



# PROJET PV Assemblée Générale

## 2023



**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 2023, PERSPECTIVES 2024 et « 2030+ » .....                       | 10 |
| Performance du recrutement, de la formation et des mises à l'emploi. ....           | 11 |
| Les heures de formation en 2023 et les remises à l'emploi.....                      | 11 |
| Quelles perspectives pour nos heures agréées et nos subventions ? .....             | 12 |
| Notre équipe en 2023, perspective 2024 .....  | 13 |
| Peu de stagiaires en salle et donc plus de jobistes.....                            | 14 |
| Notre pédagogie active du compagnonnage en milieu de production.....                | 15 |
| APPEL à PROJETS « Soutient Psycho-social » 02/2023 à 11/2024 .....                  | 17 |
| Notoriété, communication : les chantiers 2023 .....                                 | 17 |
| bilan et comptes 2023 .....   | 20 |
| Trésorerie 2023.....  | 20 |
| ACTIFS : immobilisations et investissements 2023.....                               | 21 |
| ACTIFS : Projets de travaux et investissements à envisager.....                     | 22 |
| PASSIFS – dettes 2023.....  | 23 |
| Comptes de résultats 2023 et budget 2024 .....                                      | 24 |
| Revenus de l'Horeca 2022 et ceux pour 2023-24.....                                  | 25 |
| Revenus du maraîchage 2022 et 2023.....   | 25 |
| REVENUS – dons 2023 et budget 2024 .....  | 26 |
| REVENUS – subventions CISP et APE 2023.....   | 26 |
| Maribel.....  | 26 |
| La Saga de nos subventions ... continue .....                                       | 27 |
| Charges : Moins-values, Provisions pour litige et remboursement de subventions..... | 29 |
| CHARGES – Achats des marchandises et Frais généraux .....                           | 29 |
| CHARGES - personnel, stagiaires, CT§60 et des bénévoles.....                        | 29 |
| REVENUS – produits financiers .....   | 30 |
| PRODUITS et CHARGES – exceptionnel/les.....   | 31 |
| Budget 2023 .....   | 32 |
| DÉLIBÉRATION DE L'AG 2023 du 15 mars 2024 .....                                     | 33 |
| La Ferme de Froidmont Insertion ASBL.....   | 33 |

## ACCUEIL DES PARTICIPANTS - QUORUM - ORDRE DU JOUR

L'AG 2023 de ce 15 mars 2024 s'ouvre à 18h15. Le quorum est atteint.

Les membres ont reçu l'ordre du jour envoyé avec la convocation du 2 mars 2024 et ses pièces annexes disponibles sur notre site WEB à partir du . L'ordre du jour de l'AG est le suivant

1. Appel au rôle des membres de l'ASBL avec droit de vote, admission et procuration
2. Rapport d'activité du CA et évolution de la gouvernance de l'ASBL
3. Rapport d'activité 2023, perspectives et défis 2024-2025
4. Discussion et approbation des comptes 2022 et du budget 2023
5. Décharge aux administrateurs quant aux comptes 2023
6. Projet « Froidmont 2030+ » soutenu par la FRB et la fondation BNP Impact together
7. Démission et élection des membres du CA
8. Date de l'AG 2024.

## RAPPORT D'ACTIVITÉ DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le CA est actuellement composé de 6 administrateurs. Brieuc de Meeus ( président), Bernard Michotte et Thierry de Stexhe ( directeur et gestion quotidienne ) qui sont des membres fondateurs de l'ASBL Les administratrices sont Audrey de Briey, Sylvie Eyben et Aurélie Debouny. Céline Delys – directrice adjointe de l'ASBL depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023 – est invitée permanente.

Bernard Michotte a informé le CA qu'il démissionne de sa fonction d'administrateur à l'issue de cette AG. Nik Voets a rejoint le CA comme invité fin 2023. Il est candidat administrateur pour les 5 prochaines années.

Notre conseil d'administration s'est réuni à 5 reprises depuis janvier 2022 : 27 janvier, 21 avril, 5 mai, 6 octobre, 24 novembre 2023 et les 26 janvier et 15 mars 2024. Entre nos réunions, Thierry qui assure la gestion quotidienne, nous envoie régulièrement des nouvelles de l'association avec ses bonnes nouvelles, ses questions et aussi les défis à relever. Il rencontre le président ponctuellement.

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

**Finance et trésorerie.** Nous discutons des comptes et de la trésorerie, des perspectives et des hypothèses présentées par Thierry à travers ses rapports et tableaux. Nous décidons des options retenues par exemple : contrat d'énergie, d'investissement d'ouverture de crédit ou pas, remboursements, etc.

**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 éventuels comme celui avec Greenchoice.

*Mi-juillet, nous avons rompu le contrat avec Greenchoice qui avait été signé fin 202 pour l'installation photovoltaïque. Elle devait être placée en avril 2023. N'obtenant pas la mise en œuvre, ni sa préparation, le cabinet d'avocats Ethikos nous a soutenu dans la procédure judiciaire de mise en demeure et ensuite dans la négociation à l'amiable avec l'avocat de la partie adverse. Nous demandons le remboursement de l'acompte de 50 % ( 29.300 € ) versé à la commande en décembre 2022. Il proposait moins de rembourser moins de 8.000 €.*

*Alors que nous avons mandaté notre avocat pour une dernière proposition : soit un remboursement de 21.000 € , soit la citation devant le tribunal de Gand, nous avons appris la nomination d'un administrateur judiciaire chez Greenchoice et que celui-ci allait en demander la faillite.*

C'est un coup dur pour notre trésorerie et pour les comptes. Nous avons en effet acté une perte de 19.138.75 € dans nos comptes 2023 ( Facture 48.391,68 € HTVA = ( 29.252.93 € Acompte versé et perdu -19138.75 autres charges exceptionnelles ) suite à faillite . C'est une perte non décaissée.

Notre trésorerie qui était tout juste adéquate a aussi été aussi amputée de 29.253 €

*Comme cette faillite intervient dans les 24 mois de la constitution de la société Greenchoice, nous envisageons d'attaquer personnellement l'administrateur de Greenchoice en démontrant que son plan d'affaires était imprévoyant, sa gestion mauvaise dans un secteur qui a pourtant eu connu une croissance record en 2023. Si*

*dans quelques années, nous récupérerons une somme , elle sera portée en résultat exceptionnel.*

**Politique.** Nous suivons attentivement la saga des subventions de l'ASBL et essayons de rencontrer les décideurs politiques. Le RV - très décevant - avec le cabinet Morréale a finalement eu lieu mi-janvier 2024 en visio.

Nous avons aussi acté deux erreurs des pouvoirs publics.

L' appel à projet soutien psycho-social 2023 à 2024 n'avait pas été budgété dans les comptes du SPW. Nous avons donc dû préfinancer le projet par un crédit dont les intérêts sont à notre charge.

Lors de l'ajustement budgétaire de juillet 2023, le gouvernement wallon a réduit les subventions horaires des CISP soit 1.500.000 € de réduction . Nous n'avons eu l'information que le 27 février 2024. Nous avons donc utilisé 5.100 € de bonne foi alors que nous ne les recevrons pas.

**Gestion du personnel .** Céline et Thierry informe le CA de la qualité des relations au sein de l'équipe et discute des moyens de la maintenir. Le CA a la responsabilité d'augmenter ou de réduire les effectifs et de s'assurer du respect des personnes et des procédures. Il discute des questions salariales importantes, des absences de longue durée, des modifications des temps de travail ou encore des licenciements et de l'application des accords du Non-marchants /CCT 329.02 ou encore des réorganisations.

Dans le cadre de notre prochaine réorganisation, nous avons décidé de supprimer la fonction interne de la communication. Après 4 années d'une bonne contribution, Axelle Geltmeyer que nous remercions nous quittera en mai 2024 à la fin de son préavis.

**Soutient à Thierry et Céline.** Nous pouvons jouer notre rôle d'administrateur, sans intervention opérationnelle. Nous les soutenons quand les pressions et les soucis de l'ASBL pèsent sur leurs épaules.

**Vision pour le futur.** Avec le projet « Froidmont 2030+ » dont nous avons déjà parlé lors de l'AG 2022 , le CA prépare notre asbl pour les prochaines années en partant de sa mission.

*Depuis 2010, notre entreprise d'économie sociale sans but lucratif a pour mission l'inclusion socio-professionnelle d'adultes - éloignés de l'emploi ou exclus des circuits de travail - par une pédagogie active et le compagnonnage en situation de production réelle ( Horeca et maraîchage bio ) en respectant notre environnement naturel et en réduisant son impact sur le climat. Notre mission est aussi de proposer des logements de transition à des personnes en difficulté. Nous souhaitons rassembler et mixer pour faire des cohésions et des inclusions. Nous sommes un lieu de partage, d'échange.*

- 1. Former aux compétences socio-professionnelles en Horeca et maraîchage, des adultes exclus des circuits du travail pour les y réintégrer, favoriser leur autonomie sociale, leur faire prendre part à leur développement personnel et professionnel et de voir leurs influences sur les activités auxquelles ils participent.*
- 2. Produire et combiner de manière indissociable une valeur ajoutée marchande et non marchande tant pour ses stagiaires, ses travailleurs que pour elle-même en vue d'une consommation raisonnée, durable et équitable pour réduire son impact environnemental et climatique.*
- 3. Offrir un lieu d'accueil, de formation, d'hébergement et de logement.*
- 4. Organiser des activités favorisant les mixités dans les rencontres entre personnes, groupes et/ou organisations.*

Nous sommes partis de contexte actuel et des défis que nous devons relever et des risques que nous courrons.

**Défis de l'organisation :**

- 1. Réorganiser la gouvernance avant le départ du fondateur, satisfaire tous les travailleurs, les administrateurs et les " amis de Froidmont" avec cette nouvelle gouvernance et les dialogues soutenus entre ces parties prenantes.*
- 2. Maintenir une ambiance de travail agréable qui favorise la rétention du personnel et favorise ainsi la formation des stagiaires.*
- 3. Consolider/rénover/modifier le modèle économique des activités marchandes pour assurer la capacité d'endettement de FFI, ses investissements, sa trésorerie,*

4. *Simplifier les divers processus transversaux de réalisation des missions, tâches et responsabilités des différents rôles/fonctions*
5. *Assurer le recrutement du nombre de stagiaires budgété et d'heures de formation agréées qui conditionnent notre subventionnement*
6. *Assurer les interventions et supervisions pédagogiques des formateurs qui sont en première ligne avec nos stagiaires sans être des professionnels préalablement formé à l'accompagnement.*
7. *Mettre en place des tableaux de pilotage économiques, commerciaux, administratifs et financiers dont les processus seront simplifiés puis automatisés et partagés avec la mise en oeuvre d'un logiciel intégré adéquat afin de permettre des prises de décisions efficaces et transparentes.*

### **Contexte:**

1. *Le fondateur et directeur de l'ASBL qui a lancé l'ASBL mi 2018, partira en retraite le 1er mai 2026,.*
2. *Réduction du nombre de stagiaires s'observant partout et aussi chez nous depuis 2022 et pouvant mettre en danger le nombre d'heures de formation produites par FFI et donc son subventionnement et sa raison d'être*
3. *Nécessité d'augmenter la contribution des activités marchandes de FFI pour servir la dette à long terme, consolider la trésorerie, investir, engager du personnel.*
4. *Réduction possible des moyens financiers de la Région Wallonne dans les prochaines années et peut-être des subventions accordées à FFI.*
5. *Horaires de travail rentables souvent faites en heures inconfortables de travail pour des travailleurs CISP Horeca.*
6. *Bonne réputation de FFI auprès des différents acteurs de ses réseaux.*
7. *Bonne ambiance de travail et gouvernance partagée assez bien fonctionnelle.*
  8. *Phénomène « boule de neige » commerciale de l'horeca à confirmer et renforcer*

### **Risques :**

1. *Le fondateur et directeur de l'ASBL qui a lancé l'ASBL mi 2018, partira en retraite le 1er mai 2026. Sa polyvalence ne pourra pas être demandée à un autre. Il faut donc assurer une nouvelle répartition générale et transversale des responsabilités et des tâches d'administration, de gestion et mais aussi opérationnelles. Chaque cercle devra donc s'approprier de nouvelles pratiques, les divers processus transversaux de réalisation des missions, tâches et responsabilités des différents rôles/fonctions*
2. *Il ne s'agit cependant pas d'y perdre le plaisir de travailler et de collaborer ou de perdre la qualité d'ambiance de travail et de formation. Ce travail de gouvernance et de répartition du « qui fait quoi pour quand et avec qui » préservera et consolidera cette bonne ambiance de travail.*
3. *Il y a une réduction du nombre de candidats stagiaires partout et cela nous impacte partiellement avec des conséquences sur notre capacité de production / chiffre d'affaire et sur le nombre d'heures de formation produites par FFI et donc notre subventionnement et notre raison d'être.*



*C'est un enjeu vital et critique. Il s'agit donc d'assurer en permanence le processus de recrutement et les bonnes pratiques de rétention des stagiaires. Nous devons donc assurer les ressources pour le faire.*

- 4. Nos formateurs sont des professionnels de leurs métiers mais pas de la formation ou de l'accompagnement. Il est donc critique d'assurer des interventions et supervisions pédagogiques des formateurs qui sont en première ligne avec nos stagiaires. Sans cela, la pression est trop forte, la relation pédagogique se dégrade tant pour les formateurs que les stagiaires avec des crises et, parfois, des départs dommageables. Un climat de compagnonnage pédagogique crée par contre une spirale vertueuse et une rétention des uns et des autres.*
- 5. Il y aura une réduction des moyens financiers de la Région Wallonne dans les prochaines années et donc peut-être des subventions accordées à FFI. En tout cas, à elles n'augmenteront pas. Nous avons une dette importante et il y a encore des investissements à faire. Nous devons donc augmenter la contribution de nos activités marchandes pour servir la dette à long terme. Il s'agit aussi de consolider la trésorerie. Nous sommes un centre de formation, mais les horaires de travail rentables en Horeca sont souvent faites en heures inconfortables de travail. Le phénomène « boule de neige » commerciale de l'horeca reste à confirmer et à renforcer et l'effort ne peut jamais être relâché. Notre modèle économique d'économie sociale est celui du plan d'affaires établi en 2009. Le monde a changé depuis. Notre modèle économique avec des marges très faibles en horeca et maraîchage doit donc aussi être adapté et ... modifié si besoin.*
- 6. Nous avons construit une bonne réputation dans nos réseaux et offrons une bonne ambiance de travail avec une gouvernance partagée assez bien fonctionnelle. Nous tenons à conserver cela.*
- 7. Nous avons mis en place quelques outils et reporting de manière artisanale. La complexité, le temps d'actualisation devient trop lourd alors que l'impact de nos décisions augmente. Nous devons donc mettre en place des tableaux de pilotage économiques, commerciaux, administratifs et financiers. Avant cela, il faut revoir nos processus pour les simplifier autant que possible. On pourra alors les automatiser avec la mise en oeuvre d'un logiciel - intégré si possible - adéquat. Il permettra à chaque cercle de la gouvernance de prendre des décisions fondées, efficaces et transparentes.*

**Nous souhaitons donc un renforcement structurel qui nous impacte fortement et assure ainsi notre pérennité dans un horizon long et réduisent les risques nous nous courrons.**



*Pour mai 2026, le renforcement structurel installera une nouvelle gouvernance, assurera que l'ambiance et la satisfaction au travail favorisent la formation des stagiaires, renforcera les activités marchandes pour générer un profit pour permettre à l'ASBL d'assurer ses finalités sociales et ses engagements financiers. Ce renforcement facilitera le recrutement et la formation de publics fragilisés. L'organisation et les processus revus seront appuyés sur des outils de gestions informatisés permettant de mieux partager les informations et de prendre les meilleures décisions.*

Pour réaliser cela, nous avons remporté un appel à projets de la Fondation Roi Baudouin et de la fondation BNP Paribas Impact Together. Nous bénéficions d'une bourse de 75.000 € à utiliser en 3 ans maximum. En novembre 2023, nous avons lancé un appel d'offres pour de la consultance. Nous avons reçu 9 offres pour un total de 350 pages.

En janvier 2024, nous avons retenu un tandem de consultants ( Damien VINCENT et Olivier CHRISTOPHE ) pour la **Mission 1 : Gouvernance, organisation, modèle économique et impact social** et **Mission 2 : recrutement/rétention des stagiaires**.

1. Réorganiser la gouvernance avant le départ du fondateur, satisfaire tous les travailleurs, les administrateurs et les " amis de Froidmont" avec cette nouvelle gouvernance participative et les dialogues soutenus entre ces parties prenantes. Maintenir une ambiance de travail agréable qui favorise la rétention du personnel et favorise ainsi la formation des stagiaires.
2. Simplifier les divers processus transversaux de réalisation des missions, tâches et responsabilités des différents rôles/fonctions.
3. Consolider/rénover/modifier le modèle économique des activités marchandes pour assurer la capacité d'endettement de FFI, ses investissements, sa trésorerie. Installer le modèle d'impact sociétal B Corp.
4. Mettre en place des tableaux de pilotage économiques, commerciaux, administratifs et financiers et d'impact sociaux dont les processus seront simplifiés puis automatisés et partagés - avec la mise en oeuvre d'un logiciel intégré ou de logiciels adéquats quand c'est utile - afin de permettre des prises de décisions efficaces et transparentes.

5. Assurer le recrutement du nombre de stagiaires budgété et d'heures agréées de formation qui conditionnent notre subventionnement.

Enfin, nous avons retenu un consultant ( Pierre GUILLAUME) pour animer et assurer la **mission 3** pour la supervision des formateurs qui sont en première ligne avec nos stagiaires sans être des professionnels préalablement formés à l'accompagnement.

Ces consultants extérieurs retenus animeront et structureront les réflexions des différentes parties prenantes pour répondre aux défis actuels et à ceux qui apparaîtront en cours de réflexion. Ils nous challengent avec un regard extérieur bienveillant et exigeant, y compris pour penser « out of the box ».

Ils apporteront des conseils et les outils pour le faire ainsi que pour les mises en œuvres. Les consultants réaliseront donc aussi de travaux de formalisation tels que budgets, horaires, processus, cahier des charges pour appel d'offres, etc.

Leurs missions a débuté en février 2024.

Au bout du processus, nous écrirons donc

*Ce 1er mai 2026, le fondateur de l'ASBL est parti en retraite. L'ASBL poursuit la mission renouvelée que nous vous avons présentée durant notre l'AG de mars suite aux réflexions et des mises en œuvre débutées en 2023. Nos fondamentaux financiers et humains sont devenus plus forts. La gouvernance est en place. Nous sommes les parties prenantes engagées dans vos nouveaux rôles avec dynamisme et sérénité. Nous portons de nouveaux projets qui font et feront vivre les finalités inchangées de l'ASBL : mettre l'humain au centre. .*

## RAPPORT D'ACTIVITÉ 2023, PERSPECTIVES 2024 ET « 2030+ »

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.

**En 2023, nous avons commencé à utiliser le logiciel financier et de trésorerie Emasphère pour réduire les risques et le temps de travail liés à l'usage du tableur Xls. C'est en 2024 que nous l'utiliserons pleinement.**

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

---

Nous avons veillé à ne produire que les 27.000 heures obligatoires. Nous ne sommes en effet pas financé pour plus d'heures et ne pensions pas qu'en faire plus serait un argument pour prétendre à plus d'heures agréées en 2024.

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 dans ce but ?
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 2023 et les remises à l'emploi

---

En 2023,

- 155 candidats nous ont contactés
- 70 sont venus nous rencontrer
- 20 candidats ont été sélectionnés et pris en formation.
- 36 stagiaires sont passés en formation dont 7 ont été réorientés et 2 ont abandonné
- 12 stagiaires ont trouvé un travail après être passé par nos formations.
- Aucun n'a ensuite entamé des études qualifiantes
- 2 encore en recherche d'emploi depuis moins de 6 mois
- 15 poursuivent leurs formations en 2024

En 2023 , nous avons eu un taux d'absentéisme particulièrement élevé avec

- 18,3 % en filière de maraîchage
- 12.6 % en filière Horeca.

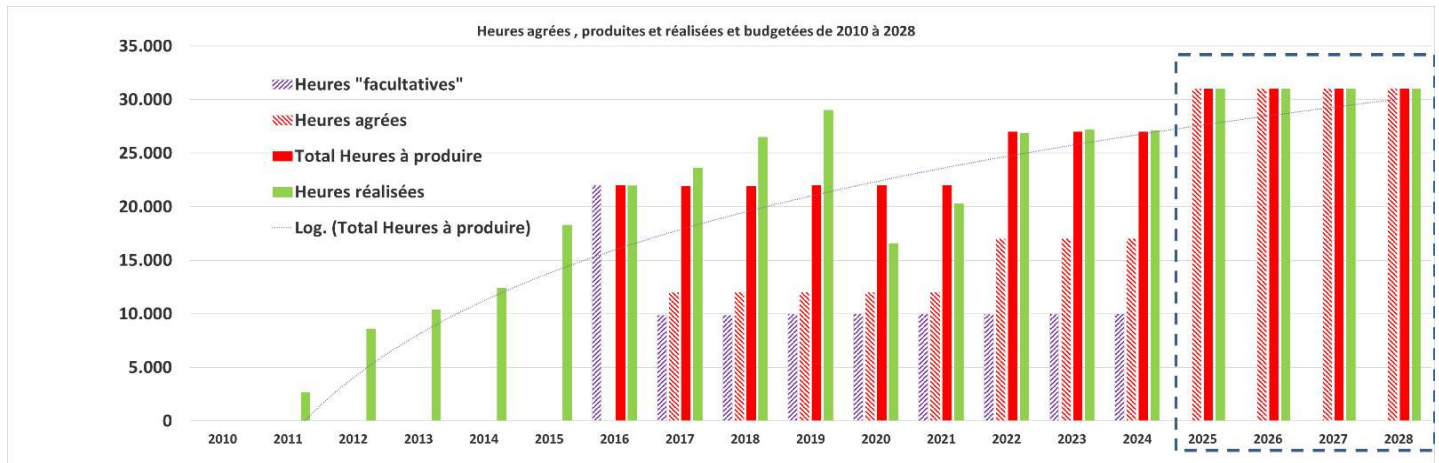
| 2023 au 28/02/2024                  | Du recrutement aux mises à l'emploi de 2023 ( au 28 février 2024 ) |            |       |      |                       |               |               |              |               |     |     |
|-------------------------------------|--|------------|-------|------|-----------------------|---------------|---------------|--------------|---------------|-----|-----|
|                                     | Candidats  |            |       |      |                       |               |               |              |               |     |     |
|                                     | Horeca   | Maraîchage | total | %    |                       |               |               |              |               |     |     |
| <b>1er contacts</b>                 | 82   | 73         | 155   |      |                       |               |               |              |               |     |     |
| Non éligibles                       | 10   | 17         | 27    | 17%  |                       |               |               |              |               |     |     |
| Perdus sans suites connues          | 28   | 30         | 58    | 37%  |                       |               |               |              |               |     |     |
| <b>Rencontrés</b>                   | 44   | 26         | 70    | 45%  |                       |               |               |              |               |     |     |
| Réorientés                          | 9  | 11         | 20    | 29%  |                       |               |               |              |               |     |     |
| Perdus sans suites connues          | 21   | 9          | 30    | 43%  |                       |               |               |              |               |     |     |
| <b>Candidats sélectionnés</b>       | 14   | 6          | 20    | 29%  |                       |               |               |              |               |     |     |
|                                     | <b>Stagiaires</b>  |            |       |      |                       |               |               |              |               |     |     |
| <b>Candidats en liste d'attente</b> | 0  | 0          | 0     | 0%   | Horeca                | Maraîchage    | TOTAL CISP    | Hors CISP    | Grand total   | %   |     |
| <b>Recrutés 2023</b>                | 14   | 6          | 20    | 100% | 14                    | 6             | 20            | 1            | 21            |     |     |
|                                     | Issus de l'année précédente  |            |       |      | 6                     | 10            | 16            | 0            | 16            |     |     |
|                                     | Stagiaires en formation  |            |       |      | 20                    | 16            | 36            | 1            | 37            |     |     |
|                                     | <b>Heures de formation réalisées</b>                               |            |       |      | <b>12.537</b>         | <b>15.099</b> | <b>27.636</b> | <b>1.254</b> | <b>28.890</b> |     |     |
|                                     | Arrêts par force majeure   |            |       |      | 0                     | 0             | 0             | 0            | 0             | 0%  |     |
|                                     | Réorientés   |            |       |      | 3                     | 4             | 7             | 0            | 7             | 19% |     |
|                                     | Abandons volontaires   |            |       |      | 1                     | 1             | 2             | 0            | 2             | 5%  |     |
|                                     | Décès  |            |       |      | 0                     | 0             | 0             | 0            | 0             | 0%  |     |
|                                     | Départs avant certification  |            |       |      | 4                     | 5             | 9             | 0            | 9             | 24% |     |
|                                     | Certification anticipée ( emploi durant la formation )             |            |       |      | 2                     | 1             | 3             | 0            | 3             | 8%  |     |
|                                     | Encore en formation  |            |       |      | 9                     | 4             | 13            | 2            | 15            | 41% |     |
|                                     | Certifiés en fin de formation                                      |            |       |      | 5                     | 6             | 11            |              | 11            | 30% |     |
|                                     | TOTAL Certifiés éligibles pour l'emploi                            |            |       |      | 7                     | 7             | 14            | 0            | 14            | 38% |     |
|                                     | ont trouvé un emploi   |            |       |      | après formation CISP  |               | 5             | 4            | 9             | 12  | 86% |
|                                     |  |            |       |      | durant formation CISP |               | 2             | 1            | 3             |     |     |
|                                     | est passé en formation qualifiante                                 |            |       |      | 0                     | 0             | 0             | 0            | 0             | 0%  |     |
|                                     | En recherche d'emploi depuis moins de 6 mois)                      |            |       |      | 0                     | 2             | 2             |              | 2             | 14% |     |

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

Nous sommes agréés pour 27.000 heures. En août 2023, nous avons demandé à être agréé pour 35.000 en 2024. A la date de la rédaction de ce rapport, nous n'avons pas reçu de réponse du cabinet ou du SPW à ce sujet.

Si nous vivons sur une même planète, nous ne sommes pas sur le même fuseau horaire. Chez nous, le soir est déjà tombé quand pour eux le soleil n'est pas encore levé. Le temps politique et administratif /bureaucratique n'est de toute évidence pas celui des entreprises d'économie sociale.

Vu l'état des finances de la Wallonie et les élections prochaines, nous ne nous faisons pas d'illusion et budgétions donc 27.000 heures pour 2024.



## Notre équipe en 2023, perspective 2024

**Séverine Vantuykom** – formatrice Horeca - est partie suite à un burn-out fin avril 2022. Elle a demandé un licenciement pour inaptitude définitive selon la nouvelle procédure. Son contrat s'est terminé en mars 2023.

**Sébastien Henrot** nous a rejoints comme formateur Horeca le 15 février 2023. Il est tombé gravement malade et a démissionné en fin de convalescence pour réaliser un tour d'Europe en van avec sa famille. **Andréa Claes** dont l'épouse est martiniquaise est parti s'installer là-bas avec leurs deux enfants fin août 2023.

Pour les remplacer, nous avons cherché très longtemps et peu de succès. Après l'échec de deux recrutements, nous avons engagé **Pierre Grimaud** et **Amandine Morent** en CDI ainsi que **Romain Voisin** en CDD. **David Arents** - second pendant 15 ans au « Cop en pâtes » à Woluwé – nous a rejoint ce 12 mars 2024. Avec **Pauline Houssin**, l'équipe Horeca est et sera donc complète.

**Duccio Cannoni** et **Miroslav Novosedliak** restent nos fidèles formateurs maraîchers.



En gagnant 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, nous avons engagé à mi-temps **Christelle Detrain** ce 1<sup>er</sup> février 2023. Son arrivée soulage donc Céline Delys de certaines tâches.

Depuis juillet 2022, **Marc Herinne** a obtenu une réduction du temps de travail vu sa déjà longue carrière et est passé à 4/5<sup>eme</sup>. Nous avons transféré ce 5<sup>eme</sup> temps à **Axelle Geltmeyer** – chargée de communication – qui est alors passée de 3 à 4/5<sup>eme</sup>. Comme décidé par le CA, la fonction interne de communication sera supprimée à la fin de son préavis en mai 2024. L'agence Boukan assurera ensuite notre communication en attendant les décisions qui sortiront de « Froidmont 2030+ ».

**Céline Delys** assume 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 l'administration 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 2023, nous avons au total un équivalent donc de 8.5 ETP au lieu des 9 ETP imposés par notre subvention APE. Nous avons pu justifier l'écart par l'impossibilité de recruter du personnel dans des métiers en pénurie. Nous ne devons donc finalement pas rembourser les 10.000 € trop subventionnés.

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

---

La présence des stagiaires est limitée pour les heures tardives en soirée ou les WE. Nous avons donc une équipe de jobistes. Ils permettent de recevoir les clients le soir et les WE quand les stagiaires doivent rentrer en transports en commun. Les jobistes économisent aussi le temps de travail de nos formateurs.

Fin 2023, nous avons dû revaloriser les taux horaires de nos jobistes pour les attirer et les conserver. Nous sommes ainsi passés de 12 et 13€ /h à 13, 14, ou pour les responsables 15 € de l'heure. Quand on compare le salaire horaire poche net d'un travailleur, le salaire horaire des jobistes est quasi équivalent.

En 2024, nous veillerons cependant à affiner le recours aux jobistes afin d'éviter de trop peser sur nos résultats.

## **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.

### **En 2024**

En plus des supervisions avec Pierre Guillaume, les formateurs, Céline Delys et Christelle Detrain ont décidé de temps pédagogiques formels 2 à 4 fois par semaine selon les besoins pour partager les informations et s'accorder entre nous à propos des stagiaires.

Nous veillerons aussi à la mise en place des débriefing entre formateurs et stagiaires. C'est ce qui fera la différence entre nos formations par le travail et le travail.

Cette mise à distance réflexive sur son évolution, ses progrès et difficultés donnera du sens et une direction aux tâches effectuées.

## APPEL à PROJETS « Soutient Psycho-social » 02/2023 à 11/2024

---

Ce projet est financé ( avec 9 mois de retard ) par le SPW.

Christelle Detrain a mis en place toute la formation aux permis de conduire. Préparation à l'examen théorique ( 7 jours de formation ), à l'examen pratique scooter et discuter des options qui permettent de rassembler de quoi financer l'examen pratique voiture.

- 3 stagiaires sur 7 ont réussi le permis théorique
- 3 stagiaires sur 5 ont réussi le permis pratique scooter.

Cela l'a quasi monopolisée de février à juin 2023. Elle a aussi réalisé des modules formations pour le tri des déchets. Nous profiterons de tout cela en 2024 quand nous dupliquerons les formations.

Ensuite, elle accompagne les stagiaires pour aide les stagiaires à résoudre - autant que possible - les soucis psycho-sociaux des stagiaires qui le demande : logement, médiation de dettes, avocats, conflits familiaux, santé mentale, ...

Enfin, à travers cet accompagnement, elle tise et renforce les partenariats utiles à nos stagiaires, actuels et futurs

## Notoriété, communication : les chantiers 2023

---

Comme annoncé lors de l'AG 2022, nous avons mené 3 grands chantiers en 2023.

### Développer le recrutement des stagiaires

1. Publicités payantes et en continu sur les **réseaux sociaux** pour consolider notre stratégie fixée en 2022.
2. Création de **brochures** et affiches pour les envoyer aux partenaires
3. Actualisation par téléphone de la **base de données** des partenaires qui rencontrent un public potentiel pour notre CISP
4. Création et Diffusion d'une **vidéo** de promotion de notre formation en Horeca

5. **Révision de notre stratégie globale** avec l'agence de communication Boukan
6. **Communication** pour notre appel à projet « **Zéro déchet** »

### Récolter davantage d'avis clients pour le restaurant

1. Campagne d'**e-mailing** aux clients du restaurant qui nous a permis de recevoir 74 avis toutes plates-formes confondues.
2. Ajout d'un plugin sur notre **site web** (page restaurant) qui donne plus de visibilité aux avis
3. Configuration du mail envoyé automatiquement via **The Fork** aux clients du restaurant pour les encourager à nous laisser un avis après leur visite
4. Utilisation systématique de **cartes de visite** remises avec l'addition, comportant un QR code pour nous laisser un avis sur Google



### Développer la récolte de dons

Nous avons lancé une nouvelle campagne d'appel aux dons pour financer l'achat de deux vélos électriques et avons récolté +/- 4500€. Les appels aux dons seront réitérés en 2024.

### Résumé des indicateurs de mesure de la communication sur 2023

1. **Mailing** : les chiffres restent positifs, malgré une baisse d'intérêt constante depuis 2020. Nous avons aussi développé une stratégie de mailings personnalisés/segmentés.
2. **Publicités** payantes sur les réseaux sociaux : cette année, nous avons diffusé des publicités en continu sur l'année. Résultat : +838% de couverture sur Facebook

3. **Référencement** payant du restaurant et de ses espaces sur des plates-formes événementielles
4. Moins de dépenses pour les **formats papier** (encarts publicitaires dans les magazines et impressions) au profit des outils digitaux.

### **Perspectives 2024**

Le webshop sera opérationnel au départ d'Axelle au printemps 2024, pour les outils et produits de maraîchage et quelques vins dans un premier temps.

Notre stratégie de communication sera revue l'aide des consultants pour ajuster/renforcer celle-ci. Axelle durant son préavie et l'agence Boukan assureront la communication durant ce temps. La communication sera reconfigurée à partir de septembre 2024.



## BILAN ET COMPTES 2023

Nos comptes ont été vérifiés et validés par Antoine SOHET, expert-comptable de la société « Finance & Tax Expert ». Le détail des comptes 2023 et du budget 2024 expliqués ici sont annexés.

### Trésorerie 2023

Après l'été, nous avons anticipé un manque de trésorerie pour décembre 2022 de +20.000 €. En décembre 2023, un ami de Froidmont nous a prêté 20.000 € sans intérêt pour 4 mois. Il a été remboursé en mars 2023.

Redoutant les retard de versement des subventions, nous avons sollicité les banques. Nous avons signé avec Crédal un crédit roulant de trésorerie de 65.000 € pour 2 ans renouvelable. Nous avons tiré ce crédit de mi -novembre 2023 à mi -février 2024 et l'avons alors reconstitué. Pour 2024, nous pouvons donc compter sur ce crédit roulant de trésorerie de 65.000 €.

Nous avons également ouvert un crédit de 57.000 € pour préfinancer l'appel à projet « soutien psycho-social ». Nous attendons sa liquidation pour rembourser le solde de 11.223 €

Il est toujours hasardeux de prévoir les dates de versements des acomptes et des liquidations des subventions. Nous l'avons encore vérifié en 2023.

| 2023   | obtenu pour 2023              |              | Budget 2023  | Reçu en 2023 | janvier  | février | mars      | avril    | mai | juin    | juillet   | août | sept | octobre  | Nov      | Déc | A liquider en 2024 |
|--|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|----------|---------|-----------|----------|-----|---------|-----------|------|------|----------|----------|-----|--------------------|
| APE  | forfait 10,000 heures + 9 ETI | 197.332,00 € | 197.332,00 € | 197.332 €    | 47.198 € | 2.135 € |           | 49.333 € |     |         | 49.333 €  |      |      | 49.333 € |          |     | 0 €                |
| 17.000   | heures agréées                | 19,40 €      | 329.800 €    | 267.920 €    |          |         | 254.320 € |          |     |         | 13.600 €  |      |      |          |          |     | 61.880 €           |
|  | Totaux                        |              | 527.132 €    | 465.252 €    |          |         |           |          |     |         |           |      |      |          |          |     | 61.880 €           |
| Prime de fin d'année 23                                | forfait selon ETP             | 4.000,00 €   | 4.000,00 €   | 4.008 €      |          |         |           |          |     |         |           |      |      | 4.008 €  |          |     | 0 €                |
| CC Mieux Etre 01-06/23                                 | forfait                       | 31.016,07 €  | 31.016 €     | 31.016 €     | 21.198 € |         | 9.818 €   |          |     |         |           |      |      |          |          |     | 0 €                |
| APAP Zéro déchet                                       | forfait                       | 14.174,00 €  | 14.174 €     | 5.670 €      |          |         |           |          |     | 5.670 € |           |      |      |          |          |     | 8.504 €            |
| APAP soutient SocioPsy                                 | forfait                       | 57.221,00 €  | 57.221 €     | 45.777 €     |          |         |           |          |     |         |           |      |      |          | 45.777 € |     | 11.444 €           |
| Maribel 2023   | forfait                       | 21.918,50 €  | 21.919 €     | 21.919 €     |          | 5.480 € |           | 5.480 €  |     |         | 5.480 €   |      |      | 5.480 €  |          |     | 0 €                |
|  | Total non CISP                |              | 128.330 €    | 108.390 €    |          |         |           |          |     |         |           |      |      |          |          |     |                    |
| Solde CISP 2022  |                               |              |              |              |          |         |           |          |     |         | 57.566 €  |      |      |          |          |     |                    |
| Budget subvention et flux trésorerie retenus pour 2023 |                               |              | 655.462 €    | 573.642 €    | 68.396 € | 7.615 € | 264.138 € | 54.813 € | 0 € | 5.670 € | 125.979 € | 0 €  | 0 €  | 58.821 € | 45.777 € | 0 € | 143.708 €          |

## ACTIFS : immobilisations et investissements 2023

1. Notre contrat a prix fixe d'électricité s'est terminé le 30 mars 2023. Nous attendons le placement des panneaux par Greenchoice en avril 2023 mais cela ne s'est pas fait.

| 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%         |

C'est donc Renewgy qui les a placé début septembre. Nous avons pu auto-consommer depuis mais l'injection n'a pu se faire que le 5 janvier 2024 avec le placement du nouveau compteurs par ORES. Cela produira +/- 40 % de nos besoins. C'est financé par un crédit d'investissement de Crédal.

2. Les investissements de 2023 sont repris dans le tableau ci-contre.

| Étiquettes de lignes               | Somme de Montant |
|------------------------------------|------------------|
| Abris Bois BBQ du jardin           | 1.501 €          |
| Audit énergétique UREBA /10        | 2.066 €          |
| Bureautique                        | 2.342 €          |
| CarPort fermé et Abris à Vélo 2023 | 19.928 €         |
| Installation maraichage            | 902 €            |
| Installation photovoltaïque 2023   | 49.419 €         |
| installations maraichage           | 1.443 €          |
| matériel Horeca                    | 14.551 €         |
| Mobilier Horeca                    | 956 €            |
| Outils maraichage                  | 3.630 €          |
| Plantations                        | 830 €            |
| Rénovation salle Grand Bois        | 4.001 €          |
| Sécurité incendie                  | 527 €            |
| Site Web                           | 380 €            |
| Téléphonie                         | 1.022 €          |
| Tenues de travail                  | 2.329 €          |
| véhicule                           | 2.859 €          |
| Vélos électriques                  | 9.707 €          |
| <b>Total général</b>               | <b>118.393 €</b> |
| Subventions APAP Zéro déchets      | 8.000 €          |
| Subvention APAP mobilité           | 11.920 €         |
| Dons VAE                           | 4.750 €          |
| Dons et Sponsoring                 | 20.000 €         |
| <b>Solde à financer</b>            | <b>73.723 €</b>  |
| Crédit investissement Crédal       | 72.500 €         |
| <b>Solde à auto-financer</b>       | <b>1.223 €</b>   |

On y trouve essentiellement l'installation photovoltaïque, le car port et abris à vélo et les vélos électrique ainsi que de la vaisselle et un tourne broche . Nous avons enfin rénover la salle Grand bois pour l'insonoriser et améliorer l'éclairage.

Elle peut ainsi accueillir plus agréablement les événements privés.

Aucune folie, mais au total un total important financé à 17 % par des subventions, à 21 % par des dons/sponsoring et pour le solde par un crédit d'investissement.

## ACTIFS : Projets de travaux et investissements à envisager

En 2015, nous avons prévu de débiter la 3-ème phase des travaux d'isolation en 2023 ou 2024. Ces travaux sont très onéreux sans doute 250.000 € .

Paradoxalement, elles rendent ceux-ci encore plus importants. Il s'agit de réduire nos émissions de CO2 , 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.

1. Le remplacement de l'ensemble des menuiseries PVC extérieures datant de 1990 en façade sud aux 1er et 2e étages 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. L'installation de systèmes d'ombrage extérieur pour réduire la surchauffe des locaux , voire d'un système d'aération et de ventilation
2. Le remplacement des vitrages des bureaux en conservant les châssis existants.
3. L'isolation par l'extérieur des bureaux a minima 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)

Enfin, nous voudrions installer une centrale de chauffe à biomasse bois, pour l'eau chaude. Le budget est de +- 110.000 € - 30 % de subvention UREBA. Le retour sur investissement est estimé à 5 ans en fonction du prix du gaz. Nous espérons y associer les autres occupants de la ferme : commune, TILT,...) -

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.

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 l'installation de la chaudière biomasse bois, nous supprimerons notre dépendance au gaz, réduirons nos émissions de CO<sub>2</sub> 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.**

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. Nous n'en avons pas actuellement les moyens et avons donc demandé aux consultants de « Froidmont 2030+ » d'examiner dans quelles conditions nous pourrions envisager. ( UREBA, W-Alter, ... )

### **PASSIFS – dettes 2023**

---

En janvier 2024, nous avons fini de rembourser les 500.000 € des crédits 2010 de Crédal et Triodos. C'est fait. 😊

En octobre 2023, nous avons emprunté 151.000 € à Triodos pour rembourser le crédit PPVG de 50.000 € qui était à échéance en novembre 2023 et 101.000 € sur le crédit 2010 de Thierry et Francine de Stexhe. Ce montant servait de caution au crédit 2010 de 500.000 € de Crédal et Triodos n'était plus nécessaire. Ils ont laissé 40.000 € en crédit à Froidmont.

Nous avons utilisé le crédit d'investissement Crédal 2022-2030 de 72.500 € notamment pour les panneaux photovoltaïques . Voir supra.

Le crédit de trésorerie de 65.000 € de Crédal nous sert à couvrir le montant des subventions à liquider en juin de l'année suivante. Nous l'avons remboursé en février 2024.

Au 31 décembre, nous avons donc 265.468 € de dette envers les banques et 506.300 € envers les obligataires.

Notre dette est immobilisée dans nos investissements immobiliers et nos installations.

Le coût des salaires de décembre 2023 est dans les comptes 2023 car les paiements se sont faits en janvier 2024.

Les 75.000 € promis par la Fondation Roi Baudouin/BNP Paribas Fortis sont enregistré comme produit à reporter. Ils seront utilisé en proportion des factures liées au projet « Froidmont 2030+ »

## COMPTES DE RÉSULTATS 2023 ET BUDGET 2024

**Nous terminons l'année 2023 avec une perte de 17.860,30 € .**

Lors de l'AG 2022, nous avons annoncé un boni de 13.335 €. Première grosse erreur budgétaire en 13 ans ?

Fin décembre 2024 lors de la préclôture des comptes 2023, nous étions en boni de +- 8.500 €. On est parti en vacances soulagés.

dont nous avons eu connaissance fin janvier et fin février 2024.

Lors de la clôture en janvier/février 2024, nous avons dû enregistrer la perte non décaissée de 19.139 € suite à la faillite du fournisseur Greenchoice, la réduction de nos subventions nous coutent 5.100 € et les intérêts sur le crédit qui a suppléé la subvention non budgétée par le SPW de l'appel à projet soutien-psychosocial nous coutent 2.137 €. Ces pertes imprévisibles et hors de notre contrôle nous conduisent donc à une perte de quasi 18.000 € .

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

---

Les ventes 2023 de l'HoReCa progressent et passent au dessous de 2019 année pré-covid mais de 8 % sous le budget.

Le premier trimestre 2023 a été très en dessous des attentes. Le reste de l'année a par contre été très soutenu et cela a parfois été lourd pour nos formateurs. Les événements privés ont été nombreux au contraire des tables individuelles les midis en semaine. Les brunchs font un carton.

Nous avons été voir et goûter ce que fait la concurrence. Le rapport qualité-prix nous est 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.

Ce n'est cependant pas durable. Nous devons augmenter la rentabilité de l'Horeca. Tout cela et d'autres diagnostics seront fait dans le cadre de Froidmont 2030+. Nous y reviendrons donc dans les prochains mois.

## Revenus du maraîchage 2022 et 2023

---

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

Malgré la réalisation des actions décidées en 2022, nous ne progressons pas en 2023.

Bien sûr, le secteur du maraîchage tout entier souffre avec la concurrence des magasins bio et des plates-formes est énorme. Notre marché du mercredi reste stable avec des clients fidèles à la qualité, nos paniers ne se vendent plus. Nous avons pas mal d'inventus dont la transformation par le restaurant n'est que rarement économiquement utile. La vente des outils fait 40 % des ventes exceptionnelles de 2022.

Nos maraîchers ont réalisé un gros travail de collecte de données tant de production que de valorisation. Elles sont aussi bien présentées. Les consultants en feront une analyse complète lors du projet Froidmont 2030+. Nous en reparlerons donc.



| Production potagers FFI (Kg) |                 |                 |                 |                 |                 |                 |         |
|------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------|
|                              | 2018            | 2019            | 2020            | 2021            | 2022            | 2023            | Δ 22-23 |
| <b>TOTAL kg</b>              | <b>5361</b>     | <b>7063</b>     | <b>7003</b>     | <b>5491</b>     | <b>8262</b>     | <b>7146</b>     | -13%    |
| m2 cultivés                  | 3375            | 3029            | 3062            | 3553            | 4029            | 3909            | -3%     |
| Rendement kg/m2              | 1,50            | 1,250           | 1,414           | 0,945           | 2,034           | 1,828           | -10%    |
| <b>Valeur prod. tvac</b>     | <b>22.038 €</b> | <b>31.375 €</b> | <b>35.680 €</b> | <b>29.510 €</b> | <b>43.859 €</b> | <b>36.213 €</b> | -17%    |
| <b>Rendement €/m2</b>        | <b>6,530 €</b>  | <b>10,358 €</b> | <b>11,653 €</b> | <b>8,306 €</b>  | <b>10,887 €</b> | <b>9,265 €</b>  | -15%    |
| <b>Rendement €/kg</b>        | <b>4,111 €</b>  | <b>4,442 €</b>  | <b>5,095 €</b>  | <b>5,374 €</b>  | <b>5,309 €</b>  | <b>5,067 €</b>  | -5%     |

### REVENUS – dons 2023 et budget 2024

En 2023, nous avons reçu 36.400 € pour 25.000 € budgeté.

1. 21.000 € de sponsoring du Cabinet d'avocat Ethikos
2. 3.000 € du rotary de Genval
3. 12.400 € de particuliers et/ou via la Fondation Roi Baudouin.

Le cabinet Ethikos a rompu la convention de sponsoring en janvier 2024. Nous tablons donc sur un budget de dons de 11.000 € en 2024 tant nous ne pouvons pas anticiper plus ... même si c'est possible.

### REVENUS – subventions CISP et APE 2023

En 2023, nos subventions ont été réduites de 5.100 € . Voir supra.

#### 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.

Renseignement pris, nous n'anticipons pas de pouvoir bénéficier d'un second mi-temps maribel avant quelques années.

## 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.

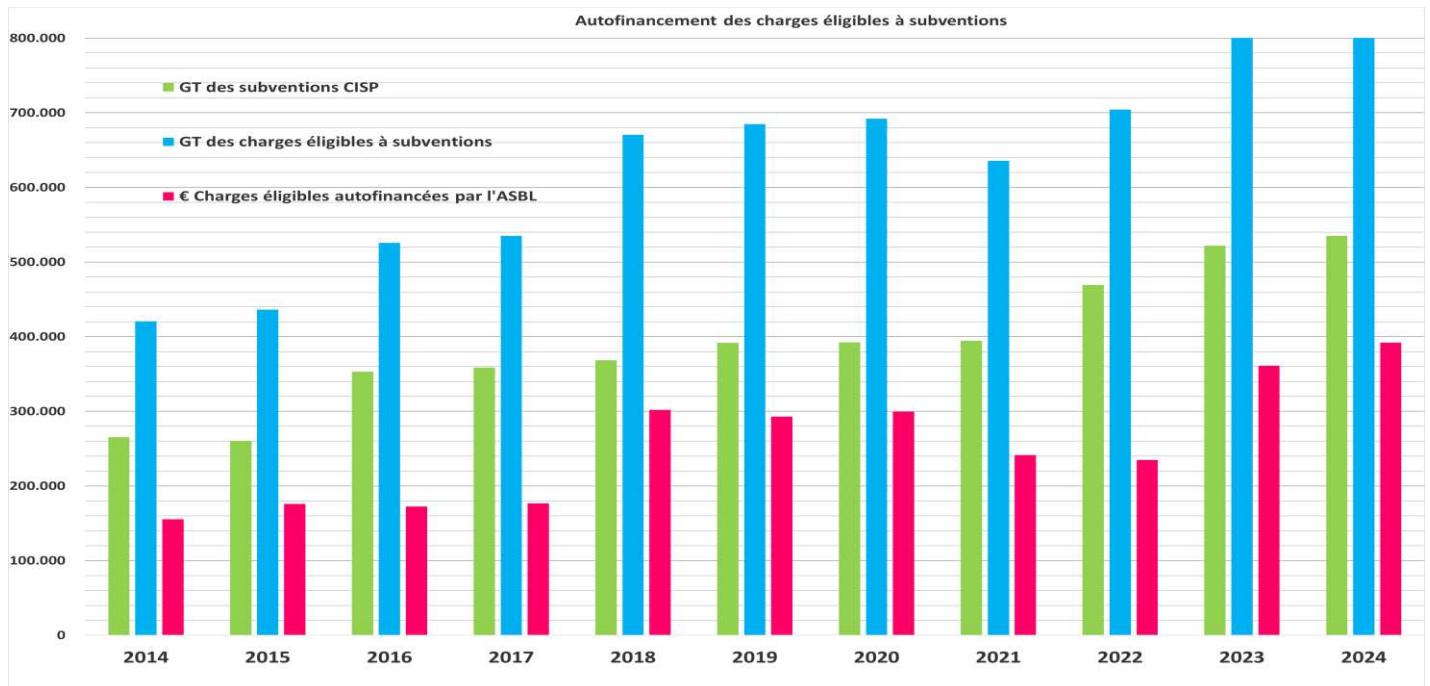
Lors de la réforme APE du 1<sup>er</sup> janvier 2022, les subventions APE ont été forfaitisées et basées sur le taux d'emploi passé des organisations. Notre taux ayant été très bon, nous avons obtenu une subvention un peu plus favorable. Si nous ne respectons pas le taux d'emploi exigé de 9 ETP ou ne 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 horaire intégré maintenant cette réforme.
- 4.

Si nous avions 27.000 heures agréées, nous recevions exactement le même montant que ce que nous avons actuellement avec 17.000 heures agréées et 10.000 heures via des APE.

| <b>2024</b>   | <b>2024</b>           | <b>Tx</b>           | <b>total</b>        |
|---------------|-----------------------|---------------------|---------------------|
| <b>27.000</b> | situation normale     | <b>20,13 €</b>      | <b>565.250 €</b>    |
| <b>APE</b>    | forfait 10,000 heures | <b>196.417,88 €</b> | <b>196.417,88 €</b> |
| <b>17.000</b> | heures agréées        | <b>20,13 €</b>      | <b>368.833 €</b>    |
|               |                       |                     | <b>565.250 €</b>    |
|               |                       | <b>manquant</b>     | <b>0%</b>           |

C'est donc sans doute le signe qu'une main invisible assure la parfaite égalité en jouant sur les variations de notre subvention APE. En effet, en 2024, elle diminuera de 0.46% soit 913 € 32. Le courrier du Forem indique pourtant une indexation entre 2023 et 2024. Cherchez l'erreur.



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

|   | 2014   | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | Budget 2024 |
|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------------|
| Ratio Subventions structurelles/Total des revenus | 39,80% | 41,33% | 46,75% | 43,78% | 37,25% | 38,18% | 39,64% | 41,67% | 44,53% | 41,95% | 45,82%      |

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

---

### CHARGES – Achats des marchandises et Frais généraux

---

Nous respectons le budget des dépenses.

Le ratio des ingrédients / Ventes des repas est de 38 % au lieu des 44 % en 2022 et 2021.

Le coût des énergies et celui des véhicules sont restés très stables mais nous avons par contre dépensés plus pour notre communication, le recrutement des stagiaires et aussi pour les dépenses administratives et pour 5.700 € en agence de communication .

Énergie. Pour 2023 et 2024

Nous avons signé un mandat de service avec la société Renewgy qui est un courtier en énergie travaillant avec l'UNESSA.

Nous avons des contrats gaz et électricité à taux variable très intéressant malgré notre petite consommation B2B avec les panneaux solaires. Nous devrions renégocier ces contrats en été 2024.

ORES n'a placé le nouveau compteur permettant l'injection que début janvier 2024

En tenant compte de nos panneaux solaires qui vont réduire notre consommation, le budget est fixé à 24.4000 € pour 2024

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

---

En 2023, nous avons une la masse salariale avec un effectif quasi complet qui inclus les revalorisations barémiques conventionnelles et celles des Accords du Nom Marchands. Les défraiements des stagiaires doublent selon la nouvelle réglementation. La formation au permis de conduire

Les mesures post-covid de réduction de l'ONSS se sont terminées en juillet soit 25.000 € de plus qu'en 2022.

Avec les accords du nom marchands, nous avons versé des primes et des éco-chèques et inclus les revalorisations barémiques/ L'ensemble a été financées par une subvention équivalente.

Les frais de recrutement et formation augmentent logiquement de 5.900 €

La médecine du travail et la pharmacie augmentent de même de 1.450 €

Le coût des jobistes et des bénévoles augmente de 12.200 €

Le coût des stagiaires augmente logiquement mais seulement de 11.000 €

Le coût des contrats de travail &60 augmente de 2.900 €

Notre outils de simulation de la masse salariale a été challengé par celui de nos consultants et nous sommes arrivés au même résultat.

Nous devrions donc respecter le budget de ce poste en 2024.

#### **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 pour 12.500 € et d'excomptes sur achats.

## PRODUITS et CHARGES - exceptionnel/les

### Détails des produits exceptionnels 2023

| Étiquettes de lignes                   | Somme de montant |
|--|------------------|
| Assurances                             | 327              |
| Assurances 2022                        | 478              |
| Caution PAF                            | 50               |
| Correction écriture 2021               | 381              |
| Correction écriture 2022               | 854              |
| Correction écriture 2023               | 69               |
| Dédommagement annulation /no show      | 1.870            |
| Faillite Greenchoice                   | 29.253           |
| Mise en concordance crédits            | 133              |
| Prime Bio 2022                         | 1.062            |
| Réclamation Belfius                    | 20               |
| Régularisation subvention CISP 2022    | 2.176            |
| Régularisation subvention Maribel 2022 | 1.592            |
| (vide)                                 |                  |
| <b>Total général</b>                   | <b>38.265</b>    |

### Détails des charges exceptionnels 2023

| Étiquettes de lignes                       | Somme de l      |
|--|-----------------|
| Créances irrécupérables 2020               | 50 €            |
| Créances irrécupérables 2022               | 248 €           |
| Créances irrécupérables 2023               | 41 €            |
| Créances irrécupérables vidanges 2019-2022 | 461 €           |
| Factures 2022 enregistrées en 2023         | 6.559 €         |
| Faillite Greenchoice                       | 48.338 €        |
| Mises en concordance 2023                  | 166 €           |
| Perte sinistre 2022                        | 234 €           |
| Vol dans la caisse                         | 1.270 €         |
| Vol par usage de la carte                  | 100 €           |
| <b>Total général</b>                       | <b>57.466 €</b> |



## BUDGET 2023

Dans cette année, nous serons tenu par un travail de réflexion et de changement dans notre projet Froidmont 2030+. Cela prendra du temps et de l'énergie. Nous tablons sur un budget très stable dans un monde qui lui sera très instable.

Les revenus et dépenses liées au projet Froidmont 2030+ sont budgétés pour 40.000 € en 2023 dans les autres produits et autres charges exceptionnelles pour ne pas « polluer » la lectures des comptes.

Après discussion et sur base des hypothèses retenues, le CA présente à l'AG un budget 2023 en boni de +/- 8.785 €. Cela représente 0.70 % de nos revenus.

## DÉLIBÉRATION DE L'AG 2023 du 15 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 15 mars 2023. L'AG

1. Approuve le rapport d'activité 2023 du CA et de l'équipe
2. approuve les comptes 2023 ainsi que le budget prévisionnel 2024.
3. donne quittance aux administrateurs pour leur gestion de 2023
4. acte la démission de Bernard Michotte de son poste d'administrateur au 15 mars 2024
5. acte l'élection de Nik Voets au poste d'administrateur au 15 mars 2024 pour un mandat de 5 ans

Mandate le CA pour adapter le budget et prendre les mesures adéquates en fonction des évènements de 2024, préserver ainsi l'association et son objet social. .

Les comptes et la composition du CA seront publiés comme la loi l'impose. Le PV de l'AG inclut les comptes synthétiques 2023 et le budget 2024 ainsi que les comptes détaillés du logiciel comptable. Une copie sera déposée aux greffes du tribunal de Nivelles avant la fin mai 2024.

Le président Brieuc de Meeus

Thierry de Stexhe administrateur

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

| Compte   | 2010           | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023             | Budget 2023 AG | 2024 (>29 02 24) | Budget AG 2024 |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| Ratio Subventions structurelles/Total des revenus        |                |                |                |                | 39,80%         | 41,33%         | 46,75%         | 43,78%         | 37,25%         | 38,18%         | 39,64%         | 41,67%         | 44,53%         | 40,99%           | 46,30%         |                  | 0,00%          |
| <b>Actifs Immobilisés</b>                                | <b>291.001</b> | <b>602.235</b> | <b>596.671</b> | <b>595.251</b> | <b>586.486</b> | <b>542.281</b> | <b>514.651</b> | <b>503.883</b> | <b>679.815</b> | <b>704.936</b> | <b>737.462</b> | <b>726.015</b> | <b>736.342</b> | <b>728.108</b>   |                |                  |                |
| Frais d'établissement                                    | 7.135          | 8.857          | 7.793          | 6.729          | 5.665          | 4.601          | 3.536          | 2.472          | 1.408          | 344            | 0              | 0              | 4.770          | 4.279            |                |                  |                |
| Immobilisations Incorporelles                            | 0              | 0              | 0              | 1.780          | 2.208          | 1.656          | 3.000          | 3.641          | 3.301          | 3.069          | 2.639          | 11.730         | 19.712         | 15.798           |                |                  |                |
| Immobilisations Corporelles                              | 279.963        | 559.475        | 554.975        | 552.839        | 544.710        | 517.121        | 489.212        | 478.867        | 671.203        | 695.620        | 728.920        | 708.383        | 705.837        | 702.009          |                |                  |                |
| A. Terrains - Constructions                              | 229.469        | 491.139        | 498.083        | 507.115        | 489.690        | 466.636        | 447.956        | 430.476        | 575.251        | 569.595        | 556.136        | 538.689        | 510.190        | 500.266          |                |                  |                |
| B. Installations - Machines - Outillage                  | 32.736         | 43.414         | 35.957         | 26.770         | 43.117         | 31.048         | 23.611         | 24.835         | 70.204         | 88.207         | 115.477        | 116.300        | 152.761        | 147.750          |                |                  |                |
| C. Mobilier - Matériel Roulant                           | 17.758         | 24.922         | 20.936         | 18.954         | 11.903         | 19.437         | 17.645         | 23.556         | 25.748         | 37.818         | 57.307         | 53.394         | 42.886         | 53.993           |                |                  |                |
| Participations et caution immobilisée                    | 3.903          | 33.903         | 33.903         | 33.903         | 33.903         | 18.903         | 18.903         | 18.903         | 3.903          | 5.903          | 5.903          | 5.903          | 6.023          | 6.023            |                |                  |                |
| <b>ACTIFS CIRCULANTS</b>                                 | <b>67.978</b>  | <b>130.209</b> | <b>169.666</b> | <b>94.165</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> | <b>286.785</b>   |                |                  |                |
| Stocks d'ingrédients                                     | 1.660          | 5.065          | 5.090          | 11.570         | 7.405          | 10.940         | 14.459         | 20.277         | 21.648         | 11.933         | 13.438         | 16.317         | 29.706         | 27.306           |                |                  |                |
| Créances à un an au plus                                 | 45.931         | 106.507        | 109.616        | 71.193         | 170.646        | 181.338        | 211.101        | 178.468        | 116.388        | 130.231        | 101.183        | 92.900         | 101.760        | 243.223          |                |                  |                |
| A. Créances Commerciales                                 | 8.219          | 3.621          | 2.325          | 3.926          | 1.709          | 1.154          | 8.517          | 12.074         | 14.457         | 15.648         | 1.060          | 6.805          | 4.764          | 21.533           |                |                  |                |
| B. Subventions, sponsoring et créances à recevoir        | 37.712         | 102.678        | 107.291        | 67.267         | 168.937        | 180.184        | 202.584        | 166.394        | 101.931        | 114.583        | 100.123        | 86.096         | 96.996         | 221.690          |                |                  |                |
| Liquidités disponibles                                   | 18.388         | 18.637         | 54.960         | 32.338         | 20.870         | 31.183         | 23.627         | 143.883        | 139.189        | 65.371         | 39.948         | 37.463         | 21.300         | 13.393           |                |                  |                |
| Comptes de régularisation : charges à reporter           | 2.000          | 208            | 0              | -20.936        | 3.341          | 260            | 1.708          | 26             | 1.390          | 505            | 2.487          | 3.699          | 3.750          | 2.863            |                |                  |                |
| <b>ACTIF</b>   | <b>358.980</b> | <b>732.444</b> | <b>766.337</b> | <b>689.416</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> | <b>1.014.893</b> |                |                  |                |
| Capitaux propres   | 0              | 50.869         | -19.052        | -17.306        | -8.118         | -15.175        | -39.295        | -28.424        | 45.898         | 35.562         | 24.872         | 15.611         | 9.378          | 4.018            |                |                  |                |
| (Quasi) Capitaux permanents                              |                |                |                |                | 606.415        | 577.987        | 595.639        | 698.021        | 802.394        | 744.890        | 711.006        | 716.227        | 714.293        | 711.094          |                |                  |                |
| Résultats réportés                                       | 0              | 0              | 0              | 0              | -54.748        | -53.327        | -73.208        | -58.098        | -51.779        | -49.865        | -48.055        | -44.816        | -38.549        | -56.409          |                |                  |                |
| Subsides en capital                                      | 0              | 50.869         | 50.869         | 46.630         | 46.630         | 38.152         | 33.913         | 29.674         | 97.677         | 85.427         | 72.927         | 60.427         | 47.927         | 60.427           |                |                  |                |
| Provision pour risques et charges                        | 0              | 0              | 0              | 65.000         | 141.574        | 131.574        | 127.283        | 109.239        | 0              | 11.488         | 0              | 10.450         | 0              | 0                |                |                  |                |
| GT des dettes  | 489.958        | 751.563        | 780.835        | 641.049        | 655.342        | 649.602        | 677.559        | 765.722        | 912.532        | 865.925        | 869.646        | 850.333        | 883.480        | 935.875          |                |                  |                |
| Dettes à plus d'un an                                    | 472.186        | 609.706        | 563.886        | 519.459        | 472.959        | 461.588        | 507.651        | 617.206        | 756.495        | 697.840        | 686.134        | 690.166        | 704.914        | 707.076          |                |                  |                |
| A. Solde Dettes aux banques à + d'un an                  | 372.186        | 455.706        | 409.886        | 365.459        | 318.959        | 277.588        | 221.012        | 164.506        | 105.842        | 55.842         | 28.051         | 31.832         | 30.538         | 200.769          |                |                  |                |
| D. Solde des Autres Dettes à + d'un an                   | 100.000        | 154.000        | 154.000        | 154.000        | 154.000        | 184.000        | 286.639        | 452.700        | 650.653        | 641.998        | 658.083        | 658.333        | 674.376        | 506.307          |                |                  |                |
| Dettes à moins d'un an                                   | 15.772         | 141.344        | 216.948        | 121.590        | 179.368        | 188.015        | 169.408        | 148.516        | 151.478        | 164.485        | 183.012        | 160.167        | 178.566        | 228.799          |                |                  |                |
| A. Dettes en capitaux dûes dans l'année                  | 0              | 36.416         | 147.342        | 44.427         | 117.923        | 123.826        | 111.503        | 56.487         | 58.664         | 64.319         | 64.057         | 29.120         | 31.323         | 24.699           |                |                  |                |
| C. Dettes aux fournisseurs                               | 8.918          | 49.014         | 6.246          | 14.617         | 12.235         | 16.316         | 16.137         | 16.822         | 6.021          | 29.269         | 19.609         | 12.332         | 46.117         | 6.085            |                |                  |                |
| D. Acomptes et subventions Reçus                         | 0              | 41.200         | 41.700         | 29.400         | 18.400         | 17.260         | 7.680          | 30.310         | 19.350         | 9.036          | 10.036         | 10.180         | 12.100         | 2.050            |                |                  |                |
| E. Dettes Fiscales Salariales Sociales                   | 6.854          | 12.114         | 21.630         | 33.115         | 30.230         | 30.512         | 34.028         | 43.748         | 64.412         | 59.941         | 87.360         | 106.375        | 56.766         | 117.391          |                |                  |                |
| 1. Impôts et TVA   | 5.117          | 0              | 0              | 2.177          | 0              | 634            | 3.487          | 3.118          | 5.956          | 9.308          | 4.483          | 34.690         | 2.077          | 22.077           |                |                  |                |
| 2. Rémunérations - Provision pécuales - Charges Sociales | 1.737          | 12.114         | 21.630         | 30.938         | 30.230         | 29.878         | 30.541         | 40.629         | 58.456         | 50.633         | 82.878         | 71.685         | 54.688         | 95.314           |                |                  |                |
| F. Autres Dettes   | 0              | 2.601          | 31             | 31             | 581            | 100            | 60             | 1.150          | 3.030          | 1.920          | 1.950          | 2.160          | 2.260          | 2.350            |                |                  |                |
| Comptes de régularisation / produits à reporter          | 2.000          | 514            | 0              | 0              | 3.015          | 0              | 500            | 0              | 4.559          | 3.600          | 500            | 0              | 0              | 75.000           |                |                  |                |
| <b>PASSIF</b>  | <b>489.958</b> | <b>802.432</b> | <b>761.783</b> | <b>688.742</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> | <b>1.014.893</b> |                |                  |                |

| Compte  | 2010          | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019             | 2020           | 2021           | 2022             | 2023             | Budget 2023 AG   | 2024 (>29 02 24) | Budget AG 2024   |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Compte  | 2010          | 2011           | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           | 2017           | 2018           | 2019             | 2020           | 2021           | 2022             | 2023             | Budget 2023 AG   | 2024 (>29 02 24) | Budget AG 2024   |
| <b>GT des revenus</b>                           | <b>82.316</b> | <b>262.067</b> | <b>507.655</b> | <b>673.604</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>1.285.897</b> | <b>1.263.386</b> | <b>185.208</b>   | <b>1.250.011</b> |
| <b>Total Revenus propres</b>                    | <b>42.101</b> | <b>131.269</b> | <b>278.627</b> | <b>350.963</b> | <b>329.524</b> | <b>364.253</b> | <b>381.967</b> | <b>453.171</b> | <b>615.110</b> | <b>633.610</b>   | <b>565.701</b> | <b>501.910</b> | <b>559.764</b>   | <b>622.291</b>   | <b>633.172</b>   | <b>75.265</b>    | <b>578.750</b>   |
| <b>GT Ventes</b>                                | <b>27.821</b> | <b>96.295</b>  | <b>202.011</b> | <b>258.796</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>472.549</b>   | <b>526.400</b>   | <b>63.060</b>    | <b>493.700</b>   |
| <b>Total des Ventes Horeca</b>                  | <b>27.821</b> | <b>96.295</b>  | <b>202.011</b> | <b>258.796</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>429.767</b>   | <b>468.000</b>   | <b>60.306</b>    | <b>448.000</b>   |
| Vente des repas et emportés                     | 13.139        | 58.456         | 133.917        | 175.005        | 169.881        | 158.058        | 161.169        | 194.175        | 236.770        | 392.601          | 218.043        | 199.925        | 255.287          | 287.306          | 300.000          | 0                | 400.000          |
| Vente des boissons                              | 1.618         | 13.038         | 35.711         | 47.961         | 36.703         | 37.688         | 42.491         | 62.551         | 72.002         | 38               | 21.523         | 65.357         | 81.134           | 96.104           | 101.000          | 0                | 120.000          |
| Locations des salles                            | 11.346        | 16.859         | 20.000         | 24.234         | 27.267         | 27.328         | 41.534         | 49.637         | 51.634         | 0                | 16.117         | 28.589         | 40.821           | 41.976           | 43.000           | 0                | 57.000           |
| Locations des chambres                          | 1.718         | 7.942          | 12.384         | 11.596         | 14.457         | 11.327         | 9.641          | 7.104          | 7.350          | 0                | 2.983          | 4.235          | 9.014            | 4.380            | 4.000            | 0                | 8.000            |
| <b>Total des Ventes Maraichage</b>              | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</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>42.783</b>    | <b>58.400</b>    | <b>2.754</b>     | <b>45.700</b>    |
| <b>Dons et sponsoring</b>                       | <b>0</b>      | <b>15.895</b>  | <b>350</b>     | <b>11.600</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>36.436</b>    | <b>25.000</b>    | <b>540</b>       | <b>11.000</b>    |
| <b>Loyers, autres produits et exceptionnels</b> | <b>14.280</b> | <b>19.080</b>  | <b>76.266</b>  | <b>80.567</b>  | <b>79.308</b>  | <b>74.469</b>  | <b>72.078</b>  | <b>74.018</b>  | <b>83.132</b>  | <b>80.635</b>    | <b>89.090</b>  | <b>71.198</b>  | <b>76.052</b>    | <b>113.306</b>   | <b>81.772</b>    | <b>11.664</b>    | <b>74.050</b>    |
| <b>GT Subventions</b>                           | <b>40.215</b> | <b>130.797</b> | <b>229.027</b> | <b>322.641</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>663.606</b>   | <b>630.214</b>   | <b>109.943</b>   | <b>671.261</b>   |
| Total subvention directe APE                    | 19.933        | 52.010         | 89.984         | 85.523         | 127.227        | 122.477        | 126.578        | 126.468        | 58.089         | 59.892           | 61.801         | 61.262         | 183.572          | 197.331          | 196.555          | 0                | 204.275          |
| Total subvention ONSS APE                       | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 80.608         | 82.209         | 103.400        | 101.936          | 99.325         | 92.896         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>Produits d'exploitation exceptionnels</b>    | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>5.183</b>   | <b>3.116</b>   | <b>5.606</b>   | <b>2.101</b>   | <b>14.184</b>  | <b>10.401</b>    | <b>23.165</b>  | <b>9.189</b>   | <b>5.303</b>     | <b>38.292</b>    | <b>31.016</b>    | <b>49.178</b>    | <b>295.066</b>   |
| <b>Total subventions APE et ONSS APE</b>        | <b>25.935</b> | <b>79.598</b>  | <b>131.981</b> | <b>136.533</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>197.331</b>   | <b>196.555</b>   | <b>32.736</b>    | <b>196.418</b>   |
| Total subvention facultative EFT/CISP           | 0             | 50.000         | 96.000         | 120.000        | 138.000        | 138.000        | 146.000        | 45.131         | 0              | 43.132           | 44.500         | 50.000         | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Total subvention structurelle EFT/CISP          | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 74.868         | 182.400        | 186.739          | 186.864        | 190.260        | 285.804          | 329.800          | 325.345          | 49.178           | 368.833          |
| <b>GT subventions EFT / CISP avec APE</b>       | <b>25.935</b> | <b>129.598</b> | <b>227.981</b> | <b>256.533</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>469.376</b>   | <b>527.131</b>   | <b>536.900</b>   | <b>81.914</b>    | <b>565.250</b>   |
| <b>Total subvention SPW Intégration sociale</b> | <b>0</b>      | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>30.000</b>  | <b>24.500</b>  | <b>0</b>         | <b>0</b>       | <b>0</b>       | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         | <b>0</b>         |
| <b>GT subventions CISP REELLES</b>              | <b>25.935</b> | <b>129.598</b> | <b>227.981</b> | <b>256.533</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>469.376</b>   | <b>527.131</b>   | <b>536.900</b>   | <b>81.914</b>    | <b>565.250</b>   |
| Total subvention MARIBEL                        | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 522              | 18.474         | 19.330         | 19.893           | 21.913           | 21.919           | 3.472            | 22.600           |
| subvention province / commune                   | 0             | 0              | 0              | 0              | 5.510          | 5.000          | 10.000         | 5.000          | 5.000          | 0                | 0              | 1.000          | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Subv ANM CCT 329,02 ( et Covid)                 |               |                |                |                |                |                |                | 0              | 0              | 0                | 0              | 0              | 4.955            | 48.415           | 0                | 3.974            | 22.240           |
| Appels à projets et divers                      | 14.280        | 1.200          | 1.047          | 66.109         | 66.075         | 522            | 10.313         | 2.400          | 500            | 0                | 2.500          | 13.428         | 0                | 66.147           | 71.395           | 8.289            | 61.171           |
| <b>GT subventions non structurelles</b>         | <b>14.280</b> | <b>1.200</b>   | <b>1.047</b>   | <b>66.109</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>20.974</b>  | <b>33.759</b>  | <b>24.849</b>    | <b>136.475</b>   | <b>93.314</b>    | <b>15.735</b>    | <b>106.011</b>   |
| <b>Grand Total des subventions</b>              | <b>40.215</b> | <b>130.797</b> | <b>229.027</b> | <b>322.641</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>413.464</b> | <b>428.177</b> | <b>494.225</b>   | <b>663.606</b>   | <b>630.214</b>   | <b>97.649</b>    | <b>671.261</b>   |
| % subvention APE/ total subvention CISP         | 0,00%         | 0,00%          | 0,00%          | 0,00%          | 47,97%         | 47,02%         | 58,66%         | 58,18%         | 43,84%         | 41,31%           | 41,05%         | 39,08%         | 39,11%           | 37,43%           | 39,96%           | 34,75%           | 0,00%            |
| <b>Total subventions reçues</b>                 | <b>20.282</b> | <b>80.797</b>  | <b>205.027</b> | <b>291.995</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>564.723</b>   | <b>568.544</b>   | <b>109.943</b>   | <b>586.041</b>   |
| <b>Total subventions A à recevoir en A+1</b>    | <b>19.933</b> | <b>50.000</b>  | <b>24.000</b>  | <b>30.647</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>98.883</b>    | <b>61.669</b>    | <b>0</b>         | <b>85.221</b>    |

| Compte   | 2010            | 2011            | 2012            | 2013            | 2014            | 2015            | 2016            | 2017            | 2018            | 2019              | 2020            | 2021            | 2022              | 2023              | Budget 2023 AG    | 2024 (>29 02 24) | Budget AG 2024    |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| <b>GT des Coûts</b>                              | <b>-107.270</b> | <b>-321.269</b> | <b>-579.178</b> | <b>-618.556</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>-1.288.879</b> | <b>-1.237.646</b> | <b>-175.629</b>  | <b>-1.231.802</b> |
| <b>Total achat variables de marchandises</b>     | <b>-20.526</b>  | <b>-44.061</b>  | <b>-109.320</b> | <b>-115.505</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>-186.509</b>   | <b>-189.344</b>   | <b>-26.856</b>   | <b>-191.459</b>   |
| <b>Total des Achats d'ingrédients Horeca</b>     | <b>-8.627</b>   | <b>-33.968</b>  | <b>-77.026</b>  | <b>-94.215</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>-111.459</b>   | <b>-108.500</b>   | <b>-15.436</b>   | <b>-116.384</b>   |
| <b>Total des Achats de culture maraichage</b>    | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>0</b>        | <b>-2.036</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>-3.742</b>     | <b>-7.800</b>     | <b>-2.837</b>    | <b>-6.300</b>     |
| Achats pour reventes dont matériel               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | -1.696          | -20.495         | -19.316         | -14.120         | -20.006           | -41.133         | -24.841         | -6.860            | -3.410            | -17.250           | 0                | -12.057           |
| Achats des boissons Horeca                       | 401             | -4.461          | -21.687         | -13.929         | -20.707         | -18.056         | -23.292         | -29.568         | -31.309         | -32.238           | -15.362         | -23.022         | -39.685           | -45.851           | -37.200           | -6.062           | -45.061           |
| Achats consommables des bureaux                  | 0               | 0               | 0               | 0               | -2.230          | -4.673          | -2.946          | -4.209          | -5.823          | -6.344            | -4.660          | -3.897          | -2.001            | 877               | -2.500            | -788             | -3.900            |
| Achats de consommables Horeca                    | -12.300         | -5.632          | -10.607         | -1.414          | -4.291          | -8.957          | -7.913          | -12.922         | -12.417         | -17.878           | -12.395         | -5.302          | -7.788            | -8.316            | -16.094           | -1.733           | -7.757            |
| 2. Variation Stocks marchandises                 | 0               | 0               | 0               | -3.912          | -4.165          | 3.451           | 3.519           | 5.818           | 1.371           | -9.715            | 1.504           | -10.918         | -1.286            | -14.607           | 0                 | 0                | 0                 |
| <b>Frais fixes Généraux - Services</b>           | <b>-33.341</b>  | <b>-84.561</b>  | <b>-178.237</b> | <b>-88.270</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>-167.488</b>   | <b>-178.471</b>   | <b>-25.780</b>   | <b>-186.006</b>   |
| Canon emphythéotique 2010 à 2055                 | 0               | 0               | 0               | 0               | -20.833         | -25.000         | -25.000         | -25.000         | -25.500         | -26.087           | -29.350         | -29.832         | -31.788           | -34.027           | -34.500           | -5.733           | -35.800           |
| Frais de nettoyage et hygiène                    | 0               | 0               | 0               | -5.073          | -6.972          | -4.600          | -5.198          | -3.819          | -5.368          | -4.550            | -3.345          | -3.988          | -4.561            | -4.428            | -5.200            | -353             | -5.250            |
| Frais de Eau-Gaz-Electricité avec photovoltaïque | -11.549         | -47.297         | -21.591         | -26.420         | -25.376         | -24.648         | -23.650         | -25.588         | -25.738         | -32.125           | -24.276         | -25.604         | -25.586           | -27.107           | -39.420           | -4.829           | -24.400           |
| Frais de matériel de formation                   | 0               | 0               | 0               | 0               | -880            | -1.025          | -91             | -187            | 0               | 0                 | 0               | 0               | 0                 | 0                 | 0                 | 0                | 0                 |
| Frais de poste et télécom                        | -1.284          | -3.367          | -8.837          | -9.518          | -9.646          | -9.331          | -9.241          | -7.644          | -7.459          | -7.271            | -7.400          | -7.462          | -5.356            | -5.803            | -5.650            | -828             | -5.800            |
| Achat du petit matériel                          | -136            | -4.231          | -9.305          | -9.506          | -7.165          | -4.586          | -3.752          | -2.387          | -3.359          | -4.481            | -3.805          | -3.816          | -3.896            | -4.681            | -4.800            | -1.058           | -4.800            |
| Entretien outillage et matériel vert             | 0               | 0               | 0               | 0               | -2.074          | -13             | -439            | -107            | -502            | -629              | -665            | -679            | -303              | -814              | -600              | -169             | -1.000            |
| Entretien et conformité du bâtiment              | -2.836          | -3.690          | -3.619          | -4.390          | -11.656         | -9.060          | -3.571          | -4.805          | -3.177          | -4.277            | -4.521          | -2.261          | -4.640            | -3.999            | -5.500            | -120             | -6.000            |
| Entretien du matériel Horeca                     | 0               | 0               | 0               | -2.494          | -1.157          | -2.357          | -1.572          | -1.774          | -2.093          | -3.513            | -2.665          | -3.119          | -2.584            | -3.392            | -3.500            | -564             | -3.500            |
| Logiciels et bureautique                         | 0               | 0               | 0               | -1.093          | -506            | -1.575          | -3.596          | -4.363          | -7.262          | -8.402            | -8.202          | -8.612          | -10.694           | -11.240           | -12.900           | -2.542           | -12.000           |
| Locations de locaux Horeca extérieurs            | 0               | 0               | 0               | -2.856          | -4.675          | -1.738          | -335            | -1.205          | -805            | -2.420            | 0               | -150            | -560              | 0                 | -700              | 0                | -700              |
| Location de matériel et outillage                | 0               | 0               | 0               | -349            | -5.223          | -120            | -225            | -4.140          | -7.902          | -4.691            | -827            | -7.497          | -4.751            | -4.122            | -4.751            | 0                | -5.824            |
| Vêtements professionnels                         | 0               | 0               | 0               | -2.589          | -2.600          | -4.182          | -4.347          | -2.851          | -3.733          | -4.431            | -1.940          | -3.334          | -4.652            | -2.859            | -6.500            | -519             | -4.500            |
| Assurances bâtiments et personnes                | -1.511          | -3.814          | -5.079          | -8.935          | -9.646          | -8.627          | -7.544          | -9.654          | -10.773         | -10.300           | -9.696          | -8.585          | -8.977            | -6.943            | -9.000            | -1.570           | -9.000            |
| Véhicules utilitaires et de transports           | -862            | -1.803          | -2.617          | -2.867          | -4.311          | -4.390          | -8.054          | -6.977          | -7.201          | -8.116            | -6.750          | -7.121          | -10.991           | -11.327           | -14.125           | -1.395           | -11.600           |
| Publicité, WEB et missions                       | 0               | 0               | 0               | -3.096          | -3.440          | -4.346          | -9.260          | -12.094         | -13.050         | -15.554           | -6.072          | -12.403         | -21.303           | -21.814           | -17.300           | -1.836           | -18.900           |
| Frais de gestion administrative et justice       | -13.166         | -7.240          | -9.561          | -9.085          | -21.592         | -11.253         | -9.805          | -15.494         | -14.987         | -13.704           | -18.284         | -14.809         | -16.273           | -24.932           | -15.625           | -3.655           | -38.140           |

| Compte  | 2010    | 2011     | 2012     | 2013     | 2014     | 2015     | 2016     | 2017     | 2018     | 2019     | 2020     | 2021     | 2022     | 2023     | Budget 2023 AG | 2024 ( >29 02 24 ) | Budget AG 2024 |
|---|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------------|--------------------|----------------|
| <b>C. Grand Total des Charges de Main d'œuvre</b> | -35.044 | -160.715 | -242.925 | -295.878 | -293.769 | -326.222 | -441.146 | -475.515 | -604.736 | -562.405 | -603.055 | -542.436 | -613.520 | -799.106 | -786.080       | -110.081           | -766.559       |
| Divers des charges de MO                          | 0       | 0        | 0        | 0        | -11.653  | -9.876   | -6.355   | -29.728  | -40.083  | -15.114  | -30.433  | -34.274  | -46.730  | -60.701  | -48.013        | -8.087             | -44.280        |
| GT défraiements stagiaires et CT\$60              | 0       | 0        | 0        | 0        | -9.133   | -30.760  | -45.081  | -40.481  | -60.636  | -55.122  | -38.992  | -46.186  | -42.890  | -72.921  | -71.530        | -4.680             | -80.000        |
| GT charge salariale jobistes et volontaires       | 0       | 0        | 0        | 0        | -7.050   | -6.370   | -11.628  | -20.824  | -38.218  | -31.972  | -24.033  | -42.366  | -36.493  | -45.061  | -38.000        | -6.050             | -46.000        |
| GT charge salariale du personnel                  | 0       | 0        | 0        | 0        | -265.933 | -279.217 | -378.082 | -384.482 | -465.799 | -460.197 | -509.597 | -419.610 | -487.406 | -620.423 | -628.537       | -91.264            | -596.279       |
| <b>Amortissement &amp; réduction de valeurs</b>   | -12.076 | -25.985  | -45.356  | -48.864  | -62.167  | -65.115  | -46.245  | -39.852  | -60.816  | -63.750  | -72.875  | -67.678  | -76.701  | -77.365  | -80.600        | -12.700            | -80.600        |
| <b>F. Provisions pour risques et charges</b>      | 0       | 0        | 0        | -65.000  | -11.335  | 10.000   | 4.292    | 22.023   | 0        | -11.488  | 11.488   | -10.450  | 10.450   | 1.479    | 0              | 0                  | -1.479         |
| <b>G. Taxes, amendes, impôts et - value.</b>      | -6.283  | -5.948   | -3.340   | -5.039   | -5.321   | -6.839   | -5.346   | -16.657  | -5.463   | -6.221   | -4.268   | -3.909   | -7.428   | -2.424   | -3.150         | 0                  | -5.700         |
| Charges Exceptionnelles                           | 0       | 0        | 0        | -21.000  | -4.904   | -2.862   | -3.171   | -10.686  | -9.010   | -20.631  | -18.963  | -9.228   | -17.690  | -57.466  | -31.016        | -212               | -40.000        |
| <b>Résultat d'exploitation</b>                    | -24.954 | -59.203  | -71.523  | 55.048   | 33.546   | 17.324   | -1.219   | 32.582   | 16.594   | 17.836   | 13.110   | 13.364   | 15.725   | -2.982   | 25.740         | 9.578              | 18.209         |
| <b>EBITA</b>                                      | -6.595  | -27.270  | -22.827  | 173.951  | 112.369  | 79.278   | 46.081   | 67.068   | 82.874   | 99.294   | 78.765   | 95.401   | 89.405   | 75.328   | 109.490        | 22.278             | 105.988        |
| <b>Produits financiers</b>                        | 7       | 9        | 0        | 96       | 11       | 9.222    | 4.867    | 5.109    | 13.120   | 13.123   | 13.409   | 14.108   | 13.239   | 14.046   | 13.500         | 2.083              | 14.100         |
| <b>Charges financières</b>                        | -5.941  | -22.761  | -33.225  | -34.147  | -31.516  | -24.942  | -23.529  | -22.581  | -23.395  | -29.044  | -24.710  | -24.233  | -22.697  | -28.924  | -25.705        | -5.020             | -23.524        |
| Correction erreur logiciel 2020                   |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          | 7.000    |          |          |          |                |                    |                |
| <b>Résultat de l'année</b>                        | -30.979 | -38.922  | 4.554    | 7.098    | 2.041    | 1.421    | -19.881  | 15.110   | 6.319    | 1.914    | 8.810    | 3.239    | 6.267    | -17.860  | 13.535         | 6.642              | 8.785          |
| <b>% des revenus</b>                              |         |          |          |          | 0,31%    | 0,23%    | -2,63%   | 1,84%    | 0,64%    | 0,19%    | 0,89%    | 0,34%    | 0,59%    | -1,39%   | 1,07%          | 3,59%              | 0,70%          |
| <b>Résultats cumulés</b>                          | -30.979 | -69.901  | -65.347  | -58.250  | -54.748  | -53.327  | -73.208  | -58.098  | -51.779  | -49.865  | -48.055  | -44.816  | -38.549  | -56.409  | -25.014        | -49.767            | -47.624        |