Visa Debit ; la concurrence vient de BNP Paribas Fortis. Selon *L'Écho*, NewB perd là, par suite des multiples retards enregistrés, un avantage concurrentiel dans un marché bancaire peu élastique ¹²⁸.

Entre avril et juin 2021, l'actualité de NewB est principalement marquée par l'annonce des départs, dans un premier temps, de son directeur financier (*chief financial officer*, CFO) puis, dans un deuxième temps, de son directeur de la gestion des risques (*chief risk officer*, CRO). Tous deux quittent leurs fonctions en juin. Ces départs, intervenant après ceux de Dirk Coeckelbergh et de Tom Olinger, contribuent à renforcer l'« image d'instabilité » ¹²⁹ de l'exécutif de la coopérative. Répondant à une question sur l'existence éventuelle d'un lien entre le taux de renouvellement des cadres de NewB et la politique salariale de la banque (à savoir, pour rappel, que la coopérative pratique une politique de tension salariale de 1 à 5), Bernard Bayot estime que celle-ci constitue sans doute un frein davantage pour les fonctions « inférieures » que pour celles de direction ¹³⁰. L'une des conséquences de la difficulté éprouvée par NewB à recruter et à fidéliser son personnel est un recours plus important aux consultants. Dans le même entretien, Bernard Bayot évoque le lancement de produits d'investissement « originaux » en association avec Orcadia Asset Management, un fonds d'investissement durable basé au Grand-Duché de Luxembourg et géré par l'économiste belge Étienne de Callataÿ, également professeur à l'Université de Namur (UNamur) et à la London School of Economics (LSE).

En juin, à la suite d'une question parlementaire relative à l'atteinte des objectifs annoncés par la coopérative et à la « feuille de route » du gouvernement wallon sur ce dossier, le ministre wallon de l'Économie, Willy Borsus, rappelle que la SRIW a refusé de prendre des parts de coopérateur et que le gouvernement Di Rupo III a délégué une mission d'investissement à la SOWECOSOM (cf. *supra*), tout en rappelant que l'appui apporté par le gouvernement wallon « s'est plutôt inscrit dans un souhait de soutenir l'initiative citoyenne, sans pour autant valider la structuration financière du projet NewB » ¹³¹.

Crise sanitaire oblige, les assemblées générales extraordinaire et ordinaire de juin sont organisées en ligne. Parmi les décisions prises, figurent l'introduction dans les statuts de la possibilité de voter en ligne avant les assemblées et la nomination, au sein du comité de

¹²⁸ *L'Écho*, 2 février 2021.

¹²⁹ NewB, « Rapport annuel 2021 », p. 7.

¹³⁰ *L'Écho*, 11 juin 2021.

¹³¹ Parlement wallon, Question écrite de H. Cornillie (MR) au ministre W. Borsus (MR) sur « la néobanque NewB et sa relation avec la Wallonie », 25 mai 2021, et réponse, 18 juin 2021, www.parlement-wallonie.be.

direction et du conseil d'administration, d'une directrice commerciale (*chief commercial officer*, CCO). La composition du comité de direction de NewB n'est donc plus exclusivement masculine. Dans le cadre de l'assemblée générale ordinaire de juin, la firme KPMG, qui fait office de réviseur aux comptes, indique qu'elle remet une opinion sans réserve sur les comptes annuels déposés par NewB, c'est-à-dire qu'elle considère qu'ils « donnent une image fidèle du patrimoine et de la situation financière »¹³² de la banque ; cependant, elle ajoute qu'elle ne pourra continuer à le faire qu'à la condition que la coopérative suive strictement son plan d'affaires. Un plan qui repose, selon les termes du réviseur, sur « la nécessité d'une recapitalisation à moyen terme afin de se conformer aux exigences en matière de solvabilité », ainsi que sur « des hypothèses caractérisées par des jugements hautement subjectifs et sur l'estimation des performances futures de la société ». KPMG rappelle ainsi que la situation de la banque reste, à ses yeux, pour le moins précaire. Il y a donc urgence à développer les produits pour atteindre les objectifs fixés, dont 50.000 comptes ouverts à la fin de l'année, trois produits d'assurance et deux crédits à la consommation.

Fin août, NewB lance sa carte bancaire, qu'elle présente comme innovante, inclusive et durable. Ce lancement s'accompagne d'une campagne publicitaire à destination du grand public, via une présence dans les gares et sur les réseaux sociaux, avec pour enjeu de « montrer que NewB est non seulement un beau projet, mais aussi une réalité »¹³³.

Fin novembre 2021, NewB finalise son projet de création de produits d'investissement durable. Pour ce faire, l'assemblée générale extraordinaire du 25 septembre autorise la banque à investir le capital de départ minimum dans les fonds d'investissement qu'elle promeut. Dans la foulée, à la même époque, la banque crée la société d'investissement à capital variable (SICAV) NewB Invest. Ce produit est présenté comme un fonds d'investissement spécialisé dans des secteurs concrétisant les valeurs de la coopérative : énergies renouvelables, agriculture durable, etc. Les investissements réalisés se concentreront sur les « *best in class* »¹³⁴, c'est-à-dire les entreprises considérées comme les plus vertueuses (dans le top 25 %) au regard des critères repris par la norme Environment, Social and Governance (ESG). L'investissement minimal est fixé à 20 euros et la période de souscription court du 29 novembre 2021 au 17 janvier 2022. Comme annoncé, le fonds est géré par Orcadia Asset Management et par l'équipe ESG de NewB.

La question récurrente est de savoir si NewB va parvenir à réunir les capitaux nécessaires au lancement de sa SICAV. Elle est d'autant plus pertinente que la banque peine à accroître le nombre de ses clients. Selon les chiffres communiqués à la fin du mois de novembre 2021, NewB dépasse le cap des 20.000 coopérateurs devenus clients, avec l'ouverture de près de 35.000 comptes courants et comptes d'épargne. Ces chiffres, qui sont inférieurs aux objectifs fixés, soulignent, une fois de plus, la difficulté qu'éprouve NewB à convaincre ses coopérateurs de devenir clients, alors qu'elle sait être dans l'obligation de se recapitaliser dans les prochains mois. En clôture du rapport annuel 2021, le CEO, Thierry Smets, indique : « Si nous pouvons toutes et tous légitimement être fier.ère.s d'avoir réussi à créer, à partir d'une feuille blanche, une banque qui fonctionne, et qui plus est dans un environnement

¹³² NewB SCE, Rapport du commissaire à l'assemblée générale sur les comptes annuels pour l'exercice clos, 31 décembre 2020.

¹³³ NewB, « Rapport annuel 2021 », p. 8.

¹³⁴ *L'Écho*, 31 août 2021.

hostile, que ce soit du point de vue sociétal (avec la pandémie) ou du point de vue économique (avec les intérêts négatifs), il reste encore quelques *milestones* [jalons] à franchir. *Milestones* que nous ne franchirons, une fois encore, qu'ensemble »¹³⁵.

3.3. 2022 : LE RENONCEMENT AUX ACTIVITÉS BANCAIRES

La souscription lancée dans le cadre de la création du fonds d'investissement est finalement une réussite. À sa clôture, NewB annonce avoir levé près de 20 millions d'euros, soit deux fois plus que le montant visé.

En mars, NewB fait son entrée dans le « Scan des banques » réalisé par Financité et FairFin, qui analyse les politiques d'investissement des banques opérant en Belgique selon dix critères (armes, changement climatique, corruption, droits au travail, droits humains, fiscalité, genre, nature, rémunération, transparence)¹³⁶. Occupant la deuxième place de ce classement derrière la Banque Triodos, elle s'impose comme « la banque belge réalisant le meilleur score »¹³⁷. Plus largement, NewB interprète sa présence dans ce classement comme le signe qu'elle compte dans le paysage bancaire belge. Le même mois, en association avec W.Alter (anciennement, SOWECSOM)¹³⁸ et la coopérative de financement de l'économie sociale F'in Common, NewB octroie son premier prêt professionnel à Les Tournières, une coopérative immobilière liégeoise active dans la rénovation et la réhabilitation de bâtiments (en pratique, elle mutualise les ressources d'associations liégeoises en vue d'acheter, de rénover et de mettre à la location pour des structures actives dans l'aide aux personnes précarisées ou fragilisées).

Mais la dynamique vertueuse du début d'année est de courte durée. Début mai, NewB annonce que les autorités de contrôle lui imposent de se recapitaliser à hauteur de 40 millions d'euros pour le 30 septembre 2022. Si cette obligation de recapitalisation était attendue, car annoncée par la BNB lors de la capitalisation de 2019, son montant surprend les responsables de NewB ; en interne, il avait été évalué dans une fourchette allant de 30 à 35 millions d'euros, avec une possibilité d'étalement dans le temps.

NewB se trouve ainsi mise le dos au mur. Le défi est d'autant plus grand que la néobanque entend récolter le montant requis via trois groupes cibles : les investisseurs institutionnels, les milieux financiers et les pouvoirs publics. Pour plusieurs raisons, le recours aux coopérateurs individuels, qui avait été à l'origine du succès de la capitalisation de 2019, est écarté. L'une d'entre elles tient dans l'obligation de réaliser un prospectus en cas de levée de fonds supérieurs à 5 millions d'euros auprès du grand public. Or un tel document nécessite de disposer du temps nécessaire pour le concevoir et obtenir l'aval de la FSMA¹³⁹. Par ailleurs, le plan d'affaires présenté dans le prospectus accompagnant la levée de 2019 prévoyait une

¹³⁵ NewB, « Rapport annuel 2021 », p. 50.

¹³⁶ « Scan des banques », <https://financite.be>.

¹³⁷ NewB, « Rapport annuel 2021 », p. 10.

¹³⁸ Avec ce nouveau nom, la société financière wallonne veut manifester « clairement son engagement pour une alternative économique plus altruiste : “W” pour “Wallonie” et “Alter” pour “Autre économie” » (www.w-alter.be).

¹³⁹ Loi du 11 juillet 2018 relative aux offres au public d'instruments de placement et aux admissions d'instruments de placement à la négociation sur des marchés réglementés (*Moniteur belge*, 20 juillet 2018).

augmentation du capital basée principalement sur les coopérateurs institutionnels (la part de ces derniers passant de 15,2 millions d'euros en 2020 à 21 millions d'euros en 2024). Dans ce plan, les besoins en capitaux supplémentaires étaient estimés à près de 8 millions d'euros, soit un montant très en deçà de celui imposé.

Le groupe Monceau est le premier des investisseurs institutionnels à réagir publiquement. Avec amertume, son CEO souligne dans la presse que ses assurances n'ont été contractées que par 3.700 clients de NewB en trois ans, ce qui correspond à « une part de marché ridicule au regard des efforts déployés » et « soulève des questions sur la motivation des dirigeants de NewB ». Il déclare : « Nous avons tenu nos engagements et même fait plus. Nous ne voyons donc aucune raison de faire un effort [financier] supplémentaire »¹⁴⁰. En clair, le groupe Monceau, qui avait été le premier investisseur institutionnel de NewB, refuse d'investir davantage dans la coopérative.

Les retours ne sont pas meilleurs du côté des autres coopérateurs de la catégorie C. Ainsi, l'ULB dit « envisager un autre type de coopération » mais pas de réinvestir¹⁴¹. De leur côté, Financité et la Fondation pour les générations futures (FGF) annoncent ne pas avoir les ressources nécessaires¹⁴². Dans son édition du 19 mai, *L'Écho* rapporte les propos d'un « acteur important dans le capital » de NewB, qui se dit « moins enthousiaste » en pointant le manque de « dynamisme commercial sérieux » et les « luttes de gestion » au sein de l'équipe dirigeante. Quant à elles, la Fondation Chimay-Warsois, la SMart, l'UCLouvain et l'USL-B restent publiquement silencieuses. Enfin, dans une réponse à une question parlementaire, le ministre wallon de l'Économie, Willy Borsus, fait savoir que, « sans vouloir préempter d'une décision future du gouvernement sur la question », son avis sur la participation du gouvernement wallon à la recapitalisation est « très réservé »¹⁴³. Pour justifier sa position, il souligne différents éléments déjà présentés ici : la sortie du CEO du groupe Monceau dans la presse, les doutes exprimés par la SRIW depuis 2019, les « départs successifs » de deux membres du comité exécutif en 2021, et le faible nombre de clients (« 16.767 clients actifs (...), soit assez loin de l'objectif de 50.000 mentionné pour la fin de l'année 2021 »). Il évoque aussi les refus du groupe Monceau, de Financité, de la FGF et de l'ULB comme autant de facteurs négatifs à ses yeux.

À la suite de la publication des comptes de NewB pour l'année 2021, en vue de l'assemblée générale de juin, un investisseur institutionnel fait part anonymement de son désarroi dans la presse : « Afficher un chiffre d'affaires négatif, c'est hallucinant ! Cela veut dire que tout le travail réalisé a en réalité détruit de la valeur. On nous annonçait dans le prospectus (2019) un chiffre d'affaires 2021 de 4,95 millions. À l'assemblée générale de 2021, ce n'était plus que 1,79 million. Et au final, c'est – 51.000 ! Comment avoir confiance ? »¹⁴⁴

Au dépit ouvertement exprimé par certains coopérateurs institutionnels, vient s'ajouter l'avis négatif émis par le commissaire aux comptes, relatif aux comptes et au budget déposés. Selon KPMG, « l'utilisation inappropriée du principe comptable de continuité d'exploitation dont

¹⁴⁰ *L'Écho*, 19 mai 2022.

¹⁴¹ RTBF Info, 19 mai 2022, www.rtbef.be.

¹⁴² *L'Écho*, 19 mai 2022.

¹⁴³ Parlement wallon, Question écrite de M.-M. Schyns (Les Engagés) au ministre W. Borsus (MR) sur « les investissements wallons dans NewB », 13 mai 2022, et réponse, 9 juin 2022, www.parlement-wallonie.be.

¹⁴⁴ *Le Soir*, 10 juin 2022.

il est fait état à la section “Fondement de l’opinion négative” » a pour conséquence que les comptes annuels « ne donnent pas une image fidèle du patrimoine et de la situation financière de la société au 31 décembre 2021, ni de ses résultats pour l’exercice clos à cette date, conformément au référentiel comptable applicable en Belgique »¹⁴⁵. Cet avis est immédiatement minimisé par les dirigeants de NewB, qui soulignent qu’il porte sur une question « technique »¹⁴⁶ et n’est donc pas lié à un problème dans les chiffres avancés ou dans la transparence, consécutive à l’obligation de recapitalisation. À leurs yeux, le commissaire aux comptes ne pouvait remettre un avis « sans réserve »¹⁴⁷ trois mois et demi avant la date butoir imposée par la BNB, et ce alors même que la coopérative n’a pas encore trouvé d’investisseurs.

L’assemblée générale du 11 juin est la première à se tenir en présentiel depuis trois ans. Si le rapport d’activité couvrant l’année 2021 est approuvé, il n’en est pas de même pour le budget 2022. Celui-ci ne recueille pas les 50 % de votes positifs, soit le seuil d’acceptation, au sein du collège des coopérateurs institutionnels¹⁴⁸. En réaction à ce rejet, les dirigeants de NewB soulignent que la « présentation du budget n’est pas une obligation légale »¹⁴⁹, tout en indiquant qu’ils ajusteront le budget en discutant avec les coopérateurs institutionnels. S’ils insistent sur leur souhait de rester les plus transparents possible, ils rejettent l’organisation d’une nouvelle assemblée générale destinée à présenter le budget amendé¹⁵⁰.

Durant les mois d’été, les contacts avec des potentiels nouveaux investisseurs institutionnels se poursuivent. Parallèlement, une campagne ciblant les coopérateurs individuels est déployée, afin de les inciter à devenir clients de la banque. Mais cette campagne n’a pas beaucoup d’effet, ce qui est interprété comme une conséquence probable « du *bad buzz* généré après l’assemblée générale »¹⁵¹.

À la rentrée de septembre, rien n’a vraiment bougé. NewB n’est pas en mesure d’annoncer de nouveaux partenaires. Les pouvoirs publics font l’objet d’un « *lobbying* intensif »¹⁵² en vue de les convaincre que la coopérative est un « outil » qu’ils « pourront utiliser demain au service de leurs projets »¹⁵³. Pour augmenter la pression sur les investisseurs potentiels, le 22 septembre, NewB lance une pétition en ligne et invite les citoyens à la signer. Elle y indique que, même si la recapitalisation ne les concerne pas, ils ont néanmoins « un rôle à jouer (...) pour démontrer aux investisseurs que nous sommes nombreuses et nombreux à soutenir notre banque éthique et durable ». Le même jour, la SRIW se dit à nouveau réticente, tandis que l’agence d’investissement de la Région de Bruxelles-Capitale, Finance&Invest.Brussels, dit estimer que les « signaux sont au rouge »¹⁵⁴.

¹⁴⁵ NewB SCE, Rapport du commissaire à l’assemblée générale sur les comptes annuels pour l’exercice clos, 31 décembre 2021

¹⁴⁶ *Le Soir*, 10 juin 2022.

¹⁴⁷ Il s’agit du mot précis utilisé par les réviseurs pour indiquer qu’ils n’ont aucune réserve quant à la bonne gestion des comptes, la transparence et la continuité possible des services proposés.

¹⁴⁸ Outre les 11 coopérateurs institutionnels, 2.673 coopérateurs individuels et 43 organisations ont participé au vote.

¹⁴⁹ *Le Soir*, 11 juin 2022.

¹⁵⁰ *L’Écho*, 11 juin 2022.

¹⁵¹ NewB, « Rapport de gestion 2022 », p. 10.

¹⁵² *Le Soir*, 16 septembre 2022.

¹⁵³ *L’Écho*, 10 juin 2022.

¹⁵⁴ *L’Écho*, 22 septembre 2022.

Le 28 septembre, à deux jours de la date butoir fixée par la BNB, la secrétaire d'État régionale bruxelloise chargée de la Transition économique, Barbara Trachte (Écolo), annonce qu'elle va demander à Finance&Invest.Brussels d'investir dans NewB à hauteur d'un million d'euros, par l'intermédiaire d'une mission déléguée sous condition. Selon *L'Écho*, la secrétaire d'État est « froidement reçue en commission »¹⁵⁵ du Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale. Entre autres prises de parole des députés, Clémentine Barzin (MR) remet en cause le « marketing faiblard » de NewB ; Khadija Zamouri (Open VLD) exprime son « scepticisme » face à une banque qui aurait perdu ce qui la rendait « unique », maintenant que « d'autres banques proposent des investissements durables » ; Emmanuel de Bock (Défi) s'étonne que le gouvernement bruxellois Vervoort III (PS/Écolo/Défi/Groen/Open VLD/one.brussels-sp.a) passe outre l'avis négatif rendu par Finance&Invest.Brussels. Selon ce dernier, « il n'est pas du rôle de la Région d'investir dans une banque, si durable ou éthique soit-elle. (...) Tout projet éthique et social doit être soutenu, mais pas à n'importe quel prix. Il ne faut pas donner l'impression qu'on peut, par notre participation à cette levée, encourager d'autres privés à perdre leur argent »¹⁵⁶. À l'issue du débat en commission, la secrétaire d'État précise la position du gouvernement régional bruxellois : le million d'euros ne sera apporté qu'à la condition que les négociations avec d'autres investisseurs institutionnels soient « réussies »¹⁵⁷. Autrement dit, cette somme ne sera délivrée que si elle manque pour atteindre le seuil fixé par la BNB. Dans les médias, l'Open VLD et Défi, pourtant membres de la majorité gouvernementale, redisent leur désaccord avec la décision du gouvernement Vervoort III¹⁵⁸.

En Wallonie, tant le PS qu'Écolo – par l'intermédiaire de leurs vice-ministres-présidents, respectivement Christie Morreale et Philippe Henry – souhaitent que le gouvernement régional Di Rupo III (PS/MR/Écolo) marque son soutien à la coopérative. Le point est ajouté à l'ordre du jour du Conseil des ministres du 29 septembre 2022. Sans s'opposer frontalement au projet, le MR joue la montre et obtient que le point soit ajourné au Conseil des ministres suivant, soit après la date butoir imposée par la BNB. Dans la presse, le ministre wallon du Budget et des Finances, Adrien Dolimont (MR), justifie la position de son parti : « Ce n'est pas le modèle que nous rejetons ici, mais les pouvoirs publics wallons font face à une succession d'urgences à gérer, dont toujours les inondations¹⁵⁹. Nous n'avons pas les moyens, et NewB n'est pas une urgence »¹⁶⁰.

Du côté du gouvernement fédéral De Croo (PS/MR/Écolo/CD&V/Open VLD/Vooruit/Groen) et du gouvernement flamand Jambon (N-VA/CD&V/Open VLD), aucune information ne filtre, que ce soit dans les médias ou dans les parlements concernés. Répondant à une question qui lui a été adressée en octobre 2022, le ministre fédéral des

¹⁵⁵ *L'Écho*, 28 septembre 2022.

¹⁵⁶ Parlement de la Région de Bruxelles-Capitale, Commission des Affaires économiques et de l'Emploi, Débat d'actualité, 28 septembre 2022 : retransmission sur www.youtube.com.

¹⁵⁷ *Le Soir*, 29 septembre 2022.

¹⁵⁸ *Ibidem*.

¹⁵⁹ Référence est faite ici aux inondations historiques ayant frappé la Wallonie du 13 au 16 juillet 2021. Ayant touché 209 communes wallonnes sur 262, elles y ont provoqué des dégâts matériels considérables. Entre autres, 31.564 logements, 2.624 bâtiments d'entreprise, 185 installations sportives, 119 écoles et 58 bâtiments administratifs communaux ont été atteints (et parfois dévastés) par les eaux, environ 50.000 véhicules ont été endommagés et 96 kilomètres de voiries locales ont été détruites. En outre, quelque 100.000 personnes ont été sinistrées et 39 victimes ont perdu la vie.

¹⁶⁰ *Le Soir*, 29 septembre 2022.

Finances, Vincent Van Peteghem (CD&V), esquivera à la Chambre des représentants, en mars 2023, le sujet d'un soutien éventuel du gouvernement fédéral, arguant : « Depuis la date à laquelle vous avez posé la question, la situation de NewB a fortement évolué ». Il fera en outre connaître les perspectives légales s'offrant aux coopérateurs souhaitant récupérer leur part ¹⁶¹. Pour sa part, à une question parlementaire qui lui a été posée en octobre 2022, le ministre flamand de l'Économie et de l'Économie sociale, Jo Brouns (CD&V), répondra, en décembre 2022, que le gouvernement flamand n'a jamais apporté de soutien financier à la coopérative, sans préciser si une demande lui avait été soumise en ce sens ¹⁶².

Contrastant avec l'optimisme affiché jusqu'alors, les équipes de NewB organisent fin septembre des « forums interactifs » ¹⁶³ en ligne, afin d'informer les coopérateurs sur les risques liés à la perte d'agrément. Le 30 septembre 2022, jour de la date butoir, NewB explique qu'elle ne souhaite pas rendre publics les montants récoltés lors de sa levée de fonds avant d'avoir présenté son dossier directement à la BNB. Elle annonce cependant que sa pétition citoyenne a récolté quelque 37.000 signatures. Le 5 octobre, Thierry Smets et Bernard Bayot confirment que le montant exigé par la BNB n'a pas été atteint, tout en avançant que la date butoir n'était pas une date « stricte » ¹⁶⁴ et que des négociations peuvent toujours avoir lieu. Ils soulignent aussi que la remontée des taux d'intérêt a pour conséquence que les prévisions « se sont fortement améliorées » ¹⁶⁵. Le jusqu'au-boutisme affiché par les dirigeants de NewB tient aussi au fait que les 40 millions d'euros n'étaient pas, selon eux, le montant nécessaire *stricto sensu* à la pérennité de la structure, mais un montant plus élevé pour que celle-ci ne doive plus lever de fonds pendant au moins quatre ans. Autrement dit, selon le CEO et le président de NewB, la partie ne serait pas encore terminée.

Le 7 octobre, cependant, le gouvernement wallon Di Rupo III confirme qu'il ne soutiendra pas NewB. Il est suivi le lendemain par le gouvernement bruxellois Vervoort III. Dans la foulée, Bernard Bayot annonce que d'autres investisseurs se sont montrés intéressés, sans toutefois avancer de nom ¹⁶⁶. Que ces négociations aboutissent ou non, les dirigeants de la banque se veulent rassurants pour les coopérateurs. Ils soulignent qu'il n'est question ni de faillite, ni d'investissements perdus pour les citoyens ayant investi dans NewB Invest.

Le même jour, Marek Hudon (Solvay Brussels School of Economics and Management, ULB) publie une carte blanche dans *Le Soir*. Il y défend NewB et argumente en faveur d'un soutien des pouvoirs publics : « Si gérer la mise en place d'une nouvelle entreprise n'est pas une sinécure, lancer une *start-up* qui se veut exemplaire d'un point de vue social et environnemental l'est (...) encore moins. Ce qui arrive à NewB se passe pour de très nombreuses *start-up* œuvrant dans le champ de la durabilité. On peut observer que combiner performance financière et non financière reste souvent un défi dans la finance durable ou "à impact" (...), et qu'arriver à l'équilibre financier prend habituellement plus de temps pour les *start-up* les

¹⁶¹ Chambre des représentants, *Questions et réponses écrites*, n° 97, 17 novembre 2022, p. 155-157 (question écrite d'E. Burton (MR) au ministre V. Van Peteghem (CD&V) sur « NewB - Contexte économique », et réponse).

¹⁶² Parlement flamand, Question écrite de M. Vande Reyde (Open VLD) au ministre J. Brouns (CD&V) sur l'« eventuele steun aan noodlijdende bank NewB », 11 octobre 2022, et réponse, 14 novembre 2022, www.vlaamsparlement.be.

¹⁶³ NewB, « Rapport de gestion pour l'année 2022 », p. 11.

¹⁶⁴ *Le Soir*, 5 octobre 2022.

¹⁶⁵ *Ibidem*.

¹⁶⁶ *Le Soir*, 7 octobre 2022.

plus engagées socialement. Il est sans doute illusoire d'avoir les mêmes attentes de rentabilité pour la finance solidaire que pour la finance traditionnelle. Par ailleurs, la conjoncture des trois dernières années, avec notamment les différentes crises et des taux d'intérêt assez faibles, a accentué les difficultés de nombreuses entreprises engagées dans la durabilité, par exemple dans le secteur du bio ou des circuits courts. En outre, la communication de nombreuses banques traditionnelles quant à leurs produits plus durables a rendu plus floue, pour des clients non spécialistes, la frontière entre types d'investissements »¹⁶⁷.

Une semaine plus tard, à la mi-octobre, quelques coopérateurs prennent contact avec un cabinet d'avocats spécialisé, Clifford Chance, afin d'identifier les leviers qui sont à leur disposition pour clarifier la situation. Ces coopérateurs sont en attente d'informations supplémentaires quant au devenir de leurs avoirs et l'assemblée générale programmée en décembre leur semble beaucoup trop tardive. À leur requête d'organiser une assemblée générale plus rapidement, ce que les statuts de NewB autorisent à la condition que la demande soit portée par au moins 5.000 coopérateurs, les responsables de NewB répondent que, dans le courant de la semaine, le conseil d'administration adoptera un plan d'action. Concernant les dépôts, ils rappellent que les montants déposés sont garantis jusqu'à 100.000 euros et que les montants investis en parts coopérateurs ne peuvent, selon les conditions fixées par le prospectus de 2019, être récupérés avant janvier 2023. Outre la clarté, d'autres coopérateurs, dont Finance&Invest.Brussels par la voix de son CEO, souhaitent comprendre, d'une part, les raisons pour lesquelles le taux de conversion des coopérateurs (116.000) en clients (20.000) est si faible et, d'autre part, celles pour lesquelles la coopérative n'a encore mis en place qu'un très « petit nombre de projets sociétaux »¹⁶⁸.

Le 26 octobre, le rideau tombe : NewB annonce qu'un plan de démantèlement a été adopté en conseil d'administration et qu'un plan de licenciement collectif va être préparé (fin septembre, la banque occupait 46 personnes). Le nombre de licenciements dépendra des décisions prises lors de l'assemblée générale programmée le 26 novembre. Selon le CEO de NewB, deux scénarios sont envisagés : une liquidation pure et simple ou la poursuite des activités en dehors du secteur bancaire¹⁶⁹. Quant aux clients de la banque, ils sont invités à transférer leurs avoirs vers une autre banque. Selon la banque, près de 170 millions d'euros sont en dépôt sur les comptes à vue et les comptes d'épargne. Elle se veut rassurante, promettant que ses clients seront remboursés « jusqu'au dernier centime »¹⁷⁰. Concernant la centaine de crédits accordés à des particuliers, ils devront continuer à être remboursés par ceux-ci. Le projet est de transférer les lignes de crédit concernées à des partenaires avec lesquels NewB est en négociation.

C'est à ce moment que Dirk Coeckelbergh, qui a dirigé NewB de 2014 à 2018, signe deux ouvrages – l'un de 700 pages en néerlandais et l'autre, qui est un résumé du premier, en français –, dans lesquels il analyse les causes de l'échec de NewB¹⁷¹. Selon lui, dix erreurs

¹⁶⁷ M. HUDON, « NewB, une banque à la croisée des chemins, des conséquences qui la dépassent largement » (chronique), *Le Soir*, 7 octobre 2022, www.lesoir.be.

¹⁶⁸ *L'Écho*, 14 octobre 2022.

¹⁶⁹ RTBF Info, 26 octobre 2022, www.rtb.be.

¹⁷⁰ NewB, « Rapport d'activité 2022 », p. 11.

¹⁷¹ D. COECKELBERGH, *Over NewB. To (New)B(e) or not to (New)B(e)*, ouvrage auto-édité, 2022 ; D. COECKELBERGH, *NewB : requiem pour un rêve éthique*, Seraing, Edi.pro, 2022. La quatrième de couverture de la version française indique : « Ce livre analyse en profondeur la déconvenue de NewB. Elle a été

stratégiques ont été commises, dont le choix d'être une « banque directe », c'est-à-dire en ligne, et le manque de capital pour mener à bien le projet. Concernant les événements de 2022, dans une interview accordée au *Soir*, il considère que le choix de limiter l'accès à la recapitalisation aux seuls « grands investisseurs institutionnels » a été un « suicide », en raison des « pilules empoisonnées » figurant dans les statuts de la coopérative. Des « pilules » destinées à limiter le pouvoir de ces coopérateurs et l'intérêt d'y investir, dont, par exemple, « un droit de vote par investisseur, indépendamment du capital investi ; pas plus de 6 % de dividende ; pas de plus-value sur les titres. Quel investisseur institutionnel irait mettre 20 millions dans une banque en perte dans laquelle il n'a rien à dire ? Même le gouvernement wallon ne pouvait pas le faire ». Pour autant, il estime que la création d'une banque coopérative et éthique est tout à fait possible, mais que, pour que cela puisse réussir, il convient de s'appuyer sur le secteur non marchand et sur la population, qui disposent de ressources financières en suffisance. *In fine*, selon lui, le secteur non marchand ne s'est pas suffisamment investi en faveur du « développement d'une banque verte populaire belge »¹⁷².

Le 21 novembre, soit cinq jours avant l'assemblée générale du 26 novembre, NewB et VDK Bank signent une lettre d'intention de partenariat. Le projet est rendu public deux jours plus tard. Selon NewB, « les deux institutions partagent de nombreux points communs, parmi lesquels des engagements forts et concrets en matière de plus-value sociétale et de responsabilité environnementale »¹⁷³. Le projet couvre notamment « le transfert des client.e.s de NewB vers VDK Bank, une offre de produits VDK Bank disponible également en français, ainsi que la modification des statuts de NewB pour devenir agent bancaire »¹⁷⁴. Mais, pour se concrétiser, le projet doit obtenir l'aval des coopérateurs de NewB (via une modification des statuts nécessitant une majorité de 80 % dans les trois collèges) et des instances de contrôle. Or le projet passe mal, voire très mal, auprès de certains coopérateurs. C'est notamment le cas du CEO de Finance&Invest.Brussels, qui dénonce publiquement la situation en soulignant : « Quelques jours avant l'assemblée générale, on vous sort une telle information ; c'est du jamais vu. Je n'accepte pas une telle asymétrie de l'information »¹⁷⁵.

Mandaté par Finance&Invest.Brussels, le cabinet d'avocats Clifford Chance introduit une requête unilatérale auprès du tribunal de l'entreprise francophone de Bruxelles afin d'obtenir l'annulation de l'assemblée générale du 26 novembre et de disposer ainsi du temps nécessaire pour étudier la possibilité d'accepter – ou non – le partenariat avec VDK Bank. Dans son ordonnance du 25 novembre 2022, le tribunal va dans le sens des requérants. D'abord, il justifie la nécessité d'une requête unilatérale (qui n'admet donc pas de débat contradictoire) par « l'extrême urgence » de la situation et par le fait que le point soumis à cette assemblée générale, à savoir le partenariat de NewB avec VDK Bank, est « de nature à affecter durablement l'intérêt de la société NewB, de même qu'à aggraver la situation de son passif et, donc, le cas échéant, la responsabilité potentielle de ses coopérateurs »¹⁷⁶. Ensuite, conformément à la demande de Finance&Invest.Brussels, le tribunal suspend la tenue de

prédéterminée par des échecs stratégiques successifs, à travers le prisme des facteurs indispensables à toute réussite organisationnelle ».

¹⁷² *Le Soir*, 17 novembre 2022.

¹⁷³ NewB, « Rapport d'activité 2022 », p. 12.

¹⁷⁴ *Ibidem*, p. 12.

¹⁷⁵ *L'Écho*, 23 novembre 2022.

¹⁷⁶ Tribunal de l'entreprise francophone de Bruxelles, Ordonnance, 25 novembre 2022, p. 6.

l'assemblée générale et, enfin, il nomme Michel De Wolf, réviseur d'entreprise et professeur à la Louvain School of Management (LSM, UCLouvain), en tant qu'administrateur provisoire en remplacement de Bernard Bayot et de l'ensemble du conseil d'administration de NewB. Selon le tribunal et la doctrine citée par son président, cette dernière mesure est « la forme la plus extrême d'intervention dans l'administration d'une société »¹⁷⁷.

Cependant, quatre jours plus tard, le 29 novembre, après une action en référé introduite par NewB, le même tribunal de l'entreprise restaure le conseil d'administration. Cela ne met pas fin à l'action de Michel De Wolf – qui court jusqu'au 31 janvier 2023 –, mais la situation semble, malgré tout, se stabiliser. L'ordonnance précise que Michel De Wolf assistera aux réunions du conseil d'administration, mais qu'il n'y aura pas de voix délibérative et qu'il sera la courroie de transmission entre le conseil d'administration et les coopérateurs. Une nouvelle assemblée générale est prévue pour le 17 décembre 2022. Le 2 décembre, une offre de reprise est déposée par un autre investisseur que VDK Bank, mais elle est refusée par le conseil d'administration en raison d'un manque d'information suffisante pour pouvoir être prise en compte¹⁷⁸.

En décembre, NewB fait l'objet d'une défense en règle par Financité, une organisation membre et fondatrice de la coopérative NewB et dont Bernard Bayot est directeur. Dans l'éditorial de *Financité magazine*, celui-ci reconnaît que « le risque, déjà documenté par la coopérative en 2019, s'est (...) réalisé : un rendement équitable, comprenant des limitations en termes de dividendes et un rachat des parts sociales à valeur nominale, une liquidité restreinte (société coopérative non cotée en bourse) et la limitation du droit de vote (une personne, une voix) ont joué une influence déterminante sur la capacité de NewB à lever des fonds »¹⁷⁹ auprès des investisseurs institutionnels. Il critique vivement cette attitude, en s'appuyant notamment sur un rapport du cabinet de conseil en stratégie McKinsey & Company, intitulé « Réussir la transition de l'Europe vers la neutralité carbone » et datant de 2021¹⁸⁰. Dans ce rapport, la firme internationale constate qu'une part importante des investissements nécessaires à la transition aura « des niveaux de rentabilité financière en dessous de ceux du marché » : une réalité qui, selon Bernard Bayot, « semble demeurer largement inaudible pour des investisseurs institutionnels, même s'ils se qualifient "à impact" ou sont des pouvoirs publics ».

Le dossier qui accompagne cet éditorial poursuit l'analyse sur les besoins de financement de l'économie sociale et ses sources de financement (à savoir que l'économie sociale est financée à hauteur de 1 % par les intermédiaires financiers solidaires, tandis que le reste est le fait de la finance dite « traditionnelle »). Ensuite, il dénonce les fonds qui, bien qu'ils soient dits à impact social et environnemental, restent cependant très « intéressés par le rendement de l'investissement » au point de refuser de financer la finance solidaire, en l'occurrence NewB. Le dossier parle d'un « plafond de verre financier » empêchant « une entreprise au modèle social ambitieux » de réunir les « capitaux pour atteindre une taille qui fera d'elle une alternative susceptible de concurrencer le modèle dominant ». Concernant l'importance d'une finance

¹⁷⁷ Tribunal de l'entreprise francophone de Bruxelles, Ordonnance, 25 novembre 2022, p. 10.

¹⁷⁸ *L'Écho*, 6 décembre 2022.

¹⁷⁹ B. BAYOT, « Édito. Votre extraordinaire audace », *Financité magazine*, n° 68, 2022, p. 3.

¹⁸⁰ Par K. TADJEDDINE, C. MAGNIN, S. LACROIX, S. LÉGER, H. LAVANDIER, S. SMIT, « Réussir la transition de l'Europe vers la neutralité carbone », McKinsey & Company, 20 juillet 2021, www.mckinsey.com.

solidaire au service de l'économie sociale, deux points sont développés. D'une part, le fait que le financeur et le financé aient le même « ADN », partagent les mêmes valeurs, est présenté comme la garantie d'un « financement de meilleure qualité ». D'autre part, il est souligné que la finance traditionnelle ne s'intéresse qu'aux petites structures et aux premières levées de fonds. À cet égard, le dossier reprend les propos de Sybille Mertens (ULiège), selon lesquels « lorsque [d]es projets alternatifs veulent grandir, ils ont de grosses difficultés à lever des capitaux parce que les gros acteurs [de la finance traditionnelle] appliquent encore de vieux paradigmes ».

Le même mois, Financité publie une étude sur l'alliance entre VDK Bank et NewB et sur la perspective de l'« émergence d'une solide banque durable belge ». Elle y observe que, si « NewB possède des politiques plus solides que VDK Bank sur les armes, la question des bonus et rémunération, la transparence et l'égalité des genres », cette dernière la « surpasserait (...) dans ses politiques sur le changement climatique, la nature, le droit du travail, la fiscalité et la lutte contre la corruption »¹⁸¹. Elle conclut son analyse en parlant d'une « opportunité à ne pas manquer du point de vue sociétal et économique », en raison de la proximité entre les pratiques de la première et la vision de la seconde, de la politique de proximité de VDK Bank qui se focalise sur son métier de base consistant à « prendre des dépôts et octroyer des crédits », et de la possibilité de discuter à propos des « quelques zones » qui restent « à améliorer » en matière de fonds d'investissement.

L'assemblée générale devant statuer sur l'avenir de NewB est finalement convoquée pour le 17 décembre 2022. Elle réunit 550 coopérateurs en présentiel et 538 en distanciel. Elle est présidée par Michel De Wolf qui, eu égard au contexte, souhaite une décision par consensus sur le projet de partenariat avec VDK Bank en lieu et place d'un vote formel. À ses yeux, un tel vote ne pourrait se faire dans des conditions satisfaisantes pour l'ensemble des parties prenantes ; il propose donc d'ajourner le vote à une assemblée générale ultérieure¹⁸². Avec cette proposition, il s'agit pour lui d'« apaiser les tensions » et de permettre que les discussions entre NewB et VDK Bank se poursuivent « avec sérénité ». Il propose en outre la constitution d'un groupe de travail composé de coopérateurs ayant une expertise financière, afin d'analyser plus en détail le projet¹⁸³. Lors des débats, plusieurs coopérateurs font part de leur « amertume » à l'égard d'un tel fonctionnement. Des critiques sont également formulées à l'égard du partenariat projeté, dont le fait que VDK Bank ne propose pas un siège d'administrateur à NewB. En fin d'assemblée, la procédure de consensus est approuvée à main levée par une très large majorité des coopérateurs présents. Seuls quelques refus sont actés. La prochaine échéance est programmée le 14 janvier 2023. C'est ce jour-là que les coopérateurs de NewB devront accepter ou non le projet de partenariat avec VDK Bank.

Fin de l'année, NewB publie un document reprenant les réponses à « toutes les questions (ou presque) » reçues jusqu'au 20 décembre 2022. Au total, celui-ci se compose de 86 questions/réponses regroupées en six rubriques : « Campagne de recapitalisation », « Orientations stratégiques futures », « Partenariat entre VDK Bank et NewB », « Les comptes

¹⁸¹ D'un point de vue méthodologique, Financité attire l'attention sur les limites de son exercice, qui se base plus sur des intentions que sur des faits et qui compare des structures ayant des temporalités très différentes : près de cent ans pour VDK Bank et deux ans pour NewB.

¹⁸² NewB, « Rapport d'activité 2022 », p. 13.

¹⁸³ NewB, Procès-verbal de l'assemblée générale, 17 décembre 2022.

annuels et la situation financière de NewB », « Les procédures judiciaires » et « Autres ». Concernant l'éventuel partenariat avec VDK Bank, NewB apporte les sept précisions suivantes. *Primo*, « la convention entre NewB et VDK est à durée indéterminée ». *Secundo*, « le faible volume que NewB représenterait au sein de VDK et la composition actuelle du conseil d'administration de VDK Bank ne permettent pas l'entrée immédiate d'un administrateur ou d'une administratrice supplémentaire dans le cadre réglementaire », mais cette évolution pourrait cependant « être envisagée plus tard, en fonction du poids commercial de NewB au sein de VDK Bank et en fonction de la régulation bancaire ». *Tertio*, le partenariat permettrait « à NewB d'atteindre un seuil de rentabilité dès la première année » et « pourrait dès lors accélérer la transition de NewB vers un modèle de rentabilité susceptible d'engendrer des bénéfices à court terme, et à plus long terme un modèle de rentabilité susceptible de reconstituer la valeur de la part sociale voire d'engendrer des dividendes potentiels ». *Quarto*, une clause est prévue en cas de désaccord entre les deux structures. *Quinto*, une « concertation » aura lieu entre NewB et VDK Bank en cas d'ouverture par la dernière de « bureaux (...) dans les chefs-lieux des provinces wallonnes et à Bruxelles », qui ne se ferait « cependant pas à court terme ». *Sexto*, une exclusivité sera réservée à NewB « en tant qu'agent indépendant à Bruxelles et en Wallonie pour VDK Bank ». *Septimo*, deux types de compensations financières sont prévus : d'une part, un revenu « *one shot* » lié au transfert de la clientèle et, d'autre part, des commissions récurrentes sur les produits distribués par NewB à ses clients. Sur ce dernier point, il est prévu que VDK Bank ne versera aucune compensation financière pour les clients n'ayant pas de compte chez NewB ou dont le compte affiche un solde nul au moment du transfert de clientèle. C'est sur la base de ces informations que bon nombre de coopérateurs se positionnent par rapport au projet de partenariat.

3.4. CONCLUSION

Deux dates, hautement symboliques, bornent ce chapitre : le 31 janvier 2020 et le 26 octobre 2022. La première correspond à l'obtention de l'agrément bancaire, et la seconde à la décision des dirigeants de NewB de procéder au démantèlement de l'activité bancaire. Si l'on se réfère à ces deux dates, NewB n'a été une banque active que pendant 33 mois, soit un peu moins de trois ans. Quant à son démantèlement, il se terminera quelques mois plus tard, soit en mai 2023.

Le contexte a largement joué en défaveur de NewB. D'une part, les porteurs du projet ont dû se battre pendant plusieurs années et persévérer malgré les obstacles avant que la coopérative ne puisse agir en tant que banque. Ces années ont sans doute eu pour effet d'estomper le souvenir de la crise financière et économique déclenchée en 2008 et la méfiance qu'elle avait provoquée chez certains à l'égard des grandes banques. En quelque sorte, le *momentum* était passé. D'autre part, à peine l'agrément obtenu, le déploiement de la nouvelle banque s'est heurté aux mesures de confinement prises par les autorités publiques afin de lutter contre la propagation du Covid-19. La crise sanitaire a contribué à reporter à plusieurs reprises la mise sur le marché des produits bancaires, du fait, par exemple, de la difficulté à recruter les profils dont la banque avait besoin et des ruptures dans les chaînes d'approvisionnement. À ces éléments, il convient aussi d'ajouter la politique de taux négatifs

pratiqués par la BCE. À titre indicatif, en 2021, la marge d'intérêt de NewB (c'est-à-dire la différence entre les intérêts perçus et les intérêts payés par l'établissement bancaire au cours d'une année) est descendue à - 391.000 euros. Ne pouvant pas compenser ces taux négatifs par du crédit rémunérateur, NewB a été particulièrement pénalisée par la politique de la BCE. Mais, selon le président de la coopérative, Bernard Bayot, « le coût le plus élevé n'est pas dans les comptes » : « NewB s'est en effet trouvée dans une position "schizophrène", puisque toute action pour attirer de la clientèle et des dépôts, ce qui est bien l'objectif d'une banque en phase de démarrage, générerait des pertes, en sorte qu'une saine gestion ne lui permettait pas de développer tous les efforts commerciaux qu'elle aurait pu entreprendre ». La BCE a mis fin à sa politique des taux négatifs en juillet 2022 et a remonté son taux à 0,75 % le 14 septembre 2022, soit une quinzaine de jours avant la date butoir imposée par la BNB à NewB pour sa recapitalisation.

Mais les facteurs externes n'expliquent pas tout. Parmi les facteurs internes, on peut citer l'ampleur du défi que représente le fait de faire fonctionner une banque en partant de rien ou presque, combiné avec un effectif réduit et un important taux de renouvellement parmi le personnel et les administrateurs. Un autre point important concerne les prévisions en termes de clients potentiels. Dans son rapport annuel 2021, la néobanque souligne l'existence de plusieurs défis, dont le premier est l'augmentation du nombre de clients. Elle mentionne que ses revenus ne pourront couvrir ses coûts qu'avec « un nombre plus élevé de clients ». Mais, là où le bât blesse, c'est incontestablement dans l'évaluation du nombre de clients potentiels ou nécessaires. Dans la « nouvelle version » de son plan financier, NewB considère que « l'équilibre serait atteint en 2026 avec 118.500 clients actifs » générant chacun, en moyenne, un revenu annuel de 112 euros pour la banque. Or, dès le début, NewB éprouve des difficultés à convertir ses coopérateurs en clients. Ce manque d'engouement des coopérateurs pour les produits bancaires NewB a de nombreuses explications, dont une aversion à changer de banque, la « procrastination »¹⁸⁴, la prudence vis-à-vis de la nouveauté, ou encore les pressions et les obstacles mis par les banques traditionnelles à l'égard des clients voulant les quitter. Ces pressions sont particulièrement fortes pour ceux ayant contracté un crédit hypothécaire. À ces aspects, il convient d'ajouter la nouveauté que constitue, à l'époque, une offre bancaire uniquement en ligne, c'est-à-dire sans agence physique.

Interrogé sur « l'échec de NewB », le gouverneur de la BNB, Pierre Wunsch, indique que la « BNB a exigé, comme elle le fait pour toutes les institutions bancaires, que NewB réunisse suffisamment de capital, de fonds propres. C'était nécessaire pour ne pas mettre en danger les dépôts des clients. NewB n'est pas parvenu à mettre sur pied une activité rentable. On peut aussi s'interroger sur la nature de l'engouement autour de NewB. Peut-être était-il surtout médiatique ? Il ne s'est en tout cas pas transformé en un appétit très grand de la part des clients pour y déposer leur argent »¹⁸⁵.

À la fin de l'année 2022, la coopérative renonce à son agrément bancaire. Les mois précédant cet événement sont particulièrement intenses et traversés par d'importantes tensions, dont témoignent notamment certaines prises de position, l'action menée par deux coopérateurs auprès du tribunal de l'entreprise francophone de Bruxelles et la désignation d'un

¹⁸⁴ Terme repris dans un document interne de NewB.

¹⁸⁵ M. GHYSELINGS, « Pierre Wunsch, gouverneur de la BNB : "Les Belges sont riches" », *Moustique*, 20 mai 2023, www.moustique.be.

administrateur provisoire par la justice. C'est aussi durant cette période que VDK Bank devient un acteur clé du dossier NewB. Alors que le sort de celle-ci oscille entre une liquidation pure et simple et la poursuite des activités en dehors du secteur bancaire, la banque flamande rend possible un troisième scénario pour NewB : devenir l'agence bancaire en ligne de VDK Bank pour les clients francophones de la Région bruxelloise et de Wallonie. Cette offre inattendue est rendue publique deux jours seulement avant l'assemblée générale qui était censée sanctionner la fin des activités bancaires de NewB. Suivant la proposition de l'administrateur provisoire, les coopérateurs privilégient la voie du consensus et se donnent du temps, en confiant l'étude de l'opportunité d'un éventuel partenariat à un groupe de coopérateurs disposant de compétences en la matière. À ce moment, la question du partenariat reste ouverte. NewB deviendra-t-elle ou non l'agence bancaire en ligne de VDK Bank ? La réponse définitive est prévue pour janvier 2023.

Enfin, sur le plan financier, les trois années couvertes se sont à nouveau soldées par des pertes : – 4,9 millions d'euros en 2020, – 9,2 millions en 2021 et – 15,8 millions en 2022. Au terme de cet exercice, la perte reportée totale atteint – 43,3 millions d'euros. Ces pertes sont notamment expliquées par le contexte externe, mais aussi par le manque d'engouement à l'égard des produits proposés par NewB, à l'exception cependant de sa SICAV. De surcroît, la politique du « prix conscient » coûte à la banque. Alors que celle-ci escomptait un paiement moyen mensuel de 3,5 euros, celui-ci n'atteint que 3,18 euros. Quant à la part de coopérateur à 20 euros, elle est passée de 12,67 euros au 31 décembre 2020 à 9,05 euros un an plus tard et à 2,78 euros au 31 décembre en 2022.

4. D'AGENCE BANCAIRE DE VDK BANK À ACTEUR DU FINANCEMENT SOLIDAIRE (2023-2026)

Ce chapitre retrace la dernière tranche de l'histoire de NewB couverte par le présent *Courrier hebdomadaire*. Deux événements viennent la borner. Le premier concerne la transformation de NewB en agence bancaire de VDK Bank. Cette évolution de NewB fait suite à l'annonce de la perte prochaine de son agrément bancaire et au partenariat conclu, en dernière minute, avec VDK Bank. Envisagé fin novembre 2022, le projet de partenariat est finalement approuvé par les coopérateurs de NewB en janvier 2023, et la coopérative devient officiellement une agence bancaire de VDK Bank en avril 2023.

Le deuxième événement, celui qui clôt ce chapitre, intervient près de trois ans plus tard. Lorsqu'il convoque une assemblée générale extraordinaire pour le 20 septembre 2025, le conseil d'administration de la coopérative annonce la présentation de son rapport sur les évolutions récentes et les perspectives de la coopérative en tant qu'agent bancaire ; en outre, il fait part de son souhait de « repositionner la coopérative de façon plus indépendante et développer de nouvelles activités comme le financement participatif sur le segment du financement de l'économie sociale et la transition écologique. » Entre les lignes, il s'agit de mettre fin anticipativement au partenariat avec VDK Bank, ce qui surprend bon nombre de coopérateurs, et de repositionner la coopérative comme un acteur du financement participatif et puis solidaire. Si ce processus est effectivement lancé lors de l'assemblée générale extraordinaire suivante, tenue le 7 février 2026, le repositionnement de NewB, pour autant qu'il se concrétise, ne devrait être effectif qu'à la fin de l'année 2026.

4.1. NOVEMBRE 2022 - JANVIER 2023 : L'ANNONCE ET L'ACCEPTATION DU PARTENARIAT AVEC VDK BANK

L'annonce d'un partenariat possible avec VDK Bank intervient le 23 novembre 2022. Elle est présentée par NewB comme un « coup de théâtre à quelques jours de l'assemblée décisive » du 26 novembre 2022. Selon les informations obtenues, l'accord de principe contient trois points : l'acquisition du portefeuille de clients bancaires, la désignation de NewB comme agent bancaire de VDK Bank en Wallonie et à « Bruxelles francophone » et, dans un troisième

temps, la conclusion d'un accord de coopération afin que NewB devienne un partenaire de VDK Bank « dans le développement ultérieur d'une pratique éthique et durable »¹⁸⁶.

Lors de l'assemblée générale du 17 décembre 2022, sur proposition de l'administrateur provisoire, Michel De Wolf, un groupe de travail, composé de coopérateurs de NewB, est constitué afin « d'examiner de manière approfondie » le *business plan* lié au partenariat avec VDK Bank et « de lever toute ambiguïté possible en prévision de l'assemblée générale extraordinaire » prévue en janvier 2023. Cette assemblée devra également débattre de « la modification des statuts de NewB », dans le but de permettre le partenariat avec VDK Bank.

Faute d'atteindre le quorum nécessaire, soit près de 60.000 coopérateurs, le vote ne peut intervenir lors de l'assemblée générale du 6 janvier 2023 ; une nouvelle assemblée est alors convoquée pour le 14 janvier suivant. C'est lors de cette dernière que le partenariat est entériné par les coopérateurs de NewB et que les statuts de la coopérative sont modifiés en conséquence. Les motions présentées sont adoptées par un peu moins de 4.800 coopérateurs, tandis que les votes négatifs ne dépassent pas les 220 voix. En conséquence, NewB parle d'un oui « très net ». La convention conclue vaut pour trois ans ; elle devra donc être renégociée en 2026.

Le 24 janvier 2023, le transfert des clients de NewB vers VDK Bank est autorisé par la BNB ; les premières opérations de transfert sont effectuées à partir du 1^{er} février 2023. Le 1^{er} avril 2023, NewB devient officiellement une agence de VDK Bank et peut, « en qualité de nouvelle agence numérique francophone »¹⁸⁷, proposer les produits de cette dernière. Enfin, le 16 mai, NewB perd sa licence bancaire ; selon le rapport de gestion de janvier à mai 2023, cela « marque la fin d'un chapitre important pour notre coopérative, qui abandonne définitivement son statut de banque »¹⁸⁸.

4.2. VDK BANK : UNE PETITE BANQUE FLAMANDE EN CROISSANCE

Pour les responsables de VDK Bank, l'une des raisons du partenariat intervenu résulte de la forte proximité en termes tant d'histoire que d'objectifs sociaux. En effet, VDK Bank tranche par rapport aux grandes banques belges. Comme elle aime à le rappeler, ses origines remontent à 1926 avec la création à Gand de la Volksspaarwezen, une caisse d'épargne pour les travailleurs chrétiens. En 1936, alors que les caisses d'épargne liées au mouvement ouvrier chrétien se regroupent, elle reste indépendante et bénéficie d'un « monopole dans la région de Gand-Eeklo ». Au début des années 2000, elle décide de sortir de son « biotope historique » et d'ouvrir progressivement des agences dans les principales villes flamandes. Parallèlement à sa présence physique, elle développe une offre électronique et dit s'imposer « comme l'une des premières petites banques à s'attaquer aux grandes ». En 2017, la VDK Spaarbank devient la VDK Bank, avec un nouveau logo et une redéfinition de sa mission. Elle se présente alors comme « une banque qui pense aux gens d'aujourd'hui et de demain. Une banque qui valorise

¹⁸⁶ VDK Bank, « Rapport d'activité 2022 ».

¹⁸⁷ VDK Bank, « Rapport d'activité et de durabilité 2023 », p. 5.

¹⁸⁸ NewB, « Rapport de gestion, janvier-mai 2023 », p. 5.

les services bancaires durables et éthiques. Une banque pour la vie, ouverte d'esprit et attentive aux besoins de ses clients »¹⁸⁹.

Stratégiquement, la reprise des clients de NewB permet à VDK Bank de s'affirmer comme une banque « bilingue et active dans toute la Belgique »¹⁹⁰. Son ambition affirmée est de « bâtir une banque solide et durable » dans l'ensemble du pays. Dans le rapport d'activité de 2023, ses responsables soulignent que, pour « la première fois de son existence quasi centenaire, VDK Bank a pu servir des client.e.s francophones : plus de dix mille d'entre eux et elles dans leur langue maternelle ». Tout en se profilant comme une banque belge et non plus flamande voire gantoise, VDK Bank relativise aussi son ancrage chrétien, du moins au niveau de sa clientèle, et renforce son image de banque durable et éthique.

Sur le plan de son actionnariat, VDK Bank a deux principaux actionnaires : d'une part, Volksvermogen, un fonds d'investissement situé à Gand et qui se définit comme « un actionnaire de référence de la banque VDK »¹⁹¹, qui détient près de 23 % de son capital, et, d'autre part, Belfius Banque, alors détenue à 100 % par l'État belge, avec près de 17,5 % par suite de l'acquisition par Dexia, en 2001, d'Artesia Banking Corporation. Globalement, sur le plan de son actionnariat, VDK Bank reste fortement arrimée au pilier chrétien¹⁹² et à sa région d'origine, la Flandre. Les actionnaires majoritaires auraient conclu un pacte afin de maintenir une structure d'actionnariat stable.

Sur le plan financier, VDK Bank se veut très rassurante. D'une part, elle déclare que le rachat de NewB « ne met pas en danger la santé financière de la banque » et, d'autre part, elle indique que « les coûts liés à cette reprise du portefeuille clients et à l'opération francophone envisagée ont été intégralement provisionnés dans les charges 2022 »¹⁹³. Elle souligne encore que l'impact financier sur les ratios de la banque est resté « très limité » et que « les charges d'exploitation totales ont pu être maintenues sous contrôle dans un environnement difficile, avec une augmentation de 2,46 %, soit 63,16 millions d'euros. Cette augmentation comprend des coûts non récurrents liés à la reprise et l'intégration des client.e.s de NewB, à la mise en place de la banque bilingue et à des campagnes de marketing bilingues de grande envergure visant à renforcer la notoriété de la marque en Belgique francophone ».

VDK Bank termine l'année 2023 sur un bénéfice avant impôt de 25,19 millions d'euros, en augmentation de + 6,24 % par rapport à l'exercice précédent, et sur un bénéfice après impôt de 18,01 millions d'euros, en augmentation de + 1,41 % par rapport à l'année précédente. Elle compte alors près de 130.000 clients.

¹⁸⁹ www.vdk.be.

¹⁹⁰ VDK Bank, « Rapport d'activité et de durabilité 2023 », p. 5.

¹⁹¹ www.volksvermogen.be.

¹⁹² Sur les 13 administrateurs de Volksvermogen, 2 sont explicitement affiliés à beweging.net. Le conseil d'administration compte également une personnalité issue de la CSC, deux membres du CD&V et un ancien député de la N-VA.

¹⁹³ VDK Bank, « Rapport d'activité et de durabilité 2023 », p. 5.

4.3. AVRIL 2023 - SEPTEMBRE 2025 : NEWB COMME AGENCE BANCAIRE EN LIGNE DE VDK BANK

Les premières semaines de l'existence de NewB comme agence bancaire en ligne sont marquées par le transfert des comptes clients de NewB vers VDK Bank. En quelques semaines, c'est « plus du quart de l'ensemble des transferts bancaires belges sur une année » qui est ainsi réalisé. Sur les 28.000 clients que compte NewB, 25.000 rejoignent VDK Bank, pour environ 80 millions d'euros de liquidités, 46 millions d'euros de titres NewB Invest et 2,4 millions d'euros de crédits.

4.3.1. Les relations entre NewB et VDK Bank

Les accords conclus avec VDK Bank sont qualifiés de « prometteurs » et, selon NewB, « les premiers mois de collaboration ont déjà été marqués par des évolutions positives », avec « l'adoption de critères plus durables pour la gamme de fonds, des perspectives de transparence, des réflexions sur la durabilité de l'épargne et des discussions sur le crédit avec des organisations sociétales, entre autres »¹⁹⁴. Pour la suite, il est notamment question de « la synchronisation des ambitions de NewB » avec les campagnes commerciales de VDK Bank.

Mais les relations entre les deux structures vont rapidement s'assombrir. De part et d'autre, certains aspects sont toujours considérés comme positifs. Il en est ainsi des forums de durabilité qui associent l'agence et la banque. Selon le comité sociétal de NewB, ils ont « permis des avancées concrètes de VDK Bank vers une offre bancaire plus durable et une plus grande transparence dans les *reportings* sur ses impacts environnementaux »¹⁹⁵, ce qui s'est traduit par une nette amélioration du score de VDK Bank sur les thèmes de durabilité dans le « Scan des banques » de Financité et FairFin en 2024. Quant aux tensions, la plus visible, et sans doute la plus structurante, réside dans la politique d'ouverture d'agences bancaires par VDK Bank, en son nom propre, en Région bruxelloise et en Wallonie. La banque en fait l'annonce en avril 2024. Cette dernière a, selon le comité sociétal, « surpris les équipes de NewB, qui estimaient détenir l'exclusivité de la clientèle francophone de VDK »¹⁹⁶. Elles estiment aussi avoir été mises devant le fait accompli alors que, selon leur lecture de la convention de partenariat, ces ouvertures devaient être concertées. À cela, le comité sociétal ajoute « la sous-exploitation de l'image de NewB, pourtant mieux implantée dans les territoires visés », qui a laissé le « sentiment d'une opportunité manquée pour notre coopérative et la banque VDK »¹⁹⁷.

Deux autres griefs sont également avancés par les responsables de NewB : la qualité des documents disponibles en français et la charge administrative liée au travail d'agence bancaire. Pour NewB, les traductions en français manquent parfois de qualité, ce qui remet en cause

¹⁹⁴ NewB, « Rapport de gestion, janvier 2023-mai 2023 », p. 41.

¹⁹⁵ NewB, « Rapport du comité sociétal, juin 2023-mai 2024 », p. 4.

¹⁹⁶ NewB, « Rapport du comité sociétal, juin 2023-mai 2024 », p. 2.

¹⁹⁷ *Ibidem*, p. 2.

« la bonne compréhension de ses produits » pour la clientèle amenée par NewB, qui est très majoritairement francophone et en partie unilingue. Quant à la charge administrative liée au partenariat, elle est jugée trop importante et trop peu rémunérée, ce qui empêche NewB, qui doit également assurer la couverture des coûts liés à la coopérative, d'atteindre le seuil de rentabilité (*break-even*) promis à ses coopérateurs.

4.3.2. Une structure qui s'est adaptée

De janvier 2023 à mai 2024, sept démissions interviennent au sein du conseil d'administration et du comité de direction de NewB, dont celle de Thierry Smets, CEO depuis 2022. Début août 2023, celui-ci est remplacé par Vincent Biauce, qui a notamment travaillé chez Fortis Bank, Beobank et Keytrade Bank. Il est aussi crédité d'un engagement dans des initiatives citoyennes, écologiques et sociales. À partir du 31 mai 2024, NewB ne compte plus que six administrateurs, dont deux administrateurs historiques : Bernard Bayot et Felipe Van Keirsblick. Tom Olinger, ancien CEO de NewB qui préside le fonds d'investissement NewB Invest, y siège également, ainsi que Koen De Vidts, qui a joué un rôle clé dans le montage du dossier d'agrément bancaire de NewB. Un an plus tard, les membres du conseil d'administration ne sont plus que cinq. Cette réduction du nombre d'administrateurs est expliquée par « l'évolution des connaissances, expériences et compétences nécessaires pour mener à bien notre coopérative »¹⁹⁸. Au niveau des employés, le plan de licenciement collectif prend fin le 30 juin 2023. En six mois, de décembre 2022 à juin 2023, les effectifs de NewB sont passés de 45 à 7 employés. Concernant le comité sociétal, son avant-dernier rapport mentionne une « situation fragile » résultant de « nouveaux départs » parmi ses membres¹⁹⁹. Il s'estime en « sous-effectif », ce qui rend sa « mission délicate ». Un appel est d'ailleurs lancé afin de le renforcer.

En externe, la perte de l'agrément bancaire n'a pas eu d'impact majeur sur le nombre de coopérateurs. De 2022 à 2024, les coopérateurs A sont passés de 352 à 344 et les coopérateurs B de 117.199 à 114.923. Quant aux coopérateurs C, ils sont passés de 11 à 8, à la suite des départs, d'un côté, de l'UCLouvain et de l'USL-B (qui, désormais, ne forment plus qu'une seule structure)²⁰⁰ et, de l'autre, des investisseurs publics bruxellois (Finance&Invest.Brussels) et wallon (W.Alter). Selon le rapport de gestion, « ces sorties n'affectent pas de manière significative la santé du capital de base de la coopérative »²⁰¹. Si des sorties sont enregistrées, des entrées dans le capital de la coopérative sont à nouveau possibles à partir de juin 2023. Cependant, dans les faits, l'acquisition de parts reste une exception : 15 parts sont acquises en l'espace de deux ans, ce qui témoigne du manque d'attractivité de NewB. En mai 2023, la valeur pour le remboursement d'une part de 20 euros est fixée à 2,32 euros. Un an plus tard, elle ne vaut plus que 1,98 euro. Quant au capital de

¹⁹⁸ NewB, « Rapport de gestion, juin 2023-mai 2024 », p. 3.

¹⁹⁹ NewB, « Rapport du comité sociétal, janvier 2023-mai 2023 », p. 1.

²⁰⁰ L'USL-B a fusionné dans l'UCLouvain le 14 septembre 2023, devenant l'un de ses campus sous le nom d'UCLouvain - Saint-Louis Bruxelles.

²⁰¹ NewB, « Rapport de gestion, janvier 2023-mai 2023 », p. 13.

NewB, entre mai 2023 et mai 2024, il passe de 48,7 à 48,1 millions d'euros, soit une réduction de l'ordre de 600.000 euros.

4.3.3. Remobiliser la communauté des coopérateurs et se repositionner auprès d'elle

En décembre 2023, NewB met en place la campagne « Revive », qui vise à « réactiver » ses anciens clients ayant désormais un compte chez VDK Bank mais laissant celui-ci inactif. En janvier 2024, elle cible les coopérateurs ayant entre 18 et 34 ans, et leur propose des assurances habitation. En février, elle initie le projet Pulse, qui a « pour objectif de convertir les coopérateur.rice.s de NewB en client.e.s bancaires ou d'assurances »²⁰². Ce projet s'appuie sur le centre d'appels d'une entreprise d'économie sociale, qui est chargé de contacter l'ensemble des coopérateurs et de procéder à l'envoi de *newsletters* ayant pour but « d'informer et de sensibiliser ».

Parallèlement, NewB entame un travail de repositionnement et de redéfinition. Celui-ci se concrétise par diverses initiatives : la tenue, à partir d'octobre 2023, de webinaires ayant pour thème « NewB se réinvente » ; le lancement d'une campagne de réflexion, en janvier 2024, sur l'image de marque de NewB, avec pour fils conducteurs la reconquête du « cœur de nos coopérateur.rice.s et sympathisant.e.s » et la volonté d'avoir une coopérative « plus dynamique et engagée que jamais » ; le lancement, en février 2024, du projet « Agora », visant à « revitaliser et renforcer » la communauté de coopérateurs, avec la mise en œuvre d'« initiatives stratégiques, novatrices et collaboratives » et, enfin, un retour sur le terrain lors du festival « Hope: 200 Actions to Change the World » le 4 mars à Namur. En août 2024, NewB lance la campagne « Renaissance », dont le mot d'ordre est : « On se relève, pour la révolution bancaire ». Plus concrètement, cette initiative vise à « démontrer » la « résilience » de NewB : « à raviver l'esprit de notre communauté, à reconquérir le cœur de nos coopérateur.rice.s et sympathisant.e.s, et à accueillir de nouveaux membres dans notre mouvement ». Cette campagne s'accompagne d'une nouvelle identité visuelle, articulant un nouveau logo, de nouvelles couleurs et une nouvelle typographie. Une identité qui est censée allier « continuité, reconnaissance et nouveauté ».

Les résultats de ces démarches restent pour le moins modestes. Dans son rapport 2024-2025, le comité sociétal de NewB relate que, « sur base des éléments connus, moins de 5 % des coopérateurs contactés dans le cadre de Pulse ont entrepris dans les semaines qui suivent une relation avec VDK Bank ». Concernant le projet Agora, il souligne que « les différents appels aux ambassadeur.rice.s ont rencontré très peu de succès. Certains ambassadeurs ont partagé un sentiment qui explique ce non-engouement : “Pourquoi s'investir bénévolement pour un partenaire bancaire qui n'est plus une coopérative” »²⁰³.

Le manque d'enthousiasme à l'égard de ces démarches est également perceptible dans l'évolution du chiffre d'affaires de NewB pour les activités courantes. Si ce dernier augmente entre les exercices 2023-2024 et 2024-2025, l'augmentation reste limitée : de 675.000

²⁰² NewB, « Rapport de gestion, juin 2023-mai 2024 », p. 5.

²⁰³ NewB, « Rapport du comité sociétal, juin 2024-mai 2025 », p. 6.

à 700.000 euros. Ces montants résultent principalement des commissions perçues par la coopérative pour les services liés au fonds NewB Invest, la distribution des produits d'assurance Monceau et celle des produits bancaires VDK.

4.3.4. Une visibilité physique : l'ouverture du NewB Corner

À la mi-octobre 2024, NewB ouvre le « NewB Corner » dans la galerie Ravenstein à Bruxelles. Il s'agit d'un point de contact physique, c'est-à-dire d'un « lieu de rencontre », d'échanges et de découverte de « l'ensemble des produits et services » proposés, mais pas d'une agence bancaire. Aucune transaction ne peut y être effectuée, de même qu'aucun service ne peut y être rendu, en ce compris une ouverture de compte. Toutes ces démarches restent digitales.

Lors de l'ouverture du NewB Corner, une évaluation de son fonctionnement est annoncée dans les six à douze prochains mois, afin d'envisager l'ouverture d'autres espaces d'accueil en Wallonie. Selon les données disponibles, deux personnes par jour pousseront les portes du NewB Corner.

4.3.5. Des résultats financiers problématiques

Les exercices 2024 et 2025, allant de juin à mai, vont se clôturer par de nouvelles pertes, de respectivement 836.000 et 921.000 euros. Quant à la perspective d'équilibrer les résultats, qui reste l'objectif visé, elle est de plus en plus incertaine. D'une part, les campagnes de mobilisation ne parviennent pas à accroître significativement le nombre des clients et le volume des ventes. D'autre part, les responsables de NewB pointent une charge de travail et des coûts administratifs, liés à son activité d'intermédiaire bancaire pour VDK Bank, trop importants. À plusieurs reprises, la question du transfert de ces tâches vers VDK Bank ou d'une meilleure rétribution de celles-ci est évoquée parmi les pistes possibles d'un redressement, mais sans succès.

La situation est telle que, dans son rapport 2023-2024, le comité sociétal de la coopérative conclut que « la perte importante de NewB risque à terme de remettre en question la pérennité financière ainsi que la crédibilité de ses prévisions et ainsi porter atteinte à la valeur sécurité »²⁰⁴. Si la situation de VDK Bank ne pose pas de problème, du fait d'un niveau de capital rassurant, le comité sociétal estime qu'il n'en va pas de même pour celle de l'agence NewB. Il mentionne des résultats « de l'ordre d'1 million d'euros en deçà du pire scénario envisagé dans le plan de décembre de 2022 ». Le comité sociétal note que « ces préoccupations sont reconnues et suivies par les équipes de NewB », et acte qu'il s'avère impératif de poursuivre les efforts. Le rapport 2024-2025 est tout aussi alarmiste. La perte nette de la coopérative est décrite comme « bien en deçà de l'objectif budgété de perte »²⁰⁵. Autrement dit, NewB « continue d'accumuler les pertes importantes ».

²⁰⁴ NewB, « Rapport du comité sociétal, juin 2023-mai 2024 », p. 9.

²⁰⁵ NewB, « Rapport du comité sociétal, juin 2024-mai 2025 », p. 5.

Au terme du dernier exercice, soit en mai 2025, la perte reportée atteint près de 44 millions d'euros. Quant à la part de coopérateur initialement valorisée à 20 euros, elle ne vaut plus que 1,6 euro.

4.4. SEPTEMBRE 2025 : LA FIN DU PARTENARIAT AVEC VDK BANK ET LA PISTE DU FINANCEMENT PARTICIPATIF

Selon le rapport de gestion 2024, les résultats financiers réels de NewB restent « inférieurs aux prévisions budgétées dans le plan d'entreprise » et il n'existe aucune « certitude totale en ce qui concerne les revenus et les coûts futurs »²⁰⁶. Dans ces conditions, le seuil de rentabilité apparaît inatteignable. Malgré tout, la communication de NewB se veut rassurante. Ainsi, le rapport de gestion 2024 souligne que la coopérative « dispose d'un capital de 4,8 millions d'euros au 31 mai 2024, alors que le minimum légal est de 1,5 million, et que, n'ayant plus d'investissements lourds, la majeure partie de ses fonds propres est disponible sous la forme d'actifs liquides »²⁰⁷.

En recherche d'une viabilité économique et d'une visibilité, NewB finit par remettre en question le partenariat conclu avec VDK Bank. Sans rendre l'un ou l'autre partenaire explicitement responsable de la situation, NewB relève que ce partenariat n'a pas « fonctionné comme prévu » et qu'il n'offre « aucune perspective d'équilibre financier ». Par ailleurs, malgré le souhait de NewB de renégocier les termes du partenariat, VDK Bank ne s'est pas montrée désireuse de venir en aide à sa nouvelle agence, qu'elle jugeait dotée d'une structure de coûts trop lourde en comparaison de ses autres agences.

C'est dans ce contexte qu'une assemblée générale extraordinaire est convoquée pour le 20 septembre 2025. Sur proposition du conseil d'administration, les coopérateurs sont invités à se prononcer, d'une part, sur la rupture du partenariat avec VDK Bank et, d'autre part, sur l'exploration par NewB « de nouvelles activités pour renforcer son rôle d'acteur indépendant au service de l'économie sociale et de la transition écologique »²⁰⁸. Sur le plan financier, la fin du partenariat, quelque six mois avant son terme initialement convenu, est présentée à cette occasion à la fois comme une source d'économies (via la suppression des frais administratifs liés à l'activité bancaire) et comme une source de revenus (via une indemnité de rupture versée par VDK Bank). Sur le plan du repositionnement, la proposition soumise aux coopérateurs réside dans la transformation de NewB en un acteur du financement participatif, ce qui est présenté comme étant en adéquation avec la « mission essentielle » de la coopérative : « remettre l'argent au service de la transition, de manière transparente, éthique et accessible, en favorisant des liens directs entre investisseur.euse.s engagé.e.s et porteur.euse.s de projets »²⁰⁹. Selon les instances dirigeantes de NewB, il n'est pas question de venir concurrencer les acteurs présents dans ce créneau ; l'objectif est de s'inscrire en complément et en addition de ceux-ci, en augmentant la part des financements disponibles. Selon elles,

²⁰⁶ NewB, « Rapport de gestion, juin 2023-mai 2024 », p. 26.

²⁰⁷ *Ibidem*, p. 26.

²⁰⁸ NewB, « Projet de financement participatif », 20 septembre 2025, p. 2.

²⁰⁹ *Ibidem*, p. 2.

NewB deviendrait ainsi « une brique supplémentaire dans un édifice commun »²¹⁰. Une procédure et un calendrier sont proposés lors de l'assemblée générale. La mise sur pied de groupes de travail chargés d'investiguer la piste du financement participatif est prévue, de même que celle d'un comité de pilotage. Quant à la décision finale, elle devra être prise lors d'une assemblée générale en février 2026, pour un déploiement opérationnel durant le deuxième quadrimestre 2026.

Lors des échanges avec les coopérateurs présents, quelques prises de parole défendent la fin des activités de la coopérative comme étant également une issue à envisager. Aux yeux de ces coopérateurs, cette alternative, si elle venait à être mise en œuvre, ne devrait pas être considérée comme un échec, au vu de l'histoire de NewB et du contexte dans lequel la coopérative a évolué, mais comme une volonté d'éviter un épisode de trop.

Ce point de vue reste cependant très minoritaire et, *in fine*, ce sont les propositions présentées par les responsables de NewB qui sont validées par une très large majorité des votants. Dans un communiqué commun daté du 22 septembre, NewB et VDK Bank annoncent avoir décidé « conjointement de mettre fin à leur collaboration » et indiquent que, en conséquence, les deux anciens partenaires vont « poursuivre leur route séparément dans le paysage financier belge » à partir du 1^{er} octobre 2025²¹¹. Les deux organismes se disent « satisfaits du chemin parcouru ensemble », tout en reconnaissant qu'« ils ont chacun, deux ans et demi plus tard, leurs propres visions et projets d'avenir en tête. C'est pourquoi ils ont décidé de poursuivre leur chemin séparément, mais respectueusement ». L'accord intervenu entre les deux anciens partenaires prévoit que VDK Bank intègre l'agence en ligne de NewB dans son fonctionnement et se concentre sur l'expansion de ses activités en Flandre, en Région bruxelloise et en Wallonie, ce qui passera par l'ouverture d'agences dans ces deux dernières régions. Quant à NewB, elle maintient sa « volonté de peser davantage sur le débat sociétal dans le domaine des services bancaires éthiques et durables », et précise que le « déploiement des activités d'assurance » devrait lui fournir les revenus nécessaires.

Dans un article posté sur son site Internet, NewB va un pas plus loin, en soulignant que sa séparation d'avec VDK Bank est « avant tout une opportunité » car, englobant ses coopérateurs, elle « nous permet de redevenir pleinement maîtres de notre destin et de concentrer nos forces sur ce qui fait notre raison d'être : développer de nouveaux outils financiers au service de l'économie sociale et de la transition écologique. Dans un monde confronté à des défis environnementaux et sociaux urgents, nous croyons que la finance doit être mise au service du bien commun, et non l'inverse »²¹². Pour les responsables de la coopérative, la fin du partenariat avec VDK Bank « n'est pas une fin de l'histoire. C'est une nouvelle page qui s'ouvre, avec la même conviction qu'au premier jour : ensemble, nous pouvons construire une finance éthique, durable et solidaire. Une finance qui nous ressemble ».

²¹⁰ *Ibidem*, p. 6.

²¹¹ « VDK Banque et NewB cessent de faire route ensemble », 22 septembre 2025, www.vdk.be.

²¹² NewB, « NewB prend son envol : un nouveau chapitre pour renforcer la finance éthique en Belgique », 6 octobre 2025, <https://blog.newb.coop>.

4.5. L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DU 7 FÉVRIER 2026

Fin novembre 2025, dans le cadre de son éventuelle mue en opérateur du financement participatif, NewB indique que quatre scénarios sont envisagés : soit une plateforme de *crowdfunding*, soit un fonds mutualisé, soit un portail de la finance solidaire, soit l'absence d'une « nouvelle solution » (ce qui correspondrait à la fin de l'aventure NewB). De ces quatre scénarios, celui du fonds mutualisé est pointé comme étant le plus probable car il permettrait d'atteindre les objectifs de la coopérative « avec un investissement limité »²¹³. Quant à la décision finale, elle devrait être prise lors de l'assemblée générale extraordinaire du 7 février 2026.

Le 2 février 2026, soit quelques jours avant l'assemblée générale, c'est un cinquième scénario qui est proposé au vote des coopérateurs. Son objet est de « donner mandat au conseil d'administration pour : analyser la faisabilité et l'opportunité d'un rapprochement avec la coopérative Fin Common, examiner les implications juridiques, financières et réglementaires, communiquer régulièrement sur l'avancement des travaux »²¹⁴. Il est précisé qu'il s'agirait « d'un mandat strictement exploratoire, limité dans le temps, et qui n'entraîne aucune décision irréversible. Toute décision engageant la coopérative fera l'objet d'une nouvelle assemblée générale ».

Fin Common est une coopérative à responsabilité limitée, qui entretient une grande proximité avec NewB. Elle a été fondée en 2018 par une trentaine d'entreprises de l'économie sociale, dont Financité. Fin 2024, elle comptait 699 coopérateurs, pour un capital social de 1,3 million d'euros. Elle est principalement implantée en Wallonie et en Région bruxelloise, avec respectivement 46 % et 44 % de coopérateurs. Depuis sa création, elle a octroyé 3,7 millions d'euros de crédit. En 2024, elle a participé au montage de RenoCampus, un projet destiné à rénover plusieurs bâtiments de l'ULB. NewB et VDK Bank figurent parmi les structures qui ont participé, au côté de Fin Common, au financement de certains projets.

Dans la note préparatoire à l'assemblée générale, NewB spécifie que l'objectif visé est la création d'un « acteur indépendant, démocratique et résilient, capable de répondre aux enjeux climatiques et sociaux tout en offrant aux coopérateurs une visibilité sur l'impact de leur épargne ». Tout en augmentant les moyens d'action au profit de l'économie sociale et l'impact de ceux-ci, la fusion est aussi présentée comme un moyen de « réduire les coûts de structure ». En termes d'agenda, la décision finale est annoncée pour l'automne 2026. Durant la période transitoire, le projet prévoit de maintenir et développer l'activité d'assurances, la reprise des autres activités par Financité sous la forme de contrats de prestation de services, et le prêt, contre rémunération, des réserves financières à Fin Common afin qu'elles soient réinvesties dans l'économie sociale et durable.

Lors de l'assemblée générale du 7 février, plusieurs informations complémentaires sont données sur le projet et la situation de NewB. Concernant le projet, il est précisé que l'association avec Fin Common est la seule piste actuelle de redéploiement dans le financement solidaire et qu'une assemblée générale extraordinaire sera convoquée en

²¹³ NewB, « Ça bouge chez NewB ! », 22 novembre 2025.

²¹⁴ NewB, Convocation à l'assemblée générale, 2 février 2026.

novembre pour faire le point sur la fusion ou les alternatives à celle-ci. Concernant NewB, sur le plan financier, 3,8 millions d'euros restaient disponibles en novembre 2025. Afin de réduire les coûts, la fermeture du NewB Corner est envisagée, ainsi que la remise en cause de certaines prestations de service par des tiers. La coopérative continuerait à fonctionner avec deux temps pleins dédiés à la gestion des assurances. Quant au CEO de la coopérative, Vincent Biauce, il resterait en activité jusqu'à la fin de l'exercice en cours, soit mai 2026, et sa fonction se limiterait ensuite à celle d'administrateur.

Lors des échanges qui suivent la présentation du projet, un coopérateur s'interroge sur l'absence de prise en compte de la possibilité de mettre fin aux activités de la coopérative (une perspective qu'il avait déjà défendue lors de l'assemblée générale précédente). Tout en insistant sur la qualité du chemin parcouru par la coopérative, ses dirigeants et son personnel, il pense que l'aventure est arrivée à son terme et que la poursuivre relève surtout de l'acharnement thérapeutique. Y mettre fin permettrait, à ses yeux, de restituer l'argent encore disponible aux coopérateurs qui pourraient, s'ils le souhaitent, l'investir dans l'économie sociale et solidaire. Il s'indigne que cette proposition ne soit jamais mise à l'ordre du jour et qu'elle ne fasse l'objet d'aucun vote. À une exception près, ce point de vue n'est pas soutenu par la cinquantaine de coopérateurs présents. Au contraire, les prises de parole vont dans le sens de la poursuite des discussions avec F'in Common. De son côté, Bernard Bayot insiste sur le respect du mandat confié par la précédente assemblée générale et sur les efforts réalisés, comme en atteste la convocation de l'assemblée générale, en matière de transparence et de démocratie. Le modèle coopératif étant par définition ouvert, il rappelle que les coopérateurs qui souhaitent ne plus l'être et récupérer ainsi leur investissement peuvent le faire sans qu'une dissolution soit nécessaire.

C'est à une très large majorité que les coopérateurs se prononcent en faveur de la poursuite des discussions avec F'in Common : 7 pour et 1 abstention dans le collège des organisations ; 1.204 pour, 31 contre et 51 abstentions dans le collège des coopérateurs individuels ; 1 pour dans le collège des coopérateurs institutionnels. En toute fin d'assemblée, Bernard Bayot, afin d'éviter toute ambiguïté entre ses différents investissements et mandats, annonce qu'il mettra un terme à sa fonction d'administrateur de NewB.

4.6. CONCLUSION

Dans un premier temps, l'accord conclu avec VDK Bank a incontestablement permis à NewB de trouver une solution à la fois honorable et potentiellement intéressante, alors qu'elle venait de subir la perte de son agrément bancaire. VDK Bank a, sans doute, eu pour motivation première la reprise des clients de NewB et de son fonds d'investissement. Bien que les forums de durabilité semblent avoir bien fonctionné, les termes du partenariat étaient inégaux dès sa conception, NewB agissant comme une agence de VDK. Très vite, la coopérative a été invisibilisée dans la communication de VDK et dans ses choix politiques de développement. Pour sa part, NewB n'est jamais parvenue à trouver un second souffle, et donc à se rendre désirable pour VDK Bank, via la mobilisation de ses coopérateurs, et ce malgré les campagnes entreprises et les efforts de communication. Pour nombre de ses coopérateurs, NewB a perdu

de son crédit, c'est-à-dire de son pouvoir de conviction à changer de banque et, en les incitant à devenir clients de VDK Bank, à « changer la banque pour de bon ».

Finalement, NewB a été l'agence bancaire en ligne de VDK Bank pendant 29 mois, soit un peu moins de deux ans et demi. Durant cette période, la situation de NewB a continué à se dégrader. À l'inverse, VDK Bank a poursuivi sa croissance. Même si son bénéfice net d'exploitation a fortement baissé de 2023 à 2024, il a néanmoins atteint près de 17 millions d'euros en 2024. En avril 2025, sur la base des résultats annuels de 2024, VDK Bank se décrit dans un communiqué comme étant « en pleine expansion » et estime être passée « à la vitesse supérieure au niveau éthique et durable »²¹⁵. Elle y indique aussi s'être « préparée (...) à s'implanter aux quatre coins de la Belgique », avec une priorité concernant les centres-villes wallons. Des directeurs ont été recrutés pour des agences à Liège et à Namur, et « les portes de ces nouvelles agences pourront s'ouvrir dès qu'un emplacement idéal aura été trouvé ». Revenant sur 2024, le communiqué de la banque souligne que celle-ci a enregistré, mois après mois, une « augmentation exponentielle du nombre de clients par ce biais (soit une approche combinant une présence physique et en ligne). Même en Belgique francophone ». Ce communiqué intervient quelques mois avant que, en septembre 2025, la décision de rompre le partenariat ne soit actée par les coopérateurs de NewB.

Si, comme on l'a vu, la communication officielle de NewB et de VDK Bank entourant la fin du partenariat entre les deux organismes se veut positive, tant par rapport à ce qui a été réalisé que par rapport à l'avenir, tout indique qu'il n'en a pas été de même dans les coulisses. Des lettres d'avocats ont été échangées et, *in fine*, les deux parties ont opté pour un *gentlemen agreement* mettant fin aux tensions et autres griefs.

Au terme de l'assemblée générale extraordinaire du 7 février 2026, NewB continue donc sa reconversion vers le monde du financement solidaire. Si l'intention est là, beaucoup reste à faire. Il n'est nullement assuré que NewB réussira cette nouvelle métamorphose. Les coopérateurs qui se sont exprimés soutiennent très largement cette perspective, mais, au regard du nombre total de coopérateurs, ils ne représentent qu'une faible minorité. Qu'en pensent réellement la grande majorité des coopérateurs de NewB ? Rien ne permet de le savoir. Outre les perspectives relatives à l'activité, l'assemblée générale du 7 février a aussi pris acte du départ de Bernard Bayot en tant qu'administrateur. NewB perd donc ainsi sa figure historique, la personne qui a incarné et porté le projet quasiment depuis sa naissance.

²¹⁵ VDK Bank, Communiqué, avril 2025.

CONCLUSION

Les 18 années d'existence de NewB couvertes dans ce *Courrier hebdomadaire* ont été particulièrement riches en péripéties diverses. Cette histoire est faite d'audace, d'opiniâtreté et de succès, mais aussi de doutes et de revers. C'est en quelque sorte l'histoire d'un projet qui est devenu une *start-up*. C'est une histoire qui s'est construite à partir d'une idée audacieuse : créer une banque qui soit vertueuse et au service d'un développement économique alternatif au modèle dominant, dans un contexte marqué par de la méfiance, sinon de la défiance, à l'égard des institutions bancaires classiques. C'est une histoire d'hommes et de femmes portés par un idéal, une volonté de changer la « banque pour de bon ». Des hommes et des femmes souvent extérieurs au monde bancaire et donc, à l'origine, peu pourvus en compétences *ad hoc*. Outre les porteurs de projet, pour reprendre une dénomination utilisée dans la littérature scientifique sur le changement, cette histoire est aussi celle d'institutions qui ont, ouvertement ou non et avec plus ou moins de force, soutenu ou, à l'opposé, torpillé le projet. Enfin, c'est aussi l'histoire d'une dynamique citoyenne, c'est-à-dire de personnes qui ont adhéré au projet et qui ont cru qu'un « autre monde était possible », selon une expression qui a fait florès au lendemain de la crise financière et économique déclenchée en 2008 et, quelques années après, dans le cadre de la crise sanitaire due à la pandémie de Covid-19.

Une histoire comme celle de NewB regorge de constats et de conclusions possibles. Parmi eux, six points ont plus particulièrement retenu notre attention.

Premièrement, relativement au projet de créer une banque différente des autres, force est de constater que la tentative n'a pas abouti. Pourtant, malgré les difficultés, les obstacles et les oppositions rencontrés, la banque NewB a vu le jour et elle a fonctionné en tant que telle pendant un peu moins de trois ans, de 2020 à 2022. Mais son lancement effectif est intervenu au pire moment. À peine créée, la nouvelle banque a été confrontée à un contexte marqué par la crise sanitaire, le ralentissement de l'activité économique et des taux d'intérêt négatifs. Si ces éléments lui ont été particulièrement préjudiciables, ils n'expliquent pas tout. D'autres facteurs sont intervenus dans le retrait de son agrément bancaire, dont les exigences (montant et échéance) de la recapitalisation imposée par la BNB, le manque de soutien – voire, parfois, la franche hostilité – d'une partie du monde politique, du monde syndical et du secteur associatif, la difficulté de convertir les coopérateurs en clients effectifs, le haut taux de renouvellement (*turn over*) de l'équipe dirigeante, et les reports dans le lancement des produits. La liste des causes ayant conduit au retrait de l'agrément bancaire est longue et, même si certaines ont été plus déterminantes que d'autres, il est impossible d'en évaluer individuellement l'impact avec précision.

Deuxièmement, le retrait de l'agrément bancaire, qui a mis fin à l'existence de NewB en tant que banque à part entière, a été quelque peu atténué par la reprise de sa clientèle par VDK Bank. Alors que NewB était au bord du précipice, VDK Bank a offert une perspective à la fois à NewB, comme agence bancaire en ligne, et à ses clients, via le transfert de leurs comptes. Ce partenariat, conclu en urgence dans un contexte de crise, n'a cependant pas résisté à l'épreuve du temps. L'assemblée générale de NewB de septembre 2025 y a mis officiellement fin. Parmi les raisons invoquées du côté de NewB, figurent son invisibilisation par VDK Bank, l'ouverture d'agences physiques VDK en Région bruxelloise et en Wallonie, et la lourdeur des coûts assumés en tant qu'intermédiaire bancaire. À l'inverse, sans doute NewB n'a-t-elle pas répondu aux attentes de VDK en termes de clients actifs et de nouveaux clients. On peut aussi comprendre que, eu égard aux circonstances, la référence à NewB n'a pas été considérée comme particulièrement porteuse. Selon les informations obtenues, tout indique que le partenariat entre les deux structures relevait d'un mariage de raison et non d'amour. De manière très rationnelle, VDK Bank a saisi une opportunité de croissance. D'une part, ce mariage lui a permis d'accroître sa clientèle et de s'implanter dans la partie francophone du pays. D'autre part, il a aussi contribué à la positionner comme une banque de plus en plus éthique, durable et soucieuse de l'environnement. En avril 2024, à la suite de la publication du « Scan des banques » réalisé par Financité et FairFin, VDK Bank a tenu à souligner qu'elle consolidait, avec un score de 78 %, sa deuxième place dans le classement éthique des banques belges et qu'elle était l'une des institutions connaissant la plus forte progression dans le paysage bancaire belge. Elle devait ce résultat aux efforts réalisés en matière de transparence (+ 26 %), de climat (+ 15 %) et d'armement (+ 15 %) ²¹⁶. Sur ce dernier point, dans le contexte de remilitarisation de la Belgique et de l'Europe, sa CEO, Leen Van den Neste, n'a pas hésité à prendre des positions fortes par rapport aux investissements dans ce secteur, en déclarant : « Les banques n'ont pas à gagner de l'argent sur les armes et la guerre » ²¹⁷. Si NewB a indéniablement joué un rôle dans cette évolution de VDK Bank, il convient de relever que l'un des plus grands actionnaires de cette dernière est Belfius Banque, c'est-à-dire une banque qui se situe souvent à l'opposé du projet porté par NewB.

Un troisième point concerne la participation citoyenne. L'une des grandes originalités du projet de NewB a été de favoriser au maximum celle-ci, comme en témoignent les nombreux dispositifs mis en place à cet effet : ambassadeurs, forums locaux, enquêtes, etc. Parmi ceux-ci, l'assemblée générale a occupé, et occupe toujours, une place particulière. Elle est le haut lieu de la participation citoyenne et, en l'occurrence, des efforts importants ont été consentis afin de rendre son fonctionnement le plus participatif possible. Ainsi, un système de questions/réponses écrites a notamment été mis au point afin de permettre aux coopérateurs, en préparation de l'assemblée générale, de poser leurs questions et d'obtenir des réponses de la part des responsables de la coopérative. La présence effective – en présentiel et aussi, à partir de la crise sanitaire, en distanciel – aux assemblées générales peut donc être considérée comme un critère suffisant pour mesurer la participation. Cela dit, cette présence a été très variable selon les circonstances et les événements. Ainsi, elle a été particulièrement forte lors des turbulences entourant la perte de l'agrément bancaire et la conclusion du partenariat avec VDK Bank. Toutefois, NewB n'a pas échappé à la règle du « 1/10 » mise en évidence en 2017

²¹⁶ VDK Bank, Communiqué, avril 2024.

²¹⁷ *L'Écho*, 25 avril 2025.

par Gilles Caire et Marius Chevallier dans leur recherche sur les assemblées générales des coopératives d'usagers et des mutuelles²¹⁸. En résumé, une très faible minorité de sociétaires sont présents aux assemblées générales (1 sur 100) et une très faible fraction d'entre eux s'exprime oralement lors de celles-ci (1 sur 1.000). Dans les faits, la prise de parole n'a rien d'évident. C'est d'autant plus vrai lorsqu'il s'agit d'intervenir sur des points techniquement complexes demandant une certaine expertise, *a fortiori* dans un secteur aussi régulé que le monde bancaire. C'est le cas, entre autres, lorsqu'il est question de modifier certains points des statuts ou encore d'intervenir par rapport au bien-fondé des prévisions budgétaires. On peut dès lors légitimement s'interroger sur le fait de savoir si les assemblées générales n'ont pas été davantage des chambres d'entérinement de décisions voulues par le conseil d'administration et le management de NewB que de véritables instances de participation et de contrôle dans le sens plein du terme.

Quatrièmement, dans la continuité du point ci-dessus, la création du comité sociétal est sans doute l'innovation la plus marquante en matière de participation citoyenne. Pour rappel, instauré en 2014, le comité sociétal se compose de coopérateurs bénévoles²¹⁹. Sa mission principale est de veiller sur le respect par les équipes de NewB des valeurs inscrites dans les statuts de la coopérative et, à partir de 2020, des valeurs et principes figurant dans sa charte sociale et environnementale (qui a été co-écrite avec les membres du comité sociétal). Formellement, le comité sociétal est doté d'un important pouvoir d'intervention. Statutairement, en tant qu'organe de contrôle, il est en mesure de constituer un contre-pouvoir face aux instances décisionnelles et opérationnelles de NewB. Dans la réalité, tout indique qu'il est resté un acteur secondaire. À plusieurs reprises, le comité sociétal s'est plaint de ne pas avoir été consulté, ni même informé, à propos de changements stratégiques, ceux-ci ayant été soumis directement au vote des coopérateurs²²⁰. Cette difficulté à devenir un acteur fort dans le système d'action constitué par NewB tient notamment à l'instabilité de ses membres et des moyens mis à sa disposition pour qu'il puisse fonctionner. À l'exception de la période durant laquelle NewB a été un établissement bancaire, ces derniers ont été décrits comme limités, trop limités sans doute, par rapport au rôle officiellement dévolu au comité sociétal. Par ailleurs, les difficultés rencontrées par le comité sociétal apparaissent aussi comme une conséquence du bénévolat dans une structure qui s'est largement professionnalisée²²¹. Le dernier épisode en date est la démission collective du comité sociétal, lors de l'assemblée générale du 22 novembre 2025. Cette démission a été justifiée par le manque de considération à son égard dans la gestion de la rupture du partenariat avec VDK Bank et dans le projet de transformation de la coopérative en un acteur du financement solidaire.

²¹⁸ G. CAIRE, M. CHEVALLIER, « La participation des sociétaires dans les coopératives et les mutuelles », *Entreprise & société*, volume 2, n° 2, 2017, p. 73-101.

²¹⁹ En 2019, contrairement aux autres comités, le comité sociétal a souhaité continuer à exercer ses activités de façon bénévole, et ce « afin de garantir son indépendance » (NewB, « Rapport annuel 2019 », p. 50).

²²⁰ Précisons que, en vertu des statuts, le comité sociétal a un rôle de contrôle et n'est pas une instance de consultation. Il intervient donc *a posteriori*, et non *a priori*. Il est formellement une émanation de l'assemblée générale et rend compte à celle-ci, qui est souveraine en la matière.

²²¹ Rappelons qu'en dehors de la période bancaire, lors de laquelle les membres du conseil d'administration ont reçu une indemnité – deux ou trois fois inférieure aux préconisations de l'Institut des administrateurs (GUBERNA), selon une source interne à NewB –, toutes les autres fonctions non exécutives au sein de la société coopérative ont été bénévoles.

Cinquièmement, depuis le début, la viabilité du projet de NewB reposait sur la capacité de transformer les coopérateurs en clients effectifs des produits commercialisés par la nouvelle banque. Globalement, ce pari n'a pas été réussi. Sur les 116.000 coopérateurs recensés en 2022, seuls 20.000 sont devenus des clients-coopérateurs de NewB. Trois ans plus tard, en 2025, la coopérative n'en compte que 25.000. Plusieurs cas de figure expliquant cette carence de conversion ressortent des recherches et des entretiens menés. Tout d'abord, certains coopérateurs n'ont jamais réellement eu l'intention de devenir clients de NewB. Pour eux, acheter des parts signifiait soutenir une initiative citoyenne ou encore, dans la foulée de la crise financière et économique déclenchée en 2008, secouer le monde bancaire et financier belge, mais sans nécessairement que cela implique de leur part autre chose que cet acte de soutien. En outre, pour le citoyen lambda, devenir coopérateur ne coûtait que 20 euros, ce qui était très démocratique mais aussi peu impliquant. Afin de soutenir le projet, des parts ont également été acquises au nom de personnes tierces, comme des enfants. La levée de fonds de 2019 a aussi bénéficié d'un engouement médiatique et citoyen, ainsi que d'une forme de gamification ou ludification liée à la communication en temps réel de l'avancement de la récolte. D'autres témoignages mettent l'accent sur des doutes, voire des craintes, quant à la solidité de la nouvelle banque. Il en a résulté une prudence qui a conduit à ne pas dépasser le statut de coopérateur. Certains coopérateurs ont aussi été découragés par la lourdeur administrative liée au passage d'une banque à l'autre, ou encore par les manœuvres de dissuasion exercées par leur banque d'origine. C'est notamment le cas des coopérateurs ayant contracté des emprunts hypothécaires. Enfin, NewB s'est développée comme une banque en ligne, ce qui constituait une nouveauté sur le marché belge et a sans doute été un frein à son essor. Au total, il n'est pas impossible que le nombre officiel de coopérateurs ait induit les équipes de NewB en erreur. S'il permettait à la coopérative d'écrire que « 1 % de la population belge »²²² avait souscrit des parts, ce n'était pas pour autant que ces citoyens comptaient aller plus loin dans l'aventure qui leur était proposée. Or, de manière récurrente, les plans de développement ont surévalué le nombre de clients potentiels, ainsi que les chiffres d'affaires réalisables. Quant aux organisations constitutives du collège A, pour une raison ou une autre, elles se sont souvent contentées du service minimum, en relayant l'information dans leur support de communication mais sans consentir davantage d'efforts en termes de démarchage auprès de leurs membres.

Enfin, le sixième et dernier point concerne le volet financier. De sa création à mai 2025, la coopérative a accumulé un peu plus de 43,8 millions d'euros de pertes. Pour la dernière année comptable prise en compte dans ce *Courrier hebdomadaire*, NewB a accusé une nouvelle perte de 922.000 euros, pour un chiffre d'affaires de 699.000 euros. Le total des pertes reportées doit évidemment être contextualisé. Il s'inscrit dans une logique de développement d'une *start-up*, ce qui implique, dans un premier temps, une période d'investissements importants. Comme aime à le souligner NewB, elle a été la première banque belge à avoir été créée de toutes pièces depuis 60 ans. D'un côté, on peut argumenter qu'elle n'a pas eu le temps de réellement faire ses preuves, de rentabiliser ses investissements. D'un autre côté, force est de constater que la coopérative est toujours restée très éloignée de l'équilibre financier et que les chiffres d'affaires projetés dans les budgets ne sont jamais réalisés. La situation financière de NewB a évidemment eu un impact négatif sur la valeur des parts nominales.

²²² NewB, « Rapport annuel 2020 », p. 29.

Sans refaire l'historique de la valeur d'une part de coopérateur à 20 euros, celle-ci ne valait plus que 1,6 euro en mai 2025. Autrement dit, pour une personne ayant investi 100 euros lors de la levée de fonds de 2019, la revente de ses parts ne lui rapporterait que 8 euros.

Mais l'histoire de NewB ne s'arrête pas en 2026 ni avec la présente étude. En effet, l'assemblée générale extraordinaire du 7 février 2026 a validé la piste d'un rapprochement avec F'in Common, un acteur du financement solidaire. La décision finale devra être prise lors de l'assemblée générale extraordinaire programmée en novembre 2026. À ce stade, rien ne permet de présager avec certitude de la suite de l'aventure. L'histoire de NewB montre que la coopérative n'est pas à un retournement ou un revirement près. Une surprise de dernière minute est donc toujours possible, même si les possibilités de rebondissement sont de plus en plus réduites, étant de moins en moins existantes. Au terme de ces 18 premières années de l'histoire de NewB, force est de constater que l'ambition initiale – créer une banque alternative assez puissante pour transformer le paysage bancaire belge – n'a pas été atteinte. Néanmoins, en rendant visible le souhait des Belges en faveur d'une banque éthique et en stimulant l'expansion géographique et la croissance de VDK Bank, l'aventure NewB a bel et bien fait bouger le marché bancaire belge. Le jeu en valait-il réellement la chandelle ? Il appartient évidemment à chaque coopérateur, à chaque citoyen, à chaque client d'y apporter une réponse.