

Juin 2008 : Annonce du départ des dominicains de Froidmont. Allons-y ! L'endroit est idéal pour y créer une ASBL ayant pour objet l'accueil, le logement et la formation pour faciliter l'insertion socioprofessionnelle d'adultes.

Durant 18 mois, on établit la faisabilité sociale et économique du projet avec un solide « business plan ». Des prospects s'engagent à utiliser de futurs services HORECA mais ... les Dominicains préfèrent un autre projet que le nôtre. C'est la douche froide. On cherche ailleurs sans aucun succès. Finalement, cinq mois se passent et ils changent d'avis. Ouf ! Créedal et Triodos confirment des crédits d'investissement immobiliers. L'ASBL est créée le 28 janvier 2010. Elle signe un bail emphytéotique de 27 ans pour un bâtiment de 1.400 m<sup>2</sup> datant de 1972.

1<sup>er</sup> mars 2010. On entre dans les bâtiments. Suivent alors 18 mois de travaux de rénovation et de remises aux normes. On passe de la bétonnière à la cuisine pour servir nos premières table d'hôtes, des toits bâchés couverts de neige aux rendez-vous chez le ministre, du chantier amiante à la rédaction du projet pédagogique. Le 1<sup>er</sup> terrain sur lequel nous pensions installer le potager est vendu et nous échappe. Heureusement car cela aurait été de trop.

Simultanément, un moratoire des agréments nous prive de tout partenariat avec le Forem, de l'accès aux stagiaires et aux subventions structurelles de fonctionnement. Groupes ! Pas mal de sang-froid et un plan C (comme Catastrophe ;-)) nous permettent cependant de sous-traiter pour la MIRE qui est elle agréée mais qui nous sous-utilisera. Nous recrutons deux formateurs cuisiniers et ouvrons le restaurant mi-2011. En 2015, notre ténacité et beaucoup de petits succès accumulés convainquent l'Onem de donner des dérogations individuelles à nos candidats stagiaires. Nous bouclons aussi des accords avec les CPAS. Nous accédons ainsi à « nos » premiers stagiaires. « La porte est fermée ? Passons par la fenêtre et sinon, par le soupirail ». On passe enfin de 10.000 à 18.300 heures de formation avec nos filières horeca (ouverte en 2012) et maraîchage (ouverte en 2014). Nous engageons un coordinateur pédagogique, un formateur pour le restaurant et notre formateur maraîcher.

En négociation quasi permanente avec les cabinets ministériels, nous obtenons les subventions facultatives qui auraient dû être structurelles. Chaque année, il faut les convaincre ... heureusement avec nos bons résultats c'est plus simple car on ne prêche qu'aux « riches ».

La fondation Roi Baudouin accepte notre premier compte de projet, Nous voici aussi reconnu « initiative d'économie sociale » par la région. On passe de 6 à 8 logements.

À l'ouverture de la filière maraîchage, nous allons « du potager à l'assiette ». Nous avons quasi trois hectares sur 5 sites, mais c'est excessif. On revient à 2 hectares sur 3 sites en 2016 et sur 2 sites en 2018. Nous lançons les paniers bio et nos marchés hebdomadaires pour former nos stagiaires à la vente. Nous apprenons encore un nouveau métier. Quand on précède - parfois douloureusement - de deux ou trois ans ceux qui se lancent, on sait de quoi leur parler !

La totalité des investissements est à notre charge, nos frais de fonctionnement restent subventionnés à 45 % et autofinancés à 55 %. Nous restons sur le fil de l'équilibre financier qui ne se confirme souvent qu'en toute fin d'année. C'est une vraie frustration par rapport aux efforts fournis. Tenir, motiver, améliorer, professionnaliser, investir euro par euro et tenir les liquidités tout en donnant priorité aux hommes et aux femmes qui passent, vivent et travaillent à Froidmont. Ouf !

Outre nos activités de formation et d'accompagnement jusqu'à un emploi, nous louons maintenant 9 logements à loyer modéré. Ces quinze habitants de 2 à 78 ans, valides ou handicapés, belges ou réfugiés, aisés ou dépendant du RIS, ... démontrent que la mixité sociale fonctionne. Nous le glissons régulièrement à l'oreille de nos hommes politiques ...

Notre fonds de roulement a été mangé entre 2010 et 2015. Nous devons pourtant toujours préfinancer une partie des subventions sur 6 à 12 mois. Vendre des salades et tenir un restaurant n'enrichit pas vraiment. Arrivent alors de généreux donateurs et des prêteurs militants qui font les soudures.

Nous devons être plus performants dans nos ventes (efficacité, qualité, rentabilité, croissance, publicité) tant pour l'Horeca que pour le maraîchage. Mi 2016, nous décidons de professionnaliser l'équipe, d'assurer la cohérence de chacun avec nos valeurs. Quatre départs et cinq arrivées dans l'équipe changent tout. Nous engageons une chargée de notoriété et entamons un projet de gestion stratégique participative. Voici un nouveau site WEB, une page FB et des événements pour capitaliser sur notre réputation et encore plus mélanger les gens. Notre logiciel CRM professionnel nous permet de suivre, organiser, segmenter et sécuriser les données des milliers de contacts que nous avons. Mi 2018, nous comptons 2.800 abonnés à notre newsletter et 2.450 amis sur FB.

Fin 2016, nous recevons le double prix Incidence des générations futures en Brabant-Wallon. Quelle belle surprise que des étudiants et des experts s'accordent sur notre nom. Ils pointent l'humain comme centre de notre projet et nous confirment que notre projet est en train de se réaliser. Voici aussi le film « Demain », l'encyclique « Laudato Si » et la COOP 21 qui sont de merveilleux porte-voix. L'enthousiasme et la coopération sont là, l'ambiance de travail est agréable.

Attendu depuis 6 ans, nous recevons le 1er janvier 2017 notre agrément CISP 2017-2018 pour 12.000 heures. Nous attendions 22.000 heures soit ce que nous produisions déjà en 2016 et pour rester au subventions acquises depuis plus de 4 ans. Après une brève mais intense bataille de chiffres, le cabinet reconnaît son erreur et nous accorde 10.000 heures supplémentaires et la subvention exceptionnelle correspondante. On respire et on repart en avant toute.

Il nous reste encore +/- 250.000 € à investir sur les fonds propres pour terminer nos infrastructures, utiliser une subvention UREBA qui sinon sera perdue pour le remplacement de nos châssis et fenêtre. Ces derniers 20 % d'investissement sont les plus difficiles à trouver. Ce sont pourtant ceux qui donneront la touche finale à nos locaux et les outils qui nous autofinanceront. Il s'agit tout autant de permettre au plus grand nombre de porter Froidmont Insertion et de le rendre plus durable et partagé.

Après une analyse financière favorable de la Louvain school of management et le label FairFin de Financité acquis, nous levons 218.700 € via des obligations 2017-2025 à 3 %. C'est un vrai succès. Notre structure de dette passe sur du long terme et est tout à fait tenable.

Nous réalisons donc les travaux attendus depuis des années pour rénover le restaurant, la cuisine, remplacer les menuiseries extérieures et les vitrages datant de 1972, installer chambre froide et stocks. Tout sera terminé fin novembre 2018. Tout cela coûtera 25 % de plus que prévu mais nous donne des conditions normales de travail et de formation. Cela offre surtout un fini qui plaira à nos clients et valorisera notre excellente cuisine. Cela facilitera notre capacité d'autofinancement.

Nos événements rassemblent de 150 à 400 personnes. Nous y combinons réflexions, musique et rencontres bienveillantes. Les assiettes sont belles et vraiment bonnes. Notre publicité tant via les réseaux que physique renforce le bouche à oreille. Après la première perte de 2016, les comptes 2017 et 2018 repassent au vert. La majorité des stagiaires trouvent du travail. Des partis politiques, d'autres opérateurs de l'économie sociale nationale et internationale viennent nous voir pour s'inspirer de nous.

Nous restons sur un fil. Si nous penchons trop vers nos actions d'inclusions et pédagogiques, nous ferons faillite. Si nous penchons trop vers nos actions commerciales et financières, nous perdons notre raison d'être. Nous tenons en équilibre grâce à un balancier très long et donc très efficace, celui de l'humain. En y étant attentif, il facilite nos très nombreux et fréquents arbitrages.

En deux ans, nous sommes passé d'une gestion assez pyramidale de 2010 à 2015 à une gestion participative dans l'équipe. Notre CA s'est lui aussi renforcé en mixité et donc en compétence. Nous travaillons mieux tous ensemble. Les hommes et les femmes qui travaillent, se forment ou sont de passage à Froidmont resteront les heureux bénéficiaires de ce que nous entreprenons avec et pour eux.

Début 2018, nous améliorons et allongeons de 7 à 10 mois le programme de formation de nos commis. Nous retenons les candidats maraîchers sur base d'un projet professionnel crédible qui est formalisé en phase de sélection. Ce sont de bons indicateurs de mise à l'emploi futur. Une fondation finance pour 3 ans à 60 % l'engagement de notre second formateur maraîcher. Pour 20 à 30 stagiaires adultes, nous produisons donc 27.000 heures de formation en 2018 et 28.000 heures à partir de 2019.

Nous décidons d'une dernière levée de fond de 100.000 € par obligation ( 3 % 2018-2016 ) pour financer les derniers travaux. Elle obtient à nouveau le label fairFin Financité.

En juin 2016, un client quittant le 1<sup>er</sup> apéro de Froidmont, nous a très joliment dit : « Froidmont est un lieu d'ensemencement » et tout récemment un autre « Ça, c'est l'esprit Froidmont ! ». Cela nous a touché. Pris isolément, en effet rien de ce que nous faisons n'est original et beaucoup le font séparément. Par contre, la combinaison intégrée de tout ce que nous faisons donne un bouquet unique. C'est la marque de fabrique de Froidmont.

Froidmont , octobre 2018.