

## Rapport de gestion

Le nouveau Code des Sociétés et des Associations (CSA) dispose que « *L'organe d'administration établit un rapport dans lequel il rend compte de sa gestion* » (art. 3:5) et en développe les détails (art. 3:6 §1<sup>er</sup>). Les « petites » sociétés au sens du CSA telles que CREDAL SC n'y sont légalement pas tenues mais considérant la nature de son activité et son modèle économique, il s'agit d'une bonne pratique qui s'impose à destination de l'Assemblée générale des coopérateurs.

### 1. Evolution de l'activité et situation financière de la société

#### a. Activité 2021

Comme l'année 2020, l'année 2021 a été marquée par la pandémie de COVID-19, ce qui a poussé CREDAL à adapter régulièrement son fonctionnement afin de prendre soin de son équipe, de ses clients et de ses coopérateurs, tout en poursuivant sa mission d'accompagnement et de mise à disposition de moyens sous forme de crédits solidaires à des entrepreneurs et à des particuliers en difficulté d'accès bancaire ainsi qu'à des projets à plus-value sociale, sociétale, culturelle ou environnementale.

Deux caps symboliques seront franchis en 2021, à savoir la barre des 1.000 crédits et un volume d'octroi supérieur à 30 mio€ : le nombre de dossiers de crédits accordés<sup>1</sup> entre 2020 et 2021 a bondi de 879 à 1.042 pour un montant total de 30.333k€, en augmentation de 3.553k€ (+ 13%). Cette tendance haussière s'observe auprès des différents pôles d'activité mais résulte en particulier de la progression des crédits (1) aux entreprises d'économie sociale et (2) aux entrepreneurs sociaux. Pour ces derniers, le volume de crédits accordés a même doublé. Quant à l'activité microcrédit auprès des entrepreneurs et des particuliers, compte tenu des montants moyens moindres, l'augmentation paraît moins significative, 835k€, alors qu'elle fait toute la différence en ce qui concerne l'évolution du nombre de dossiers et de clients, soit 172 dossiers (+25%).

#### CREDITS ACCORDES

	2019r		2020r		2021r	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Associations et entreprises d'économie sociale	126	17.034.235	142	20.330.241	122	21.409.107
Entrepreneurs sociaux	46	2.196.909	48	1.471.628	59	3.111.100
Entrepreneurs	79	635.835	53	550.759	93	872.990
Particuliers	729	4.710.138	636	4.427.814	768	4.940.169
<b>Total</b>	<b>980</b>	<b>24.577.117</b>	<b>879</b>	<b>26.780.442</b>	<b>1.042</b>	<b>30.333.366</b>

Cette reprise dynamique en 2021 a eu pour résultat d'accroître de 3.326k€ (+7%) le volume total de notre portefeuille de crédits bruts (hors réductions de valeur), ce qui permet à CREDAL SC de franchir un 3e cap symbolique en 2021, celui de détenir un portefeuille à vocation sociale supérieur à 50mio€. Le nombre de crédits s'établit quant à lui à 2.832 (+2%).

#### CREDITS ENCOURS BRUTS

	2019r		2020r		2021r	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
Associations et entreprises d'économie sociale	360	32.933.255	319	34.166.233	322	35.479.621
Entrepreneurs sociaux	96	2.992.178	116	3.565.877	145	4.828.523
Entrepreneurs	360	2.010.570	319	1.766.473	317	2.020.643
Particuliers	2.137	8.816.046	2.029	9.119.716	2.048	9.615.612
<b>Total</b>	<b>2.953</b>	<b>46.752.049</b>	<b>2.783</b>	<b>48.618.300</b>	<b>2.832</b>	<b>51.944.399</b>

<sup>1</sup> Un crédit accordé est une demande dont le dossier a fait l'objet d'une décision d'acceptation d'octroi de la part du comité crédit. Cela ne signifie pas systématiquement que le crédit ait été signé et/ou utilisé en totalité.

Ceci n'a été possible que grâce à ses coopérateurs restés fidèles et solidairement engagés qui ont investis davantage. L'augmentation du nombre de coopérateurs s'est poursuivie pour atteindre 3.713 coopérateurs à fin 2021, totalisant 46.499k€. Parmi ceux-ci, nous retrouvons à titre d'information :

- 72% de personnes physiques, avec une parité de genre tant en nombre qu'en montant ;
- 28% de personnes morales dont  $\frac{3}{4}$  sont issus du secteur associatif.

## **b. Analyse du bilan**

Au 31 décembre 2021, le total du bilan de CREDAL SC s'élève à 52.756k€, en augmentation de 3.137k€ (+6,3%) par rapport à l'année précédente.

Du côté du passif, nous retrouvons les deux sources principales de financement de notre activité de crédit. Tout d'abord, les apports sous la forme de parts de coopérateurs qui s'établissent à 37.353k€, en croissance de 2.651k€ (+7,6%) et également sous forme d'avances pour un montant de 9.146k€, en hausse de 1.537k€ (+20,2%). Ensemble, cela représente 46.499k€ mis à disposition de CREDAL SC par ses coopérateurs pour financer l'économie sociale et solidaire en Belgique.

En complément des moyens apportés par ses coopérateurs, CREDAL SC a utilisé une ligne de trésorerie pour 1.000k€. Il s'agit de financer les besoins temporaires et à court terme de ses clients associatifs et coopératifs, en particulier en fin d'année lorsque la demande est la plus forte. CREDAL SC a également poursuivi l'amortissement de l'emprunt ayant refinancé une partie de son portefeuille crédits professionnels à moyen terme ce qui porte les dettes bancaires à 2.085k€, en baisse de 1.115k€.

Les dettes commerciales, fiscales, salariales et sociales et autres dettes atteignent 2.168k€ (-2,8%). Cette réduction s'explique principalement par une diminution (1) des dettes fournisseurs, (2) des réserves de dividendes de coopérateurs non-distribués et (3) des dettes fiscales. Quant aux produits à reporter d'un montant de 381k€, ils diminuent de 27k€ et représentent les intérêts sur les prêts verts bruxellois, qui seront ventilés sur les années à venir au rythme de l'amortissement du portefeuille.

Du côté de l'actif, nous retrouvons l'utilisation qui a été faite des ressources mises à disposition. Les créances commerciales augmentent pour s'établir à 48.729k€, soit un accroissement de 2.583k€ (+5.6%). Cette hausse résulte principalement des crédits octroyés aux associations et coopératives ainsi qu'aux entrepreneurs sociaux. En ramenant la taille du portefeuille de crédits sur les fonds mis à disposition par nos coopérateurs, le taux d'utilisation est supérieur à 100% pour la quatrième année consécutive.

Pour compléter, les immobilisations (in)corporelles et financières valorisées à 2.128k€ croissent de 546k€ (+34.5%), à la suite principalement d'une prise de participation de 20k€ au sein d'une coopérative cliente qui a justifié sur le plan comptable de remonter sa créance dans le poste des immobilisations financières.

Quant aux autres créances qui atteignent 948k€, elles baissent de 345k€ tirées par la réduction des avances interco accordées et par la clôture du financement européen pour le démarrage réussi de notre fonds d'investissement pour l'innovation sociale, CHANGE. Pour terminer, CREDAL SC clôt l'exercice 2021 avec une trésorerie disponible confortable de 846k€, en augmentation de 343k€ par rapport à l'année précédente.

## **c. Analyse du compte de résultat**

En 2021, CREDAL SC a généré un chiffre d'affaires de 1.804k€ en recul de 217k€ (-10.8%). Cela s'explique par la fin de la période de financement du subside européen, partiellement compensé par des revenus financiers en croissance. Cette performance s'est réalisée dans un contexte de forte compétition sur le marché du crédit avec des taux d'intérêt planchers qui se sont maintenus durant l'année.

Ces revenus permettent dès lors de couvrir les postes de dépenses principaux, à savoir :

- Les marchandises, services et biens divers qui s'élevaient à 1.078k€ (60% du chiffre d'affaires). Ces dépenses sont stables, à 14k€ près, en comparaison à l'année dernière ;
- Les rémunérations et charges sociales de 377k€ (21% du chiffre d'affaires) en diminution de 91k€ ;
- Les amortissements sur immobilisations (in)corporelles de 118k€ (7% du chiffre d'affaire), qui sont stables à 5k€ près ;
- Les réductions de valeur et autres charges d'exploitation, qui représentent majoritairement notre coût du risque pour 64k€ (4% du chiffre d'affaires) et qui baissent de 198k€.

Après intégration des produits et charges financières, cet exercice se clôture avec un résultat positif de 132k€. Déduction faite de l'impôt sur le résultat, le bénéfice à affecter s'élève à 108k€ et est donc stable à 5k€ près par rapport à l'exercice précédent.

#### **d. Affectation du résultat**

Considérant les enjeux auxquels CREDAL SC doit faire face et après réalisation positive du test d'actif net, le Conseil d'administration propose à l'Assemblée générale de distribuer un dividende de 0,20% brut, soit un montant total de 66.201€. Si l'Assemblée générale approuve ce dividende, il subsistera un résultat à reporter positif de 41.444€, qui s'ajoutera aux bénéfices reportés les portant à 1.306.761€.

## **2. Risques et incertitudes auxquels la société est confrontée**

### **a. Risque débiteur**

L'activité exercée par CREDAL SC depuis sa constitution montre que, de manière générale, les défauts de paiement de ses clients sont limités. A titre d'exemple, le taux de sinistre moyen des crédits octroyés entre 2010 à 2021 est de 0,3% du total des montants de crédit octroyés. En 2021, le coût du risque crédit calculé sur base de la variation des réductions de valeur, des moins-values actées et de l'intervention des garanties s'élève à 52k€, soit 0,10% de l'encours moyen. Celui-ci intègre, après analyse approfondie de la population de crédits à risque, la reprise presque complète des réductions de valeurs exceptionnelles prises en 2020 en raison de la COVID-19 pour un montant de 218k€.

Ce faible coût du risque est le résultat d'un travail de fonds continu des équipes et d'une gestion prudente en matière de politique d'octroi de crédit et d'évaluation du portefeuille combinée avec des garanties apportées par les clients et/ou par des pouvoirs publics et européens dans le cas des crédits présentant un risque plus élevé. CREDAL met également en place des mesures d'accompagnement pour ces clients les plus vulnérables. A la date de rédaction de ce rapport, l'impact spécifique de la COVID-19 est limité et continue de faire l'objet d'un monitoring attentif qui n'est par ailleurs pas de nature à modifier l'évaluation des comptes au 31/12/2021.

### **b. Risque de liquidité**

Particulièrement depuis la survenance de la COVID-19, CREDAL SC mesure et vérifie qu'aucun remboursement simultané important de parts - qui lui ferait courir un risque de liquidité - n'était demandé. Et force est de constater que les mouvements d'achat et de vente de parts en 2021 se sont compensés tout au long de l'exercice, qui se solde avec une hausse nette de 2.651k€. C'est ainsi que grâce à la fidélité de nos coopérateurs existants et l'arrivée de nouveaux coopérateurs, CREDAL SC a pu rembourser la valeur des parts des coopérateurs qui souhaitaient se retirer sans attendre l'approbation des comptes annuels de l'année en cours, comme c'est le cas avec succès depuis sa création. Il est aussi rappelé qu'en conformité avec le Code des Sociétés et Associations, un test de solvabilité et de liquidité est soumis deux fois par an au contrôle des réviseurs.

### **c. Risque de rentabilité et risque concurrentiel**

Depuis plusieurs années, les taux d'intérêt sur les crédits octroyés aux entreprises sont particulièrement bas. CREDAL SC est impactée par cette situation sur son portefeuille de crédits aux entreprises sociales. Ce secteur suscite un intérêt croissant de divers organismes financiers qui font des offres très compétitives. Le maintien des

taux bas, allié à la concurrence, réduit la rentabilité du portefeuille et limite le développement des activités sociales de CREDAL SC, et notamment, de la microfinance dont le public est quant à lui, clairement délaissé par les banques. A titre d'exemple, c'est ainsi que la rentabilité contractuelle du portefeuille s'est contractée de 3,47% à 3,35%. CREDAL SC a néanmoins pu partiellement compenser cette baisse de rentabilité par l'augmentation de la taille de son portefeuille crédit brut de 3.326k€ tout en différenciant son positionnement du secteur bancaire classique.

### **3. Evénements importants survenant après la date de clôture de l'exercice ou susceptibles d'avoir une influence notable sur le développement de la société**

Il n'y a eu aucun événement important à noter après la date de clôture de l'exercice. La pandémie de COVID-19 persiste toutefois en 2021 et CREDAL SC continue donc à suivre la situation, notamment en ce qui concerne l'impact potentiel sur ses clients et sur sa propre situation financière.

### **4. Décharge aux administrateurs et au commissaire**

Conformément à la loi et aux statuts, le Conseil d'administration demande à l'Assemblée générale de se prononcer sur la décharge à donner aux administrateurs d'une part et au commissaire d'autre part pour l'exercice de leur mandat durant l'exercice 2021.

### **5. Autres éléments d'informations**

Conformément à ses obligations d'information, il est aussi précisé :

#### **a. Recherche et développement**

A l'exception d'investissements réalisés dans le cadre du développement de nos systèmes informatiques, CREDAL n'a pas d'activités de recherche et développement au sens entendu par le Code des Sociétés et Associations.

CREDAL est néanmoins membre de divers groupes de travail et de réseaux qui se penchent sur les thématiques en lien avec la finance sociale et solidaire, telle que la Fédération Européenne des Banques et financiers Ethiques et Alternatives ou Solifin, le réseau belge des acteurs de la finance à impact, dont elle est un des membres fondateurs. CREDAL est également un acteur engagé au sein de l'économie sociale belge francophone.

Par ailleurs, CREDAL travaille continuellement à l'amélioration et la mise à jour de son cadre de fonctionnement ainsi que de ses systèmes et procédures internes, qui s'intègrent dans la réalisation du plan stratégique 2020-2025 aux côtés des projets prioritaires que sont (1) la digitalisation, (2) la recherche de fonds et la vie coopérative, (3) le développement de l'activité crédit à l'économie sociale, (4) le « cycle de vie » de ses travailleurs et (5) l'organisation d'un centre de services. C'est dans ce cadre que sa raison d'être, au travers de la mise à jour de sa vision, ses missions et ses valeurs, a aussi été clarifiée en 2021.

#### **b. Succursales**

CREDAL SC ne dispose d'aucune succursale et a son siège social situé rue d'Alost 7 à 1000 Bruxelles.

#### **c. Comité d'audit et des risques**

Un comité d'audit et des risques a été mis en place en avril 2021. Il est composé de deux administrateurs et d'un tiers disposant des compétences en matière de gestion des risques, de conformité aux réglementations en vigueur et aussi plus spécifiquement, en matière comptable et d'audit. Ce comité dont les membres ont l'indépendance appropriée n'exerçant aucune fonction opérationnelle d'aucune sorte chez CREDAL émettent des avis compétents au Conseil d'administration sur ces matières.

#### **d. Conflit d'intérêts**

Au cours de l'exercice écoulé et jusqu'à la date du présent rapport, le Conseil d'administration n'a pas été informé et n'a pas constaté de conflit d'intérêts avec un administrateur ou une autre personne exerçant une fonction chez CREDAL.

#### **e. Utilisation d'instruments financiers**

CREDAL SC n'a pas eu recours à l'utilisation d'instruments financiers pour couvrir des risques de taux, de crédit, de liquidité, de trésorerie ou autres. Ses activités financières impliquent uniquement l'octroi de crédits à destination de ses clients, la prise de participations financières auprès de partenaires et la souscription d'emprunts en compléments aux apports des coopérateurs.

### **6. Budget 2022**

Le Conseil d'administration a approuvé un budget qui prévoit un résultat bénéficiaire de 27k€ pour l'exercice 2022.

### **7. Rapport spécial relatif à l'agrément comme entreprise sociale**

Ce rapport spécial relatif à l'agrément comme entreprise sociale a pour objectif de faire état de la manière dont la coopérative (1) a réalisé sa finalité et ses objectifs sociaux durant l'exercice 2021 au sens du Code des Sociétés et des Associations, (2) a respecté les conditions d'agrément du Conseil National de la Coopération en tant que société coopérative ainsi que (3) les conditions de l'agrément bruxellois comme Entreprise Sociale et Démocratique.

Au 31 décembre 2021, toutes les conditions liées aux agréments mentionnés ci-dessus sont remplies.

Le Conseil d'administration veille à la stricte application de ces principes, dans le respect des statuts et du Règlement d'Ordre Intérieur qui les organisent. Il se compose de personnes physiques agissant en leur nom propre et apportant des compétences financières, juridiques, sociales et stratégiques. Les membres de la direction sont invités lors de ses séances. Le Conseil d'administration s'est réuni 9 fois en 2021. L'ordre du jour des réunions est préparé par le Président du Conseil d'administration et la direction générale. Chaque point mis à l'agenda fait l'objet d'une note soumise à discussion ou décision, et l'ensemble des documents sont envoyés 5 à 7 jours avant la séance.

Les administrateurs exercent leur mandat à titre gratuit.

#### **a. Finalité sociale de CREDAL SC**

L'objet social de CREDAL est de promouvoir une société plus juste et solidaire, particulièrement en ce qui concerne l'usage de l'argent. Cette finalité s'inscrit en deux objectifs : (1) développer une épargne responsable, libérée de toute priorité au rendement financier et (2) favoriser par ce moyen le développement de projets qui engendrent des changements de société, projets menés par des groupes ou personnes qui placent l'économie au service de l'homme et de la solidarité et permettre l'accès à du financement adapté à des personnes en situation d'exclusion bancaire.

La manière dont CREDAL a rempli sa finalité en 2021 est détaillée dans le rapport d'activités annuel qui est distribué à nos coopérateurs, ainsi que dans les trimestriels d'information « Crédialogue ». Ces publications reprennent la liste des projets financés, dans l'objectif d'assurer une totale transparence à nos coopérateurs. A nouveau en 2021, notre engagement de maintenir un encours crédit supérieur à 80% a été rencontré puisque 100% des fonds placés par nos coopérateurs ont été convertis en financements à plus-value sociale.

Les investisseurs qui confient leur placement à la coopérative privilégient le rendement social pour leur argent. Si toutefois ceux-ci choisissent un placement assorti d'un rendement financier, l'Assemblée générale a limité le

dividende à un maximum de 2,5% et, en 2021, il est proposé de verser un dividende de 0,20% aux coopérateurs ayant souscrits des parts rémunérées.

Enfin, le montant remboursé des parts ne peut être supérieur à leur valeur nominale.

## b. Information des membres

Une partie des ressources annuelles est consacrée à l'(in)formation de ses coopérateurs, actuels et potentiels, et de nos parties prenantes (volontaires, partenaires publics et privés). En 2021, 49k€ (hors ressources humaines) ont été consacrés aux actions du département marketing et communication. Ces actions comprennent, entre autres, la rédaction et communication des mailings et des « Crédialogue » aux coopérateurs existants ainsi que la publication du rapport d'activité et l'organisation de l'Assemblée générale ordinaire. Parallèlement à ces actions d'information traditionnelles, des investissements importants ont été réalisés pour élaborer un site web, plus clair et accessible, intégrant un outil d'orientation qui guide le visiteur et lui permet d'accéder rapidement à l'information ou au service demandé, ainsi que pour rafraîchir notre identité visuelle. Pour ce faire, nous avons déjà investi 28k€ en 2021.

## c. Composition du capital de CREDAL SC au 31/12/21 et mouvements en 2021

Au 31 décembre 2021, CREDAL comptait 3.713 coopérateurs pour 37.353k€, en augmentation de 7.6% par rapport à 2020. Toutes les parts sont entièrement libérées.

COMPOSITION DU CAPITAL				
	2019r	2020r	2021r	
<b>Nombre de coopérateurs (#)</b>	<b>3.413</b>	<b>3.582</b>	<b>3.713</b>	
- Entrants (sur l'année)	180	342	251	
- Sortants (sur l'année)	- 13	- 173	- 120	
				Nombre
<b>Parts des coopérateurs (€)</b>	<b>34.063.900</b>	<b>34.702.235</b>	<b>37.352.856</b>	<b>263.118</b>
- Investisseurs (500€)	28.175.910	29.355.910	31.004.910	61.927
- Bâisseurs (100€)	3.833.133	3.196.633	4.016.164	39.623
- Domino (10€)	1.306.810	1.416.970	1.596.210	159.621
- Entrepreneurs (2.500€)	712.290	694.790	694.790	318
- Partenaires (25€)	35.657	37.832	40.682	1.628
- Garants (100€)	100	100	100	1

Un peu plus de 11% du capital est détenu en parts non assorties d'un dividende, à savoir principalement les parts « Bâisseurs ». Cet abandon de dividende confère à CREDAL des moyens additionnels pour lui permettre de financer ses activités sociales (cf. microfinance et accompagnement à l'entrepreneuriat) et de proposer des taux d'intérêt calculés au plus juste.

Aucune personne ne détient plus de 5% du capital et chaque coopérateur détient un droit de vote lors de l'Assemblée générale selon le principe « une personne = une voix ». Notons aussi que c'est au Conseil d'administration que revient la responsabilité de se prononcer sur l'admission des nouveaux coopérateurs, qui n'a n'a rejeté aucune demande de coopérateur au cours de l'année 2021.

## MOUVEMENTS DU CAPITAL EN 2021

Parts des coopérateurs	Achat		Vente		Solde	
	Nombre	Montant	Nombre	Montant	Nombre	Montant
- Investisseurs (500€)	10.351	5.156.571	- 7.017	- 3.508.500	3.334	1.648.071
- Bâisseurs (100€)	8.633	863.885	- 425	- 43.769	8.208	820.116
- Domino (10€)	54.941	549.733	- 37.017	- 370.170	17.924	179.563
- Entrepreneurs (2.500€)	-	-	-	-	-	-
- Partenaires (25€)	137	3.447	- 23	- 575	114	2.872
- Garants (100€)	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>74.062</b>	<b>6.573.635</b>	<b>- 44.482</b>	<b>- 3.923.014</b>	<b>29.580</b>	<b>2.650.621</b>

#### d. Respect du développement durable dans les dépenses de fonctionnement

Les dépenses engagées sont réalisées avec la plus grande attention sur leur impact environnemental et social. De plus, les dépenses de fonctionnement sont limitées et réalisées sous le contrôle d'outils de suivi budgétaire. Nos cahiers des charges prévoient également une clause environnementale et sociale et nous privilégions le recours à des organisations relevant de l'économie sociale à savoir-faire équivalent.

#### e. Politique salariale et bien-être au travail

Les rémunérations des travailleurs au sein de la coopérative appliquent une tension salariale modérée. Elles sont fixées sur base d'une grille transparente et connue de l'ensemble des travailleurs. En 2021, la tension salariale est de 1.7, comme illustré dans le tableau anonymisé ci-dessous qui reprend le plus bas et le plus haut salaire en équivalent temps plein.

Collaborateur	Salaire de base	Double pécule de vacances	Prime de fin d'année	Indemnité forfaitaire	Frais de déplacement	Part patronale titre repas	ATN véhicule société	TOTAL
xxx	67643,22	5148,38	5759,53	2640	0	999,04	1370,02	83560,19
xxx	40655,31	3089,37	3477,74	240	88,32	1003,5	0	48554,24

L'année 2021 a été intense car, outre une activité soutenue au sein de nos différentes activités, une partie de l'équipe a été mobilisée sur la réalisation des projets dans le cadre du plan stratégique.

Au fur et à mesure de l'évolution des normes sanitaires, une organisation hybride mixant présentiel et distanciel a été adoptée, permettant à chacun et à chaque équipe de trouver le meilleur équilibre tout en gardant au centre l'accessibilité pour nos clients.

En 2021, un renforcement des effectifs a été opéré par le soutien à la 1ère ligne au microcrédit personnel et l'engagement d'un *data and reporting analyst* pour la réalisation des reporting et tableaux de bords.

En matière de bien-être, le comité de gestion a initié un programme de bien-être « Good coaching » avec un coach externe au dernier trimestre. Après des séances pédagogiques de lancement et de clôture, un site interactif reprenant des vidéos explicatives, des exercices et des concours a été mis à disposition des employés afin de les encourager à bouger régulièrement et à adopter une bonne posture en travaillant.

Suite à l'interpellation du personnel, une enquête externe « bien-être et prévention des risques psycho-sociaux » a été lancée. Préparée au dernier trimestre 2021, elle a été menée en janvier 2022 auprès de l'ensemble du personnel. Elle débouchera sur un plan d'action comprenant des actions de cohésion sociale et de prévention des risques psycho-sociaux qui seront réalisées en 2022.

Enfin, il a été décidé lors de la revue des projets du plan stratégique réalisée en 2021 de lancer, en 2022, un projet axée sur le « cycle de vie » de l'employé avec une attention portée aux étapes : (1) Evaluation et performance, (2) Développement et formation et (3) Motivation et reconnaissance.

#### f. Gouvernance démocratique

L'Assemblée générale annuelle met en présence les membres du Conseil d'administration, les travailleurs et les parties prenantes (incl. coopérateurs, clients, partenaires institutionnels et opérationnels, volontaires). Outre la partie formelle de présentation des comptes annuels et du rapport d'activité, l'Assemblée générale permet d'envisager collectivement les perspectives et le développement de la coopérative, ainsi que de susciter la rencontre entre les coopérateurs, l'équipe et les clients accompagnés ou financés par CREDAL.

En 2021, en raison de la situation sanitaire, l'Assemblée générale s'est réunie à distance et a rassemblé le vote de 515 coopérateurs. Afin de donner une information complète et détaillée aux coopérateurs, l'équipe et les membres du Conseil d'administration leur ont proposé des modes d'interactions et de communications variés et accessibles:

- L'ordre du jour ainsi que les documents y afférents ont été communiqués et mis à disposition sur le site internet ;
- Des capsules vidéo de présentation ont été réalisées par le président du Conseil d'administration, la direction générale et les directions des pôles financement et accompagnement ;
- Les coopérateurs ont pu poser leurs questions par écrit, et les réponses ont été intégralement reprises sur le site au fur et à mesure, et avant la date du vote ;
- Le vote des résolutions présentées à l'approbation de l'Assemblée générale a pu être réalisé à distance.

Le comité de gestion se compose de la direction générale, des directions de pôles et de la responsable des ressources humaines et se réunit bimensuellement hors vacances scolaires. Il est en charge de la mise en oeuvre de la stratégie et de la gestion opérationnelle et quotidienne de la coopérative.

Le personnel de CREDAL s'est réuni 10 fois en plénière en 2021, une mise au vert a été organisée, ainsi que deux moments conviviaux dont l'un en présentiel et le second en distanciel. Ces réunions sont l'occasion d'échanger, de partager l'information et de faire un retour sur les rapports du Conseil d'administration et du comité de gestion ainsi que d'aborder les enjeux de la coopérative, les activités, les budgets et résultats financiers, l'organisation interne... Un sondage réalisé au sein de l'équipe en 2021 a permis de revoir l'organisation des réunions pour plus d'interactions et de débats en 2022.

Les travailleurs interviennent à différents niveaux dans la définition des modalités d'organisation et de développement de CREDAL. Par exemple, ils sont structurellement impliqués dans le processus de recrutement et l'établissement des budgets annuels. Ils sont également activement impliqués dans le processus stratégique. La responsabilité de suivi du portefeuille de projets et de veille stratégique a été déléguée à un comité stratégique, qui se compose de 6 membres de l'équipe, du comité de gestion et de deux administrateurs. Ce comité s'est réuni 5 fois en 2021.

Enfin, afin de clarifier le cadre décisionnel et de fonctionnement au sein de la coopérative, et préciser selon quelles modalités de concertation l'équipe intervient dans les décisions, le Règlement d'Ordre Intérieur a été revu en profondeur, ce qui a mobilisé un temps conséquent tant au sein du comité de gestion qu'au niveau du Conseil d'administration. La version finalisée sera proposée pour vote lors d'une Assemblée générale extraordinaire en 2022.

Pour le Conseil d'administration tenu en date du 5 mai 2022,



**Olivier Gevart**  
Président du Conseil d'administration



Administrateur