



ASSEMBLÉE GÉNÉRALE 2019

LA FERME DE
FROIDMONT
INSERTION ASBL

Centre d'insertion
socioprofessionnel
le agréé CISP -096

LA FERME DE FROIDMONT INSERTION ASBL
Chemin du Meunier 38 – 1330 Rixensart
02.652.18.16
TVA : BE 0822.866.638 | IBAN : BE 91 7805 9166 7576

www.froidmontinsertion.be | [Page Facebook](#) | [Page Instagram](#)



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES	1
1. QUORUM - ORDRE DU JOUR	2
2. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019, PERSPECTIVES 2020.....	3
2.1. Recrutement, formation et mise à l'emploi.....	4
2.2. Notre équipe.....	7
2.3. Les indicateurs de notre équipe	9
2.4. Notre pédagogie active du compagnonnage en production	10
2.5. Travailleurs détachés via contrat de travail Article 60	11
2.6. Notre notoriété et sa Communication	12
3. COMPTES DE BILAN 2019	13
3.1. Nos actifs : investissements et travaux 2019	14
3.2. LIQUIDITES	15
3.3. PASSIFS	16
4. COMPTES DE RÉSULTAT 2019 ET BUDGET 2020	17
4.1. REVENUS.....	18
4.2. Ratio de diversification des revenus.....	18
4.3. Croissance, origines et rapport relatifs de nos revenus	19
4.4. REVENUS de l'Horeca.....	20
4.5. REVENUS du maraîchage	21
4.6. REVENUS – dons et subventions 2019	22
5. REVENUS – SUBVENTIONS 2020 ET SUIVANTES	23
5.1. LES CHARGES	24
5.2. CHARGES – Achats des marchandises et Frais généraux	25
5.3. CHARGES - du personnel, stagiaires, CT§60 et des bénévoles	26
5.4. CHARGES – amortissements.....	27
5.5. CHARGES – financières.....	28
5.6. PRODUITS et CHARGES exceptionnels.....	29
6. POURQUOI UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE ?	30
7. DELIBERATION DE L'AG 2019 DU 6 MARS 2020.....	33



1. QUORUM - ORDRE DU JOUR

L'AG 2019 de ce 6 mars 2020 se tient dans la salle Grand Bois à la ferme de Froidmont. Les présences sont comptées et les procurations des membres enregistrées.

Sur les 44 membres, le quorum des membres est atteint avec 29 membres présents, 3 procurations. Douze membre sont excusés. L'AG délibère valablement. A 18h05, le président de l'AG accueille les membres ainsi que quelques « amis de Froidmont » invités et sans droit de vote.

Les membres discutent l'ordre du jour envoyé avec la convocation et ses pièces annexes. L'ordre du jour est confirmé comme suit

1. Appel au rôle de membre de l'ASBL avec droit de vote et admission
2. Rapport d'activité 2019, perspectives 2020 par Bertrand Noël (Horeca), Céline Delys (pédagogie et stagiaires), Duccio Cannoni (Maraîchage) et Thierry de Stexhe (le reste)
3. Discussion et approbation des comptes « coronavirus » 2019 et du budget 2020
4. Décharge aux administrateurs quant aux comptes 2019
5. Remerciements à François Levie et Françoise Kunhemant administrateur/trice démissionnaires
6. Élection des membres du CA
7. Des nouveaux statuts en conformité avec la législation récente ?
8. Projet stratégique 2010-2020
9. Date de la prochaine AG ordinaire : 26 février 2021 à 17h45.

La séance est levée à 19h58 avec l'invitation à la réception et au repas convivial.



2. RAPPORT D'ACTIVITÉ 2019, PERSPECTIVES 2020

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 1er mars.

Nous avons tout juste 10 ans. Quel est le contenu de notre cadeau d'anniversaire ? Nos bons résultats de 2017 et 2018 le restent en 2019.

1. Ambiance et collaboration,
2. Qualité de la production
3. Atteintes des objectifs pédagogiques : heures et relations avec les stagiaires
4. Excellent ratio de remise à l'emploi (86 %)
5. « Remboursement » des subventions avec 12 remises à l'emploi
6. Croissance des ventes et notoriété en progrès
7. Gouvernance partagée consolidée
8. Équilibres financiers, bénéfice prévu atteints mais reste fragile
9. De relation très tendue (MR Jeholet) à bonne avec le cabinet (PS Morreale)

Pour clarifier et donner du sens à toutes ces 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 déjà faite, signalent les éventuels dangers et les 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 parfois changeant.

2.1. RECRUTEMENT, FORMATION ET MISE À L'EMPLOI

Ce tableau de bord est le plus important pour notre ASBL.

Il est similaire à un entonnoir avec différents filtres. Il illustre un processus continu avec différentes étapes, chacune conditionnant la suivante.

Vu l'éloignement de l'emploi du candidat qui entre en formation et nos moyens, nous arbitrons le choix des candidats avec 3 questions : Trouvera-t-il un emploi après sa formation ? Sinon, fera-t-il des progrès significatifs ? Avons-nous les moyens ad hoc pour l'accompagner ? Le tout, sachant que nous aurons 20 % de surprises : le stagiaire qui semblait avoir très peu de chance, va réussir et celui qui semblait déjà un gagnant, va arrêter.

Au 6 mars 2020	Du recrutement aux mises à l'emploi de 2019									
	Candidats									
	Horeca	Maraichage	total	%						
ter contacts	45	86	131							
Non éligibles	3	32	35	27%						
Perdus sans suites connues	8	10	18	14%						
Rencontrés Séance d'info/entretien individuels	34	44	78	60%						
Réorientés	9	6	15	19%						
Perdus sans suites connues	10	4	14	18%						
Candidats sélectionnés	15	34	49	63%						
Candidats en liste d'attente	0	27	27	55%						
Recrutés 2019	15	7	22	45%						
					Stagiaires					
					Horeca	Maraichage	Hors filières	total	%	
Recrutés 2019					16	7	2	25		
issus de l'année précédente					7	8	1	16		
Stagiaires en formation					23	15	3	41		
Heures de formation éligibles CISP suivies					16.550	12.474	0	29.024		
Arrêts par force majeure					3	0	0	3	7%	
Réorientés					4	1	0	5	12%	
Abandons volontaires pour un emploi					0	1	0	1	2%	
Départs avant certification					1	0	0	1	0%	
Encore en formation					8	2	0	10	24%	
Lauréats					7	7	2	16	39%	
Décès					8	6	1	15	37%	
Lauréats éligibles					0	1	0	1		
Lauréats éligibles					8	6	1	14	34%	
ont trouvé un emploi					après formation CISP	6	4	0		
					durant formation CISP	1	0	0	12	86%
					après formation hors CISP	0	0	1		
est passé en formation qualifiante					1	0	0	1	7%	
En recherche d'emploi depuis moins de 6 mois)					0	1	0	1	7%	

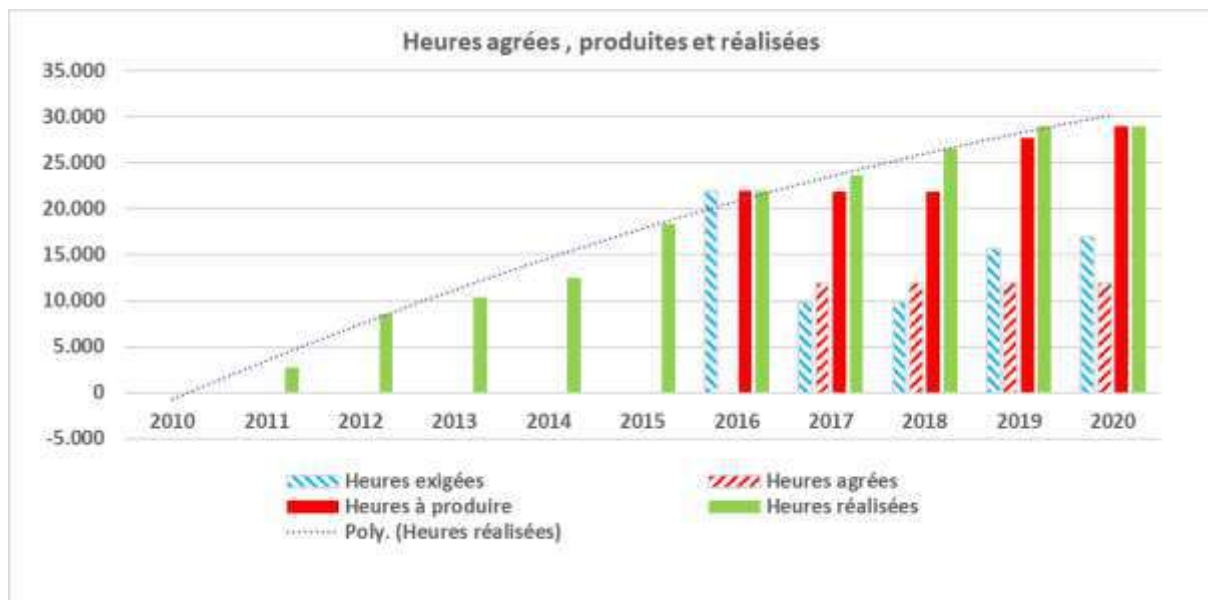
Avec 29.024 heures de formation et 86 % remise à l'emploi, soyons satisfaits. Avec 12 chômeurs remis au travail et sachant que le coût d'un chômeur est de +/- 35.000 €/an, nous remboursons toutes les subventions reçues tout en ayant autofinancé leurs formations pour 288.000 € et avoir créé de la richesse par notre activité et nos emplois.

Notre « malheur » est que ce remboursement va largement dans le budget fédéral et non régional qui nous subventionne. Vous avez dit ... belge ?

Notre taux de remise à l'emploi augmenterait si nous avions les moyens de coacher nos stagiaires après la fin de leurs formations. Soit pour consolider leur intégration dans l'entreprise qu'ils viennent de rejoindre, soit pour faciliter la signature d'un contrat.

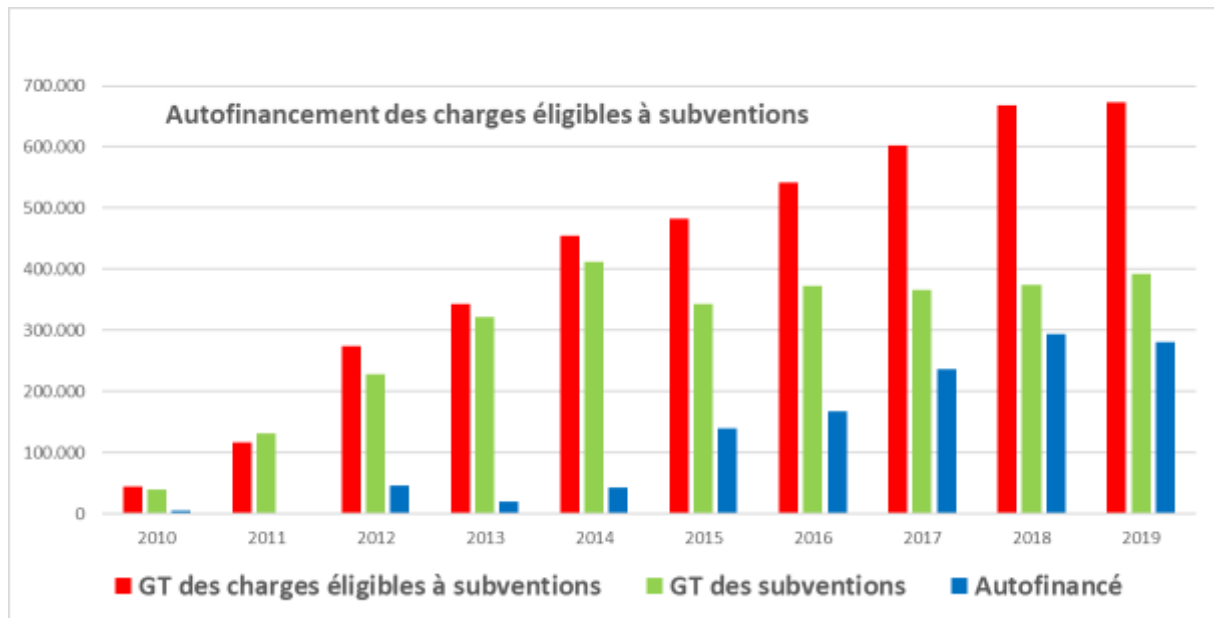
Nous sommes en effet de loin les mieux mis. Nous avons créé avec eux une relation de confiance durant 10 à 16 mois, nous connaissons leurs forces et faiblesses. Nous avons donc un très net avantage sur d'autres intervenants tels que le Forem qui partent d'une relation à zéro. Reste à convaincre le ministre de l'emploi de nous en donner les moyens. Chiche que nous serions plus efficaces que d'autres ?

Le graphe ci-dessous indique la progression continue des heures de formation produites y compris lorsque nous n'avions pas d'accès direct aux stagiaires de 2011 à 2016. Nous dépassons ce qui est exigé ou demandé.



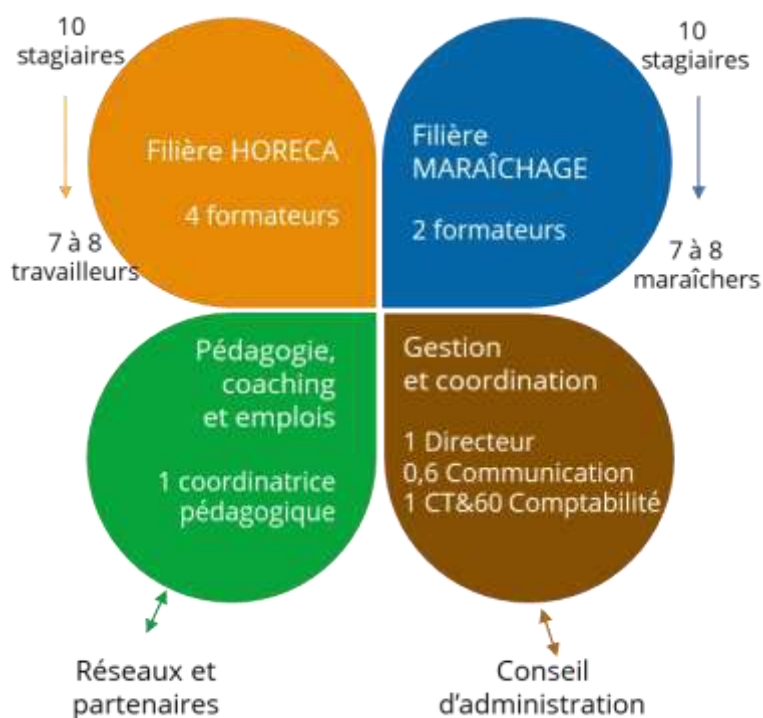
Avec le nouveau moratoire, nos heures agréées et subventionnées comme telles sont pour l'instant bloquées à 12.000 heures. Nous restons donc structurellement sous agréés pour 17.000 heures. Le subventionnement partiel de ces 17.000 heures restera donc facultatif malgré notre historique que tout le monde connaît. Difficile donc de « dormir tranquille ».

Le graphe du financement des heures de formation ci-dessous indique que nous contribuons pour 40 % aux dépenses directement liées aux formations données.



Comme nous avons en plus des frais non éligibles à subventions mais nécessaires pour les permettre, nous autofinançons 60 % de nos coûts totaux.

2.2. NOTRE ÉQUIPE



Au 31 décembre 2019 et pour 2020, notre équipe se compose de 9 emplois en CDI à temps plein sous statut APE et ½ temps en CDI sur fond propre et MARIBEL social.

Organigramme 2019-2020	Horeca			Maraîchage		
	Resto	Salles	Chambres	Potagers	Marchés Paniers	Revente
Formateurs	Bertrand, Séverine, Vanessa, Pauline			Duccio et Alice		
Commercial et Vente	Thierry					
Relations avec les réseaux CISP	Céline					
Suivi stagiaires et CT&60						
Pédagogie						
Agent d'insertion stages extérieurs	Axelle					
Notoriété, Communication						
Événements						
Outils réseaux et CRM	Yasmina > ?					
Comptabilité, secrétariat (CT&60)						
Finances et trésorerie	Thierry					
Réseaux politiques et subventions						
Gestion des Travaux immobiliers						
Direction, RH et animation	Marc					
Entretiens et travaux immobiliers						



A la communication, Annick Dor a terminé son CDD en février au retour de Sophie Guillet. Sophie est partie ensuite comme prévu à l'UCM fin mars. Depuis, lors, c'est **Axelle Geltmeyer** qui pilote notre communication à 6/10 eme temps annuel.

Fin avril 2019, Tom Paris a été remplacé par **Alice Legrain** qui est depuis notre seconde formatrice maraîchère. Alice est en arrêt maladie depuis novembre. Son retour est prévu pour mai 2020. **Miroslav Novosedliak** la remplace durant ce temps.

Après un processus de sélection très ouvert avec des candidats extérieurs solides, nous avons engagé **Pauline Houssin** comme 4eme formatrice Horeca. Universitaire en réorientation professionnelle, elle était stagiaire chez nous depuis 1 an. Elle est à mi-temps sous statut APE et à mi-temps sur fond propre avec une aide MARIBEL.

Enfin, Delphine Muller notre assistante de direction et de comptabilité nous a quitté après 2 ans sous CT&60 pour un travail en CDI. C'est **Yasmina Baghdadi** qui l'a remplacée sous CT&60 depuis décembre. Elle nous quittera fin octobre 2020.

Merci à Annick, Sophie, Tom et Delphine pour leurs contributions à notre association.

En 2020,

- 🌱 Nous voulons rassembler dans une seule fonction, l'administration des ventes, l'administration générale et l'encodage comptable qui sera digitalisé et outsourcé. La fonction restera destinée à un travailleur sous CT&60 car nous ne pouvons pas l'autofinancer.
- 🌱 Des consultants bénévoles senior de l'ASBL Toolbox nous aideront à concevoir ce passage digital et à améliorer nos indicateurs économiques et financiers.

2.3. LES INDICATEURS DE NOTRE ÉQUIPE

Début janvier 2020, nous avons cherché ce qui fait la force et le succès de notre équipe depuis 3 ans et sera une des fondations de notre réflexion stratégique. Voici les termes qui la caractérise selon nous.

Objectif commun - erreur acceptée - tenir conseil - bienveillance - confiance - exigence - confrontation - gestion - écoute - partage - compétences professionnelles - se remettre en question - engagement - force de l'équipe.

Lors de l'évaluation nous avons validé le budget qui a été soumis au CA pour l'AG. Nous avons aussi autoévalué l'année 2019.

Auto évaluation d'équipe en janvier 2020	Estimé 2019		B2020
Equipe			
Qualité des bureaux		Salle d'attente, isolation phonique	
Recrutement des collègues relations interpersonnelles et esprit d'équipe		Alice et Pauline empathie et entraide pour partager et résoudre les problèmes	
Gestion des conflits		mis sur la table et résolus	
Bien-être au travail		Autonomie, initiatives et responsabilité	
Notoriété			
Transparence financière		publications ouvertes	
Réputation de Froidmont			
Levée des obligations 2018			
via les réseaux sociaux			
via nos événements		participation bonne en hausse	
Pédagogie			
Supervisions et interventions pédagogiques		on y est.	
Recrutement des stagiaires		pour l'horeca	
Attrition des stagiaires		réduite au minimum	
Nombre d'heures de formations		supérieure aux exigences	
Mise à l'emploi des stagiaires		> 70 % ds chaque filière	
Patience/ténacité des formateurs		Bravo	
Programme Pédagogie Horeca		structuré	
Programme pédagogie maraîchage		structuré	
réseaux des formateurs et visites externes maraîchage		riche	
Respect des réglementations			
Inspection sociale du SPW		parfaite	
Inspection pédagogique du SPW		parfaite	
Certifications bio Certysis		OK	
Publications légales		OK	
Contrôle fiscal 2016 et 2017		07-mars-19	
Agrément et subventionnement			
Agrément structurel CISP		12.000 heures agréées et non 29000	
Subventionnement complémentaire CISP		conforme aux accords	
Environnement réglementaire et légal		conforme à l'historique	
Installations et outillages			
Bureau confidentiel de rencontre		Réalisé, reste à insonorisé	
Serre et tunnel de culture		2 serres installée	
Qualité des sois de culture		rééquilibrage réalisé	
Immobilier		Hall, caves, bureaux	
Installation de la cuisine		caves horeca, congélateurs, etc	
Abris parking et MAL		non réalisés	
Rénovation des terrasses logement 1er		finition et ferronnerie a faire	
Climat et environnement			
Zéro déchets		tout début	
Réduction CO2		isolation OK mais consommation ?	



2.4. NOTRE PÉDAGOGIE ACTIVE DU COMPAGNONNAGE EN PRODUCTION

Nous appliquons la pédagogie du compagnonnage par l'action dans un contexte de production et de commercialisation réel. 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 où les processus et nos pratiques pédagogiques ont été entièrement décrits.

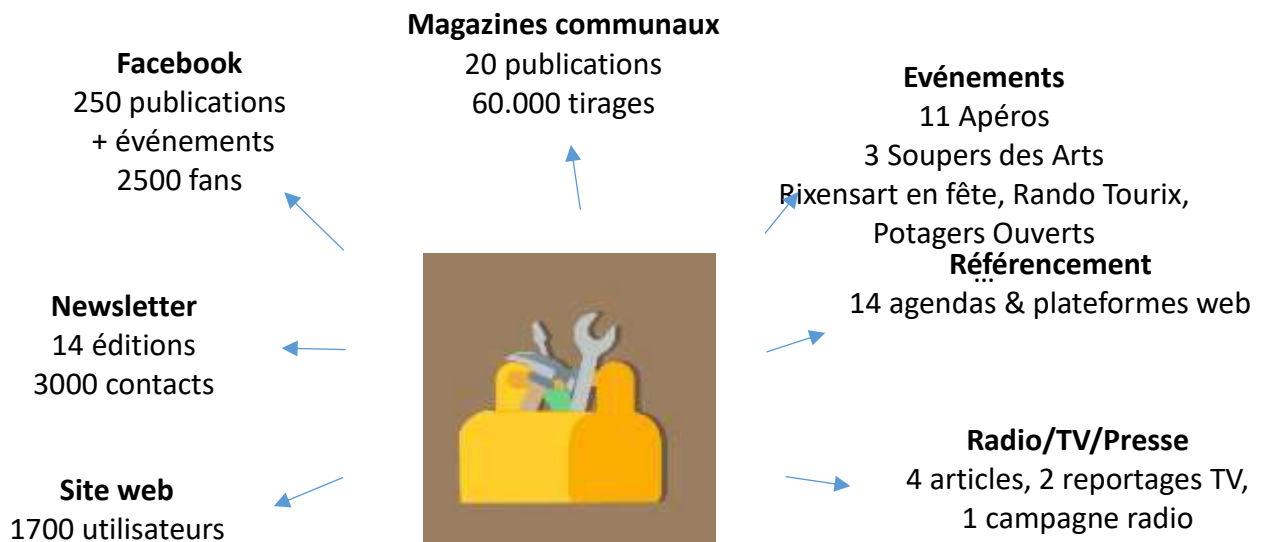
2.5. TRAVAILLEURS DÉTACHÉS VIA CONTRAT DE TRAVAIL ARTICLE 60

L'agrément (4719) du SPF Intégration sociale nous permet de recevoir des personnes engagées par les CPAS sous CT&60. Ils retrouvent ainsi l'ensemble de leurs droits sociaux en fin de contrat. Certains contre une participation financière légitime généralement de 300 à 400 € mensuel ; soit gratuitement car nous bénéficions de la reconnaissance comme entreprise sociale.

Ces travailleurs détachés durant 12 à 24 mois suivent la même formation que nos stagiaires. Ils signent une convention de formation. Nous les conseillons et les aidons à retrouver un emploi. Ils sont donc inclus dans les stagiaires à former.

Nous avons aussi des travailleurs CT&60 hors de nos filières horeca et maraîchage. Trois en 2019 qui ont eu des rôles en comptabilité, administration et développement des ventes. Nous les formons et les encadrons comme des stagiaires dans ces métiers. Une a trouvé un excellent travail grâce à ses deux années chez nous après 17 ans de pause carrière. Deux sont encore en fonction en début 2020.

2.6. NOTRE NOTORIÉTÉ ET SA COMMUNICATION



Nous travaillons avec

- ✔ Un **CRM** capable de collecter et segmenter les données des différentes parties prenantes de notre projet.
- ✔ Un **site actualisé pour notre restaurant**. Nous allons devoir changer de CMS afin de nous adapter aux nouveaux usages de la digitalisation

« Ce que nous racontons de nous est-il bien le miroir des expériences vécues par nos stagiaires et nos clients ? »

Nous avons maintenant mis en place les outils de mesure de l'impact de nos communications. En 2020, nous en tirons les enseignements en cours d'année afin d'adapter celles-ci.



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

3. COMPTES DE BILAN 2019

Nos comptes ont été vérifiés par les experts-comptables Michel Dejaiffe et Sébastien Dohet de la société « Finance & Tax Expert ». Le détail des comptes 2019 et le budget 2020 approuvé par le CA sont soumis à cette AG.

Réalisés et Budgets 2014 à 2021 Version 27 février 2020 pr AG 6 mars 2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019
ACTIFS IMMOBILIISES	586.486	542.281	514.651	503.883	679.815	704.936
Frais d'établissement	5.665	4.601	3.536	2.472	1.408	344
Immobilisations Incorporelles	2.208	1.656	3.000	3.641	3.301	3.069
Immobilisations Corporelles	544.710	517.121	489.212	478.867	671.203	695.620
A. Terrains - Constructions	489.690	466.636	447.956	430.476	575.251	569.595
B. Installations - Machines - Outillage	43.117	31.048	23.611	24.835	70.204	88.207
C. Mobilier - Matériel Roulant	11.903	19.437	17.645	23.556	25.748	37.818
Participations et caution immobilisée	33.903	18.903	18.903	18.903	3.903	5.903
ACTIFS CIRCULANTS	202.262	223.721	250.896	342.654	278.615	208.039
Stocks d'ingrédients	7.405	10.940	14.459	20.277	21.648	11.933
Créances à un an au plus	170.646	181.338	211.101	178.468	116.388	130.231
A. Créances Commerciales	1.709	1.154	8.517	12.074	14.457	15.648
B. Subventions et créances à recevoir	168.937	180.184	202.584	166.394	101.931	114.583
Liquidités disponibles	20.870	31.183	23.627	143.883	139.189	65.371
Comptes de régularisation	3.341	260	1.708	26	1.390	505
ACTIF	788.748	766.002	765.547	846.537	958.431	912.975
Capitaux propres	-8.118	-15.175	-39.295	-28.424	45.898	35.634
(Quasi) Capitaux permanents	606.415	577.987	595.639	698.021	802.394	744.962
Résultats réportés	-54.748	-53.327	-73.208	-58.098	-51.779	-49.793
Subsides en capital	46.630	38.152	33.913	29.674	97.677	85.427
Provision pour risques et charges	141.574	131.574	127.283	109.239	0	11.488
GT des nos dettes	655.342	649.602	677.559	765.722	912.532	865.854
Dettes à plus d'un an	472.959	461.588	507.651	617.206	756.495	697.840
A. Dettes 2010-2020 aux banques	318.959	277.588	221.012	164.506	105.842	55.842
D. Autres Dettes à 8 ans et plus	154.000	184.000	286.639	452.700	650.653	641.998
Dettes à moins d'un an	179.368	188.015	169.408	148.516	151.478	164.413
A. Dettes en capitaux dues dans l'année	117.923	123.826	111.503	56.487	58.664	64.319
C. Dettes aux fournisseurs	12.235	16.316	16.137	16.822	6.021	29.269
D. Acomptes Reçus	18.400	17.260	7.680	30.310	19.350	9.036
E. Dettes Fiscales Salariales Sociales	30.230	30.512	34.028	43.748	64.412	59.870
1. Impôts	0	634	3.487	3.118	5.956	9.308
2. Rémunérations - Provision pécules - Charges Sociales	30.230	29.878	30.541	40.629	58.456	50.562
F. Autres Dettes	581	100	60	1.150	3.030	1.920
Comptes de régularisation	3.015	0	500	0	4.559	3.600
PASSIF	788.799	766.002	765.547	846.537	958.431	912.975

3.1. NOS ACTIFS : INVESTISSEMENTS ET TRAVAUX 2019

Nos immobilisations corporelles augmentent légèrement suite aux investissements réalisés encore en 2019. Nous n'avons pu réaliser ceux-ci par des dons spécifiquement dédiés aux investissements par les fondations donatrices. Qu'elles soient remerciées dans l'anonymat qu'elles ont demandé de préserver.

Les subventions et créances encore à recevoir et donc à préfinancer sont encore de 130.000 € ce qui est normal à fin décembre. Les liquidités de 65.000 € sont suffisantes pour attendre les dons promis et les subventions 2020.

Nous avons investi 2.000 € dans une part « B » de la banque NewB.

C'est en 2018 que le remplacement des châssis a agrandi la cuisine et le restaurant, a amélioré l'esthétique générale de même que l'isolation dans les salles de formations, les sanitaires, les chambres d'hôtes et les logements. Cela a un impact important sur notre attractivité, notre chiffre d'affaires et sur la réduction de CO2. Nous avons eu la chance de racheter un « coin chaud » complet de marque pour le quart du prix.

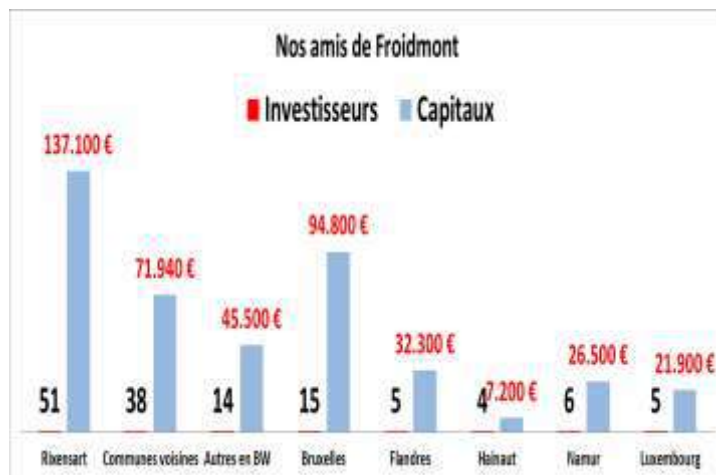
En 2019, nous avons investi 69.620 €. Par convention, des fondations ont financé 60.000€ de ceux-ci. Qu'elles soient remerciées dans l'anonymat qu'elles nous ont demandé de préserver.

Bureaux	Outillage	PC et bureautique :	3.651 €	
Bureaux	Installation	Velux des bureaux :	1.986 €	
			ASBL	5.637 € 8%
Horeca	Immobilier	Isolation phonique du restaurant, bureaux et	3.052 €	
Horeca	Installation	Menuiseries extérieures	7.318 €	
Horeca	Installation	Adoucisseur d'eau :	1.725 €	
Horeca	mobilier	Mobilier restaurant et terrasse	3.886 €	
Horeca	mobilier	Litterie des chambres	982 €	
Horeca	Outillage	Rénovation du site web	1.115 €	
Horeca	Outillage	Inox du coin chaud :	1.042 €	
Horeca	Outillage	Gros outillage, congélateurs , couverts	9.560 €	
Horeca	Outillage	Materiel de nettoyage	2.114 €	
			Horeca	30.794 € 44%
Maraichage	Immobilier	Rénovation des caves et parking	7.100 €	
Maraichage	Immobilier	Electricité	3.238 €	
Maraichage	Installation	Plancher bois des abris et cabane :	3.200 €	
Maraichage	Installation	Serres, irrigation et cabanes des potagers :	16.801 €	
Maraichage	Outillage	Outillages de maraichage	2.850 €	
			Maraichage	33.189 € 48%
		Total des investissements 2019	69.620 €	

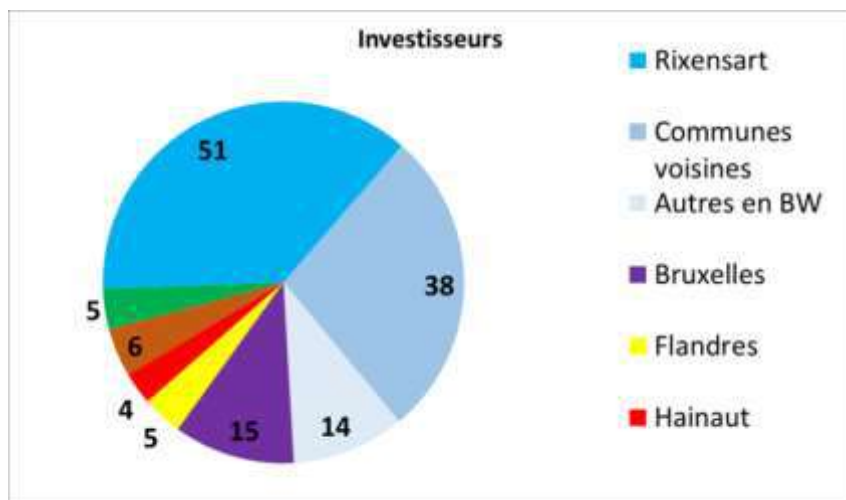
En 2020, nous voulons remplacer entièrement la laverie/plonge, compléter le coin boulangerie/pâtisserie pour +/- 25.000 € et enfin construire les abris/cabanes pour abriter nos maraîchers et notre matériel divers.

3.2. LIQUIDITES

Notre trésorerie a été absorbée au fil des années depuis 2010. Les subventions nous arrivaient avec des mois de retard par rapport aux dépenses. Mais surtout nous n'avons pas fait assez de bénéfices depuis notre création et spécialement en 2016. Le recours aux crédits CT n'était cependant plus une option. En capitalisant sur nos réalisations et grâce au soutien de nos « amis de Froidmont », nous avons réalisé des levées de fonds avec le label Fairfin de Financité de 218.700 € en 2017 et 218.540 € en 2018.



Outre l'aspect financier de cette levée de fonds, nous avons créé un réseau de personnes plus directement impliquées et relais de notre ASBL, répartissant son développement sur une multitude d'épaules.



Nous avons les liquidités suffisantes depuis.

3.3. PASSIFS

Nos capitaux propres sont passés de -28.424 en 2017 à + 35.634 € en 2019.

Notre dette est essentiellement immobilisée dans les investissements. Depuis 2010, nous avons investis 804.000 € dans l'immobilier, 205.000 € dans les installations et le gros outillage, 80.000 € dans les mobilier et la bureautique, 39.000 dans le matériel roulant et +- 16.000 € dans les outils internes.

Crédits	Capital initial	Ouvert	Type	Tx	Restant dû	fin	garanti
Triodos	300.000 €	2010	Immobilier	2,51%	54.510 €	01-07-21	Hypothèque
Triodos	75.000 €	2010	Immobilier	3,25%	17.770 €	01-01-22	Hypothèque
Crédal	125.000 €	2010	Immobilier	4,00%	29.523 €	31-12-21	Hypothèque
Banques	500.000 €				101.803 €		
de Stexhe	135.000 €	2010	Immobilier	4%	135.000 €	2022 >202?	Triodos / Crédal
de Stexhe	41.638 €	2012	Mobilier	4%	18.413 €	2018-202?	
Fond.Talitha Koum	10.000 €	2015	Trésorerie	0%	10.000 €	2019 à 2021	
Van Gehuchen-Collin	50.000 €	2016	Trésorerie	3%	50.000 €	30-11-23	
Obligation 2017	218.700 €	2017	Immobilier	3%	218.700 €	15-12-25	
Obligation 2018	218.540 €	2018	Mixte	3%	218.540 €	31-12-26	
Particuliers	673.878 €				650.653 €		
Crédit Camionette	15.411 €	2015	véhicule	4,60%	3.816 €	31-03-20	
Crédit Voiture	15.288 €	2019	véhicule	0,98%	14.542 €	30-09-25	
Total	1.204.577 €				770.813 €		

Nous avons donc remboursé un capital de 433.764 € en 8 ans soit 54.220 € par an.

En 2021, les 600.000 € de crédits à la banque Triodos et à Crédal seront remboursés.

Les comptes de régularisation incluent les intérêts sur nos obligations 2017 et 2018. Ils sont dus mais seront versés que lorsqu'un minimum de 100 € brut d'intérêts est atteint.

4. COMPTES DE RÉSULTAT 2019 ET BUDGET 2020

Réalisés et Budgets 2014 à 2021 Version 27 février 2020 pr AG 6 mars 2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Budget AG 2020	Budget AG 2019
Revenus totaux	736.167	703.955	749.859	817.147	974.815	1.015.429	1.100.172	982.960
GT des ventes	249.417	248.701	295.544	368.810	417.604	456.005	477.600	472.600
Total ventes Horeca	248.308	234.401	254.835	313.467	367.756	392.639	410.000	401.000
Total ventes Maraichage	1.109	14.300	40.709	55.342	49.848	63.366	67.600	71.600
GT des dons et subventions	412.625	383.900	387.844	376.420	488.263	489.190	551.972	439.820
Total Dons	799	41.083	14.345	10.343	114.375	96.970	84.000	37.000
Total Subventions	411.826	342.818	373.499	366.077	373.889	392.220	467.972	402.820
GT Loyers et autres produits	74.125	71.353	66.471	71.918	68.948	70.234	70.600	70.540
GT couts des ventes et prestations	-702.901	-686.232	-752.969	-774.085	-963.394	-987.292	-1.073.594	-955.825
Achats de marchandises	-117.542	-104.388	-148.845	-135.995	-153.468	-192.948	-193.400	-167.135
Services et biens divers	-137.752	-116.849	-115.678	-128.089	-138.910	-150.480	-171.622	-150.745
Frais pour les travailleurs CT § 60	-8.141	-10.360	-12.928	-6.900	-9.800	-26.087	-29.352	-9.800
Frais et couts des stagiaires	-690	-19.481	-29.414	-33.021	-50.566	-41.474	-52.500	-52.500
GT charges du personnel	-359.802	-373.201	-392.514	-429.992	-532.241	-498.103	-557.810	-497.415
D. Amortissements + Réductions Valeurs	-62.167	-65.115	-46.245	-39.852	-60.816	-63.750	-66.700	-62.200
Provisions risques et charges	-11.335	10.000	4.292	22.023	0	-11.488	1.488	0
G. Taxes, amendes, impôts et - value.	-5.321	-6.839	-5.346	-16.657	-5.463	-6.221	-6.650	-6.030
Résultat d'exploitation	33.266	17.723	-3.110	43.062	11.421	28.137	26.578	27.135
GT Produits financiers	11	9.222	4.867	5.109	13.120	13.123	13.123	13.116
GT charges financières	-31.516	-25.031	-23.529	-22.577	-23.395	-29.044	-27.162	-27.076
VII Produits Exceptionnels	5.183	3.116	5.606	2.101	14.184	10.401	0	10.401
VIII Charges Exceptionnelles	-4.904	-2.862	-3.171	-10.686	-9.010	-20.631	0	-20.631
Résultat de l'exercice	2.041	1.983	-19.336	17.008	6.320	1.985	12.539	12.575
Solde résultat cumulé	-56.386	-54.403	-73.739	-56.732	-50.412	-48.426	-35.887	-37.837

Les pertes possibles dues en 2020 à la crise sanitaire du coronavirus sont provisionnées pour 10.000 € en 2019 qui se réduit notre résultat d'autant. Soit les ventes chutes et nous devons les utiliser en 2020, soit ce n'est pas le cas et la provision sera reprise dans le résultat de 2020. Le scénario budgétaire ci-dessus pour 2020 neutralise ces options afin de conserver une comparaison aisée avec les années précédentes.

Dans le budget pour 2020, nous augmentons raisonnablement nos ventes. Les dons qui sont assurés par convention restent importants et couvrent nos investissements. Nous bénéficions aussi

1. d'une actualisation de la subvention facultative CISP qui compense aussi la subvention action sociale. Elle passe à 90.000 € et restore notre situation de 2014.
2. de la subvention fédérale MARIBEL

La masse salariale augmente pour couvrir nos 9 ETP obligatoires et 1/2 emploi MARIBEL.

Nous actons les augmentations du canon, des coûts d'eau, gaz et électricité ainsi que des défraiements de nos stagiaires.

4.1. REVENUS

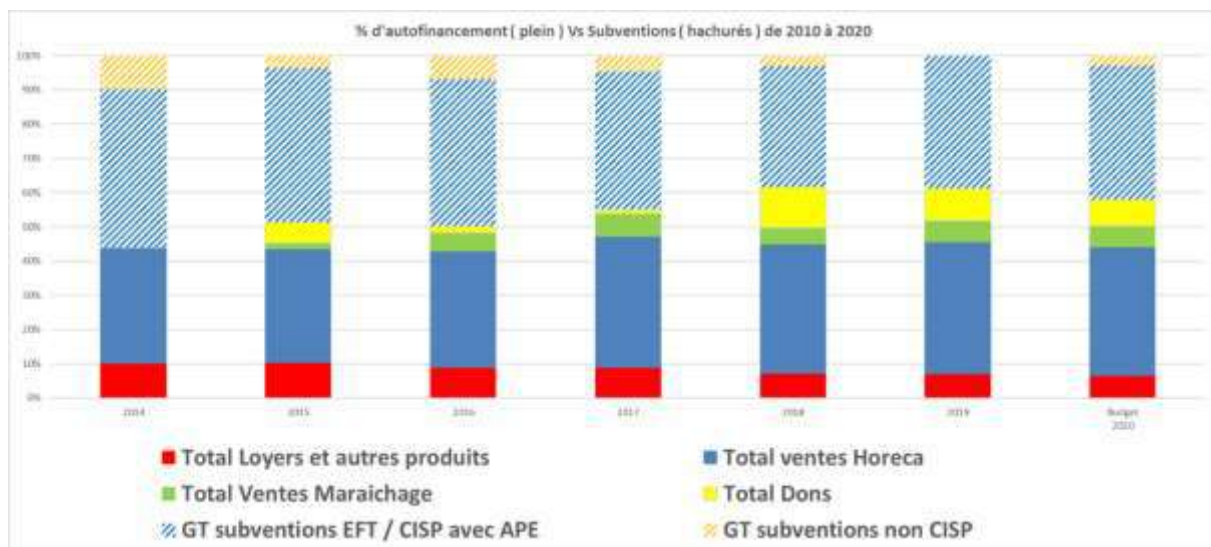
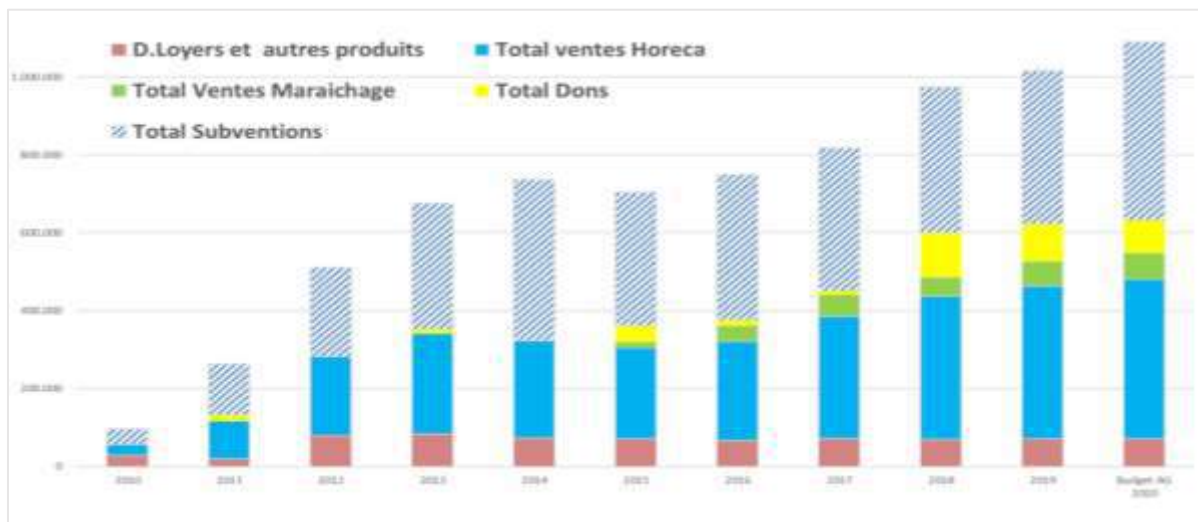
Réalisés et Budgets 2014 à 2021 Version 27 février 2020 pr AG 6 mars 2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Budget 2020	Budget 2019
GT des revenus	736.167	703.955	749.859	817.147	974.815	1.015.429	1.100.172	982.960
Total Revenus propres	324.341	361.137	376.360	451.070	600.927	623.209	632.200	580.140
GT Ventes	249.417	248.701	295.544	368.810	417.604	456.005	477.600	472.600
Total ventes Horeca	248.308	234.401	254.835	313.467	367.756	392.639	410.000	401.000
Total Ventes Maraichage	1.109	14.300	40.709	55.342	49.848	63.366	67.600	71.600
GT dons	799	41.083	14.345	10.343	114.375	96.970	84.000	37.000
GT Subventions	411.826	342.818	373.499	366.077	373.889	392.220	467.972	402.820
Total subvention directe APE	127.227	122.477	126.578	126.468	58.089	59.892	56.400	66.720
Total subvention ONSS APE employés	75.014	76.819	36.261	62.820	92.820	94.019	100.000	86.000
Total subvention ONSS APE ouvriers	0	0	44.347	19.390	10.579	7.917	8.000	8.000
Total subventions APE et ONSS APE	202.241	199.296	207.186	208.678	161.489	161.828	164.400	160.720
Total subvention facultative EFT/CISP	138.000	118.000	116.000	45.131	0	43.132	90.000	45.000
Total subvention structurelle EFT/CISP	0	0	0	74.868	182.400	186.739	187.680	183.600
GT subventions EFT / CISP avec APE	340.241	317.296	323.186	328.677	343.889	391.699	442.080	389.320
Total subvention SPW Action sociale	0	20.000	30.000	30.000	24.500	0	0	0
Total subvention MARIBEL	0	0	0	0	0	522	19.892	0
Total subvention Province BW	5.510	5.000	10.000	5.000	5.000	0	0	5.000
Total appels à projets	66.075	522	10.313	2.400	500	0	6.000	8.500
GT subventions non CISP	71.585	25.522	50.313	37.400	30.000	522	25.892	0
Grand Total des subventions	411.826	342.818	373.499	366.077	373.889	392.220	467.972	402.820
Total subventions reçues	355.553	272.249	285.916	317.693	302.694	343.128	403.878	343.540
Total subventions à recevoir	56.273	70.569	87.583	48.383	71.194	49.092	64.094	59.280
GT Loyers et autres produits	74.125	71.353	66.471	71.918	68.948	70.234	70.600	70.540

4.2. RATIO DE DIVERSIFICATION DES REVENUS

Calculer le rapport entre les achats de marchandises et les ventes est critique dans les métiers de l'horeca. Nous restons dans de bons ratios encore en 2019. Le maraîchage atteint enfin une contribution correcte.

RATIO réalisés HTVA	2019	Ratio Vs CA	Ratio Vs revenu
Total des revenus (ventes, subv, dons)	1.015.905	100%	100%
Autofinancement hors subventions	623.172		61%
Autofinancement hors subventions et dons	526.202		52%
CA Horeca et Potager	455.968	86%	73%
Ventes Horeca	392.601	86%	39%
Ventes Maraichage	63.366	14%	10%
Subventions	392.695		39%
Dons	96.970		10%
Locations logements	67.775		7%
Autres revenus	2.459		0%

4.3. CROISSANCE, ORIGINES ET RAPPORT RELATIFS DE NOS REVENUS



4.4. REVENUS DE L'HORECA

La poursuite de la belle progression de nos ventes horeca.

Nous avons produit 20.500 couverts contre 2019 pour 16.000 en 2018. Il faut ajouter +- 5.500 couverts pour les repas du communard qui sont destinés aux stagiaires, volontaires etc.

Avec 440 locations de salles par an, nous progressons encore.



Notre chiffre d'affaire htva se répartit ainsi.

	CA htva	%
Vente des repas	235.930 €	60%
Vente des boissons	77.162 €	20%
Location des salles	45.368 €	12%
Location chambres	9.179 €	2%
Cours de cuisine	7.953 €	2%
Repas communard	13.946 €	4%
Epicerie	2.721 €	1%
Divers	380 €	0%

Les ingrédients représentent 34 % des ventes de repas ce qui est excellent par rapport au secteur Horeca sachant que nous travaillons en produits bio et frais. (Pour mémoire nous étions à 53.5 % en 2017 et 31 % en 2018).

4.5. REVENUS DU MARAÎCHAGE

Nous avons produit 7 tonnes de légumes en 2019 soit 32 % de plus qu'en 2018.

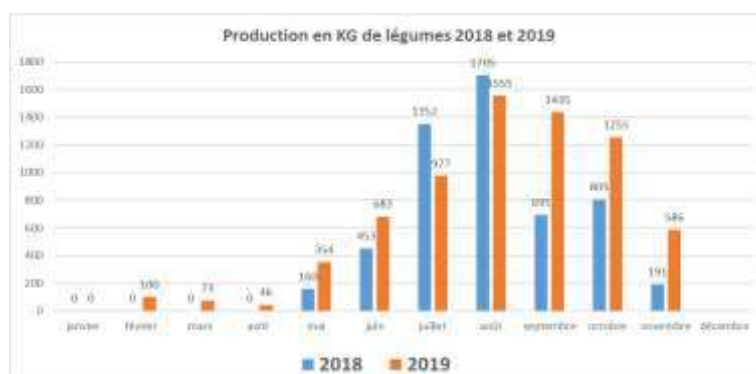


Nos ventes au marché sont en moyenne de 805 € contre 548 € en 2018 soit 25 % de plus.

Le nombre client moyen par marché est de 60 en 2019 contre 52 en 2018.

Les achats de fruits et légumes pour la revente au marché et dans nos paniers sont passés de 40 % en 2017 à 32 % en 2018 et à 24 % en 2019 ce qui confirme le succès grandissant de nos propres cultures. Le potager a fourni 11.000 € de légumes au restaurant en 2019 ce qui représente approximativement 35 à 40 % des légumes présents dans nos assiettes. Nous avons adapté notre plan de culture de 2020 pour dépasser les 50 %.

Production potagers FFI (Kg)			
	2018	2019	Δ
Production KG	5.361	7.063	32%
m2 cultivés	2.756	3.085	12%
Rendement kg/m2	1,98	2,29	16%
Rendement €/m2	8,00 €	10,17 €	27%





4.6. REVENUS – DONS ET SUBVENTIONS 2019

On peut ici se référer aux commentaires, données et graphes repris dans la section « pédagogie » ci-dessus

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.

REVENUS – dons

Le travail de recherche de dons entrepris depuis des années a payé avec un total de 96.970 €. Cela inclus

- Un don de 35.000 € destiné à l'engagement d'un second formateur maraîcher.
- Des dons de 50.000 et 10.000 € destinés aux investissements.

C'est bien entendu exceptionnel et nous devons nous organiser pour faire sans ces dons qui ne peuvent être considéré comme des rentrées régulières même si nous en bénéficions depuis 3 ans.

Pour 2020, nous avons budgété les dons qui sont acquis par convention.

- 35.000 pour notre fonctionnement
- 48.000 pour des investissements



5. REVENUS – SUBVENTIONS 2020 ET SUIVANTES

En 2017, tous les centres CISP ont vu leurs subventions APE compensées et remplacées par la nouvelle subvention structurelle CISP. Cela n'a pas été notre cas. Nous étions pourtant un centre existant depuis de nombreuses années et nous produisons plutôt 28.000 heures que 12.000. Seuls 21 points APE sur nos 42 points ont été en partie compensés en 2017 - 2018 par notre subvention structurelle CISP de 12.000 heures.

C'est pour cela que nous avons conservé une subvention APE de 21 points avec obligation de 9 emplois selon l'arrêté du ministre. En effet, la totalité de notre personnel et de nos activités sont exclusivement CISP.

C'est pour la même raison que nous avons obtenu une subvention complémentaire dite facultative afin de conserver un montant de subvention quasi équivalent. Cette subvention facultative malheureusement annuelle et est donc toujours incertaine. Sa confirmation n'arrive en outre que tard dans l'année.

Entrepreneurs et gestionnaires, nous sommes orientés résultats et donc remises à l'emploi (70 à 80 %). Nous autofinançons un montant supérieur à la subvention CISP pour permettre ces remises à l'emploi. Quand la région préfinance 4 €, nous ajoutons 6€. Enfin, nous remboursons ce préfinancement à la société par les remises à l'emploi que nous permettons et la création de valeurs que nous générons.

Nous n'avons enfin jamais dénaturé l'usage des subventions APE en respectant le nombre des emplois exigés et les rémunérations barémiques en fonction des expériences et contributions effectives de chacun à nos résultats.

Nous avons heureusement toutes les raisons de penser que le gouvernement actuel et notre ministre de tutelle a compris notre situation exceptionnelle et nous permettra de conserver notre financement global historique à défaut de pouvoir nous préfinancer de manière structurelle en totalité.

5.1. LES CHARGES

Réalisés et Budgets 2014 à 2021 Version 10 février 2020 pr AG 6 mars 2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Budget 2020	Budget 2019
Achats de marchandises	-117.542	-104.388	-148.845	-135.995	-153.468	-192.948	-193.400	-167.135
Achats d'ingrédients Horeca	-74.218	-65.605	-86.271	-73.216	-80.404	-96.652	-100.500	-91.000
Achats d'intrants verts et entretien des terres	-11.932	-9.504	-11.992	-4.476	-10.766	-10.115	-10.300	-8.200
Achats pour reventes marché et matériel	0	-1.696	-20.495	-19.316	-14.120	-20.006	-23.500	-17.500
Achats des boissons Horeca	-20.707	-18.056	-23.292	-29.568	-31.309	-32.238	-33.500	-30.400
Achats consommable pour les bureaux	-2.230	-4.021	-2.401	-2.314	-5.823	-6.344	-6.600	-6.000
Achats de consommables Horeca	-4.291	-8.957	-7.913	-12.922	-12.417	-17.878	-19.500	-14.035
2. Variation Stocks marchandises	-4.165	3.451	3.519	5.818	1.371	-9.715	500	0
Frais Généraux - Services	-137.752	-116.849	-115.678	-128.089	-138.910	-150.480	-171.622	-150.745
Canon emphythéotique	-20.833	-25.000	-25.000	-25.000	-25.500	-26.087	-29.352	-25.000
Frais de nettoyage et hygiène	-6.972	-4.600	-5.198	-3.819	-5.368	-4.550	-5.050	-6.015
Frais de Eau-gaz-electricité	-25.376	-24.648	-23.650	-25.588	-25.738	-32.125	-36.600	-26.000
Frais de matériel de formation	-880	-1.025	-91	-187	0	0	0	-500
Frais de poste et télécom	-9.646	-9.331	-9.241	-7.644	-7.459	-7.271	-7.950	-7.500
Achat de petit matériel	-7.165	-4.586	-3.752	-2.387	-3.359	-4.481	-5.000	-3.500
Entretien outillage et matériel vert	-2.074	-13	-439	-107	-502	-629	-700	-600
Entretien et conformité du bâtiment	-11.656	-9.060	-3.571	-4.805	-3.177	-4.277	-6.100	-12.150
Entretien du matériel Horeca	-1.157	-2.357	-1.572	-1.774	-2.093	-3.513	-3.500	-2.500
Logiciels et bureautique	-506	-1.575	-3.596	-4.363	-7.262	-8.402	-8.800	-7.500
Locations de locaux Horeca extérieurs	-4.675	-1.738	-335	-1.205	-805	-2.420	-2.500	-2.000
Location de matériel et outillage	-5.223	-120	-225	-4.140	-7.902	-4.691	-6.500	-3.120
Vêtements professionnels	-2.600	-4.182	-4.347	-2.851	-3.733	-4.431	-4.600	-5.500
Assurances bâtiments et personnes	-9.646	-8.627	-7.544	-9.654	-10.773	-10.300	-10.500	-11.000
Véhicules utilitaires et de transports	-4.311	-4.390	-8.054	-6.977	-7.201	-8.116	-9.510	-7.500
Publicité, WEB et missions	-3.440	-4.346	-9.260	-12.094	-13.050	-15.483	-20.100	-15.100
Frais de gestion administrative et justice	-21.592	-11.253	-9.805	-15.494	-14.987	-13.704	-14.860	-15.260

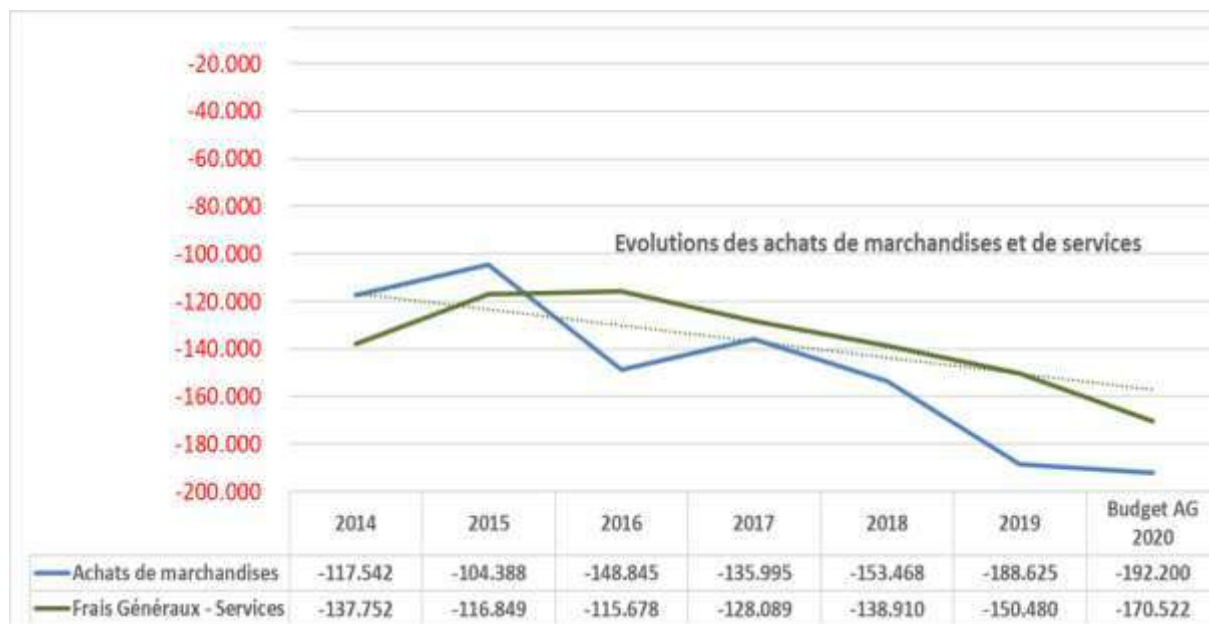
5.2. CHARGES – ACHATS DES MARCHANDISES ET FRAIS GÉNÉRAUX

L'ensemble des achats de marchandises et des frais généraux est sous contrôle puisque ceux-ci augmentent proportionnellement bien moins que les ventes qu'ils permettent.

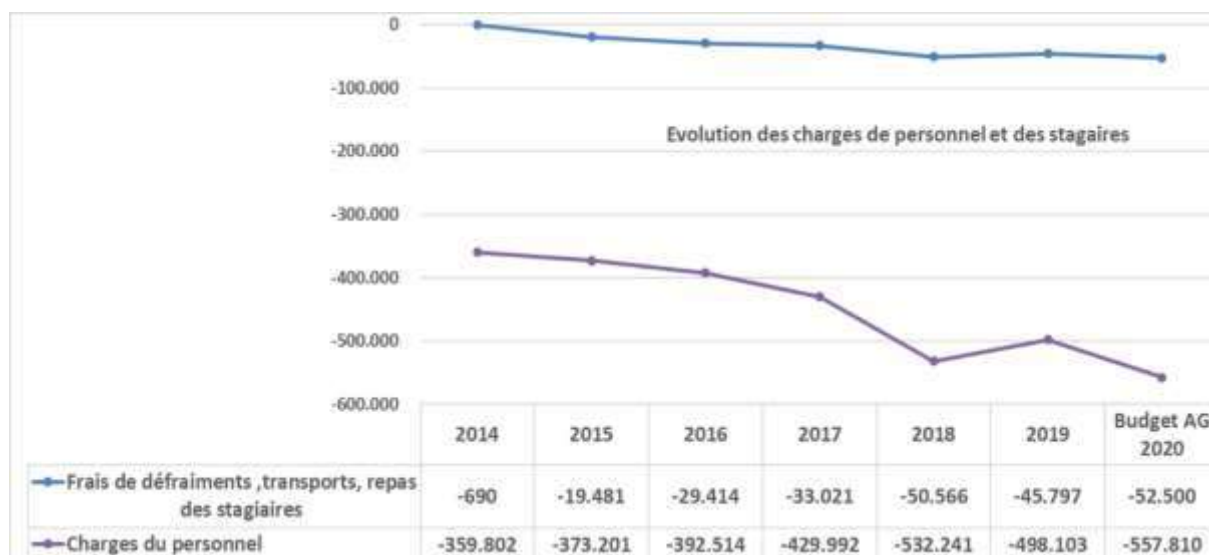
Nous ne notons aucun dérapage.

A noter que le canon emphytéotique a été indexé par les propriétaires pour la 1ere fois en 10 ans et que celui-ci sera donc de 30.000 € à partir de 2020 au lieu de 25.000 €

Nous sommes aussi bien alignés avec le budget prévu.



5.3. CHARGES - DU PERSONNEL, STAGIAIRES, CT&60 ET DES BÉNÉVOLES



Si la charge des frais des stagiaires s'est réduite, la charge des travailleurs détachés sous CT&60 par les CPAS a augmenté. L'un faisant la balance de l'autre. Les personnes sous ces deux statuts sont en effet éligibles pour nos formations.

Le défraiement des bénévoles a doublé pour leurs interventions ponctuelles dans nos activités, les travaux, certains projets et aménagements de décoration.

Lors de l'AG 2018, nous avons prévu de réduire les charges de personnel de 41.000 € de façon temporaire. Nous avons effectivement réduit ces charges de 34.100 €. Vu la charge de travail, le coût des jobistes ne s'est réduit que de 1.000 € au lieu des 6.000 € prévu.

En 2020, nos coûts salariaux pour répondre au taux d'encadrement nécessaire et imposé. Il inclut aussi la fin de congés parentaux existant en 2019.

Réalisés et Budgets 2014 à 2021 Version 10 février 2020 pr AG 6 mars 2020	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Budget 2020	Budget 2019
Charges du personnel et stagiaires	-368.783	-403.041	-441.146	-475.515	-604.736	-562.405	-636.710	-569.715
<i>GT charges du personnel éligibles à subvention</i>	<i>-373.062</i>	<i>-390.232</i>	<i>-415.973</i>	<i>-435.293</i>	<i>-548.210</i>	<i>-531.337</i>	<i>-615.210</i>	
<i>GT charges stagiaires éligibles à subvention</i>	<i>-992</i>	<i>-9.420</i>	<i>-18.428</i>	<i>-20.656</i>	<i>-39.375</i>	<i>-30.220</i>	<i>-37.350</i>	
Charges stagiaires, CT&60, bénévoles	-8.981	-29.841	-48.632	-45.523	-72.495	-64.303	-78.900	-72.300
Défraiments, transports, repas des stagiaires	-690	-19.481	-29.414	-33.021	-50.566	-41.474	-52.500	-52.500
Frais pour les travailleurs CT § 60	-8.141	-10.360	-12.928	-6.900	-7.761	-13.139	-16.400	-9.800
Frais de bénévoles et intérimaires	-150	0	-6.289	-5.603	-14.168	-9.690	-10.000	-10.000
Charges du personnel	-359.802	-373.201	-392.514	-429.992	-532.241	-498.103	-557.810	-497.415
Salaires et HS du personnel	-230.256	-234.540	-245.743	-286.784	-346.011	-330.126	-354.000	-340.950
Pécules de vacances payés	-25.710	-22.639	-32.214	-23.690	-39.346	-50.218	-55.000	-32.500
Frais d'ONSS	-86.208	-86.861	-90.250	-88.224	-109.740	-106.795	-122.000	-99.330
Frais de chemin du travail	-2.816	-3.345	-3.555	-3.664	-4.108	-3.628	-5.000	-3.900
Frais de recrutement et formation	-2.250	-11.022	-9.939	-3.006	-3.715	-1.821	-9.600	-5.300
Frais de chèque repas et ecochèque	-7.810	-11.287	-9.795	-10.117	-13.443	-12.681	-15.610	-13.860
Frais de médecine du travail	-711	-534	-836	-3.010	-2.071	-2.850	-3.500	-2.100
Provision pour congés payés futurs	-29.427	-32.399	-32.581	-44.077	-57.885	-47.867	-53.100	-57.360
Reprise provision pour congé payés actuels	25.386	29.427	32.399	32.581	44.077	57.885	60.000	57.885

5.4. CHARGES – AMORTISSEMENTS

A investissements importants, amortissements importants.

La durée des amortissements immobiliers est déterminée par la fin du bail emphytéotique en 2027. Cela réduit donc la durée des amortissements immobiliers.

Ceci pourra être modifié si le bail emphytéotique est prolongé ou si nous rachetons le bâtiment comme la simple logique économique l'impose.

5.5. CHARGES – FINANCIÈRES

Elles incluent en plein la fin de nos crédits d'investissements et les intérêts des obligations 2017 et 2018.

En jaune, la provision inclus 1.488 € pour les échochéques 2019 à payer en 2020 et 10.000€ contre le risque économique lié au coronavirus.

Amortissement & réduction de valeurs	-62.167	-65.115	-46.245	-39.852	-60.816	-63.750	-66.700	-62.200
F. Provisions pour risques et charges	-11.335	10.000	4.292	22.023	0	-11.488	1.488	0
G. Taxes, amendes, impôts et - value.	-5.321	-6.839	-5.346	-16.657	-5.463	-6.221	-6.650	-6.030
Résultat d'exploitation	33.266	17.723	-3.110	43.062	11.421	28.137	26.578	27.135
Produits financiers	11	9.222	4.867	5.109	13.120	13.123	13.123	13.116
Charges financières	-31.516	-25.031	-23.529	-22.577	-23.395	-29.044	-27.162	-27.076
Produits exceptionnels	5.183	3.116	5.606	2.101	14.184	10.401	0	3.000
Charges Exceptionnelles	-4.904	-2.862	-3.171	-10.686	-9.010	-20.631	0	-3.600
Résultat de l'année	2.041	1.983	-19.336	17.008	6.320	1.985	12.539	12.575
Résultats cumulés	-56.386	-54.403	-73.739	-56.732	-50.412	-48.426	-35.887	-37.837

5.6. PRODUITS ET CHARGES EXCEPTIONNELS

Nous regroupons ici tous les revenus qui ne sont pas liés à 2019 ou sont exceptionnels.

Étiquettes de lignes	Somme de Crédit
2017 Régularisation défraiements	157,35 €
2017 Solde subvention de 2017	600,00 €
2018 Acompte conservé pour annulation tardive	100,00 €
2018 Cautions des jardins conservées pour non remise en ordre	400,00 €
2018 correction écritures intérêts sur Obligations	2.183,70 €
2018 Régularisation fournisseurs	25,27 €
2018 régularisation intérêts crédits bancaires	534,11 €
2018 Vidanges	700,00 €
2019 Acompte conservé pour annulation tardive	555,70 €
2019 correction erreur d'écriture	26,00 €
2019 Dédommagement d'AXA	4.734,99 €
2019 Photocopies	49,25 €
2019 Régularisation fournisseurs	12,50 €
2019 Remboursement frais médicaux Erasmus	226,35 €
Total général	10.305,22 €

Aux nombreuses charges exceptionnelles venues du passé (factures non reçues, régularisation de consommation pour l'eau et le gaz ou TVA suite à un contrôle sur 2015-2018 ainsi que de créances irrécupérables, etc.), nous avons placé ici ce qui est exceptionnel (fuite d'eau) afin de ne pas brouiller les coûts des charges de 2019, ni de fausser les estimations budgétaires pour 2020. Notons un don de 4.500 € que nous avons perdu car nous étions hors délais pour sa réalisation : car-port et achat de vélos.

Étiquettes de lignes	Somme de Débit
2018 Contrôle et redressement TVA	2.830,05 €
2018 créance stagiaire irrécupérable	48,00 €
2018 facture non reçue	909,66 €
2018 régularisation erreur comptable	2.020,99 €
2014 créance client irrécupérable	100,00 €
2018 créances client irrécupérables	1.459,00 €
2018 Régularisation tardive Eau	1.734,66 €
2019 Régularisation tardive Eau	2.519,02 €
2018 Régularisation tardive gaz	1.006,62 €
2019 créances stagiaire irrécupérables	491,90 €
2019 Frais pour la fuite d'eau MAL	2.260,54 €
2019 corrections d'erreurs comptable	713,08 €
2017 Dons annulés car hors délais	4.537,10 €
Total général	20.630,62 €

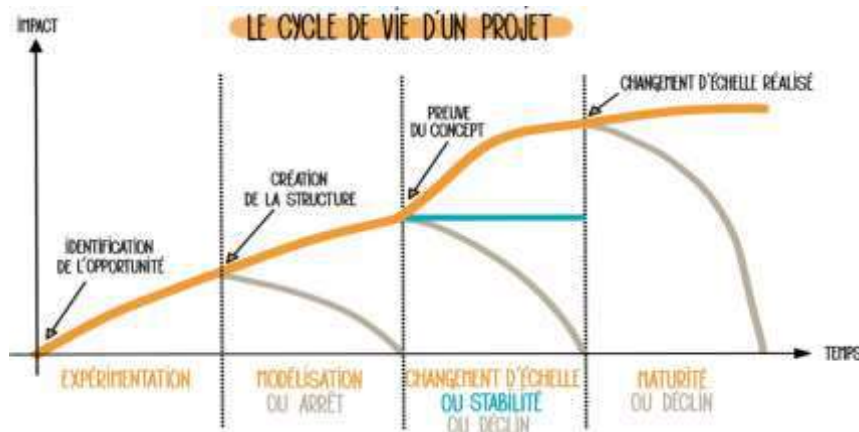
6. POURQUOI UNE RÉFLEXION STRATÉGIQUE ?

Aujourd'hui, nous avons 10 ans et 6 jours.

Réjouissons-nous de pouvoir récolter ce que nous avons semé. Entre le projet écrit fin 2008 et ce qui a été réalisé, le projet un peu fou - bien aidé par une foule de personnes et d'organisations - s'est réalisé en quasi-totalité. La parabole des talents s'est vérifiée. En risquant ce qu'on craint de perdre ou ce qu'on croit ne pas même avoir (mais qui se trouve pourtant bien dans un fond de poche), on « double » bien sa mise et, mieux encore, on conserve l'ensemble.

Très bien ! Et pour demain ?

Personne ne pense plus au gland d'où est sorti ce chêne rencontré dans la forêt. Tout le monde voit par contre ses racines, son tronc et ses branches. Il porte la promesse de devenir centenaire et de fournir un abri et du bois pour les générations futures. Centenaire ? Bien des choses ont changé depuis que le gland a germé. La forêt autour de lui le protège autant qu'elle lui fait concurrence il pourrait aussi se nécroser de l'intérieur sans qu'on le remarque de l'extérieur.



Démarrer un projet de est plus simple que de poursuivre sa croissance. Heureusement, il y a maintenant des dizaines de personnes qui peuvent y participer. Nous allons les questionner.

Par exemple

- ✔ Quels sont les défis sociaux et économiques à relever pour une écologie intégrale ?
- ✔ L'environnement a changé et changera encore. Quels sont les scénarios possibles ?
- ✔ Quel est notre impact social ? Quels critères retenir ? Qu'en tirer comme légitimité ?
- ✔ Quelles réponses nos activités donnent-elles aux enjeux de sociétés retenus ?
- ✔ Nous étions pionniers. Comment faire avec les entrants concurrents ou alliés ?
- ✔ Comment consolider notre modèle économique qui va mieux mais reste fragile

- ✔ Notre succès actuel est-il éphémère ou durable ? Quel est sa recette ? Comment profiter de celui-ci pour repenser notre futur ?
- ✔ Avec 10 travailleurs, comment fonctionner avec la complexité grandissante ?
- ✔ Et si on repartait d'une page blanche, quelles idées germeraient ?
- ✔ Comment consolider une gouvernance partagée et efficace, conserver une ambiance de travail agréable et épanouissante ?
- ✔ Quelle sera notre raison d'être et comment va-t-on l'expliquer et la réaliser ?
- ✔ Qui va nous aider ?

Tout cela rentrera dans la matrice ci-dessous

Activité	A- Vision de l'entreprise - enjeux			B- Clients (cibles)	D- Indicateurs de qualité
	A- Bénéficiaires de l'activité	A- Impacts sociaux directs	A- Domaines complémentaires		
	B- Revenus et ressources non marchandes				
C- Concurrents		C- Forces et faiblesses p/r concurrents		C- Opportunités et menaces	

Nous avons débuté cette réflexion fin 2019.

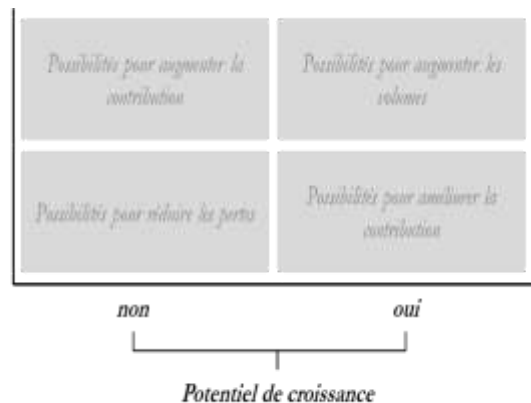
Nous nous solliciterons et mobiliserons les amis de Froidmont, des experts et des témoins.

Nous repartons des acquis de la réflexion stratégique de 2016 qui a été mise en place et d'une équipe en pleine forme depuis 3 ans.

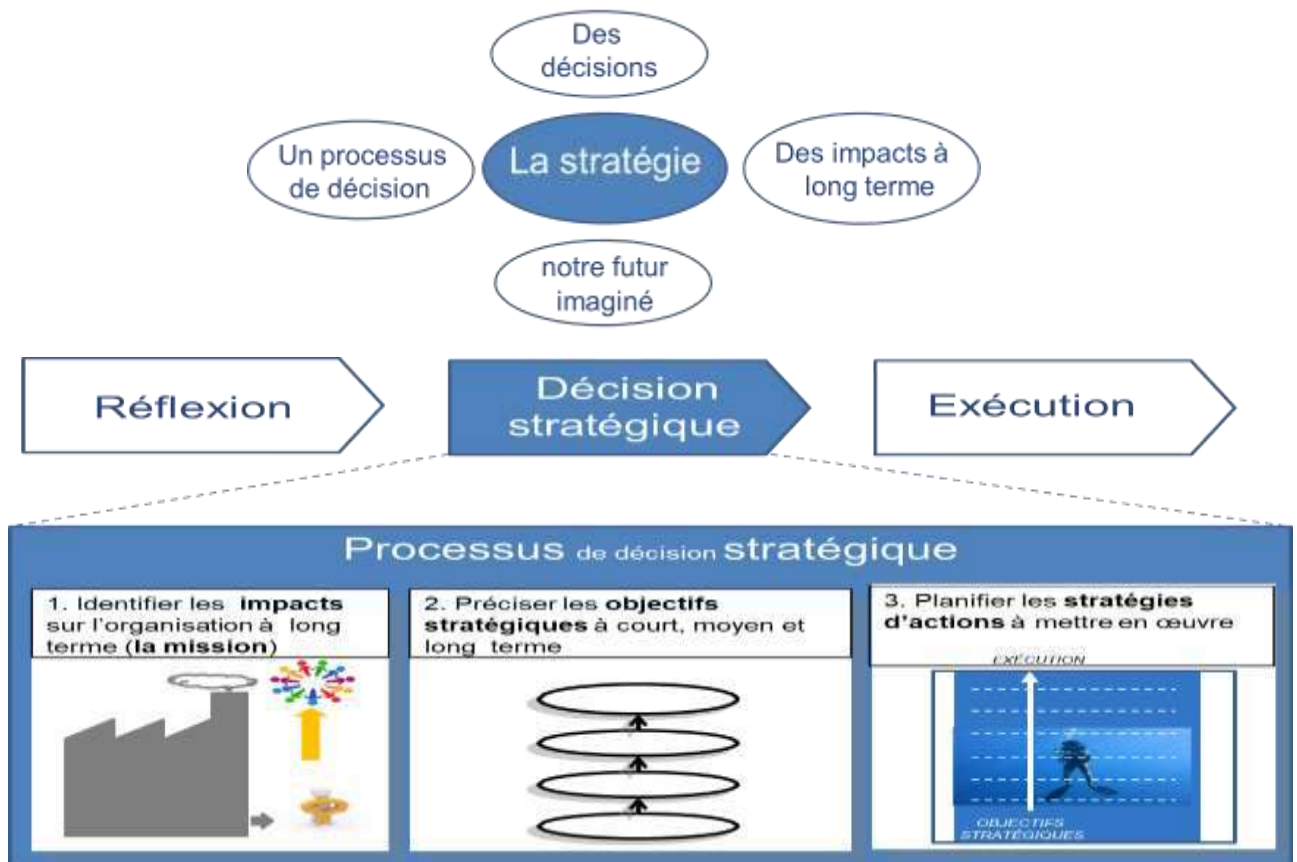
Niveau de contribution économique

positif

negatif

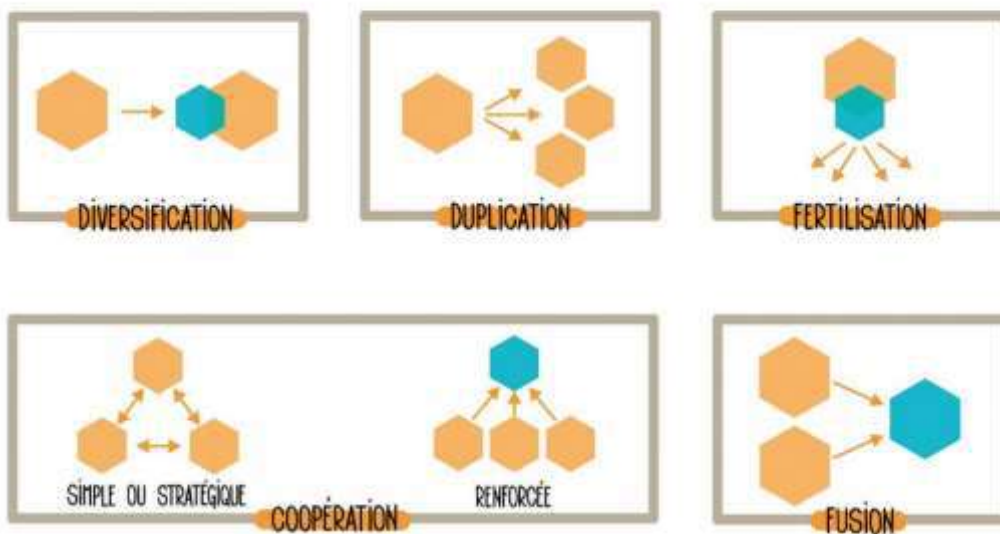


Une partie de nos réunions est facilitée par des consultants du CFIP.



Nous pourrons alors décider d'ici 1 an lors de notre prochaine AG.

STRATÉGIES POUR CHANGER D'ÉCHELLE



Mais pour l'heure, au travail ...



7. DELIBERATION DE L'AG 2019 DU 6 MARS 2020

Après les débats, questions, réponses, le président a fait voter l'AG de ce 6 mars 2020 qui, à l'unanimité des 29 membres présents + trois procurations

1. Donne quittance aux administrateurs pour leur gestion de 2019, approuve les comptes 2019 ainsi que le budget prévisionnel 2020 ci-annexée.
2. Approuve le rapport d'activité 2019 et le projet de réflexion stratégique 2020-2030.
3. Approuve les nouveaux statuts de l'ASBL ci-annexés
4. Élit les administrateurs comme suit
 - ✔ Pour 5 ans, **Monsieur Brieuc de Meeus**, belge, né le 24 janvier 1961 à Brazzaville (République Populaire du Congo) habitant à Waterloo NN : 610124-207.70 et **Monsieur Thierry de Stexhe**, belge, né le 11 août 1960 à Libramont habitant à Céroux-Mousty NN : 600811-229-78
 - ✔ Pour 4 ans, **Monsieur Bernard Michotte**, belge, né le 9 avril 1949 à Uccle, habitant à Rixensart NN 490409-155.50., **Monsieur Juan Murlon Beernaert**, belge, né le 14 avril 1948 à Bruxelles, habitant à Genval NN 480414.189.39 **Madame Audrey de Brieu**, belge, née le 18 janvier 1988 habitant à 1.400 Nivelles. NN : 880118-254.91
5. Mandate le CA pour adapter le budget et prendre les mesures adéquates en fonction des événements sanitaires et préserver ainsi l'association et son objet social

Les comptes et les statuts et composition du CA seront publiés comme la loi l'impose.

Des membres de l'ASBL signent le document original, les statuts et ses annexes comptes synthétique et comptes détaillés du logiciel comptable. Une copie sera déposée aux greffes du tribunal de Nivelles avant fin mars 2020.