

RAPPORT DU CONSEIL DE GOUVERNANCE DE COOPEOS

AG 28 juin 2022

Composition du CG



- Pierre ESCOYEZ
- Hervé JEANMART
- Julie RIJPENS
- Christophe SCHOUNE
- Olivier SQUILBIN
- Béatrice SMAL GOFFIN

Missions du CG



- **Evaluer** la conformité des orientations avec les valeurs de Coopeos (développement durable et charte)
- **Alerter** le CA en cas de divergences avec les valeurs ou les orientations données par l'AG
- **Proposer** un avis sur la stratégie ou sur les questions éthiques

- **Faire rapport à l'AG**
- **Contrôler les comptes** (s'il n'y a pas de commissaire réviseur)

Rencontres du CG



- Participation du CG à la mise au vert de Coopeos (27 novembre 2021)

- Rencontres avec l'équipe en vue de la préparation de l'AG (juin 2022):
 - ▣ Bilan des activités 2021
 - ▣ Equipe – Gouvernance
 - ▣ Aspects financiers

Observations du CG



1. Bilan des activités 2021
2. Organisation et gouvernance
3. Aspects financiers (analyse et contrôle des comptes)
4. Récapitulatif des points d'attention et propositions



ACTIVITES

Bilan des activités 2021



- Coopeos a réalisé des projets dans ses 3 domaines d'activité
 - ▣ **Transformer**
 - 11 plateformes pour 3000 tonnes actuellement
 - Nombreux projets en développement
 - ▣ **Chauffer**
 - 25 chaufferies bois (dont 5 installées en 2021)
 - Chaufferies dans des entités bien alignées avec les objectifs de Coopeos
 - ▣ **Sensibiliser**
 - Activités de sensibilisation réalisées pour leurs clients
 - Séminaire pour les pouvoirs publics
 - Difficulté de mettre en œuvre des actions pour réduire les besoins en énergie

Bilan des activités 2021



Coopeos confirme sa capacité à financer son développement

- Grâce à...
 - Accroissement de sa notoriété (comme acteur coopératif, comme alternative énergétique)
 - Valeur sociétale du projet de Coopeos
 - Crédibilité de l'équipe et du business plan
 - Situation financière favorable et résultats 2021 à l'équilibre

Diapositive 8

JR [4]1

n'hésitez pas à ajouter d'autres éléments à partir des discussions que vous avez eues

JR; 23-06-22

Choix des projets et des partenaires



En deux étapes:

- Définition de critères d'exclusion « d'office » (ex. secteur de l'armement)
- Définition de critères pour évaluer la qualité des projets sur les aspects environnementaux / sensibilisation / sociaux / etc. (fiches-projet)

Le canevas des « fiches projet » est en cours de finalisation.

Observations et points d'attention



□ **Transformer:**

- Proposition de créer une nouvelle structure
 - décision à prendre en AG

□ **Chauffer:**

- Difficulté de développer l'axe "réduction des besoins" par manque de ressources des clients (un projet de ce type actuellement)
- Potentiel pour développer de nouveaux segments (ex. Réseaux de chaleur "community-based" - projet Greendyle ou chaleur à plus haute température)
- Risque d'exploitation négative de l'image de Coopeos sur des projets "passoires"

Observations et points d'attention

□ **Sensibilisation:**

- Le modèle économique pour ce volet tient-il la route?
- Quelles ressources “en propre” dédier à cette activité?
- Quel devrait être le focus de l'activité de sensibilisation de Coopeos (vu la multitude d'acteurs déjà actifs en éducation/sensibilisation environnementale)?
- Comment mobiliser les coopérateurs sur cette question?
- Réorienter vers l'axe “réduction des besoins” ?

□ **Evaluation de l'impact**

- Possibilité de développer des outils pour donner une idée plus consistante de l'impact social de Coopeos (en complément de son impact économique et environnemental)



ORGANISATION ET GOUVERNANCE

Nouvelle organisation

- Objectifs principaux
 - ▣ **Cohésion** de l'équipe
 - ▣ Mieux intégrer la **gouvernance participative**
 - ▣ Améliorer le **processus décisionnel** (souci d'efficacité)
 - ▣ Être adapté à la **croissance** (rapide) de Coopeos

- Mise en place depuis janvier 2022
 - ▣ **Coaching** externe nécessaire
 - ▣ **Processus long** : rester agile, rencontrer d'autres structures, continuer à se former, développer la participation nécessite aussi de développer l'écoute
 - ▣ **Evaluation** nécessaire dans un an

Diapositive 13

JR [7]2

Olivier/Pierre/Hervé: je vous laisse compléter (cf. notes dans la partie "commentaires")

JR; 24-06-22

Gouvernance participative

- **Cercle équipe**
 - ▣ Salariés sont membres d'office
 - ▣ Les indépendants sur base volontaire

- **Cercle de pilotage (“Comité de direction”)**
 - ▣ Clarification du lien entre ce cercle et le CA est nécessaire
 - ▣ Rôle ”doublon” des administrateurs délégués ?

- **Quid impact sur mode de fonctionnement CA, AG (CG) ?**
 - ▣ Possibilité de prévoir une place au CA pour un/deux membres de l'équipe désignés par le cercle de pilotage ?

Diapositive 14

JR [7]3

Olivier/Pierre/Hervé: je vous laisse compléter (cf. notes dans la partie "commentaires")

JR; 24-06-22

Gouvernance participative

□ Cercles opérationnels (3)

- Besoin de distinguer/clarifier les **processus de décision** (approche participative) et les **processus d'exécution** (responsabilité individuelle/hierarchie)
- Organisation en cercles utile tant que l'équipe est réduite ?
- Mode de décision par consentement efficace dans tous les cas ?
- Fonctions/Responsabilités à clarifier ?
 - Chef de projet
 - Responsable de l'exploitation des chaufferies
 - Planning
 - Etc.

Diapositive 15

JR [7]4

Olivier/Pierre/Hervé: je vous laisse compléter (cf. notes dans la partie "commentaires")

JR; 24-06-22

Vie coopérative



- Quelles interactions avec les coopérateurs/coopératrices?
- Quels retours attendent-ils/elles?
- Quelles implications peuvent-ils/elles avoir dans les activités de Coopeos?



ASPECTS FINANCIERS

Bilan financier de l'activité 2021

Sur le plan financier, Coopeos:

- Enregistre une forte croissance de son chiffre d'affaire (x 2,5) principalement par des ventes de chaudières avec service énergétique;
- Termine l'exercice en léger boni et enregistre une forte croissance de son cashflow (x 3,2);
- Enregistre une perte sur l'activité combustible;
- Maitrise la croissance de l'endettement et des charges financières (4,4% du chiffre d'affaire versus 7% en 2020). Ceci découle de la fin des commandes en tiers investisseurs liées à la fin de l'accès aux subsides UDE.

Diapositive 18

JR1

Perte sur l'activité combustible => sait-on pourquoi? Était-ce attendu?

JR; 23-06-22

Nouveaux challenges financiers

- Améliorer la rentabilité de l'activité chaufferie :
 - En se différenciant des concurrents, autrement que par le prix;
 - En maîtrisant les coûts;
 - En intégrant dans les contrats l'incertitude liée au contexte économique (crise de l'énergie, pénurie de pièces et main d'œuvre, inflation générale des prix...)

- Améliorer la rentabilité de l'activité combustibles:
 - Projet de création d'une coopérative sœur pour garantir l'approvisionnement de combustibles en prix, qualité et volume

De meilleures marges devraient permettre de:

- Compenser rapidement la perte reportée ;
- Financer une partie de la croissance (BFR) sur fonds propres ;
- Accroître les réserves pour faire face aux aléas de tous types.

Contrôle des comptes



Objet du contrôle:

- Organisation en matière administrative et comptable et contrôles internes
- Justification des montants par sondage
- Bien-fondé des règles d'évaluation

Contrôle des comptes

- A notre avis, les comptes annuels 2021 donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la coopérative.

- Remarques:
 - Dettes à long terme échéant dans l'année: certains crédits bancaires ne sont pas splittés de manière à faire apparaître la partie échéant dans l'année. Il en résulte un petit gonflement des capitaux permanents au détriment des dettes à CT.
 - Commandes en cours d'exécution: Evaluées à leur coût de revient majoré de la marge attendue sur commande, compte tenu du degré d'avancement des travaux.
 - Pour les factures externes: la règle est correctement appliquée;
 - Pour les prestations de l'équipe Coopeos: l'état d'avancement des travaux n'étant pas connu avec précision, la valorisation des encours relève d'une estimation et pourrait être légèrement surévaluée.
 - Factures à établir : faible risque subsistant sur les facturations du projet WL non provisionné.

Diapositive 21

JR [5]1

Béatrice: les trois remarques que tu formules devraient normalement être régularisées dans la comptabilité avant de soumettre les comptes annuels à l'AG, au risque de produire des comptes annuels qui ne sont pas corrects, n'est-ce pas? Sais-tu si ces modifications ont été apportées dans les comptes annuels? Est-ce que les dettes à long terme ont été splitées correctement? Est-ce que les factures à établir ont en effet été établies en 2022? Merci

JR; 24-06-22



POINTS D'ATTENTION ET PROPOSITIONS

Activités

Points d'attention	Suggestions
Chauffer: <ul style="list-style-type: none">• Ne pas chauffer des "passoires" (impact négatif sur l'image de Coopeos)	<ul style="list-style-type: none">• Développer l'accompagnement de la réduction des besoins est une manière de se différencier d'un "installateur"
Sensibiliser <ul style="list-style-type: none">• Quelles ressources?• Avec quel focus?	<ul style="list-style-type: none">• Continuer de travailler en sous-traitance avec des ASBL d'éducation environnementale pour les animations• Focus sur les actions de sensibilisation / d'accompagnement des clients pour réduire les besoins en énergie

Organisation et gouvernance

Points d'attention	Suggestions
Gouvernance participative	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en capacité chacun qui veut prendre part à cette gouvernance participative, sécuriser dans la prise de décision • Clarifier champs d'application (processus de décision vs processus d'exécution) • Réfléchir à différents canaux/outils pour mettre en œuvre cette gouvernance participative (≠ réunion) • S'inspirer d'autres structures • Evaluer d'ici un an
Fonctions/responsabilités à clarifier	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier les différentes fonctions (chef de projet, responsable d'exploitation, etc.)
Renforcer les liens entre le cercle de pilotage et le CA	<ul style="list-style-type: none"> • Réserver une place au CA pour un/deux membres de l'équipe désignés par le cercle de pilotage (si conforme à la loi et aux statuts)
Le monitoring du conseil de gouvernance est arrivé en fin de ligne.	<ul style="list-style-type: none"> • Envoi trimestriel d'un rapport d'activités succinct + points clés d'attention • 2-3 rencontres par an (initiées par l'équipe)
Mieux connaître et intégrer les attentes des coopérateurs.	<ul style="list-style-type: none"> • Impliquer les coopérateurs sur la production de livrables spécifiques

Diapositive 24

JR [6]1

Olivier/Pierre: je vous laisse compléter

JR; 24-06-22

Aspects financiers

Points d'attention	Suggestions
Perte sur l'activité combustible	<ul style="list-style-type: none">• Le projet de coopérative sœur pour garantir l'approvisionnement devrait permettre d'y remédier à terme
Améliorer la rentabilité de l'activité chaufferie	<ul style="list-style-type: none">• Différenciation des concurrents sur d'autres critères que le prix• Mieux intégrer les incertitudes liées au contexte économique dans les contrats
Compensation de la perte reportée	<ul style="list-style-type: none">• Viser à une compensation rapide
Constitution de réserves pour faire face aux aléas.	<ul style="list-style-type: none">• Activer dès que possible