

# PV Assemblée Générale 2025



24 avril 2025

**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 DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION.....	2
RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025, PERSPECTIVES 2026 ET « 2030+ » .....	5
Performance du recrutement, de la formation et des mises à l'emploi.....	6
Les heures de formation en 2025 et les remises à l'emploi au 18 04 2026 .....	6
Quelles perspectives pour nos heures agréées et nos subventions de 2025 à 2031 ?.	7
Des réductions de subventions en 2026 et 2027 et de nouvelles règles inconnues pour 2027. ....	8
Notre pédagogie active du compagnonnage en milieu de production .....	9
Notoriété, communication : Externalisation .....	12
AVANCEMENT DE « FROIDMONT 2030+ ».....	13
Nos valeurs.....	13
Rôles et responsabilités .....	14
Un nouveau ROI de la gouvernance.....	15
Organisme de gestion .....	15
Direction.....	15
Et nouvel Organigramme opérationnel à partir de mai 2026.....	16
Ou en plus simple.....	17
Nos toutes prochaines étapes en 2026.....	18
.....	18
BILAN ET COMPTES 2025, BUDGET 2026.....	19
COMPTES 2025 : PERTE DE 26.128 € .....	19
BUDGET 2026 : BONI DE 16.930 € .....	23
BUDGET 2026.....	24
RAPPORT SPÉCIAL DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION.....	25
DÉLIBÉRATION DE L'AG 2025 DU 24 AVRIL 2026.....	26

## ACCUEIL DES PARTICIPANTS - QUORUM - ORDRE DU JOUR

L'AG 2025 de ce 24 avril 2026 s'ouvre à 18h. Le quorum est atteint.

Les membres ont reçu l'ordre du jour envoyé avec la convocation et ses pièces annexes disponibles sur notre site WEB à partir du 10 avril 2025. 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 2025 de l'OA.
3. Rapport d'activité 2025, contexte, perspectives et défis 2026 et 2027.
4. Evolution de la gouvernance et nouvelle direction.
5. Discussion et approbation des comptes 2025 et du budget 2026.
6. Décharge aux administrateurs quant aux comptes 2025.
7. Election des membres de l'OA.
8. Date de l'AG 2026.

## RAPPORT D'ACTIVITÉ DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION

L'OA est actuellement composé de 7 administrateurs. Briec de Meeus (président), et Thierry de Stexhe (directeur et gestion quotidienne) qui sont des membres fondateurs de l'ASBL. Les autres administratrices et administrateurs sont Audrey de Briey, Sylvie Eyben, Aurélie Debouny, Nik Voets et Oana Mija.

Gonzague de Beer y a été coopté. Céline Delys – directrice adjointe de l'ASBL depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023 – y était invitée permanente. Leurs candidatures comme administrateur.trices seront soumises au vote de cette AG.

Notre OA s'est réuni à 6 reprises en 2025. Entre nos réunions, Thierry qui assure la gestion quotidienne, nous envoie régulièrement des nouvelles de l'association avec ses bonnes et mauvaises nouvelles, ses questions et aussi les défis à relever.

Quels ont été les thèmes de discussion et les 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 : 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.

**Politique.** Nous suivons attentivement la saga des subventions de l'ASBL et les conséquences des réformes du secteur CISP voulues par le gouvernement wallon.

**Gestion du personnel.** Céline et Thierry informent le CA de la qualité des relations au sein de l'équipe et discutent des moyens de la maintenir. Nous sommes responsables d'augmenter ou de réduire les effectifs, de s'assurer du respect des personnes et des procédures. Nous discutons et décidons des questions salariales importantes, des absences de longue durée, des modifications des temps de travail, des licenciements et de l'application des accords du Non-marchand /CCT 329.02.

**Soutien 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 parlons avec l'AG depuis 2022, l'OA prépare notre asbl pour les prochaines années en partant de sa mission.

Nous avons travaillé sur un renforcement structurel qui nous impacte fortement, assure ainsi notre pérennité dans un horizon long et réduit les risques que nous courrons.

Nous avons bénéficié d'une bourse de 75.000 € la Fondation Roi Baudouin et de la Fondation BNP Paribas Impact Together à utiliser en 3 ans maximum et avant le 30 juin 2026.

Cette bourse a été investie pour 57.775 € htva dans de la consultance pour revoir notre Gouvernance, notre organisation, le modèle économique ainsi que recrutement/rétention des stagiaires et enfin la supervision des formateurs qui sont en première ligne avec nos stagiaires sans être des professionnels préalablement formés à l'accompagnement. Le reste soit 7.344 € htva a été investi dans de nouveaux outils et logiciels : caisse Horeca Resto Max, Logiciel comptable HORUS et pour 10.000 € dans les la mise en conformité incendie du bâtiment.

Fin 2025 et en ce début 2026, nous avons formalisé notre gouvernance par un Règlement d'Ordre Interieur (ROI) de la gouvernance que nous soumettons à l'AG pour approbation et nous terminerons d'ici l'été 2026 la réflexion sur le modèle économique de l'ASBL.

Cela règle principalement les rôles et responsabilités

1. entre l'OA et la nouvelle direction qui reçoit mandat de la gestion quotidienne
2. du comité de gestion, composé d'administrateurs, qui travaille des sujets techniques et/ou financiers spécifique pour formuler des propositions à l'OA et soutient la direction sur des sujets plus opérationnels.

## **Conflit d'intérêt**

Durant cette année 2025, aucun conflit d'intérêt n'a été déclaré ou mentionné au sein de l'OA.

## RAPPORT D'ACTIVITÉ 2025, PERSPECTIVES 2026 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.

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

---

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.

**En 2025, nous avons réalisé 31.502 heures de formation soit 108 % des 29.181 heures à atteindre.**

### **Les heures de formation en 2025 et les remises à l'emploi au 18 04 2026**

---

1. 138 candidats nous ont contactés
2. 81 candidats nous ont rencontrés
3. 23 candidats sont entrés en formation
4. 20 étaient encore en formation depuis 2024
  
5. 43 stagiaires étaient en formation :
  - a. 2 ont arrêté pour force majeure et 1 par abandon,
  - b. 2 ont été réorientés
  
6. 10 stagiaires ont trouvé un travail
7. 3 ont entamé des études qualifiantes
8. 5 sont en recherche d'emploi depuis moins de 6 mois
9. Les autres poursuivent leurs formations en 2026

<p><b>Taux de remise à l'emploi 56 %</b> <b>Taux de réinsertion 72 %</b> <b>Encore en recherche d'emploi : 28 %</b></p>
---

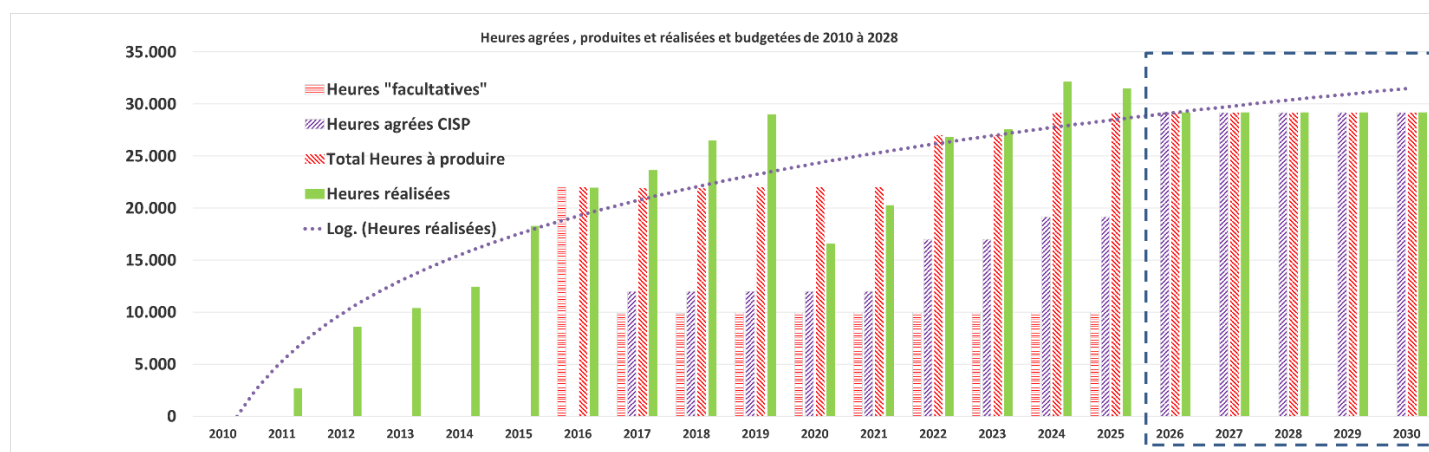
## Quelles perspectives pour nos heures agréées et nos subventions de 2025 à 2031 ?

Encore en 2025, nous dépassons le nombre d'heures de formation exigées. Nous sommes à 108 % avec 31.502 heures réalisées pour 29.181 exigées.

Notre subvention APE nous a permis d'échapper à la réduction linéaire de 2 % sur la subvention CISP. C'est donc 30 % de nos subventions qui a été épargnée en 2025.

Notre subvention APE qui était une exception dans le secteur des CISP depuis 6 ans a été transformée en subvention CISP pour un équivalent de 10.000 heures au 1<sup>er</sup> janvier 2026. Nous serons donc uniquement et entièrement subventionné comme CISP à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2026 et c'est la totalité de nos subventions qui seront rabotée de 2 %.

Nous résumons cela dans le graphique et le tableau ci-dessous.



Froidmont Insertion	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030		
Heures "facultatives"	0	0	0	0	0	0	22.000	9.894	9.894	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000		
Heures agréées CISP	0	0	0	0	0	0	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	17.000	17.000	19.181	19.181	19.181	19.181	19.181	19.181	19.181	19.181	
<b>Total Heures à produire</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22.000</b>	<b>21.894</b>	<b>21.894</b>	<b>22.000</b>	<b>22.000</b>	<b>22.000</b>	<b>27.000</b>	<b>27.000</b>	<b>29.181</b>	<b>29.181</b>	<b>29.181</b>	<b>29.181</b>	<b>29.181</b>	<b>29.181</b>	<b>29.181</b>	<b>29.181</b>	
Heures réalisées	0	2.700	8.600	10.400	12.450	18.309	21.978	23.661	26.500	29.024	16.593	20.298	26.840	27.604	32.160	29.200	29.200	29.200	29.200	29.200	29.200	29.200	
% réalisé Vs exigé							99,90%	108,07%	121,04%	131,93%	75,42%	92,26%	99,41%	102,24%	110,21%	100,07%	100,07%	100,07%	100,07%	100,07%	100,07%	100,07%	
							115,234%			Covid			103,95%										

## Des réductions de subventions en 2026 et 2027 et de nouvelles règles inconnues pour 2027.

Le Gouvernement a décidé « d'intégrer (...) un financement lié à la performance des activités réalisées, aussi bien sur le plan de la reconnaissance des acquis en matière de compétences qu'en termes d'insertion vers un emploi durable et de qualité. Pour ce faire, le Gouvernement entend :

- *Mener une révision des agréments et des formules de financement des différents opérateurs pour mieux prendre en compte les différences des coûts liées aux types de publics et / ou aux équipements et/ou pour mieux inciter à l'ouverture de formations menant à des métiers en forte demande ;*
- *Assurer une production régulière d'une vue exhaustive et à jour des ressources investies pour l'insertion socio-professionnelle ainsi que des coûts unitaires de formation / accompagnement pour chaque formation / accompagnement et chaque opérateur ;*
- *Introduire une part de financement variable sur la base d'indicateurs de réalisation et / ou de résultats dans le financement de toutes les formations, acquisition des compétences, etc.). »*

Le Gouvernement exprime notamment les orientations suivantes : « *Le Forem encouragera et stimulera la rationalisation de l'ensemble des acteurs de l'insertion socio-professionnelle présents sur le territoire wallon (Centres d'insertion socio-professionnelle (CISP), Missions régionales pour l'emploi (MIRE), etc.), suivant une logique de lisibilité du parcours pour les usagers, de mise en cohérence de l'action de ces acteurs sur leur bassin d'emploi, de parfaite articulation avec l'action des services territoriaux du Forem et d'efficacité des moyens publics mis en œuvre. (...) Pour ce faire, le Gouvernement entend dresser un cadastre, sur base de l'ensemble des données et évaluations disponibles, des acteurs de l'insertion socio-professionnelle présents sur le territoire wallon (Centres d'insertion socioprofessionnelle (CISP), Missions régionales pour l'emploi (MIRE), ASBL, IFAPME, ALE, Maisons de l'emploi/Relais/Bureaux de proximité, Cités des métiers et leurs carrefours, etc.) et analyser, en vue d'une rationalisation, l'offre de ces opérateurs d'insertion (volume du public pris en charge, le nombre de chercheurs d'emploi adressés par le Forem, le taux d'insertion à l'emploi et le coût des prestations) ainsi que leur situation géographique (nombre d'opérateurs présents sur un même territoire, l'accessibilité pour les chercheurs d'emploi en fonction de la distance ou de l'offre de transports en communs,*

*etc.) dans le but de définir le périmètre d'intervention de chaque opérateur afin d'éviter les redondances et d'améliorer leur efficacité ; (...). »*

Par ailleurs, le décret budgétaire adopté fin décembre pour l'exercice 2025 a décidé d'une part de la diminution de l'enveloppe budgétaire dédié au secteur CISP de 2 % et d'autre part des mesures dérogatoires permettant de mettre en œuvre cette diminution (la non-indexation, la diminution à 98% du subventionnement, le moratoire sur les heures agréées...). Le Gouvernement veut poursuivre cet effort d'économie durant cette législature.

**Pour ce qui nous concerne en 2025,**

- 1. Subvention forfaitaire APE (indexée à 2,1 %) et obligation de 9 ETP**
- 2. Subvention CISP de (19,181 heures x 20,13 €/h ) x 98 %.**
- 3. MARIBEL social pour 1 ETP**
- 4. CCT 329.02 et Accord du Non-Marchand**

**Pour 2026,**

- 1. Subvention CISP de (29,181 heures x 20,13 €/h ) x 98 %.**
- 2. MARIBEL social pour 1 ETP**
- 3. CCT 329.02 et Accord du Non-Marchand**

**Ces réductions croissent des augmentations de la masse salariales**

- **l'indexation des salaires en mars et novembre 2025, février, juillet et décembre 2026**
- **les sauts barémiques liés à l'ancienneté.**

## **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 leur 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.

**En 2025,**

**les interventions réunissent chaque semaine** les formateurs, Céline Delys et Christelle Detrain. Ils y partagent les informations à leurs sujets et ils s'accordent entre eux sur les meilleurs moyens de les accompagner.

**Lors de débriefings entre formateurs et stagiaires,** ceux-ci prennent une distance réflexive sur leur évolution, leurs progrès et difficultés, ce qui donne du sens et une direction aux tâches effectuées. Ils donnent aussi aux formateurs un feed-back sur ce qu'ils vivent et ce qu'ils souhaitent.

## Notoriété et communication

---

Avec la suppression de la fonction interne de chargée de Com, nous avons externalisé la mise en œuvre de la communication par nos réseaux à l'agence Boukan début 2025.

Nous conservons Boukan en 2026 mais dans le rôle de planificateurs et de conseils. Nous nous chargerons des post. Cela réduira nos couts et augmentera notre réactivité et partagera la communication directe avec l'équipe.

L'audience est toujours en hausse

**Instagram** 1.488 en décembre 2024 > 2.632 en juin 2025 > 3.617 en décembre 2025

Les vues ont plus d'impact sur les non-followers avec 70 % des vues.

60 % de femmes et 40 % d'hommes

25 à 54 ans à 80 %

Rixensart et ... Bruxelles

**Facebook:** 150 followers en plus en 2025.

Croissance stable et organique avec 6.620 followers.

75 % de femmes et plus local

**LinkedIn** : en construction depuis 1 an.

## AVANCEMENT DE « FROIDMONT 2030+ »

Avec l'aide de nos consultants, nous sommes arrivés à mi-chemin de ce que nous avons projeté de réaliser. Ce travail s'est fait avec l'ensemble de l'équipe opérationnelle et avec l'OA

### Nos valeurs

---

Nous avons fixé les valeurs de notre association et listé une série de comportements qui les illustre. Nous avons aussi établi les différents moyens de les faire vivre sur le long terme.

Nous prenons soin des personnes (équipe, stagiaires, clients & visiteurs) avec honnêteté, bienveillance, la vulnérabilité, le respect, la convivialité et l'empathie

**l'humanité.**



Nous apprenons ensemble, osons, essayons et trouvons le plaisir d'inventer sans nécessairement être novateurs

**La créativité.**



Nous valorisons la recherche d'efficacité, l'autonomie et la responsabilisation de chacun.

**La qualité**



Nous contribuons à notre échelle et avec nos marges financières à laisser une planète vivante à nos enfants.

**Respect de l'Environnement**

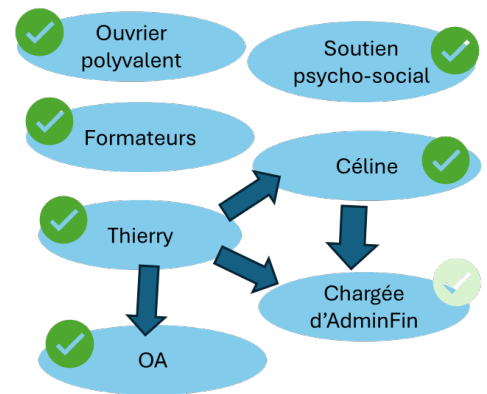


## Rôles et responsabilités

Nous avons entièrement revu les rôles et responsabilités de toutes les fonctions et les avons attribués à chacun. Il s'agissait de

1. Couvrir toutes les R&R nécessaires pour accomplir la mission de notre ASBL
2. Fixer ce qui est attendu de chacun dans sa fonction et s'en responsabiliser
3. Favoriser communication et collaboration grâce à une meilleure connaissance de ce que chacun fait

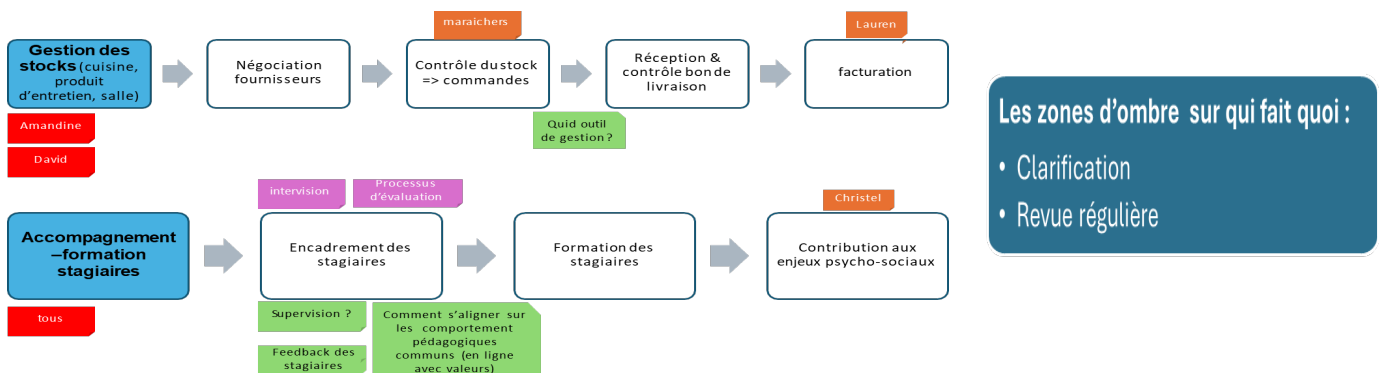
Il s'agissait aussi de partager ou de transférer des tâches avec le changement de direction et la création de la fonction AdmiFin.



R	Responsable
A	Acteur
C	Consulté
I	Informé

Chacun sait s'il est celui est l'acteur ou s'il en assume la responsabilité, s'il une consulté pour donner son avis ou conseiller ou encore simplement informé.

Nous avons aussi identifié les zones d'ombres entre nos rôles et responsabilités respectives à travers les différents processus fonctionnels.



## Un nouveau ROI de la gouvernance

---

La révision et le partage des Rôles et Responsabilités au sein de l'ASBL se termine. Elle assure une meilleure organisation dans la réalisation de nos missions. Nous avons aussi rééquilibré notre gouvernance.

### Organisme de gestion

---

L'OA se voit renforcé dans son rôle pour mieux assumer ses responsabilités et appuyer la direction et l'équipe. Des rôles y sont attribués.

- **Un comité de gestion**, constitué de 3 ou 4 administrateurs, est aussi installé pour travailler les sujets techniques en amont des OA et lui faire des propositions. Il aidera aussi la direction dans sa gestion opérationnelle sur les sujets financiers.

### Direction

---

- **Céline Delys**, désignée comme future directrice de l'ASBL il y a un an, prendra ses fonctions ce 1<sup>er</sup> mai 2026. Céline travaille depuis 10 ans dans notre association et en est la directrice - adjointe depuis 30 mois.
- **Thierry de Stexhe** – fondateur quittera totalement ses fonctions opérationnelles de directeur au 31 août 2026. Il lui reste à installer une expérience donateurs avec la plateforme UNIGO, terminer les Travaux immobiliers en cours : appartement 202 , rambardes des terrasses, abris maraichers et car-port pour obtenir le rapport pompier et la renumérotation des logements par la commune. Il reste administrateur au sein de l'OA avec un mandat de 5 ans et est membre du comité de gestion.

En cohérence avec nos statuts, un **Règlement d'Ordre Interieur** spécifie les tâches , balise les relations et articule les responsabilités entre les instances de notre ASBL.

## Et nouvel Organigramme opérationnel à partir de mai 2026

Organigramme fonctionnel RACI CIBLE pour mai 2026	Direction	Chargée d'AdminFin	Chargée du suivi PIF stagiaire Soutient psychosocial		4 Formateurs Horeca	2 Formateurs Maraichage	Ouvrier pour tout faire	Comité gestion (OA)	Prestataires externes
ETP	100%	100%	60%	50%	100%	100%	50%	adhoc	contractuel
<b>OPERATIONNEL</b>	Céline Delys	Solène Houzé	Christelle Detrain	Alessandra Busato	David Arent Amandine Morent Romain Voisin Margaux Charieau	Duccio Cannoni Miro Novosedlak	Marc Herinne	Nik Voets Gonzague de Beer Thierry de Stexhe Céline Delys	
Organisation du travail Animation de l'équipe	✓	!	!	!	!	!	!	📊	
Pédagogie et Intervision/supervision	✓		!	!	!	!			
Relations Reseaux CISP	✓	📊	!	!	📊	📊			
Relations avec fédérations, pouvoirs subsidants	✓	📊						📊	
Compliance légale et réglementaire	✓							✓	
Finance/Budget/crédits/trésorerie/contrats/conventions	✓	📊	📊	📊	📊	📊	📊	✓	
Comptabilité et liquide	✓	📊						!	Comptable
Donateurs et amis de Froidmont	✓	📊	📊	📊	📊	📊	📊	!	UNIGO
Maintenance & installations, véhicules	✓	!			!	!	📊	!	Prestataires
Gros Travaux immobiliers	!	!	📊	📊	📊	📊	📊	✓	Prestataires
Communication et réseaux	✓	!	📊	📊	!	!	📊	📊	Boukan
Formation stagiaires	✓		📊	📊	📊	📊			
Production	✓	📊			📊	📊	📊	!	
Ventes et commerce	✓	📊			📊	📊		!	
Admin RH personnel et jobistes	✓	📊			!				
Admin RH Stagiaires	✓	📊	!	!					
recrutement, PIF & suivi formation stagiaires	✓		📊	📊	!	!			
Soutient Psycho-social stagiaires	✓		📊	📊	📊	📊			
Habitants locataires	✓	📊						!	
	<b>Signalétique RACI</b>	📊	Réalise	✓	Valide/Contrôle	!	Consulté Participe	📊	Informé

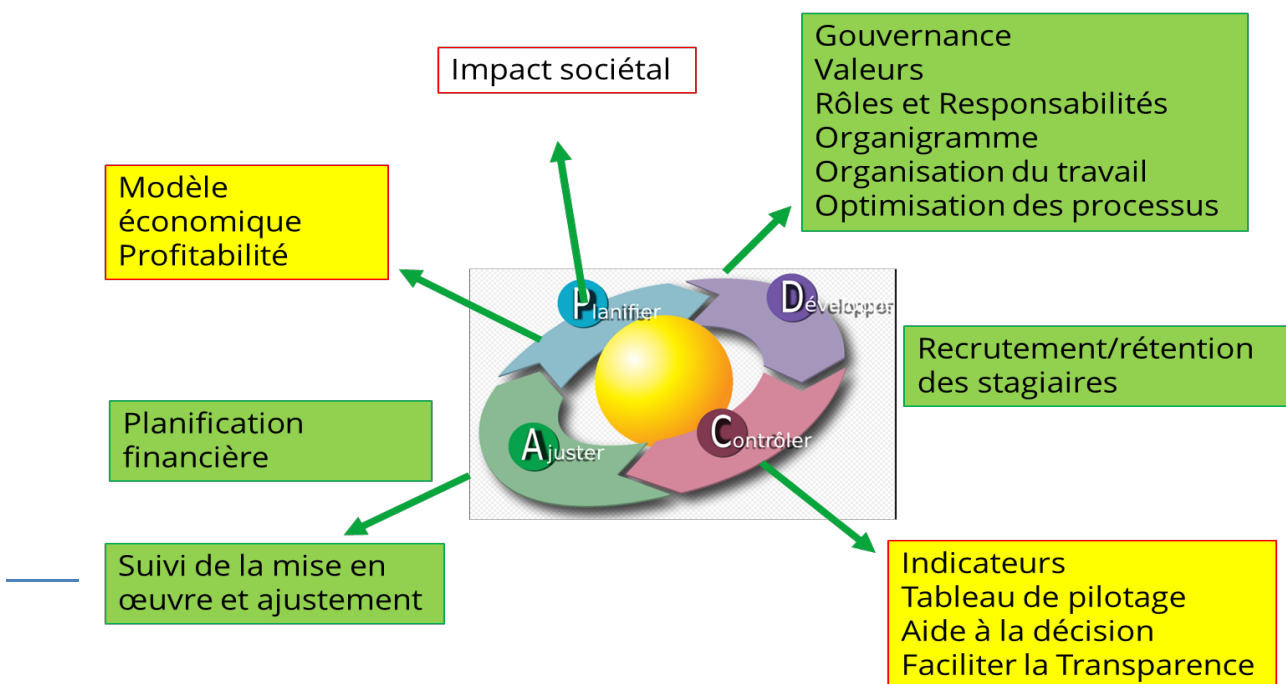
## Ou en plus simple

Bénéficiaires	12 stagiaires HoReCa			12 stagiaires Maraichers			
Production /Ventes	Cuisine	Restaurant salles	Devis	Potagers	boutique	Marché	
Formateurs	David Arent Margaux Charieau Romain Voisin Amandine Morent			Duccio Cannoni Miroslav Novosedliak			6 ETP
Recruter et Suivi formation	Christel Detrain			Alessandra Busato			1,1 ETP
Soutien psycho-social							
Réseau partenaires							
Admin stagiaires	Solène Houzé						0,4 ETP
Budget et Finance	Céline DELYS						1 ETP
Relations extérieures							
HR							
Animation et direction							
Maintenance générale	Marc Herinne						0,5 ETP
Administration générale	Solène Houzé						0,6 ETP
Comptabilité							
Communication							

## Nos toutes prochaines étapes en 2026

A cette date, les projets dans les cadres verts sont terminés et demandent à évoluer. Les cadres jaunes sont encore en travaux même si on a vu la fin. La priorité est donnée au modèle économique de nos activités marchandes.

L'impact sociétal reviendra via les futurs nos indicateurs qui seront imposés par le ministre Jeholet à partir de 2027. Nos indicateurs principaux sont actuellement le taux d'insertion, la remise à l'emploi et les heures de formation réalisées.



## BILAN ET COMPTES 2025, BUDGET 2026

Le tableau d'analyse utilisé ( voir PJ ) ici est issu de notre logiciel comptable HORUS. Il agrège les comptes dans une perspective de gestion. Il réorganise donc le bilan classique qui est en aussi en pièce jointe.

Les comptes 2025 ont été clôturés avec le contrôle d'Antoine Sohet notre expert-comptable du bureau Finance & Tax.

### COMPTES 2025 : PERTE DE 26.128 €

Lors de la prise en main du nouveau logiciel HORUS à partir de mars, Thierry n'a pas réalisé que les écritures des reports de charges s'y faisaient par défaut sur 2026. Si les charges de 2025 sont reportées par erreur sur 2026, le résultat de 2025 augmentait donc de même par erreur. Le report de charge est un compte de bilan.

Pendant ce temps, le résultat des comptes d'exploitation semblait en ligne avec le budget et son boni. Ce n'est qu'en début de 4eme trimestre que ce compte de bilan hypertrophié et erroné a été identifié. Durant tout ce temps, il avait notamment camouflé que les ratios des achats Horeca par rapport aux ventes correspondantes étaient bien au-delà des ratios normaux. Une fois les corrections comptables faites, l'intervention s'est faite trop tard pour les ramener dans les ratios normaux pour 2025. Ces seuls décrochages nous avaient en temps fait plonger de 22.500 €.

Cela signifie aussi que pour 2026, la correction d'un nombre limité de dépenses variables nous permettra en grande partie de revenir à des résultats en boni. Si augmenter les ventes marchandes restera un défi, maintenir des ratios achats/ventes Horeca normaux est assez simple. C'est en cours.

## A L'ACTIF 2025

### Immobilisations

- Les immobilisations continuent de diminuer sous l'effet des amortissements et le peu de nouveaux investissement réalisés en 2025.
- Les stocks augmentent avec le stock des boissons et du matériel à revendre. Nous veillerons à les réduire en 2026.

Les différentes créances à moins d'un an restent stables à l'exception de

- celle sur les dons. La réduction s'est faite sur le don de la fondation « Impact Together / Froidmont 2030 ». Ce don a dû être utilisé pour de la consultance et des investissements (nouveau logiciel comptable HORUS, nouvelle caisse Horeca RestoMax, nouvelle détection incendie). Il est donc quasi neutre pour le résultat d'exploitation.

- sur l'écriture de provision roulante ONSS entre le 31/12/25 et le 01/01/26 (créances autres)

#### Valeurs disponibles

1. Les comptes courants si bien fournis sont le résultat de notre levée de fonds obligatoire 2026-2030.
2. Les charges à reporter sont des charges facturées en 2025 concernant des couts de 2026 : assurances, licences, etc.

#### AU PASSIF

La perte reportée augmente de la perte de cette année. Voir infra les commentaires du compte de résultat. Les dettes et leurs répartitions changent assez bien cette année.

#### A plus d'un an

1. La dette bancaire se réduit avec les remboursements des crédits d'investissements en cours.
2. La dette associative à 5 ans double vu le succès de notre levée de fonds en Obligations 2026 - 2030.

#### A moins d'un an

1. La dette des obligations 2017-2025 disparaît. Elle a été soit remboursée, soit transférée en dette à plus d'un an en obligations 2026-2030.
2. La dette des obligations 2018-2026 passe de « à plus d'un an » à « moins d'un an » puisque nous devons la rembourser en fin d'année 2026. Nous anticipons une nouvelle levée de fonds. sur le modèle de celle réalisée en 2025. La levée sera cependant limitée à couvrir le remboursement.
3. La dette sociale représente uniquement la provision pour les congés payés de 2026.
4. Nous avons des subventions à rembourser soit - pour 70 % - parce que nous avons les reçus par erreur, soit - pour 30 % - parce que nous anticipons un trop versé lié à l'absence de des bénéficiaires.
5. Les produits à reporter représente le solde du don de la Fondation Impact Together que nous devons dépenser en 2026.

## COMPTES DE RESULTATS 2025

REVENUS 2025 : 1.290.456 €

Nos revenus marchands se contractent de 1.4 % par rapport à 2024.

1. Pour l'Horeca, la contraction est de 3.8 %. La chute est brutale dans la location de nos salles avec -50 %. Nous avons perdu un client important qui a fermé son entreprise et n'avons pas encore réussi à le remplacer.
2. Le maraichage a profité d'une météo favorable, d'achat en hausse par le restaurant, de ventes en augmentation sur le potager sans réduction de celles sur le marché, de reventes d'outils en hausse.
3. Nos revenus locatifs sont en hausse avec l'arrivée de nouveaux locataires et l'adaptation de leurs loyers au prix du marché.
4. Les dons diminuent en proportion de la réduction des dépenses liées au projet « Impact Together / Froidmont 2030 » à 25K€. Nous avons aussi reçu 5.000 € de dons par des organisations et 3.000 € par des privés.
5. Les revenus exceptionnels sont liés à des régularisations de subventions de 2023 et 2024 venus du SPW pour 14K€, une régularisation d'erreur sur les Obligations 2017 et 2018 pour 8.5K€, des produits d'assurances pour 2.5K€.

Nos revenus non marchands se rétractent de 5,4 %. Cela inclut les 2 % de réduction linéaire décidée par le gouvernement Wallon. Le solde est lié à l'absence de bénéficiaires dans le personnel et à la fin d'un gros appel à projets 2023-2024.

DEPENSES 2025 : 1.297.114 €

### Achats de marchandises.

Pour l'Horeca, les achats ont augmenté en petite partie avec l'augmentation des prix mais surtout par un clair manque de contrôle des ratios achats/ventes des ingrédients qui est monté à 45.5 % au lieu d'être à 38 %. Idem pour les boissons alcoolisées avec un ratio de 57 %. Il faut encore ajouter les couts du nettoyage et des jobistes. Même si les prix des matières premières ont augmenté, le cout de ces décrochages est de quasi 30.000 € par rapport à 2024 à ventes équivalentes.

### Frais généraux

Ils diminuent de 18.302 € soit 8.81 %

1. Nous avons profité de la baisse des coûts de l'énergie et de nos panneaux photovoltaïques. Nous consommons la totalité de ce que nous produisons.
2. Le canon emphytéotique a été indexé par les Dominicains.
3. Petite réduction des couts de télécom avec un nouveau contrat avec Orange.

4. Le cout des entretiens du bâtiment reste dans la norme historique entre 10 et 15.000 € par an. Le matériel Horeca déjà acheté en occasion ou même neuf commence à devenir vieux. Nous avons dû remplacer quelques pièces importantes des machines : pompes, moteurs, etc.
5. Avec nos nouveaux logiciels, les couts augmentent en proportion.
6. Notre camionnette est passé au garage plusieurs fois cette année.
7. Les frais de consultance ont plongé car la mission de conseil dans le cadre du projet « Impact Together / Froidmont 2030 » se termine pour l'essentiel début d'année.
8. Les frais de publicité ont fortement augmenté. Par manque de temps, nous avons utilisé notre agence de communication Boukan bien plus de prévu en passant d'un budget de 15 à 24.000 €. L'animation des enfants lors des brunchs et apéro coute 7.500 €. Le solde finance les concerts de apéros et les publicités en ligne ou papier.
9. Les frais de gestion augmentent de 1.000 € pour configurer et former au logiciel HORUS. Nos diverses cotisations augmentent également de 1.000 €.

### Frais de Personnel et stagiaires

1. Les frais de personnel se réduisent de 9.000 € alors que nous sommes en année de transition avec deux fonctions de direction et un mi-temps au soutien psycho-social. Une maladie de longue durée de notre ouvrier, une réduction de salaire du directeur et un usage plus réduit des jobistes ont compensé cela.
2. Le nouveau contrat avec Partena notre secrétariat social a porté ses fruits à partir de novembre. Les couts se réduiront de 40 % en année pleine.

### Amortissements

Ils se réduisent lentement mais surement. Les projections sans nouveaux investissements pour les prochaines années donnent

+ 2026	71.132 €
+ 2027	65.488 €
+ 2028	55.544 €
+ 2029	48.156 €
+ 2030	41.646 €

### Autres charges d'exploitation

- Nous avons y acté une moins-value de 3.5 € pour des loyers 2023 à 2024 que nous ne récupérerons pas. Le locataire indélicat est retourné en Pologne. Le reste sont les charges pour nos immondices.

### Charges exceptionnelles

- Il s'agit pour 5. 838 € de régularisation sur subventions 2023 et 2024, de réduction de valeurs des vidanges, de pertes sur clients et de quote part de prime d'assurance pour la copropriété de 2024 jamais facturée à temps par la commune de Rixensart.

**Résultat d'exploitation : -6.656 €**

**Charges financières 2025 : 19.471 €**

**Perte 2025 : -26.128 €**

## **BUDGET 2026 : BONI DE 16.930 €**

Revenus 2026 : 1.276.000 €

Prudence dans les revenus marchands pour l'Horeca et le maraichage.

Le restaurant a toujours 50 % d'anciens clients et 50 % de nouveaux clients. Cela assure très bien la croissance de la boule de neige du vivier de clients. La fréquentation de nos lunches est en nette hausse, le plat du jour a définitivement trouvé son public. Celle des brunchs reste quasi à son maximum. Nos notes de satisfaction est très bonne entre 4.6 et 4.7 et les commentaires élogieux. Nous préférons cependant budgéter la stabilité pour prendre en compte l'impact de l'inflation sur les budgets des clients.

Nous avons lancé des actions de promotions pour la location de nos salles et la promotion saisonnière de l'outillage. Il faut compter sur un effet retard de 6 mois pour en avoir les résultats.

Nous avons inclus l'indexation des loyers, nouveaux loyers et un nouvel appartement 202 avec 2 chambres à partir d'août 2026.

La mise en œuvre du logiciel UNIGO pour les dons sera pour septembre.

Pour les subventions, nous actons

le transfert de la subvention APE vers la subvention CISP au 1<sup>er</sup> janvier 2026

une nouvelle réduction linéaire de 2 % en plus de celle de 2024 sur la subvention CISP

Pas d'appels à projet qui seraient de toute manière neutre en termes de résultats.

## **DEPENSES 2026 : 1.217.000 €**

- Achats de l'Horeca sous monitoring pour tenir les ratios ad hoc du secteur soit 38 %.
- Monitoring des achats des vins et surveillance des évaporations/vols soit à 36 %
- Augmentation des couts du gaz (contrat variable ) et stable pour l'électricité ( contrat fixe )
- Réduction des honoraires de l'agence de COM Boukan et réduction des frais des concerts aux apéro
- Changement de divers fournisseurs pour un meilleur ratio prix/qualité
- Réduction des assurances grâce au passage des stagiaires qui sont assurés via F70bis par le Forem
- cout de nettoyage réduit car repris par Horeca/Marc

## Salaires :

- - Réduction de 50 % du salaire de Thierry au 1<sup>er</sup> janvier 2026 et sortie au 1<sup>er</sup> septembre 26
- + 1 Mi-temps soutien psycho-social au 27 avril 2026
- + Céline rémunérée au barème de directrice en 6/19 à partir du 1<sup>er</sup> mai 2026
- - mi-temps médical Marc jusqu'à sa pension au 1<sup>er</sup> février 27
- - cout des jobistes qui sont engagé sous contrôle strict
- Cout des stagiaires au maximum puisque les filières sont pleines
- frais du repas en communard réel mesurés par pointage pour contrôle

Résultat d'exploitation 2026 : 59.053 €

Charges financières 2026 : 42.124 €

En forte hausse par les intérêts sur les Obligations 2026 -2030 puisque l'inflation sera sans doute forte cette année.

On budgète donc un taux d'intérêt à 5 %.

Intérêts budgétés	2026
Crédit invest. Triodos	8.696,45 €
Crédit invest . Crédal	2.962,77 €
OBLI 18-26	9.380,20 €
OBLI 26-30	29.461,30 €
OBLI 27- ?	0,00 €
Crédal Crédit Pont	500,00 €
Différences de paiements	50,00 €
Frais de cartes et banques	1.500,00 €
Produits fin. UREBA	-10.427,17 €
	42.123,55 €

Résultat 2026 : +16.930

## BUDGET 2026

Après discussion et sur base des hypothèses retenues, le CA présente à l'AG un budget 2026 en boni de 17.000 €.

## RAPPORT SPÉCIAL DE L'ORGANE D'ADMINISTRATION

L'OA constate que, l'actif net est devenu négatif au 31 12 2025 à - 64.204 €.

Les explications de ce résultat sont données ci-dessus avec les comptes 2025

En vertu de l'article 2 :52 du CSA, l'OA a évalué la continuité de l'activité.

Il estime que la poursuite des activités est justifiée et réalisable comme l'indique le budget 2026 ci-dessus et parce que l'association dispose des liquidités suffisantes pour faire face à ses dettes exigibles à court terme.

Les mesures proposées par l'OA pour le redressement progressif des comptes sont reprises ci-dessus dans l'explicatif du budget 2026.

**Ces** mesures permettront de ramener les fonds propres à un niveau positif dans un délai de 4 années.

**L'OA recommande donc à l'AG de voter la poursuite des activités de l'ASBL.**

## DÉLIBÉRATION DE L'AG 2025 DU 24 AVRIL 2026

### La Ferme de Froidmont Insertion ASBL

---

Après les débats, questions, réponses, les membres de l'AG 2025 de ce 24 avril 2026 ont voté. Ainsi, l'AG

- approuve le rapport d'activité 2025 du CA et de l'association
- approuve les comptes 2025 ainsi que le budget prévisionnel 2026
- donne quittance aux administrateurs pour leur gestion de 2025
- adopte le rapport spécial de l'OA sur la poursuite des activités
- adopte le Règlement d'Ordre Intérieur de gouvernance
- élit au poste d'administrateur.trice pour un mandat de 4 ans
  - ✓ Céline Delys
  - ✓ Gonzague de Beer

Mandate l'OA pour adapter le budget et prendre les mesures adéquates en fonction des évènements de 2026 pour 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 en annexe 1 : les comptes de gestion 2025 et le budget 2026 ainsi qu'en annexe 2 les comptes détaillés du logiciel comptable. Une copie sera déposée aux greffes du tribunal de Nivelles avant la fin mai 2026.

Le président Brieuc de Meeus

Thierry de Stexhe administrateur

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