

Réalisés 2010 à 2022 , Budget 2023 AG 2022 du 24 03 2023	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Budget 2023
<b>Ratio revenus propres Vs Subventions</b>	<b>49,45%</b>	<b>57,79%</b>	<b>50,56%</b>	<b>55,32%</b>	<b>62,20%</b>	<b>61,77%</b>	<b>57,14%</b>	<b>53,02%</b>	<b>53,11%</b>	<b>50,12%</b>
	586.486	542.281	514.651	503.883	679.815	704.936	737.462	726.015	736.342	
Frais d'établissement	5.665	4.601	3.536	2.472	1.408	344	0	0	4.770	
Immobilisations Incorporelles	2.208	1.656	3.000	3.641	3.301	3.069	2.639	11.730	19.712	
Immobilisations Corporelles	544.710	517.121	489.212	478.867	671.203	695.620	728.920	708.383	705.837	
A. Terrains - Constructions	489.690	466.636	447.956	430.476	575.251	569.595	556.136	538.689	510.190	
B. Installations - Machines - Outillage		31.048	23.611	24.835	70.204	88.207	115.477	116.300	152.761	
C. Mobilier - Matériel Roulant	11.903	19.437	17.645	23.556	25.748	37.818	57.307	53.394	42.886	
Participations et caution immobilisée	33.903	18.903	18.903	18.903	3.903	5.903	5.903	5.903	6.023	
<b>ACTIFS CIRCULANTS</b>	<b>202.262</b>	<b>223.721</b>	<b>250.896</b>	<b>342.654</b>	<b>278.615</b>	<b>208.039</b>	<b>157.056</b>	<b>150.379</b>	<b>156.517</b>	
Stocks d'ingrédients	7.405	10.940	14.459	20.277	21.648	11.933	13.438	16.317	29.706	
Créances à un an au plus	170.646	181.338	211.101	178.468	116.388	130.231	101.183	92.900	101.760	
A. Créances Commerciales	1.709	1.154	8.517	12.074	14.457	15.648	1.060	6.805	4.764	
B. Subventions et créances à recevoir	168.937	180.184	202.584	166.394	101.931	114.583	100.123	86.096	96.996	
Liquidités disponibles	20.870	31.183	23.627	143.883	139.189	65.371	39.948	37.463	21.300	
Comptes de régularisation	3.341	260	1.708	26	1.390	505	2.487	3.699	3.750	
<b>ACTIF</b>	<b>788.748</b>	<b>766.002</b>	<b>765.547</b>	<b>846.537</b>	<b>958.431</b>	<b>912.975</b>	<b>894.518</b>	<b>876.394</b>	<b>892.858</b>	
<i>Capitaux propres</i>	<i>-8.118</i>	<i>-15.175</i>	<i>-39.295</i>	<i>-28.424</i>	45.898	35.562	24.872	15.611	9.378	
(Quasi ) Capitaux permanents	606.415	577.987	595.639	698.021	802.394	744.890	711.006	716.227	714.293	
Résultats réportés	-54.748	-53.327	-73.208	-58.098	-51.779	-49.865	-48.055	-44.816	-38.549	
Subsides en capital	46.630	38.152	33.913	29.674	97.677	85.427	72.927	60.427	47.927	
Provision pour risques et charges	141.574	131.574	127.283	109.239	0	11.488	0	10.450	0	
GT des dettes	655.342	649.602	677.559	765.722	912.532	865.925	869.646	850.333	883.480	
Dettes à plus d'un an	472.959	461.588	507.651	617.206	756.495	697.840	686.134	690.166	704.914	
A. Solde Dettes aux banques à+ d'un an	318.959	277.588	221.012	164.506	105.842	55.842	28.051	31.832	30.538	
D.Solde des Autres Dettes à + d'un an	154.000	184.000	286.639	452.700	650.653	641.998	658.083	658.333	674.376	
Dettes à moins d'un an	179.368	188.015	169.408	148.516	151.478	164.485	183.012	160.167	178.566	
A. Dettes en capitaux dûes dans l'année	117.923	123.826	111.503	56.487	58.664	64.319	64.057	29.120	31.323	
C. Dettes aux fournisseurs	12.235	16.316	16.137	16.822	6.021	29.269	19.609	12.332	46.117	
D. Acomptes et subventions Reçus	18.400	17.260	7.680	30.310	19.350	9.036	10.036	10.180	12.100	
E. Dettes Fiscales Salariales Sociales	30.230	30.512	34.028	43.748	64.412	59.941	87.360	106.375	56.766	
1. Impôts	0	634	3.487	3.118	5.956	9.308	4.483	34.690	2.077	
2. Rémunérations - Provision pécules - Charges Sociales	30.230	29.878	30.541	40.629	58.456	50.633	82.878	71.685	54.688	
F. Autres Dettes	581	100	60	1.150	3.030	1.920	1.950	2.160	2.260	
Comptes de régularisation	3.015	0	500	0	4.559	3.600	500	0	0	
<b>PASSIF</b>	<b>788.799</b>	<b>766.002</b>	<b>765.547</b>	<b>846.537</b>	<b>958.431</b>	<b>912.975</b>	<b>894.518</b>	<b>876.394</b>	<b>892.858</b>	

Réalisés 2010 à 2022 , Budget 2023 AG 2022 du 24 03 2023	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Budget 2023
<b>GT des revenus</b>	<b>666.336</b>	<b>630.252</b>	<b>755.466</b>	<b>819.248</b>	<b>988.999</b>	<b>1.025.830</b>	<b>990.065</b>	<b>946.586</b>	<b>1.053.989</b>	<b>1.263.386</b>
<b>Total Revenus propres</b>	<b>324.341</b>	<b>361.137</b>	<b>376.360</b>	<b>451.070</b>	<b>600.927</b>	<b>623.209</b>	<b>542.536</b>	<b>492.720</b>	<b>554.461</b>	<b>633.172</b>
<b>GT Ventes</b>	<b>249.417</b>	<b>248.701</b>	<b>295.544</b>	<b>368.810</b>	<b>417.604</b>	<b>456.005</b>	<b>334.543</b>	<b>366.117</b>	<b>444.562</b>	<b>526.400</b>
<b>Total des Ventes Horeca</b>	<b>248.308</b>	<b>234.401</b>	<b>254.835</b>	<b>313.467</b>	<b>367.756</b>	<b>392.639</b>	<b>258.667</b>	<b>298.106</b>	<b>386.256</b>	<b>468.000</b>
Vente des repas et emportés	169.881	158.058	161.169	194.175	236.770	392.601	218.043	199.925	255.287	310.000
Vente des boissons	36.703	37.688	42.491	62.551	72.002	38	21.523	65.357	81.134	93.000
Locations des salles	27.267	27.328	41.534	49.637	51.634	0	16.117	28.589	40.821	57.000
Locations des chambres	14.457	11.327	9.641	7.104	7.350	0	2.983	4.235	9.014	8.000
<b>Total des Ventes Maraichage</b>	<b>1.109</b>	<b>14.300</b>	<b>40.709</b>	<b>55.342</b>	<b>49.848</b>	<b>63.366</b>	<b>75.876</b>	<b>68.011</b>	<b>58.305</b>	<b>58.400</b>
<b>Dons</b>	<b>799</b>	<b>41.083</b>	<b>14.345</b>	<b>10.343</b>	<b>114.375</b>	<b>96.970</b>	<b>142.069</b>	<b>64.595</b>	<b>39.150</b>	<b>25.000</b>
<b>Loyers et autres produits</b>	<b>74.125</b>	<b>71.353</b>	<b>66.471</b>	<b>71.918</b>	<b>68.948</b>	<b>70.234</b>	<b>65.925</b>	<b>62.008</b>	<b>70.750</b>	<b>81.772</b>
<b>GT Subventions</b>	<b>336.812</b>	<b>265.999</b>	<b>373.499</b>	<b>366.077</b>	<b>373.889</b>	<b>392.220</b>	<b>424.364</b>	<b>444.677</b>	<b>494.225</b>	<b>630.214</b>
Total subvention directe APE	127.227	122.477	126.578	126.468	58.089	59.892	61.801	61.262	183.572	196.555
Total subvention ONSS APE	0	0	80.608	82.209	103.400	101.936	99.325	92.896	0	0
<b>Total subventions APE et ONSS APE</b>	<b>127.227</b>	<b>122.477</b>	<b>207.186</b>	<b>208.678</b>	<b>161.489</b>	<b>161.828</b>	<b>161.126</b>	<b>154.158</b>	<b>183.572</b>	<b>196.555</b>
Total subvention facultative EFT/CISP	138.000	138.000	146.000	45.131	0	43.132	44.500	50.000	0	10.000
Total subvention structurelle EFT/CISP	0	0	0	74.868	182.400	186.739	186.864	190.260	285.804	325.345
<b>GT subventions EFT / CISP avec APE</b>	<b>265.227</b>	<b>260.477</b>	<b>353.186</b>	<b>358.677</b>	<b>368.389</b>	<b>391.699</b>	<b>392.490</b>	<b>394.418</b>	<b>474.332</b>	<b>536.900</b>
Total subvention SPW Intégration sociale	0	0	0	30.000	24.500	0	0	0	0	0
<b>GT subventions CISP REELLES</b>	<b>265.227</b>	<b>260.477</b>	<b>353.186</b>	<b>388.677</b>	<b>392.889</b>	<b>391.699</b>	<b>392.490</b>	<b>394.418</b>	<b>474.332</b>	<b>536.900</b>
Total subvention MARIBEL	0	0	0	0	0	522	18.474	19.330	19.893	21.919
subvention province / commune	5.510	5.000	10.000	5.000	5.000	0	0	1.000	0	0
Indemnités COVID 19				0	0	0	10.900	16.500	0	0
Appels à projets et divers	66.075	522	10.313	2.400	500	0	2.500	13.428	0	71.395
<b>GT subventions non CISP</b>	<b>71.585</b>	<b>5.522</b>	<b>20.313</b>	<b>7.400</b>	<b>5.500</b>	<b>522</b>	<b>31.874</b>	<b>50.259</b>	<b>19.893</b>	<b>93.314</b>
<b>Grand Total des subventions</b>	<b>336.812</b>	<b>265.999</b>	<b>373.499</b>	<b>366.077</b>	<b>373.889</b>	<b>392.220</b>	<b>424.364</b>	<b>444.677</b>	<b>494.225</b>	<b>630.214</b>
<b>Total subventions reçues</b>	<b>280.539</b>	<b>195.430</b>	<b>285.916</b>	<b>317.693</b>	<b>302.694</b>	<b>343.128</b>	<b>372.204</b>	<b>391.888</b>	<b>438.805</b>	<b>568.544</b>
<b>Total subventions A à recevoir en A+1</b>	<b>56.273</b>	<b>70.569</b>	<b>87.583</b>	<b>48.383</b>	<b>71.194</b>	<b>49.092</b>	<b>52.160</b>	<b>52.789</b>	<b>55.420</b>	<b>61.669</b>

Réalisés 2010 à 2022 , Budget 2023 AG 2022 du 24 03 2023	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Budget 2023
<b>GT des Couts</b>	<b>-632.790</b>	<b>-612.927</b>	<b>-756.685</b>	<b>-786.666</b>	<b>-972.405</b>	<b>-1.007.994</b>	<b>-976.955</b>	<b>-933.222</b>	<b>-1.038.263</b>	<b>-1.237.646</b>
<b>Total achat variables de marchandises</b>	<b>-117.542</b>	<b>-105.040</b>	<b>-149.390</b>	<b>-137.889</b>	<b>-153.468</b>	<b>-192.948</b>	<b>-161.484</b>	<b>-160.251</b>	<b>-176.461</b>	<b>-189.344</b>
<b>Total des Achats d'ingrédients Horeca</b>	<b>-74.218</b>	<b>-65.605</b>	<b>-86.271</b>	<b>-73.216</b>	<b>-80.404</b>	<b>-96.652</b>	<b>-81.053</b>	<b>-86.846</b>	<b>-114.366</b>	<b>-108.500</b>
<b>Total des Achats de culture maraichage</b>	<b>-11.932</b>	<b>-9.504</b>	<b>-11.992</b>	<b>-4.476</b>	<b>-10.766</b>	<b>-10.115</b>	<b>-8.386</b>	<b>-5.424</b>	<b>-4.474</b>	<b>-7.800</b>
<b>Achats pour reventes dont matériel</b>	<b>0</b>	<b>-1.696</b>	<b>-20.495</b>	<b>-19.316</b>	<b>-14.120</b>	<b>-20.006</b>	<b>-41.133</b>	<b>-24.841</b>	<b>-6.860</b>	<b>-17.250</b>
<b>Achats des boissons Horeca</b>	<b>-20.707</b>	<b>-18.056</b>	<b>-23.292</b>	<b>-29.568</b>	<b>-31.309</b>	<b>-32.238</b>	<b>-15.362</b>	<b>-23.022</b>	<b>-39.685</b>	<b>-37.200</b>
<b>Achats consommables des bureaux</b>	<b>-2.230</b>	<b>-4.673</b>	<b>-2.946</b>	<b>-4.209</b>	<b>-5.823</b>	<b>-6.344</b>	<b>-4.660</b>	<b>-3.897</b>	<b>-2.001</b>	<b>-2.500</b>
<b>Achats de consommables Horeca</b>	<b>-4.291</b>	<b>-8.957</b>	<b>-7.913</b>	<b>-12.922</b>	<b>-12.417</b>	<b>-17.878</b>	<b>-12.395</b>	<b>-5.302</b>	<b>-7.788</b>	<b>-16.094</b>
<b>2. Variation Stocks marchandises</b>	<b>-4.165</b>	<b>3.451</b>	<b>3.519</b>	<b>5.818</b>	<b>1.371</b>	<b>-9.715</b>	<b>1.504</b>	<b>-10.918</b>	<b>-1.286</b>	<b>0</b>
<b>Frais fixes Généraux - Services</b>	<b>-137.752</b>	<b>-116.849</b>	<b>-115.678</b>	<b>-128.089</b>	<b>-138.910</b>	<b>-150.551</b>	<b>-127.799</b>	<b>-139.271</b>	<b>-156.914</b>	<b>-178.471</b>
<b>Canon emphythéotique 2010 à 2055</b>	<b>-20.833</b>	<b>-25.000</b>	<b>-25.000</b>	<b>-25.000</b>	<b>-25.500</b>	<b>-26.087</b>	<b>-29.350</b>	<b>-29.832</b>	<b>-31.788</b>	<b>-34.500</b>
<b>Frais de nettoyage et hygiène</b>	<b>-6.972</b>	<b>-4.600</b>	<b>-5.198</b>	<b>-3.819</b>	<b>-5.368</b>	<b>-4.550</b>	<b>-3.345</b>	<b>-3.988</b>	<b>-4.561</b>	<b>-5.200</b>
<b>Frais de Eau-Gaz-Electricité avec photovoltaïque</b>	<b>-25.376</b>	<b>-24.648</b>	<b>-23.650</b>	<b>-25.588</b>	<b>-25.738</b>	<b>-32.125</b>	<b>-24.276</b>	<b>-25.604</b>	<b>-25.586</b>	<b>-39.420</b>
<b>Frais de matériel de formation</b>	<b>-880</b>	<b>-1.025</b>	<b>-91</b>	<b>-187</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Frais de poste et télécom</b>	<b>-9.646</b>	<b>-9.331</b>	<b>-9.241</b>	<b>-7.644</b>	<b>-7.459</b>	<b>-7.271</b>	<b>-7.400</b>	<b>-7.462</b>	<b>-5.356</b>	<b>-5.650</b>
<b>Achat du petit matériel</b>	<b>-7.165</b>	<b>-4.586</b>	<b>-3.752</b>	<b>-2.387</b>	<b>-3.359</b>	<b>-4.481</b>	<b>-3.805</b>	<b>-3.816</b>	<b>-3.896</b>	<b>-4.800</b>
<b>Entretien outillage et matériel vert</b>	<b>-2.074</b>	<b>-13</b>	<b>-439</b>	<b>-107</b>	<b>-502</b>	<b>-629</b>	<b>-665</b>	<b>-679</b>	<b>-303</b>	<b>-600</b>
<b>Entretien et conformité du bâtiment</b>	<b>-11.656</b>	<b>-9.060</b>	<b>-3.571</b>	<b>-4.805</b>	<b>-3.177</b>	<b>-4.277</b>	<b>-4.521</b>	<b>-2.261</b>	<b>-4.640</b>	<b>-5.500</b>
<b>Entretien du matériel Horeca</b>	<b>-1.157</b>	<b>-2.357</b>	<b>-1.572</b>	<b>-1.774</b>	<b>-2.093</b>	<b>-3.513</b>	<b>-2.665</b>	<b>-3.119</b>	<b>-2.584</b>	<b>-3.500</b>
<b>Logiciels et bureautique</b>	<b>-506</b>	<b>-1.575</b>	<b>-3.596</b>	<b>-4.363</b>	<b>-7.262</b>	<b>-8.402</b>	<b>-8.202</b>	<b>-8.612</b>	<b>-10.694</b>	<b>-12.900</b>
<b>Locations de locaux Horeca extérieurs</b>	<b>-4.675</b>	<b>-1.738</b>	<b>-335</b>	<b>-1.205</b>	<b>-805</b>	<b>-2.420</b>	<b>0</b>	<b>-150</b>	<b>-560</b>	<b>-700</b>
<b>Location de matériel et outillage</b>	<b>-5.223</b>	<b>-120</b>	<b>-225</b>	<b>-4.140</b>	<b>-7.902</b>	<b>-4.691</b>	<b>-827</b>	<b>-7.497</b>	<b>-4.751</b>	<b>-4.751</b>
<b>Vêtements professionnels</b>	<b>-2.600</b>	<b>-4.182</b>	<b>-4.347</b>	<b>-2.851</b>	<b>-3.733</b>	<b>-4.431</b>	<b>-1.940</b>	<b>-3.334</b>	<b>-4.652</b>	<b>-6.500</b>
<b>Assurances bâtiments et personnes</b>	<b>-9.646</b>	<b>-8.627</b>	<b>-7.544</b>	<b>-9.654</b>	<b>-10.773</b>	<b>-10.300</b>	<b>-9.696</b>	<b>-8.585</b>	<b>-8.977</b>	<b>-7.400</b>
<b>Véhicules utilitaires et de transports</b>	<b>-4.311</b>	<b>-4.390</b>	<b>-8.054</b>	<b>-6.977</b>	<b>-7.201</b>	<b>-8.116</b>	<b>-6.750</b>	<b>-7.121</b>	<b>-10.991</b>	<b>-14.125</b>
<b>Publicité, WEB et missions</b>	<b>-3.440</b>	<b>-4.346</b>	<b>-9.260</b>	<b>-12.094</b>	<b>-13.050</b>	<b>-15.554</b>	<b>-6.072</b>	<b>-12.403</b>	<b>-21.303</b>	<b>-17.300</b>
<b>Frais de gestion administrative et justice</b>	<b>-21.592</b>	<b>-11.253</b>	<b>-9.805</b>	<b>-15.494</b>	<b>-14.987</b>	<b>-13.704</b>	<b>-18.284</b>	<b>-14.809</b>	<b>-16.273</b>	<b>-15.625</b>

Réalisés 2010 à 2022 , Budget 2023 AG 2022 du 24 03 2023	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Budget 2023
<b>C. Grand Total des Charges de Main d'œuvre</b>	<b>-293.769</b>	<b>-326.222</b>	<b>-441.146</b>	<b>-475.515</b>	<b>-604.736</b>	<b>-562.405</b>	<b>-603.055</b>	<b>-542.436</b>	<b>-613.520</b>	<b>-786.080</b>
Divers des charges de MO	-11.653	-9.876	-6.355	-29.728	-40.083	-15.114	-30.433	-34.274	-46.730	-48.013
GT défraiements stagiaires et CT§60	-9.133	-30.760	-45.081	-40.481	-60.636	-55.122	-38.992	-46.186	-42.890	-71.530
GT charge salariale jobistes et volontaires	-7.050	-6.370	-11.628	-20.824	-38.218	-31.972	-24.033	-42.366	-36.493	-38.000
GT charge salariale du personnel	-265.933	-279.217	-378.082	-384.482	-465.799	-460.197	-509.597	-419.610	-487.406	-628.537
<b>Amortissement &amp; réduction de valeurs</b>	<b>-62.167</b>	<b>-65.115</b>	<b>-46.245</b>	<b>-39.852</b>	<b>-60.816</b>	<b>-63.750</b>	<b>-72.875</b>	<b>-67.678</b>	<b>-76.701</b>	<b>-80.600</b>
<b>F. Provisions pour risques et charges</b>	<b>-11.335</b>	<b>10.000</b>	<b>4.292</b>	<b>22.023</b>	<b>0</b>	<b>-11.488</b>	<b>11.488</b>	<b>-10.450</b>	<b>10.450</b>	<b>0</b>
<b>G. Taxes, amendes, impôts et - value.</b>	<b>-5.321</b>	<b>-6.839</b>	<b>-5.346</b>	<b>-16.657</b>	<b>-5.463</b>	<b>-6.221</b>	<b>-4.268</b>	<b>-3.909</b>	<b>-7.428</b>	<b>-3.150</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>33.546</b>	<b>17.324</b>	<b>-1.219</b>	<b>32.582</b>	<b>16.594</b>	<b>17.836</b>	<b>13.110</b>	<b>13.364</b>	<b>15.725</b>	<b>25.740</b>
<b>EBITA</b>	<b>112.369</b>	<b>79.278</b>	<b>46.081</b>	<b>67.068</b>	<b>82.874</b>	<b>99.294</b>	<b>78.765</b>	<b>95.401</b>	<b>89.405</b>	<b>109.490</b>
Produits financiers	11	9.222	4.867	5.109	13.120	13.123	13.409	14.108	13.239	13.500
Charges financières	-31.516	-24.942	-23.529	-22.581	-23.395	-29.044	-24.710	-24.233	-22.697	-25.705
Produits exceptionnels	5.183	3.116	5.606	2.101	14.184	10.401	23.165	9.189	5.303	31.016
Charges Exceptionnelles	-4.904	-2.862	-3.171	-10.686	-9.010	-20.631	-18.963	-9.228	-17.690	-31.016
Correction erreur logiciel 2020							7.000			
<b>Résultat de l'année</b>	<b>2.041</b>	<b>1.421</b>	<b>-19.881</b>	<b>15.110</b>	<b>6.319</b>	<b>1.914</b>	<b>8.810</b>	<b>3.239</b>	<b>6.267</b>	<b>13.535</b>
<b>% des revenus</b>			<b>-2,63%</b>	<b>1,84%</b>	<b>0,64%</b>	<b>0,19%</b>	<b>0,89%</b>	<b>0,34%</b>	<b>0,59%</b>	<b>1,07%</b>
<b>Résultats cumulés</b>	<b>-54.748</b>	<b>-53.327</b>	<b>-73.208</b>	<b>-58.098</b>	<b>-51.779</b>	<b>-49.865</b>	<b>-48.055</b>	<b>-44.816</b>	<b>-38.549</b>	<b>-25.014</b>



# PROJET PV Assemblée Générale

## 2022



**Centre d'insertion socioprofessionnelle agréé CISP -096**

Chemin du Meunier, 38 – 1330 Rixensart

02/652.18.16

[www.froidmontinsertion.be](http://www.froidmontinsertion.be) | [Find us on Facebook](#) | [Follow us on Instagram](#)

TVA : BE 0822.866.638

IBAN : BE 91 7805 9166 7576

## TABLE DES MATIÈRES

Accueil des participants - quorum - ordre du jour .....	2
Rapport d'activité du Conseil d'administration.....	2
Rapport d'activité 2022, PERSPECTIVES 2023 et 2024.....	4
Performance du recrutement, de la formation et des mises à l'emploi. ....	5
Les heures de formation en 2022 et les remises à l'emploi.....	6
Quelles perspectives pour nos heures agréées et nos subventions ? .....	7
Notre équipe en 2022, perspective 2023 .....	8
Moins de stagiaires en salle et donc plus de jobistes .....	9
Notre pédagogie active du compagnonnage en milieu de production.....	10
Notoriété, communication et nouveau site WEB.....	12
bilan et comptes 2021 .....	13
Trésorerie en 2022 et 2023 .....	13
ACTIFS : immobilisations et investissements 2022.....	14
ACTIFS : Projets de travaux et investissements en 2023 et 2024.....	15
PASSIFS - dettes.....	17
Comptes de résultats 2021 et budgets 2022 .....	18
Revenus de l'Horeca 2022 et 2023-24.....	18
Revenus du maraîchage 2022 et 2023.....	19
REVENUS – dons 2022 et budget 2023 .....	20
REVENUS – subventions CISP et APE 2022.....	20
Maribel.....	20
La Saga de nos subventions ... continue .....	21
Charges : Moins-values, Provisions pour litige et remboursement de subventions.....	23
CHARGES – Achats des marchandises et Frais généraux .....	23
CHARGES - personnel, stagiaires, CT§60 et des bénévoles.....	24
REVENUS – produits financiers .....	24
CHARGES – amortissements et intérêts sur crédits .....	24
PRODUITS et CHARGES – exceptionnel/les.....	25
Budget 2023 .....	25
DÉLIBÉRATION DE L'AG 2021 du 24 mars 2024 .....	26
La Ferme de Froidmont Insertion ASBL.....	26

## ACCUEIL DES PARTICIPANTS - QUORUM - ORDRE DU JOUR

L'AG 2022 de ce 24 mars 2023 s'ouvre à 17h59. Le quorum est atteint.

Les membres ont reçu l'ordre du jour envoyé avec la convocation du 2 mars 2023 et ses pièces annexes disponibles sur notre site WEB. L'ordre du jour de l'AG est le suivant

1. Appel au rôle des membres de l'ASBL avec droit de vote et admission
2. Rapport d'activité du CA et évolution de la gouvernance de l'ASBL
3. Rapport d'activité 2022, perspectives et défis 2023-2024
4. Discussion et approbation des comptes 2022 et du budget 2023
5. Décharge aux administrateurs quant aux comptes 2022
6. Démission et élection des membres du CA
7. Date de l'AG 2023.

## RAPPORT D'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CA est actuellement composé de 6 administrateurs.

Briec, Bernard et Thierry sont des membres fondateurs de l'ASBL. Le sang neuf est représenté par Audrey, puis Sylvie et enfin Aurélie. Juan a démissionné en novembre 2023 après plus de 3 années comme administrateur ce dont nous le remercions.

Notre conseil d'administration s'est réuni à 5 reprises depuis janvier 2022 : les 28 janvier, 25 mars, 7 septembre, 2 décembre 2022 et enfin, le 27 janvier 2023. Entre nos réunions, Thierry qui assure la gestion quotidienne, nous envoie régulièrement des nouvelles de l'association avec ses bonnes nouvelles et aussi les défis à relever. Il rencontre le président ponctuellement.

Quels ont été les thèmes de discussion et de décision de nos réunions ?

**Gouvernance.** Nous mettons petit à petit une nouvelle gouvernance comme annoncée lors de la dernière AG. Thierry partira en retraite le 1<sup>er</sup> mai 2026 et il occupe comme fondateur, administrateur et directeur opérationnel un rôle multiple qui ne sera pas reconduit. Il restera administrateur si l'AG le décide. C'est moins les personnes dont il s'agit actuellement que de redéfinir les rôles de chacun. Ainsi, c'est la première fois que le CA vous fait rapport d'activité depuis la création de l'ASBL. Nous avons décidé de nommer

Celine Delys au poste de directrice-adjointe pour libérer Thierry de certaines tâches. À ce titre, Céline est invitée au CA.

**Prolongation du bail emphytéotique.** Nous avons négocié avec les Dominicains et avons obtenu leur accord. Nous n'avons pas pu les convaincre d'inclure une option d'achat. Juan et Thierry ont signé le bail notarié. Cela permet de donner une perspective longue à l'ASBL et à son objet. Cela facilitera les éventuels investissements à faire dans le bâtiment.

**Accord sur les engagements et les licenciements.** C'est au CA qui revient la responsabilité d'augmenter ou de réduire les effectifs et de s'assurer via le directeur du respect des personnes et des procédures. C'est aussi le cas dans les questions salariales importantes, celle des maladies et absences de longue durée et des modifications des temps de travail.

**Finance et trésorerie.** Sujet permanent de nos CA. Nous discutons des comptes, des perspectives et des hypothèses présentées par Thierry à travers ses rapports. Nous décidons des options retenues par exemple d'investissement ou d'ouverture de crédit ou pas.

**Légal.** Ponctuellement, une question légale se pose et nous veillons à faire correctement les choses afin de protéger l'ASBL et ses administrateurs. Cela va des publications légales aux litiges ponctuels avec des fournisseurs par exemple.

**Politique.** Nous suivons attentivement la saga des subventions de l'ASBL et essayons quand c'est possible de pouvoir rencontrer les décideurs.

**Soutien à Thierry et Céline.** Nous pouvons jouer notre rôle d'administrateur, sans intervention opérationnelle, car la direction de l'ASBL est professionnelle. Nous les soutenons quand les pressions et le souci de l'ASBL pèsent sur leurs épaules.

En fin d'AG, nous vous demanderons d'acter la démission de Juan Mourlon-Beernaert ainsi que la décharge pour notre gestion en 2022



## RAPPORT D'ACTIVITÉ 2022, PERSPECTIVES 2023 ET 2024

Le projet de Froidmont s'est préparé dès juin 2008. Il débute en janvier 2010 avec la création de l'ASBL, le bail emphytéotique et les crédits d'investissement puis le début des travaux de rénovation le 1<sup>er</sup> mars.

Pour clarifier et donner du sens à toutes les données accumulées, nous les agrégeons en **indicateurs de performance**. Simples et pertinents, ils permettent de visualiser la marche de nos activités. Ce sont des balises qui tracent la route parcourue, signalent les dangers et le degré d'atteinte des objectifs fixés. Ils sont rassemblés sous forme de **tableaux de bord**, pour mieux juger du passé, estimer le futur et y inclure des objectifs. Ils invitent à faire plus efficacement avec moins d'efforts. C'est ce qui nous permet de durer afin que l'humain reste au cœur de Froidmont.

Comme dans une voiture, le tableau de bord contient plusieurs indicateurs. Il permet aussi de voir d'un seul coup d'œil si on est dans le bon, sans lâcher ni la route des yeux ni les manettes de commandes car il y aura toujours de nouveaux obstacles à éviter et de meilleures routes à prendre que d'autres. Ils participent à l'obligation de moyens que nous nous fixons afin d'avoir les meilleurs résultats possibles.

Ces indicateurs ont parfois une durée de vie limitée ; ils évoluent ou sont supprimés ou modifiés selon les besoins. **Ils demandent toujours une interprétation** pour leur donner du sens et les remettre dans un contexte souvent changeant.

**À partir de 2023, nous utiliserons le logiciel financier et de trésorerie Emaspère pour réduire les risques et le temps de travail liés à l'usage du tableur Xls.**

## Performance du recrutement, de la formation et des mises à l'emploi.

---

Nous voulions réaliser 30.000 heures, nous réalisons 27.000 heures. Pourquoi ?

Les effets de la pandémie du Covid se sont fait sentir jusqu'en mars 2022. Les clients comme les stagiaires ne reviennent vraiment qu'à partir d'avril 2023. Pour la première fois depuis l'ouverture de la filière maraîchage, plusieurs candidats stagiaires ont renoncé à poursuivre au bout de leurs semaines d'immersion en juin 2023. Ce qu'ils imaginaient du maraîchage n'était pas la (dure) réalité vécue quelques jours. Comme les candidatures sont inexistantes en été et que le recrutement de maraîchers en fin de saison est inutile, nous avons perdu quasi 3.000 heures.

Les candidats pour la filière Horeca restent de manière générale trop peu nombreux. Leur recrutement demande des efforts permanents de promotion dans les réseaux qui sont en contact avec des demandeurs d'emploi. Comme par le passé, nous ne recevons quasi aucun candidat via le Forem. C'est pourtant une de ses missions de nous les adresser.

Enfin, nous avons préféré ne pas lancer des recrutements de stagiaires sans avoir une certitude raisonnable de pouvoir les financer, en 2022 et 2023. Le refus du cabinet Morreale de nous accorder 3.000 heures supplémentaires nous donnera raison.

Nous avons cependant rempli notre contrat en produisant les heures exigées en contrepartie de nos subventions. Nous avons produit 26.840 heures éligibles sur les 27.000 exigées. Nous avons aussi produit 1.178 heures non éligibles pour des stagiaires ne répondant pas aux conditions CISP - étude supérieure par exemple - mais qui ont par contre bien réalisé leur reconversion et trouvé ou créé un travail après leur formation chez nous.

Le tableau de bord interne qui suit est le plus important pour notre ASBL. Vous le voyez chaque année. Comme un entonnoir avec différents filtres, il illustre un processus dont chaque étape des premiers contacts avec des candidats à l'emploi conditionne la suivante.

Pour décider de prendre un candidat en stage, nous nous posons 3 questions :

1. Trouvera-t-il un emploi après sa formation ?
2. Sinon, fera-t-il des progrès significatifs ?
3. Avons-nous les moyens ad hoc pour l'accompagner ?

Nous savons d'expérience que nous aurons 25 % de surprises : le stagiaire qui semblait avoir très peu de chance, va réussir et celui qui semblait déjà un gagnant, va arrêter.

## Les heures de formation en 2022 et les remises à l'emploi

En 2022,

- 104 candidats nous ont contactés
- 44 sont venus nous rencontrer
- 24 candidats ont été sélectionnés et pris en formation.
- 92 % de nos stagiaires ont trouvé un travail après être passé par nos formations.
- Aucun n'a ensuite entamé des études qualifiantes
- 1 seul est encore en recherche d'emploi depuis moins de 6 mois
- Les autres poursuivront leurs formations en 2023

Du recrutement aux mises à l'emploi de 2022 au 1er mars 2023												
	Candidats											
	Horeca	Maraîchage	total	%								
1er contacts	51	53	104									
Non éligibles	8	11	19	18%								
Perdus sans suites connues	19	22	41	39%								
Rencontrés	24	20	44	42%								
Réorientés	2	4	6	14%								
Perdus sans suites connues	9	5	14	32%								
Candidats sélectionnés	13	11	24	55%								
					Stagiaires							
Candidats en liste d'attente	0	0	0	0%	Horeca	Maraîchage	TOTAL CISP	Hors CISP	Grand total	%		
<b>Recrutés 2022</b>	<b>13</b>	<b>11</b>	<b>24</b>	<b>100%</b>	13	11	24	2	26			
	Issus de l'année précédente				9	8	17	0	17			
	Stagiaires en formation				22	19	41	2	43			
	<b>Heures de formation réalisées</b>				<b>13.111</b>	<b>13.729</b>	<b>26.840</b>	<b>1.178</b>	<b>28.018</b>			
	Arrêts par force majeure				2	0	2	0	2	5%		
	Réorientés				3	1	4	0	4	9%		
	Abandons volontaires				3	3	6	0	6	14%		
	Départs avant certification				8	4	12	0	12	28%		
	Certification anticipée (sont engagés avant la fin de leur formation)				4	2	6	0	6	14%		
	Encore en formation				6	10	16	2	18	42%		
	Certifiés en fin de formation				4	3	7		7	16%		
	TOTAL Certifiés éligibles pour l'emploi				8	5	13	0	13	30%		
	ont trouvé un emploi				après formation CISP		4	2	6	0	12	92%
					durant formation CISP		4	2	6	0		
	est passé en formation qualifiante				0	0	0	0	0	0%		
	En recherche d'emploi depuis moins de 6 mois)				0	1	1		1	8%		

## Quelles perspectives pour nos heures agréées et nos subventions ?

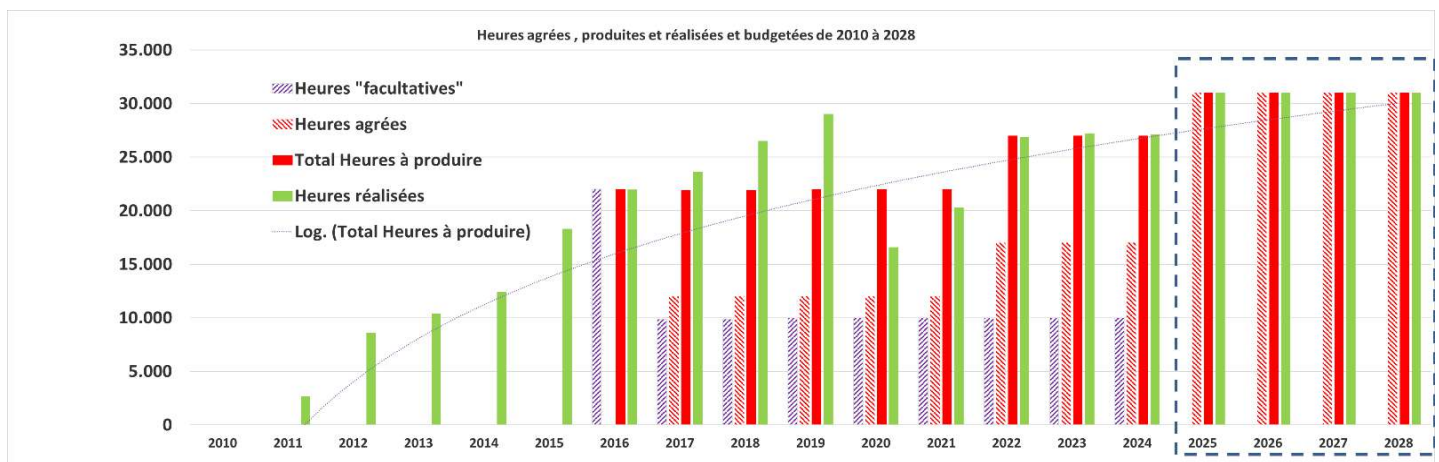
Ce graphe ci-dessous indique la progression continue des heures de formation produites y compris lorsque nous n'avons pas d'accès direct aux stagiaires de 2011 à 2016. Nous dépassons ce qui est exigé ou demandé. Nous arrivons même presque à respecter les heures exigées en 2021 durant la seconde année de pandémie.

Pour 2022, nous avons demandé un agrément de 30.000 heures. Nous l'avons été pour 17.000 heures (+ 5.000 ) tout en conservant les 10.000 heures sous subvention APE. Nous ne savons toujours pas pour quelles raisons 3.000 heures ont été refusées.

Ces 10.000 heures de formation sous subvention APE nous feront perdre 10.000 € de subvention en 2023 et 2024. En effet, nous aurons l'obligation de verser 2 € de défraiement/h à nos stagiaires, mais nous ne serons subventionnés que pour les 17.000 heures structurelles. Nous ne recevrons donc que 17.000 € et non 27.000 €. Notre financement partiel via APE est unique, nous payons le fait d'être une exception.

Après la visite de la ministre Morreale à Froidmont, le 24 octobre 2023, nous avons soulevé cette discrimination après de sa cheffe de cabinet Anne Poutrain . Nous avons reçu une fin de non-recevoir. Sur cette question, nous n'avons pas obtenu de soutien de notre fédération ACFI-Unessa et encore moins de l'Interfédé pour appuyer notre demande de traitement équitable.

À la demande de cette AG, le CA fera une demande de subvention facultative ou APE auprès de la ministre Morreale pour tenter d'obtenir ces 10.000 €. par une autre voie budgétaire



## Notre équipe en 2022, perspective 2023

---

Nous comptons 9.4 ETP en 2021 et 8.3 ETP en 2022 et seront 9.3 ETP en 2023.

En novembre 2021, après le licenciement de Vanessa Vandenhouwe, formatrice en Horeca, nous avons dû renoncer à la remplacer comme prévu. Le montant de nos subventions était en effet alors inférieur de 50.000 € à ce qui nous était nécessaire. Nous n'avions reçu qu'un équivalent subvention de 27.000 heures au lieu des 30.000 heures nécessaires. L'indexation flambait notre masse salariale et nos achats. Jusqu'en mars avec les derniers effets de la Covid, une incertitude quant à nos activités marchandes régnait. Nous avons préféré réduire la masse salariale pour ne pas mettre en péril l'ASBL. Le moins handicapant était de le faire dans l'équipe Horeca en ne conservant que 3 formateurs. Merci à eux.

Fin avril, **Séverine Vantuykom** – formatrice Horeca - est partie suite à un burn-out. Elle a demandé un licenciement pour inaptitude définitive selon la nouvelle procédure. C'est confirmé et son contrat se terminera en mars 2023.

Pour la remplacer, nous avons alors recruté **Pierre Grimaud** durant 6 semaines avant de le laisser reprendre sa formation en maraîchage. Nous avons alors ensuite recruté un **ancien jobiste** en CDD puis, en CDI, un **formateur de salle expérimenté** que nous avons dû licencier mi-juillet. Nous avons alors engagé **Pierre Grimaud** en CDI cette fois comme formateur en salle.

Au 1<sup>er</sup> juillet 2022, **Marc Herinne** a obtenu une réduction du temps de travail vu sa déjà longue carrière et est passé à 4/5eme. Nous avons transféré ce 5eme temps à **Axelle Geltmeyer** – chargée de communication – qui est alors passée de 3 à 4/5eme.

Début novembre 2022, nous avons relancé le recrutement d'un quatrième formateur Horeca pour reconstituer une équipe Horeca complète. Nous devons améliorer l'encadrement pédagogique, augmenter les temps d'ouverture du restaurant et réduire la pression sur Pauline et Andrea en cuisine. Nous avons retenu **Sébastien Henrot** qui nous a rejoint le 15 février 2023.

Lors de la dernière AG, nous écrivions que « *Depuis toujours, la fonction administrative, comptable et financière est tenue par le directeur. La charge de l'administration des 30 à 35 stagiaires repose sur notre coordinatrice pédagogique. Cette situation devient intenable car elle provoque une accumulation de travail systématique en heures supplémentaires. Il faudrait un employé à mi-temps pour absorber ces tâches. Cela permettra au directeur et à la coordinatrice pédagogique d'investir leurs temps dans des tâches créatrices de valeurs. Nous attendons - avec impatience et un certain épuisement - de bénéficier d'un second poste ½ temps Maribel dans ce dessein. Espérons vivement que ce soit pour 2023.* »

Une partie de la solution est venue autrement . En effet, nous avons gagné un appel à projet de 2 ans pour améliorer le soutien psycho-social des stagiaires, organiser leur réussite aux permis de conduire et mieux réseauter avec les partenaires. Cela nous a permis de prévoir l'engagement à mi-temps de **Christelle Detrain**. Elle nous a rejoint le 1<sup>er</sup> février 2023. Son arrivée soulage donc Céline Delys de certaines tâches.

Cela tombait bien, car il était temps pour **Céline Delys** d'élargir ses responsabilités. Elle assume donc formellement la fonction de directrice adjointe depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023. Dans ce rôle, elle a repris certaines tâches de **Thierry de Stexhe**, notamment toute l'animation de l'équipe. Thierry peut donc se concentrer plus sur les chantiers, la stratégie, la finance ainsi que la nouvelle gouvernance de l'ASBL. Celle-ci devra être entièrement en place d'ici 2 ans. Thierry partira en retraite le 1<sup>er</sup> mai 2026. Il restera alors volontiers administrateur si l'AG le lui permet.

Pour 2022, nous avons au total un équivalent donc de 8.3 ETP au lieu des 9 ETP imposés par notre subvention APE. Nous devrions cependant pouvoir justifier l'écart et éviter de devoir rembourser +- 14.000 € de subvention trop perçues.

## **Moins de stagiaires en salle et donc plus de jobistes**

---

Ayant peu de stagiaires se destinant au service en salle et limité par les heures tardives que cela implique les soirs et les WE, nous conservons une bonne équipe de jobistes en 2022. Ce sera structurel pour le futur. Nos jobistes sont réguliers , bien formés et très coopérants. Ils permettent de recevoir les clients le soir et les WE quand les stagiaires doivent rentrer en transports en commun. Les jobistes évitent aussi au personnel de faire pas mal d' heures supplémentaires.

## **Notre pédagogie active du compagnonnage en milieu de production**

---

Nous appliquons la pédagogie du compagnonnage par l'action dans un contexte réel de production et de commercialisation. Nous nous appuyons le plus possible sur les conditions réelles de production et de vente, les relations avec les clients, les collègues et formateurs pour permettre l'apprentissage. Ensuite en dehors des temps de production et commercialisation, nous utilisons ces expériences pour des prises de reculs individuels et collectifs au moins quotidiennement. L'équipe pédagogique s'appuie donc souvent sur le groupe des pairs en les invitant à être acteur de leurs formations en prenant d'abord conscience de leur potentiel puis capacité à les réaliser.

En formation, l'apprenant essaye de nouvelles manières de vivre ensemble et travaille dans un cadre normé (ROI, référentiel des compétences du métier visé, contrat pédagogique, efforts, ...) mais adapté à son rythme pour faciliter ses progrès. Cela se fait dans un esprit d'accompagnement exigeant et bienveillant qui permet de créer des relations de confiance réciproque.

Par l'observation, des essais/erreurs et des dialogues, nos formations transmettent des compétences, des aptitudes et des savoirs utiles dans le métier visé par l'apprenant. Nous veillons à faire expérimenter puis nommer par les apprenants les compétences relationnelles et sociales qui sont nécessaires au travail et plus largement dans la vie en relation.

En plus, ces temps de formation très actifs sont quasi toujours perçus favorablement par l'entourage de l'apprenant et par la société. Au total, chacun est autant valorisé par le regard des autres que par son regard sur lui-même.

Notre pédagogie de la découverte utilise les acquis des apprenants, - aussi limités soient-ils avant d'ajouter de nouveaux contenus. Nous partons et consolidons donc sur ce qui marche (pédagogie de la bouteille à X % pleine et de la gestion mentale) et est acquis avant de fixer de nouveaux objectifs simples (approche des marches et des paliers). Elle facilite l'appropriation des savoirs, savoir-faire et savoir-être. Elle développe aussi l'autonomie, leur sens de l'initiative et des responsabilités.

Chaque apprenant arrive chez nous avec une histoire et des contraintes, des limites réelles ou ressenties, des projets ou des rêves et sa proximité ou son éloignement de l'emploi. La mixité sociale des apprenants reste, comme depuis 6 ans, une richesse dans nos expériences. Chacun peut relativiser sa situation et/ou voir comment, au départ de situations parfois plus difficiles que la sienne, d'autres progressent.

Le temps nécessaire à l'acquisition des compétences techniques, comportementales et relationnelles requises par le métier visé et le projet professionnel varie d'un apprenant à l'autre. Les durées de formation sont donc adaptées en conséquence.

Il est bien évident que cette pédagogie nous touche aussi personnellement et professionnellement comme formateurs et compagnons de nos stagiaires. Eux aussi nous apprennent à devenir meilleurs et plus adaptés à leurs besoins.

Le lecteur pourra se rapporter au rapport d'activité 2018 et 2019 où les processus et nos pratiques pédagogiques ont été entièrement décrits.



## Notoriété, communication et nouveau site WEB



- Mesurer pour connaître
- Connaître pour s'adapter
- S'adapter pour plus de pertinence

Le développement du nouveau site web a été un des projets majeurs de l'année 2022 pour la communication. Celui-ci a été mis en ligne le 15 décembre 2022. Après la phase classique de correction des « bug » et d'ajustements, la boutique en ligne, dont la mise en ligne est prévue au début du printemps 2023.

Cette année, nous avons lancé une nouvelle stratégie de recrutement de stagiaires pour la filière Horeca. Nous utilisons les outils publicitaires payant sur les réseaux sociaux pour attirer un nouveau public. Une stratégie porteuse qui sera consolidée en 2023.

En fin d'année, nous avons amélioré la stratégie de récolte de fonds. Avec un premier appel aux dons en fin d'année. En 2023, nous développerons d'autres axes.

En 2023, la communication s'orientera des supports physiques pour attirer plus de clients au restaurant. L'objectif est que tout un chacun remplace le « Et si on allait manger un morceau ce soir ? » par « Ce soir, je nous réserve une table à Froidmont ? »

## BILAN ET COMPTES 2021

Nos comptes ont été vérifiés et validés par Antoine SOHET, expert-comptable de la société « Finance & Tax Expert ». Le détail des comptes 2022 et du budget 2023 expliqués ici sont annexés.

### Trésorerie en 2022 et 2023

Après l'été, nous avons anticipé un manque de trésorerie pour décembre 2022 de +- 20.000 €. En décembre, un ami de Froidmont nous a prêté 20.000 € sans intérêt pour 4 mois.

Redoutant cependant un retard de versement des subventions de 2023 – qui se produit bien actuellement avec 2 ou 3 mois de retard – et donc un besoin structurel de trésorerie, nous avons sollicité les banques.

Nous avons signé avec Crédal un crédit roulant de trésorerie de 65.000 € sur 2 ans. Nous pouvons tirer ce crédit ou le reconstituer par des remboursements en fonction de nos liquidités. Nous avons simultanément sollicité des donateurs qui nous avaient aidés entre 2010 et 2015. Nous avons reçu 20.000 €. Nous avons aussi sollicité plus largement les amis de Froidmont et avons reçu +- 5.000 € via la fondation Roi Baudouin.

Pour 2023, nous pouvons donc compter sur ce crédit roulant de trésorerie de 65.000 €.

Si les subventions de fonctionnement n'ont pas plus de 2 mois de retard, notre trésorerie est assurée en 2023. Il est beaucoup plus hasardeux ( en jaune ci-dessous ) de prévoir les dates des liquidations des subventions des deux appels à projets que nous avons remportés. Les acomptes eux-mêmes sont versés bien après la date de début.

Froidmont	obtenu pour 2023	Budget 2023	Reçu 2023	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet	août	sept	octobre	Nov	Déc	A liquider en 2024
APE	forfait 10,000 heures	196.554,82 €	196.555 €	47.198 €		7.764 €	47.198 €			47.198 €			47.198 €			0 €
CC Mieux Etre 01-06/23	forfait	31.016 €	31.016 €	21.198 €						9.818 €						0 €
APAP Zéro déchet	forfait	14.174 €	14.174 €			5.670 €						8.504 €				0 €
APAP soutient SocioPsy	forfait	57.221 €	57.221 €				45.777 €								11.444 €	0 €
Maribel 2023	forfait	21.919 €	21.919 €		5.480 €		5.480 €			5.480 €			5.480 €			0 €
17.000	défraitements de 1 à 2 €	17.000 €	17.000 €			17.000 €										0 €
17.000	heures agréées	308.345 €	246.676 €			185.007 €			61.669 €					0 €	0 €	61.669 €
		646.230 €	584.561 €	68.396 €	5.480 €	215.441 €	98.454 €	0 €	61.669 €	62.495 €	0 €	8.504 €	52.677 €	0 €	11.444 €	61.669 €
	Perte subvention	10.000 €		68%	60%	40%	24%	32%	20%	24%		60%	24%			20%

## ACTIFS : immobilisations et investissements 2022

1. Notre contrat a prix fixe d'électricité se terminera le 30 mars 2023. Nous avons donc décidé de placer de 80 à 100 panneaux photovoltaïque sur le toit plat de notre

Electricité	moyenne	
KW/H Heures pleines	43.691	
KW/H Heures creuses	32.485	
	76.176	
<b>Avec les panneaux solaires</b>	<b>-32.000</b>	<b>-42%</b>
	44.176	58%

bâtiment. Cela produira +/- 40 % de nos besoins. L'installation est prévue pour le printemps 2023. Le retour sur investissement sera sans doute de 7 ans.

C'est financé par un crédit d'investissement de Crédal.

2. Les investissements de 2022 sont repris dans le tableau ci-contre.

On y trouve les frais de prolongation de l'emphytéose, le coût total de l'installation photovoltaïque, le solde dû pour le nouveau site WEB. Chaque année, nous devons remplacer ou réparer du matériel Horeca.

Nous avons investi dans la sonorisation du restaurant. Cela nous a permis de renoncer aux soirées bien plus onéreuses avec un pianiste. Nous avons enfin rénové des tables pour la salle du meunier.

Aucune folie, mais au total un montant important sur fonds propres.

Étiquettes de lignes	Somme de Montant
<b>ASBL</b>	<b>64.744,16 €</b>
Bail emphytéotique	4.909,48 €
Photovoltaïque	48.391,68 €
Site WEB	11.443,00 €
<b>Bureaux</b>	<b>325,53 €</b>
Vitrage isolant	325,53 €
<b>Horeca</b>	<b>18.938,58 €</b>
appareils	5.680,26 €
Bureautique	948,00 €
Electricité	443,00 €
mobilier	6.177,10 €
nettoyage	1.020,50 €
Outils	398,09 €
sécurité	509,91 €
Sonorisation	3.137,52 €
tentes	624,20 €
<b>Logement</b>	<b>533,17 €</b>
electoménager	412,40 €
sécurité	120,77 €
<b>Maraichage</b>	<b>2.752,44 €</b>
Abattage	325,00 €
irrigation	620,68 €
Outils	1.506,76 €
Communication	300,00 €
<b>Total général</b>	<b>87.293,88 €</b>
Crédit Investissement Crédal	48.391,68 €
Fonds propres	38.902,20 €

3. Nos amortissements étaient liés à la fin de notre bail emphytéotique fixé à février 2037. Le bail ayant été prolongé à 2055, les amortissements établis sur une trop courte durée ont été allongés en conséquence dès 2021. Le montant des amortissements reste au total très important et cela restera le cas pour longtemps, ce qui réduit d'autant notre résultat comptable .

### **ACTIFS : Projets de travaux et investissements en 2023 et 2024**

En 2015, nous avions prévu de débiter la 3-ème phase des travaux d'isolation en 2023 ou 2024. Les circonstances actuelles rendent ces travaux bien plus onéreux que prévus.

Paradoxalement, elles rendent ceux-ci encore plus importants. Il s'agit de réduire nos émissions de CO<sub>2</sub> , nos coûts en énergie et d'assurer la pérennité de nos activités.

L'allongement du bail donne sécurité et perspectives pour le futur de notre ASBL. Cela a été apprécié par les banques et Crédal. Cela pourrait faciliter de futurs investissements immobiliers importants tout comme les subventions UREBA.

En 2023, cette nouvelle phase de travaux concerne :

1. L'installation d'une centaine de panneaux photovoltaïques sur nos toits plats. (Non éligible UREBA )
2. L'installation d'une centrale de chauffe à biomasse bois - sans doute en y associant les autres occupants de la ferme (commune, TILT,...) - , de boilers électriques thermodynamiques pour l'eau chaude.
3. L'amélioration de l'isolation de toutes les conduites d'eau chaudes.

En 2024 ou 2025, cette phase de travaux concerne potentiellement

1. Le remplacement de l'ensemble des menuiseries PVC extérieures datant de 1990 en façade sud aux 1er et 2e étage et l'isolation par l'extérieur des terrasses et façades pour couper les ponts thermiques dans la continuité de ce qui a été fait au RDC avec des résultats incroyablement probants.
2. Le remplacement des vitrages des bureaux en conservant les châssis existants.

3. L'isolation par l'extérieur des bureaux a minim par sa toiture plate et , si possible , par ses façades extérieures qui sont actuellement une passoire énergétique,
4. L'isolation par l'extérieur des façades des bureaux et des façades en briques rouges apparentes ouest et nord-ouest du bâtiment principal.
5. L'installation d'une régulation centralisée en cherchant la meilleure économie pour le plus petit investissement (Syreg, la précédente a été inopérante à la suite de son échec technologique et la faillite de l'entreprise)
6. Le remplacement des anciens éclairages led par ceux de dernière génération
4. L'installation de systèmes d'ombrage extérieur pour réduire la surchauffe des locaux , voire d'un système d'aération et de ventilation

La décision de subvention UREBA sera connue 3 mois après la date de remise de notre dossier ( inconnue à cette date ) et nous recevrons alors +- 40 % d'acompte. Nous aurons alors 2 ans ( 3 ans sur demande) pour réaliser les travaux. Nous devons préfinancer le reste et les travaux annexes éventuels (étanchéité, bardages, rambardes, finitions, ... ) . La subvention est versée après la réception des travaux sur la base du dossier de liquidation.

Par suite de rencontres à l'Unessa avec W-Alter , nous introduirons une demande de principe pour l'accompagnement et le financement de ce type de projet. Si les bénéfices de la rénovation sont indiscutables, démontrer notre solvabilité sera un défi vu la charge de la dette existante même avec une emphytéose de 30 ans.

Le retour sur investissement sera cependant évident, la réduction de notre impact sur le climat encore plus, tout comme le confort d'utilisation du bâtiment et la durabilité des matériaux utilisés qui seront biosourcés ou recyclables ( bois, verre, alu, ... ) .

Avec la pose des panneaux photovoltaïques en avril/mai 2023, nous réduirons nos factures d'électricité. Avec l'installation de la chaudière biomasse bois fin 2023 ou début 2024, nous supprimerons notre dépendance au gaz, réduirons nos émissions de CO2 de 90 % et nos coûts de chauffage pour une puissance équivalente. L'isolation avec les menuiseries extérieures et les ponts thermiques coupés réduiront fortement nos consommations. Les travailleurs, les stagiaires, les clients de notre ASBL , notre planète en seront les bénéficiaires pour les 40 prochaines années. Au total, cela représente bien entendu un gros chantier. **Avant de s'y lancer, nous nous poserons les questions financières.**

## PASSIFS - dettes

Nos capitaux propres sont à + **9.378 €** en 2022.

L'amortissement de la subvention Ureba les réduisent de 12.500 € par. Pour mémoire, nous avons bénéficié subvention UREBA de 131.138 € de pour l'économie d'énergie et la réduction des émissions de CO2 (chauffage, régulation, isolation, menuiseries extérieures)

En février 2024, nous terminerons le remboursement des crédits 2010 de 500.000 € de Crédal et Triodos. La dette se réduit donc comme prévu, mais reste importante.

Nous devons recourir à une levée de fonds ou un emprunt pour rembourser le crédit PPVG de 50.000 €. Il vient à échéance en novembre 2023.

En 2022, nous avons acquis un crédit d'investissement pour les panneaux photovoltaïque et isolations de 72.500 € à fin 2030 et un crédit de trésorerie.

Notre dette est essentiellement immobilisée dans les investissements immobiliers et les installations. De 2010 à 2022, nous avons investi **comme suit**.

	2011	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Total des Investissements réalisés	10.641	739.577	771.121	789.928	819.063	1.070.811	1.157.682	1.243.872	1.299.946	1.386.515
dont les investissement réalisés dans l'année	2.786 €	40.392 €	31.544 €	18.807 €	29.136 €	251.748 €	86.871 €	86.190 €	56.074 €	86.569 €
Total des amortissements réalisés	-1.784	-186.994	-247.743	-294.179	-334.083	-394.899	-458.649	-512.313	-579.834	-656.196
dont les amortissements réalisés dans l'années	-1.064	-56.193	-60.749	-46.436	-39.904	-60.816	-63.750	-53.664	-67.520	-76.362

Le plan d'apurement des charges ONSS datant du Covid a été respecté et se termine en mars 2023.

La camionnette est totalement payée.

## COMPTES DE RÉSULTATS 2021 ET BUDGETS 2022

**Nous terminons l'année 2022 en boni de 6.267 € .**

Lors de l'AG 2021, nous avons annoncé un budget 2022 en négatif de 10 à 20.000 € . Première erreur d'estimation en 12 ans ? Non. Coup de chance ? Pas vraiment. Devons-nous chanter nos louanges ? Plutôt un « ouf » de soulagement. Essai de réponse ci-dessous.

### Revenus de l'Horeca 2022 et 2023-24

---

Les ventes 2022 de l'HoReCa reviennent à ceux de 2019, avant le Covid. L'HoReCa s'est bien défendu malgré un premier trimestre et un été décevant. Ce n'est cependant pas durable.

Et pour 2023-2024

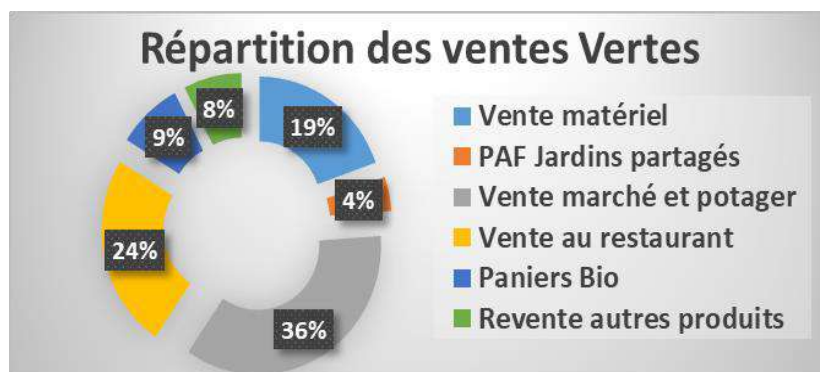
L'analyse des ventes 2022 et de début 2023 indique clairement un manque de clients individuels les midis en semaine. Cela peut aussi se produire les vendredis soir. Les brunchs dominicaux sont complets et les événements privés ou d'entreprises les samedis sont en nette croissance. Notre client historique « Ressources » devient lui anecdotique. Nous avons été voir et goûter ce que fait la concurrence. Le rapport qualité-prix nous est très favorable et, pourtant nous peinons à trouver nos clients. Notre éloignement du centre et des grands axes reste un inconvénient comme nos horaires d'ouverture. Nous allons donc rapidement corriger cela avec différents moyens. Par exemple

- Engagement du 4eme formateur, éventuellement d'un 5eme selon l'évolution
- Création d'un menu d'appel à 25 et 30 € « à l'ardoise » les midis en semaine
- Faciliter les ventes de boissons rémunératrices
- Carte et présentoirs plus attractifs
- Communication physique et pas seulement via internet
- Amélioration de la signalétique routière
- Décoration et le mobilier du restaurant pour le rendre plus cosy et de la salle Grand Bois pour en faire une extension agréable du restaurant
- Offre assurée et rapide pour les événements privés
- Horaires d'ouverture étendus pour maximiser l'usage de nos locaux

## Revenus du maraîchage 2022 et 2023

En 2022 et comme partout dans le maraîchage Bio et malgré une année record de production, nous perdons 15 % de chiffre d'affaires en 2023 par rapport à 2022.

2022	HTVA
Vente matériel	11.401 €
PAF Jardins partagés	2.510 €
Vente marché et potager	20.799 €
Vente au restaurant	14.153 €
Paniers Bio	4.993 €
Revente autres produits	4.449 €
<b>Total ventes Maraichage</b>	<b>58.305 €</b>



En 2022, c'est plus de 50 % des achats de légumes du restaurant qui sont fournis par le potager. Nous étions à moins de 30 % en 2021.

Avec une production en hausse.

Production potagers FFI (Kg)							
	2018	2019	2020	2021	2022	Δ 20-22	Δ 21-22
<b>TOTAL kg</b>	<b>5361</b>	<b>7063</b>	<b>6883</b>	<b>5378</b>	<b>7493</b>	<b>8,9%</b>	<b>39,3%</b>
m2 cultivés	3375	3029	3062	3553	3917	28%	10%
Rendement kg/m2	1,50	1,250	1,414	0,945	1,913	35%	102%
<b>Valeur prod. tvac</b>	<b>22.038 €</b>	<b>31.375 €</b>	<b>33.216 €</b>	<b>29.510 €</b>	<b>40.392 €</b>	<b>22%</b>	<b>37%</b>
<b>Rendement €/m2</b>	<b>6,530 €</b>	<b>10,358 €</b>	<b>10,848 €</b>	<b>8,306 €</b>	<b>10,311 €</b>	<b>-5%</b>	<b>24%</b>
<b>Rendement €/kg</b>	<b>6,005 €</b>	<b>8,285 €</b>	<b>7,671 €</b>	<b>8,792 €</b>	<b>5,391 €</b>	<b>-30%</b>	<b>-39%</b>
<b>Tendance €/m<sup>2</sup>/an</b>		58,6%	4,7%	-23,4%	24,1%		

**En 2023**, nous réduisons la gamme des produits cultivés pour s'adapter aux habitudes d'achat des clients. Rien ne sert de produire des légumes anciens ou des légumes trop demandeur de travail dont personne ne veut. Nous allons aussi promouvoir les ventes sur le potager même. Les paniers seront disponibles uniquement en saison de production de nos potagers. Nous prévoyons une remorque aménagée pour la vente. Le plan de culture répondra encore mieux répondre au restaurant



## REVENUS – dons 2022 et budget 2023

---

En 2022, nous avons reçu 39.150 € de dons pour 37.000 au budget.

1. 21.500 € d'une fondation et d'une association de fait
2. 17.650 de particuliers et/ou via la Fondation Roi Baudouin.

Pour 2023, nous tablons sur 25.000 € de dons tant tous les donateurs sont sursollicités.

## REVENUS – subventions CISP et APE 2022

---

Les subventions CISP et APE passent de 394.418 € à 474.332 € entre 2021 et 2022 , soit 79.914 € de plus . C'est lié à

1. la réforme APE où nous avons bénéficié d'un effet favorable car nous avons très bien respecté par le passé les taux d'emploi exigés,
2. l'octroi de 5.000 heures CISP supplémentaires
3. des valorisations partielles pour compenser l'inflation.

En 2023, nous actons au budget les augmentations annoncées des subventions.

Pour mémoire, nous perdons 10.000 € de subvention liés à la non valorisation des défraiements des stagiaires dont les heures sont subventionnés via les APE (Voir supra). Nous inscrivons cependant une subvention facultative équivalente pour corriger cette inéquité.

## Maribel

---

Depuis la fin décembre 2019, nous bénéficions aussi d'une subvention MARIBEL pour un mi-temps . Il qui nous a permis d'engager un formateur Horeca à temps plein par un second mi-temps APE.

Nous pourrions obtenir un second mi-temps Maribel, en 2024 ou 2025. La fonction administrative restera donc à charge des directions en attendant.

## La Saga de nos subventions ... continue

---

Le lecteur se rapportera au rapport d'activité 2021 pour connaître l'historique de nos subventions depuis 2010.

Retenons que notre structure de subventionnement reste une exception . En effet,

1. seul 62 % est une subvention CISP structurelle. Elle exige de produire 17.000 heures de formation. Les autres centres n'ont que cette subvention qui couvre la totalité des heures qu'ils doivent produire.
2. car 38 % est une subvention APE qui exige de produire 10.000 heures de formation ET d'employer un minimum de 9 ETP. Aucun autre CISP n'a cette contrainte de respect des ETP.

Lors de la réforme APE du 1<sup>er</sup> janvier 2022, les subventions APE ont été forfaitisées et basées sur le taux d'emploi passé des organisations. Notre taux ayant été très bon, nous avons obtenu une subvention un peu plus favorable. Si nous ne respectons pas le taux d'emploi exigé de 9 ETP ou ne pouvons le justifier, nous devons rembourser le trop reçu. Les autres centres CISP ne courent , eux, pas ce risque.

3. Au 1er janvier 2023, le défraiement Horaire des stagiaires a été doublé de 1 à 2 €/h. La subvention correspondante est uniquement liée aux heures agréées. Pas de subvention pour nos heures APE. Nous verserons donc 10.000 € de défraiement alors que nous ne serons pas subsidié pour cela. Les autres centres le sont bien entendus pour toutes leurs heures. Cela vaut à minima pour 2023 et 2024.

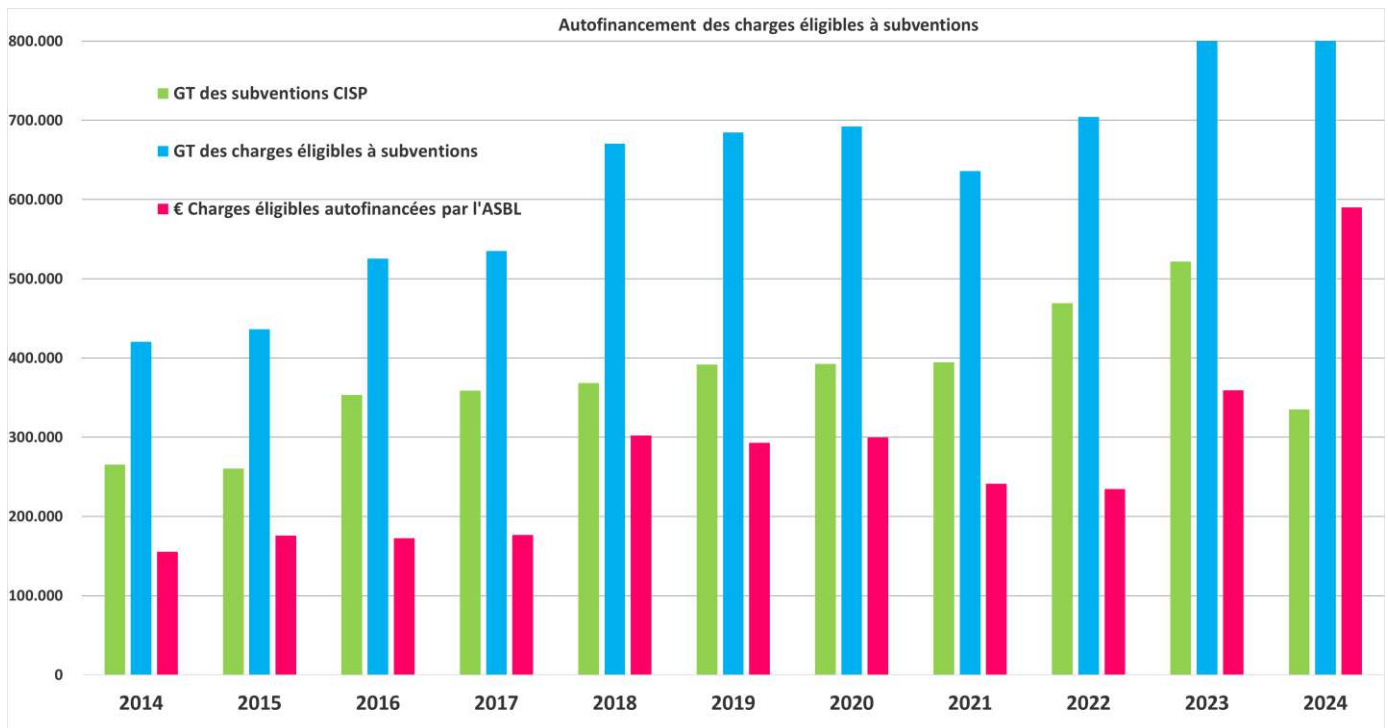
En 2023 et 2024, nous devons à nouveau devoir demander une subvention facultative de 10.000 € ou une subvention APE nous permettant d'engager un formateur Horeca additionnel pour produire 100.000 € de chiffre d'affaire supplémentaire et créer ainsi les 10.000 € de marge. C'est incertain malgré l'injustice subie. De plus , si c'est accepté, la confirmation et versement n'arrivent que très tard dans l'année.

4. Nous avons demandé à passer de 22.000 à 30.000 heures à partir de 2022. Nous sommes passés à 27.000 heures. Nous demanderons 31.000 heures pour 2024. La chance est faible car le renouvellement des agréments – pour 6 ans cette fois se fera en 2025. Ce sera surtout après les élections, la négociation fédérale sur les transferts financiers de la Flandre vers la Wallonie. Difficile de prévoir ...

5. En 2022, des heures de formation étaient disponibles. Elles ont bien été redistribuées mais uniquement aux centres en réagrement. Les centres plus récents ont été exclus. Nous n'avons pas d'explication sur les raisons de cette exclusion ou sur la justification des critères d'attribution. Ces heures ayant été distribuées, il ne restera rien dans le futur pour les centres plus récents.

Quand la région préfinance 4.5 €, nous ajoutons 5.5€.

Nous remboursons ce préfinancement à la société par les remises à l'emploi et la création de valeurs que nous générons. En rouge, on voit que nous finançons donc encore 35 % des formations de 2022 et sans doute 40 % en 2023 .



Il y a un avantage à rester sous le seuil de 50 % de subventions. Nous échappons à l'obligation des marchés publics.

	2011	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Budget 2023
Ratio revenus propres Vs Subventions		49,45%	57,79%	50,56%	55,32%	62,20%	61,77%	57,14%	53,02%	53,11%	52,09%

## **Charges : Moins-values, Provisions pour litige et remboursement de subventions**

---

Avec l'aide du cabinet d'avocats Ethikos - volontariat de compétence-, nous avons réalisé une transaction dans le litige avec Xerox. Suite à la faillite de son fournisseur de Service D&A consulting, nous actons une perte de 2.942 € pour clôturer le contrat Xerox.

Après avis du cabinet d'avocats Ethikos, nous avons renoncé au litige avec la SABAM qui réclamait des droits d'auteur pour les périodes où l'Horeca était fermé. Le cas de force majeure ne s'appliquait pas. Nous avons versé les 607 € provisionnés. Nous avons aussi remboursé des subventions trop versées par Maribel et Coup de pouce digital.

## **CHARGES – Achats des marchandises et Frais généraux**

---

Les achats de marchandises ou service sont liés à nos ventes et n'indiquent pas de dérapage. Il va de même pour les frais généraux.

### **Énergie. Pour 2023 et 2024**

Notre contrat à prix fixe pour le gaz se terminera en décembre 2023. Nous espérons avoir placé la chaudière biomasse bois pour début 2024.

Le contrat pour l'électricité se termine à la fin mars 2023. Nous avons signé un mandat de service avec la société Renewgy qui est un courtier en énergie travaillant avec l'UNESSA. Nous avons un contrat avec Engie à taux variable très intéressant malgré notre petite consommation B2B avec les panneaux solaires.

En tenant compte de nos panneaux solaires qui vont réduire notre consommation et d'un prix du KWH multiplié par 3, le budget est fixé à 28.000 € ( 16.000 € en 2022 ).

## **CHARGES - personnel, stagiaires, CT\$60 et des bénévoles**

---

La charge salariale pour le personnel a fortement augmenté par rapport à 2021 où nous avons eu recours au chômage Covid. La comparaison entre 2021 et 2022 est donc caduque.

En 2022, nous avons eu 5 sauts d'index de 2 % en plus des revalorisations barémiques conventionnelles. Pour ne pas « exploser les compteurs », nous avons travaillé avec une équipe Horeca réduite à 3 formateurs au lieu de 4. Cela explique que nous avons contenu autant que possible la masse salariale.

La charge des jobistes reste stable et va durer dans le temps car elle permet le service dans des horaires impossibles pour nos stagiaires et réduit les heures supplémentaires du personnel.

En 2023, nous prenons en charge toute la masse salariale avec un effectif complet et les revalorisations barémiques conventionnelles. Les défraiements des stagiaires doublent selon la nouvelle réglementation.

## **REVENUS - produits financiers**

---

Il ne s'agit pas ici d'intérêts de placement, mais d'une écriture comptable liée à l'amortissement des subventions en capital UREBA.

## **CHARGES - amortissements et intérêts sur crédits**

---

Voir ci-dessus.

## PRODUITS et CHARGES – exceptionnel/les

---

Dans les autres charges d'exploitation, nous avons passé une écriture pour corriger des erreurs de facturation/note de crédit de la caisse Horeca. Les autres charges d'exploitation exceptionnelles se détaillent comme suit

Étiquettes de lignes	Somme de Débit
correction écriture achat 2021	242,74
correction écriture subvention 2021	5.195,35
correction écriture subvention 2022	60,00
défraiement Non récupérable	48,50
dette client de 2021	105,00
régularisation charges 2020	2.197,82
régularisation charges 2021	9.760,87
Vol dans la caisse	80,00
<b>Total général</b>	<b>17.690,28</b>

## BUDGET 2023

Nous tablons sur des ventes ambitieuses du restaurant en 2022 alors que, même si cela semble se calmer, les incertitudes restent forte sur les conditions macro-économiques, l'inflation et à la guerre en Ukraine. Nous tablons sur une subvention facultative de 10.000 €. Il est prévu l'engagement d'un 5eme formateur Horeca en septembre 23. A confirmer ou pas selon l'évolution des ventes et des comptes.

Un produit et une charges exceptionnels de 31.016 € sont au budget 2023. Il s'agit d'une subvention « Bien-Être » 2022 lié à la convention collective de travail de notre secteur. Comme prévu par l'accord paritaire, les dépenses ont été fixées en équipe : achat de matériel, cohésion d'équipe, écochèques et primes. Apurée le 30 juin 2023, cette subvention s'annulera par ces dépenses.

Après discussion, le CA présente à l'AG un budget 2023 en boni de +/- 13.500 €. Cela représente +/- 1 % des revenus et dépenses projetés.

## DÉLIBÉRATION DE L'AG 2021 du 24 mars 2024

### La Ferme de Froidmont Insertion ASBL.

---

Après les débats, questions, réponses, le président a fait voter les membres de l'AG de ce 22 avril 2022. L'AG

1. Approuve le rapport d'activité 2022 du CA et opérationnel
2. approuve les comptes 2022 ainsi que le budget prévisionnel 2023 ci-annexée.
3. donne quittance aux administrateurs pour leur gestion de 2022
4. acte la démission de Juan Mourlon-Beernaert de son poste d'administrateur,

Mandate le CA pour adapter le budget et prendre les mesures adéquates en fonction des évènements de 2023, préserver ainsi l'association et son objet social. L'AG mandate formellement le CA pour demander une subvention facultative de 10.000 € à la ministre Moreale.

Les comptes et la composition du CA seront publiés comme la loi l'impose. Le PV de l'AG inclut les comptes synthétiques et comptes détaillés du logiciel comptable. Une copie sera déposée aux greffes du tribunal de Nivelles avant la fin mai 2023.

Le président Briec de Meeus

Thierry de Stexhe administrateur

Des membres de l'assemblée (Noms et signatures) témoin de l'exactitude des documents.