



Rapport d'activités 2017
Assemblée générale du 21 juin 2018



Wallonie



Avec le soutien de la Région Wallonne



Clos de l'aciérie, 1
1490 Court-Saint-Etienne

Tél : 010/61.17.84.
Fax : 010/61.28.78.
@ : info@apides.be
www.apides.be

Agrément : CISP-019
TVA : BE-0426.196.719.
N° enregistrement : 03.20.11.

Table des matières

1. LE MOT D'INTRODUCTION DU PRÉSIDENT	4
<u>2. LA FILIÈRE MENUISERIE</u>	6
2.1. LES FAITS MARQUANTS DE LA FILIÈRE MENUISERIE EN 2017	6
2.2. LES HEURES DE FORMATION	7
2.3. DURÉES DE FORMATION	7
2.4. PARCOURS DE FORMATION	8
2.5. INSERTION SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI (SITUATION À MAI 2018)	9
<u>3. LES FILIÈRES VENTE ET/OU MANUTENTION.....</u>	10
3.1. LES FAITS MARQUANTS DE LA FILIÈRE VENTE ET/OU MANUTENTION 2017	10
3.2. LES HEURES DE FORMATION	11
3.3. DURÉES DE FORMATION (SITUATION EN MAI 2018).....	12
3.4. PARCOURS DE FORMATION	13
3.5. INSERTION SUR LE MARCHÉ DE L'EMPLOI (SITUATION À MAI 2018)	14
3.6. DONNÉES CHIFFRÉES DU SECTEUR VENTES ET/OU MANUTENTION	15
<u>4. LES COMPTES 2017 D'APIDES.....</u>	17
4.1. LE BILAN D'APIDES AU 31-12_2017	17
4.2. LES COMPTES D'EXPLOITATION D'APIDES EN 2017.....	19
4.3. LES COMMENTAIRES DES COMPTES 2017 D'APIDES	20
<u>5. BUDGET 2018</u>	21
<u>6. PLAN DE TRANSITION STRATÉGIQUE</u>	22
6.1. DÉMARCHE SUIVIE	23
6.2. MISSION	23
6.3. VISION.....	23
6.4. LES VALEURS.....	24
6.5. LA STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE POUR LA MENUISERIE.....	24
6.6. LA STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE POUR LA LOGISTIQUE.....	26
6.7. LA STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE POUR LA VENTE.....	27
6.8. LA STRATÉGIE OPÉRATIONNELLE DE SUIVI DES STAGIAIRES	27
6.9. LES MENACES D'EXPROPRIATION.....	28
<u>7. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES.....</u>	30
<u>8. COMPOSITION DE L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE</u>	31

1. Le mot d'introduction du président

L'année 2016 s'était terminée positivement par la confirmation du renouvellement de notre agrément CISP pour une période de 6 ans (2017 à 2022). Ce renouvellement confère à Apides comme à l'ensemble du secteur la sécurité nécessaire quant aux règles qui détermineront son subventionnement aux cours de ces prochaines années.

Il s'agit là cependant d'une demi-bonne nouvelle.

En effet, afin de maintenir constante son enveloppe de subventionnement, Apides se voit contraint d'assurer un volume d'heures de formation revu à la hausse de 16 %. Ceci ne fait que rendre plus cruciale la difficulté croissante que Apides a rencontrée au cours de ces dernières années à recruter un nombre suffisant de stagiaires et à les fidéliser (plus particulièrement pour la formation en menuiserie).

Face à cet enjeu majeur pouvant à terme mettre en danger l'équilibre financier de la structure, le conseil d'administration s'est réuni à plusieurs reprises afin d'élaborer un plan d'orientation stratégique détaillé dans la suite de ce rapport. Les décisions qui en résultent se veulent volontaristes en renforçant l'équipe tant de formation que de l'atelier. Des investissements dans l'outil de production seront également effectués. A l'heure d'établir ce rapport, une partie des engagements prévus de personnel sont déjà effectués, ce qui témoigne du dynamisme de l'équipe en place et de sa confiance à relever les défis actuels.

En ce qui concerne les résultats, 2017 se termine à nouveau par un bénéfice de 34.329 € en hausse par rapport à 2016. C'est un réel succès et le résultat du dévouement de l'ensemble des travailleurs d'Apides. Ce rapport d'activités est l'occasion de les remercier pour leur motivation et leur engagement.

Philippe Herbiet - Président du Conseil d'Administration

Le secteur des CISP en 2017

Un événement majeur est intervenu en plein été 2017, avec le changement soudain et inattendu de la coalition formant le gouvernement wallon. C'est le Ministre Pierre-Yves Jeholet qui est devenu le Ministre de Tutelle du secteur des CISP en étant porteur d'une nouvelle vision : «*jobs, jobs jobs*», l'emploi à tout prix, n'importe quel emploi, le plus rapidement possible, et de préférence dans les métiers dits « en pénurie ».

Ce crédo cadre mal avec les spécificités du public le plus éloigné de l'emploi, qui est le public CISP, et qui a besoin d'un accompagnement de plus longue haleine. Notre fédération, ALEAP, avec d'autres fédérations, doit convaincre ce ministre, ce cabinet et ce gouvernement du bien-fondé de l'action des CISP. Il faut se battre pour chaque décision, pour chaque paiement de subvention, pour chaque amélioration de la réglementation, ...

Pendant ce temps, subsistent de nombreuses inconnues quant aux inspections réalisées dans les centres. Même les acteurs qui participeront à ces contrôles (Forem et/ou Région wallonne) ne sont pas encore clairement définis. Un comble, alors que le versement des soldes de subsides annuels dépend directement de ces inspections dans les centres.

2. La filière Menuiserie

2.1. Les faits marquants de la filière Menuiserie en 2017

Centrons-nous maintenant sur les analyses de nos propres activités, en commençant par celles de la menuiserie.

Depuis une dizaine d'années, nous constatons une stabilité remarquable au niveau du personnel encadrant. Conséquence de cette stabilité, nous devons maintenant faire face au vieillissement du personnel et au premier départ à la pension. Jean-Marie Musette est donc le premier retraité de l'histoire d'Apides. Son départ a malencontreusement été précipité par son accident privé de bucheronnage (en juillet 2017) suite auquel il n'a plus jamais pu reprendre le travail. Heureusement, il a malgré tout récupéré une bonne partie de sa motricité et pourra profiter de sa retraite en toute quiétude... mais il nous a fait une belle frayeur et il nous aura gratifié d'une sortie digne du personnage : « haut en couleur ». *Merci Jean-Marie pour tout ce que tu as fait avec Apides !*

Dans le dernier trimestre 2017, nous avons donc dû entamer une campagne de recrutement pour engager un nouveau menuisier/formateur. Rapidement, nous avons pu nous rendre compte de la difficulté que représentait cette démarche... très peu de candidats répondant aux critères de sélection que nous nous étions fixés.

Plus globalement, et en faisant le lien avec nos difficultés récurrentes pour trouver des stagiaires en menuiserie, se pose le problème du canal de communication à utiliser pour toucher le public spécifique que nous souhaitons atteindre. En quelques années, voire en quelques mois, les systèmes de communication ont considérablement évolué. Ceux-ci ont fondamentalement migré vers le numérique où les mutations sont toujours rapides et permanentes. Le temps des « petites annonces » dans le journal local semble bel et bien révolu. Nous communiquons maintenant principalement via notre page Facebook et notre site internet. L'adressage (principe selon lequel des demandeurs d'emploi sont aiguillés vers nous par



les conseillers Forem) commence lui aussi à être plus efficace et nous ramène quelques candidats stagiaires.

2.2. Les heures de formation

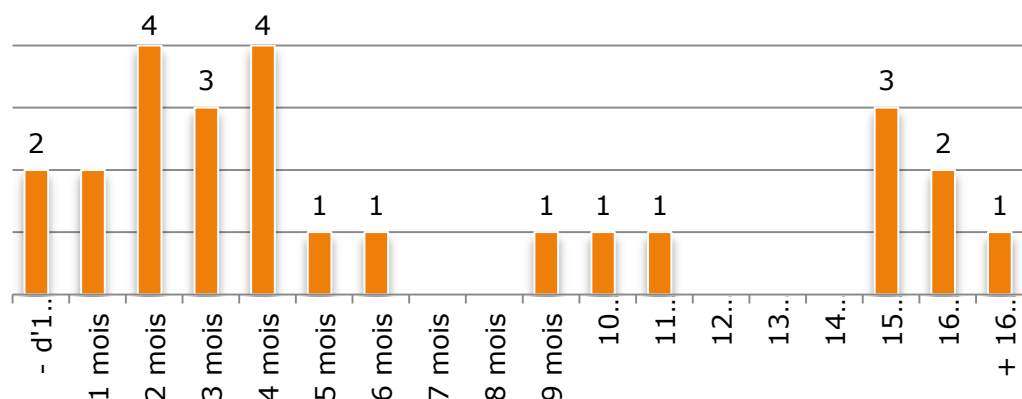
Année	Nombre stagiaires	Heures formations
2012	29	16.190 h
2013	28	18.688 h
2014	31	19.415 h
2015	31	19.827 h
2016	26	17.771 h
2017	34	18.004 h

Depuis que notre agrément a été renouvelé en 2017, la Région wallonne nous demande d'effectuer 22.575 heures/an, au lieu de 21.400 heures. Nous devons absolument trouver une solution pour augmenter le nombre de stagiaires présents en même temps dans la formation, et une manière de les y maintenir.

Depuis juin 2017, grâce à notre présence sur les réseaux sociaux et une campagne d'affichage, le recrutement s'est nettement amélioré. Mais ceci ne résout pas le problème du maintien des stagiaires dans la formation, comme le démontre le tableau suivant.

2.3. Durées de formation

Voici le graphe récapitulatif de la durée en mois de passage des 26 stagiaires (sur les 34 inscrits) qui sont sortis dans le courant de cette année 2017.



Nous distinguons 3 périodes de fin de formations :

- **Les 6 premiers mois** : la raison principale des abandons, ou des réorientations, reste indubitablement la difficulté technique. Bien sûr, pour certains stagiaires, viennent se greffer d'autres problématiques telles que l'instabilité sociale, les problèmes de santé, de concentration, de motivation ... Nous avons tenté de maintenir ces stagiaires en équipe de préformation mais cela reste un défi très difficile à relever.
- **Entre 9 et 11 mois** : sur ces 3 stagiaires, 2 étaient en équipe de production. L'un arrête pour des problèmes de dos tout en étant malgré tout en difficulté technique, et l'autre a trouvé que la formation ne correspondait plus à ses attentes. Quant au 3ème, qui était en équipe placement chantier, il cumulait des absences et des retards et n'a pas supporté qu'on le lui fasse remarquer.
- **A partir de 15 mois** : ces 5 stagiaires sont allés au bout de leur formation. 3 d'entre eux sont actuellement à l'emploi.

2.4. Parcours de formation

Sur les 34 stagiaires en formation en 2017 :

- 4 ont intégré l'équipe placement sur chantier (12%) ;
- 9 sont entrés en équipe de production (26%) ;
- 1 a rejoint l'équipe maintenance en attendant une réorientation ;
- 6 sont passés dans la filière vente-manutention-logistique (18%) ;
 - 5 de ces 6 stagiaires sont actuellement à l'emploi ;
 - 1 est en formation qualifiante ;
- 14 n'ont pas dépassé l'équipe de pré-formation (41%).

2.5. Insertion sur le marché de l'emploi (situation à mai 2018)

Sur les 34 stagiaires de 2017 :

- 3 occupent actuellement un emploi CDI en menuiserie :
 - 1 en placement de cuisines Mobalpa ;
 - 1 en aménagement intérieur de véhicules ;
 - 1 en tant que menuisier pour la commune de Pont-à-Celles.

- 9 sont actuellement en formation :
 - 4 dans notre filière vente ;
 - 1 à la Régie de Quartier de Rixensart ;
 - 1 à la Régie de Quartier d'Ottignies ;
 - 1 en maraichage bio ;
 - 1 en formation Forem de chauffeur permis C ;
 - 1 en formation Forem en ossature bois.

- 18 pour lesquels nous avons peu ou pas d'informations.
 - 7 d'entre eux travailleraient « en non déclaré » en parcs et jardins ou en bâtiment.

- 4 sont toujours en formation chez Apides.



3. Les filières vente et/ou manutention

3.1. Les faits marquants de la filière Vente et/ou Manutention 2017

3.1.1. La filière vente à Louvain-la-Neuve

AVRIL : L'atelier de revalorisation textile a confectionné 100 T-Sacs pour répondre à une commande faite par la coopérative AGRICOVERT de Gembloux. AGRICOVERT a souhaité soutenir notre projet de réutilisation d'anciens T-shirts en mettant directement en vente les T-Sacs au sein de leur coopérative située à Gembloux.

JUIN : Le magasin « La Suite » a décidé de remercier ses clients fidèles en instaurant des cartes de fidélité. Par tranche d'achat de 5 €, un cachet reçu. Une fois la carte de 10 cachets remplis, une réduction de 5 € leur est offerte sur leur achat suivant.

AOUT et OCTOBRE : Dans le cadre de l'atelier de revalorisation textile, un stage d'une semaine s'est déroulé fin août avec pour thème « le monde marin ». L'objectif était de travailler autour de sacs plastiques afin de sensibiliser le public sur l'impact des déchets plastiques dans les océans.

Tortue, poissons, hippocampe et autres ont rejoints ensuite la parade « *Grrr..en avant le vivant* » fin du mois d'octobre organisée par le centre culturel d'Ottignies-Louvain-la-Neuve. Cette manifestation avait pour objectif de défendre la multitude des formes vivantes.

DECEMBRE : Participation pour la 3ème fois au marché de la revalorisation de Louvain-la-Neuve. Il était difficile cette année de participer pleinement à cette édition. L'AID de Tubize a donc proposé son aide en tenant notre stand les deux jours du marché. Nous avons pu avoir une visibilité comme membre actif et local de la revalorisation.

Nous avons également installé le terminal BANCONTACT au magasin. Ce second moyen de paiement permet ainsi aux clients de régler leurs achats même s'ils n'ont pas d'argent liquide sur eux.

3.1.2. La filière vente et manutention à Court-Saint-Etienne

Les activités de la filière continuent de progresser d'une année à l'autre. Les volumes de marchandises livrées augmentent encore et nous pouvons recenser deux nouveaux clients : La Maison Croix-Rouge de Jodoigne et le CPAS de Orp-Jauche.

Nous avons malheureusement dû mettre entre parenthèses notre projet de Webshop pour gérer les commandes à la centrale d'achat. Le système que nous avons initialement prévu s'est montré abominablement lent en raison du nombre important de produits différents à traiter. Cette lenteur rendait tout simplement le système inutilisable. Des solutions techniques sont possibles, mais elles engendreraient des frais importants quant à l'hébergement du site de vente. Pour le moment, nous préférons donc poursuivre avec notre système actuel et simplement échanger des tableaux Excel par mail avec nos clients.

3.2. Les heures de formation

Année	Nombre stagiaires	Heures formations
2012	10	5.124 h
2013	19	10.996 h
2014	20	10.124 h
2015	18	11.396 h
2016	19	10.234 h
2017	24	12.205 h

Avec le nouvel agrément, nous devons effectuer maintenant 11.636 heures/an au lieu de 8.000 heures/an. Nous y arrivons largement grâce aux 2 équipes composant cette filière :

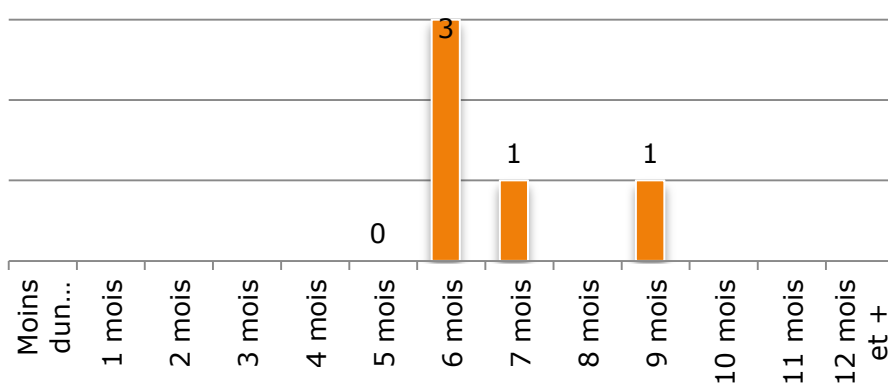
Vente magasin LLN	Manutention/Logistique
8 stagiaires	16 stagiaires
5.163 h	7.042 h



L'équipe de manutention-logistique a encadré le double de stagiaires qu'au magasin de LLN. Ceci s'explique par l'espace disponible pour les accueillir : depuis que nous avons une nouvelle camionnette (juin 2016), cette équipe peut accueillir jusqu'à 7 stagiaires en même temps, dont plusieurs sont en stage extérieurs à tour de rôle.

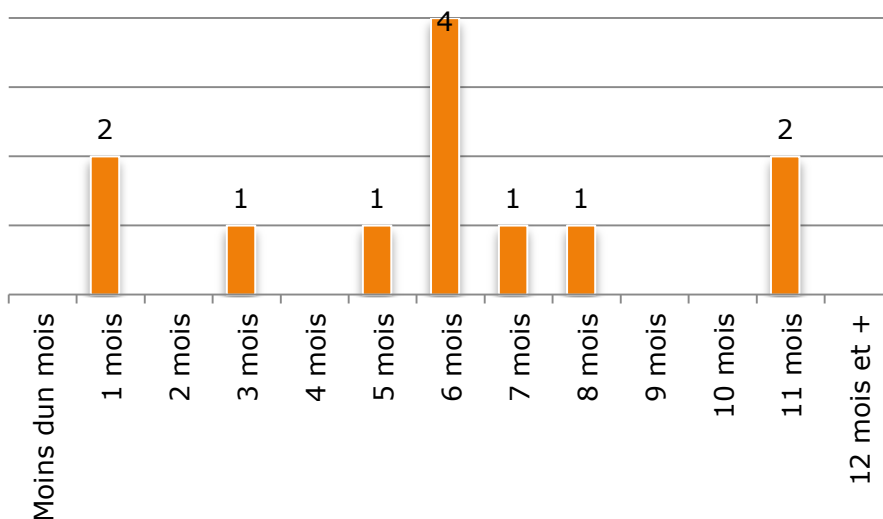
3.3. Durées de formation (situation en mai 2018)

3.3.1. Dans la filière vente à Louvain-la-Neuve



Nous annonçons toujours une durée de formation de 6 mois ce qui explique que les fins de formation tournent autour de ce délai.

3.3.2. Dans la filière vente/manutention à Court-Saint-Etienne



Dans cette filière, les durées de formation sont plus diversifiées. Tout comme dans l'équipe du magasin de LLN, le pic des fins de contrat culmine à 6 mois.

Nous distinguons 3 périodes de sorties de formation :

- **Les moins de 6 mois** : 1 stagiaire a obtenu l'accès à sa formation permis C, 2 autres souffraient de problèmes de santé mentale et le 4ème ne respectait pas le règlement.
- **Entre 6 et 8 mois** : nous prolongeons la formation au-delà de 6 mois afin de ne pas interrompre un processus de stage, de recherche d'emploi ou de développement personnel. Sur ces 6 stagiaires, 4 sont actuellement à l'emploi et 1 a terminé un contrat CDD comme palefrenière, sa formation d'origine.
- **Entre 11 et 12 mois** : un de ces 3 stagiaires a décroché un contrat CDI dans l'entreprise où il a effectué son stage. Malheureusement pour les 2 autres stagiaires notre acharnement à l'insertion n'a pas permis d'aboutir à un contrat.

3.4. Parcours de formation

3.4.1. Dans la filière vente à Louvain-la-Neuve

- 7 stagiaires sur les 8 ont effectué des stages en magasin en 2017 (Lola Liza, Desigual, Oxfam, Hema)
- 2 stagiaires ont signé un contrat à l'issue du stage : 1 CDD renouvelable chez Lola Liza, 1 CDD 3 mois chez Desigual.
- 1 stagiaire vient d'effectuer 1 contrat intérimaire de quelques jours chez Hema qui devrait s'intensifier.

3.4.2. Dans la filière vente/manutention à Court-Saint-Etienne

- 11 stagiaires sur les 16 ont effectué des stages soit en magasin (Librairie, Proxy Delhaize LLN, Delhaize Wavre, Village n°1, Trafic, Sport Direct et Delhaize Jodoigne) soit en entrepôt (Couleur Nature, Wonderfood, Quadrus)
- 2 stages ont abouti sur des contrats CDI (Couleur Nature et Quadrus)
- 1 stage a abouti sur un contrat CDD destiné à devenir CDI (Delhaize)

3.5. Insertion sur le marché de l'emploi (situation à mai 2018)

3.5.1. Dans la filière vente à Louvain-la-Neuve

4 stagiaires ont décroché un contrat.

- 1 CDD de 6 mois chez Lola Liza à la suite du stage mené à cet endroit
- 1 CDD de 3 mois chez Desigual, à la suite de stage mené à cet endroit
- 1 CDD de 6 mois aux Petits Riens
- 1 contrat Interim de quelques jours chez Hema avec un projet de contrat à plus long terme.

Le taux d'insertion est donc de 80%

3.5.2. Dans la filière vente/manutention à Court-Saint-Etienne

A l'heure actuelle (mai 2018), 5 stagiaires sont actuellement sous contrat :

- CDI chez Couleur Nature suite au stage
- CDD en vue de CDI chez Quadrus suite au stage
- CDD en vue de CDI chez Delhaize Jodoigne suite au stage (effectué en 2018)
- CDD en conditionnement pharmacie
- 1 CDI en librairie

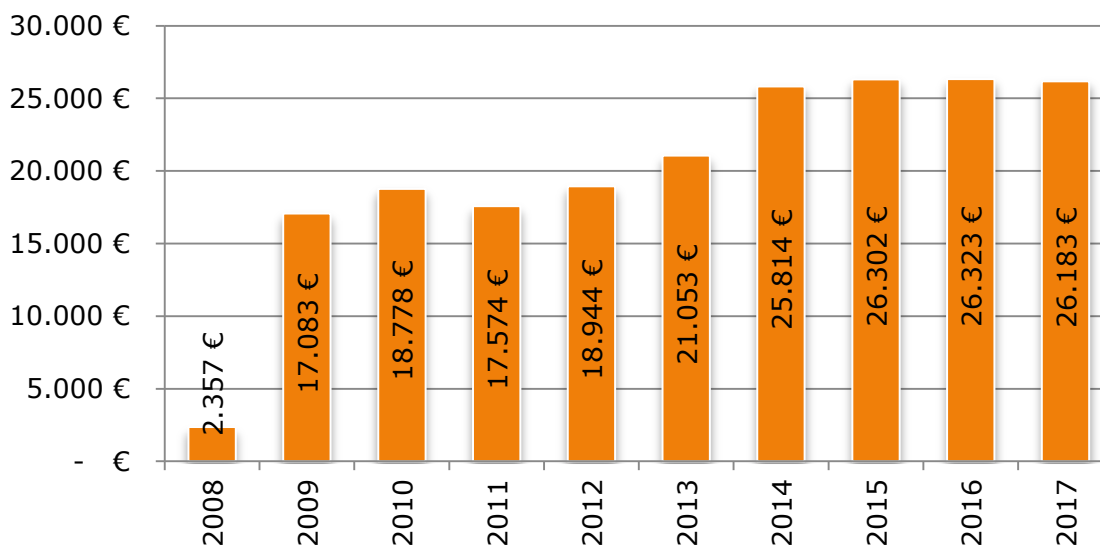
Le taux d'insertion est donc de 38%

Mais aussi :

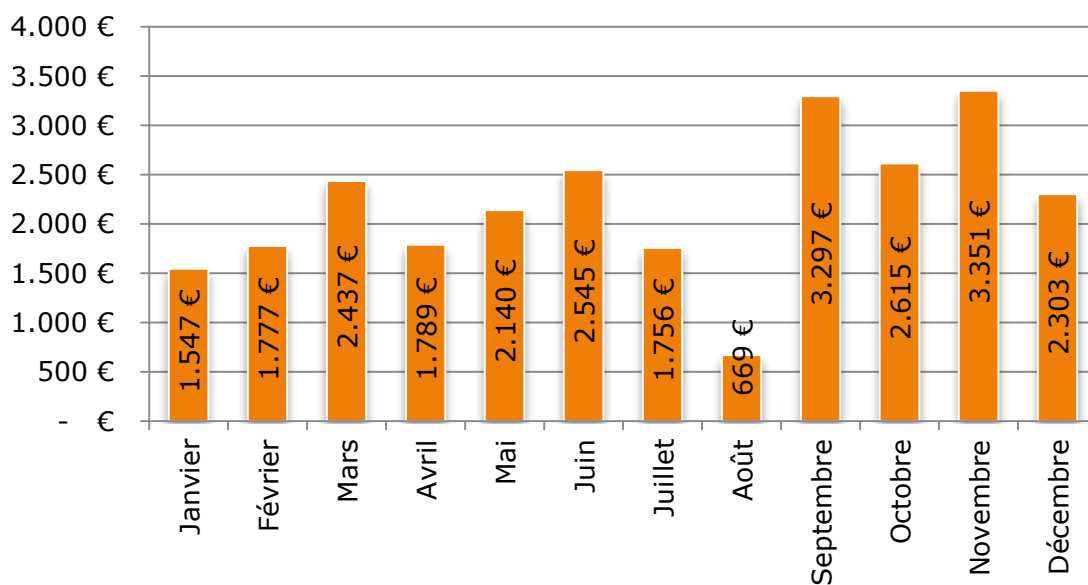
- 1 formation Forem Poids Lourds
- 1 CDD non renouvelé

3.6. Données chiffrées du secteur ventes et/ou manutention

3.6.1. Evolution annuelles des ventes 2008 à 2017 à Louvain-la-Neuve

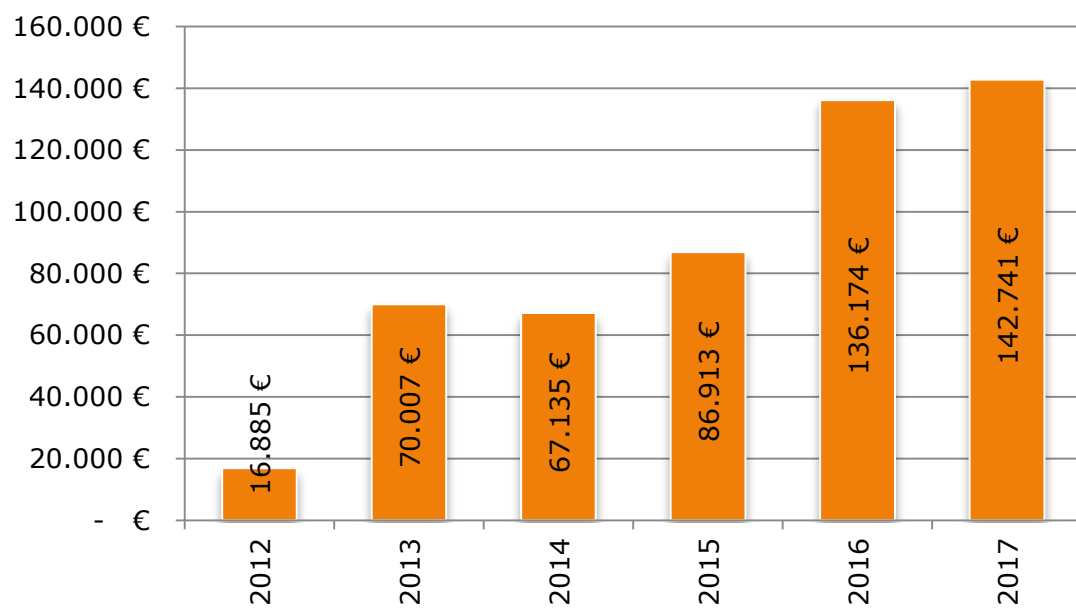


3.6.2. Evolution mensuelles des ventes 2017 à Louvain-la-Neuve



Le magasin de Louvain-la-Neuve, implanté au cœur du campus, vit au rythme de l'université. Juillet et Août fonctionnent au ralenti.

3.6.3. Evolution des volumes livrés par la centrale d'achat (HTVA)



4. Les comptes 2017 d'Apides

4.1. Le bilan d'Apides au 31-12_2017

		2016	2017
ACTIF		817.542	810.666
ACTIFS IMMOBILISES	20/28	177.388	179.545
I Frais Etablissement	20	0	0
III Immobilisations Corporelles	22/27	177.388	179.545
A. Terrains – Constructions	22	140.347	140.914
B. Installations - Machines – Outil	23	8.866	34.767
C. Mobilier - Matériel Roulant	24	28.176	16.864
ACTIFS CIRCULANTS	29/58	640.154	631.121
V Créances à plus d'un an	29	0	0
VI Stocks - En Cours	3	32.779	35.809
A. Stocks	30/36	32.779	35.809
1. Approvisionnements	30/31	26.345	28.396
2. En-cours Fabrication	32	6.297	6.715
3. Produits Finis	33	0	0
4. Marchandises	34	137	698
VII Créances un an au plus	40/41	133.072	97.013
A. Créances Commerciales	40	90.044	35.720
B. Autres Créances	41	43.029	61.294
VIII Placements Trésorerie	50/53	200.025	200.025
IX Valeurs Disponibles	54/58	274.278	298.274
X Compte régularisation	490/1	0	0

		2016	2017
PASSIF		817.542	810.666
CAPITAUX PROPRES	10/15	522.690	527.020
III Plus-Values de réévaluation	12	230.091	230.091
IV Réserves	130	150.000	150.000
Fonds affectés investissement	130.000	150.000	150.000
V Bénéfice reporté	140/141	142.600	142.600
VI Subsidés Capital	15	0	0
VII Provisions Risques Charges	160/5	135.173	145.173
DETTES	17/49	159.679	108.472
VIII Dettes à plus d'un an	17	0	0
IX Dettes à un an au plus	42/48	159.679	108.472
A. Dettes échéant dans l'année	42	0	0
B. Dettes Financières	43	0	0
C. Dettes com. fournisseurs	44	24.863	29.895
D. Acomptes reçus	46	22.358	2.423
E. Dettes fiscales / salariales	45	97.690	76.154
1. Impôts	450/3	21.699	1.169
2. Rémun. – Charges soc.	454/9	75.990	74.986
F. Autres dettes	47/48	14.768	0
X Comptes de régularisation	492/3	0	0

4.2. Les comptes d'exploitation d'Apides en 2017

		2016	2017
I Ventes Prestations	70/74	1.038.118	1.092.531
A. Chiffres Affaires	70	484.872	504.896
B. Variation En-Cours	71	-1.926	418
C. Production immobilisée	72	550.233	579.901
D. Autres produits exploitation	74	4.939	7.317
II Coûts Ventes-Prestations	60/64	1.029.733	1.057.685
A. Approv. Marchandises	60	247.918	265.883
B. Services – Bien Divers	61	103.577	102.463
C. Rémun. – Charges sociales	62	610.004	621.210
D. Amortissements – Red. Val.	630	47.855	36.940
E. Réduc. Valeur Stocks	631/4	154	1.325
F. Provision risques et charges	635/7	0	10.000
G. Autres charges Exploitation	640/8	20.226	19.865
III Bénéfice Exploitation	70/64	8.385	34.846
IV Produits Fianciers	75	2.537	987
V Charges Financières	65	502	569
A. Charges dettes	650	0	58
C. Autres Charges financières	652/9	502	511
VI Bénéfice Avant Impôts	70/65	10.420	35.264
VII Produits Exceptionnels	76	0	0
VIII Charges Exceptionnelles	66	924	0
IX Bénéfice avant Impôts	70/66	9.496	35.264
X Impôts	67/77	754	935
XI Bénéfice / Perte Exercice	70/67	8.742	34.330

4.3. Les commentaires des comptes 2017 d'Apides

4.3.1. A propos du bilan

Le bilan arrêté au 31/12/2017 montre peu de variations significatives par rapport à l'année précédente :

- Les créances commerciales sont en diminution de 55.000 €
- La trésorerie disponible est en légère augmentation de 24.000 € et s'élève à près de 500.000 € au 31/12/2017.
- Le montant des provisions pour risques et charges s'élève à 145.173 € fin 2017 ce qui est comparable à l'exercice précédent.

4.3.2. A propos des comptes de résultat

- Le chiffre d'affaires est en légère augmentation de 4 % ce qui est le résultat d'une légère augmentation du chiffre d'affaires en menuiserie ainsi que de l'épicerie sociale, les ventes du magasin de seconde main étant stables par ailleurs.
- La production immobilisée reprend les différents subsides de l'année. Le total des subsides s'élève à 579.900 € en 2017 pour 550.232 € en 2016.
- Les charges d'exploitation (biens et services divers et rémunérations) sont stables.
- Compte tenu d'une diminution des charges d'amortissement, le résultat d'exploitation est en hausse : de 10.420 € fin 2016 à 35.264 € fin 2017
- Le bénéfice net de l'exercice 2017 s'élève à 34.329 €, à comparer à 8.741 € fin 2016.

5. Budget 2018

	Menuiserie	Logistique	LLN	TOTAL
Ventes Prestations / Chiffres d'affaires	375.000	175.000	30.000	580.000
Approvisionnements Marchandises	144.788	500	140.000	285.288
Services / Biens divers				
1. Outillage	5.074	500	510	6.084
2. Energie / Déchets	17.988	6.037	4.000	28.024
3. Entretien / Réparation bâtiment	2.250	250	400	2.900
4. Entretien matériel production	7.380	0	0	7.380
5. Entretien/Assurances mat.roulant	5.769	3.592	106	9.468
6. Compta / Admin / Téléphone	12.241	4.356	2.904	19.500
7. Déplacements	4.100	6.000	200	10.300
8. Alimentation / Hébergement	628	223	149	1.000
9. Assurances Incendie + RC	6.852	2.429	1.625	10.916
10. Taxes	1.726	614	409	2.750
11. Loyer LLN	0	0	17.340	17.340
	208.795	164.021	28.133	400.949
Marge brute	166.205	10.979	1.867	179.051
Rémunérations – Charges soc.	571.408	89.404	79.245	740.057
Cash Flow d'Exploitation	-405.203	-78.424	-77.378	-561.006
Charges financières	126	45	30	200
Cash Flow Opérationnel	-405.329	-78.469	-77.408	-561.206
Amortissement	14.137	6.046	977	21.160
Résultat	-419.466	-84.515	-78.385	-582.366
Subsides RW	326.419	116.160	77.429	520.007
Subsides MARIBEL	23.464	8.350	5.566	37.379
Résultat net	-69.584	39.995	4.610	-24.979
Cash Flow Opérationnel & Subsides	-55.447	46.040	5.587	-3.820
Investissements 2018	70.000	6.000	0	76.000
Solde disponible	-125.447	40.040	5.587	-79.820

6. Plan de transition stratégique

Ce plan de transition stratégique est la synthèse des réflexions entamées au sein du Conseil d'Administration d'Apides afin d'adapter la structure et de répondre aux exigences du nouveau décret d'agrément des Centres d'Insertion Socio Professionnelle (CISP).

Le nouveau décret, en application depuis le 1er janvier 2017, change pas mal de choses au niveau du fonctionnement. D'une part, les règles de fonctionnement sont plus rigides qu'auparavant avec l'apparition de nouveaux documents de références (Projet pédagogique, Programme individuel de formation, Référentiel métier, Grille d'évaluation, ...). Autant de nouveautés nécessaires pour assurer le suivi des stagiaires durant les évaluations et permettant à la Région Wallonne de réaliser ses inspections socio-pédagogiques sur une base commune à tous les CISP.

D'autre part, ce nouveau décret modifie également les règles de financement. Concrètement, pour maintenir notre niveau de financement (515.566 € en 2017 - 520.007 € en 2018), nous devons réaliser d'avantages d'heures de formation.

Filière	Ancien décret	Nouveau décret (01/01/2017)
Menuiserie	21.400 h/an	22.575 h/an
Vente / Manutention	8.000 h/an	11.636 h/an

Soit une augmentation de 16 % pour un financement identique.

Etant donné les difficultés que nous rencontrons déjà pour atteindre notre « ancien » objectif d'heures de formation, ceci est un véritable challenge... sans avoir le moindre délai d'adaptation (les Centres d'Insertion Socio-Professionnel (CISP) ayant un delta d'heures supérieur à 20% ont reçu un délai de trois ans pour y parvenir).

6.1. Démarche suivie

Le conseil d'administration d'Apides s'est réuni à cinq reprises (05/09/2017 – 10/10/2017 – 26/10/2017 – 21/12/2017 – 13/03/2018). En repartant des textes fondateurs repris dans les statuts de l'asbl, nous avons entamé l'analyse à la base en repartant des valeurs qui donnaient du sens à notre activité et qui procuraient l'énergie au personnel pour faire progresser Apides.

Le travail a porté sur les points suivants :

- La mission d'Apides ;
- La vision ;
- Les valeurs ;
- Une stratégie opérationnelle pour les années à venir avec un point particulier sur :
 - Les activités de la menuiserie
 - Les activités de la logistique
 - Les activités de la vente
 - La cellule de suivi des stagiaires ;
- Le bâtiment (en fonction d'une expropriation possible mais pas certaine)

6.2. Mission

Apides a pour mission d'accompagner des personnes en difficultés, éloignées du marché du travail, avec l'objectif de les aider à se (re)-socialiser et, si possible, de trouver un emploi.

6.3. Vision

Pour accomplir sa mission, APIDES propose aux personnes répondant aux critères par la Région Wallonne un stage de formation :

- soit dans la menuiserie,
- soit dans la vente,
- soit dans la logistique.

Apides, organisée sous la forme d'une asbl, a pour stratégie de produire des activités avec une double valeur ajoutée :

- la valeur ajoutée de la formation, de l'insertion professionnelle et de l'inclusion sociale de chaque stagiaire ;
- la valeur ajoutée des produits ou des services (la menuiserie, la vente de seconde main, la logistique).

6.4. Les valeurs

	Les valeurs	L'intention
Entreprise citoyenne	<ul style="list-style-type: none"> • Economie solidaire • Responsabilité sociétale • Collaboration • Lien social • Accompagnement • Equité 	
Avenir	<ul style="list-style-type: none"> • Futur • Solutions • Pérennité • Sécurité économique 	Apides a la volonté d'accueillir chaque individu en valorisant son expérience, ses compétences, son parcours, ses réussites et ses échecs pour l'aider à les tourner vers un projet d'avenir personnel et professionnel. Ce n'est pas pour rien que le slogan d'Apides est « à la mesure de vos projets »
Travail/métier	<ul style="list-style-type: none"> • Compétences • Professionnalisme • Compagnonnage • Qualité • Respect du client 	Apides met en avant l'exigence du travail comme outil de confiance en soi, d'apprentissage, de prise d'expérience, d'émancipation
Sécurité	<ul style="list-style-type: none"> • Sécurité physique • Prévention des accidents 	Apides porte une attention particulière en raison de la dangerosité de certaines activités (comme la menuiserie)
Plaisir	<ul style="list-style-type: none"> • Optimisme • Enthousiasme • Lien • Réseau • Connexion 	Apides aime cette approche des choses : « bien travailler, bien s'amuser »

6.5. La stratégie opérationnelle pour la menuiserie

Durant nos cinq réunions, une multitude d'idées sont arrivées sur la table. A tout moment, les stagiaires sont restés au centre de toutes nos réflexions et de nos préoccupations. Moteurs de notre action, ils représentent la ligne directrice dans les choix de développement que nous devons poser.

6.5.1. La difficulté

Sans s'appesantir pour une Xème fois sur la problématique, nos stagiaires en menuiserie ont de plus en plus de mal à suivre le programme défini et à progresser de manière régulière dans la filière. Nous sommes souvent confrontés à du découragement, de la démotivation et de l'abandon. Pour certains stagiaires en difficulté, une réorientation interne vers la filière vente/manutention est possible, mais ce n'est pas toujours le cas. Ceux-ci sont alors orientés vers d'autres formations plus en adéquation avec leurs compétences. Lorsque nous arrêtons volontairement les stages des stagiaires en grande difficulté technique, outre les conséquences pour le stagiaire, nous allons à l'encontre de nos objectifs d'heures de formation.

6.5.2. Un scénario envisagé mais non retenu

Dans un premier temps, nous avons envisagé une réduction de voilure au niveau de la menuiserie. Concrètement, nous aurions profité du départ à la retraite d'un menuisier/formateur dans l'atelier de production pour le remplacer par une équipe d'accueil supplémentaire qui aurait encadré les stagiaires les plus faibles sans contrainte de production.

Ce scénario avec des activités « plus occupationnelles » nous aurait permis de faire des heures stagiaires et remplir nos obligations par rapport au décret. Mais cela aurait voulu dire que la production dans l'atelier allait être amputée de +/- 40% de sa capacité de production, avec le risque qu'à terme l'activité commerciale de la menuiserie se meure petit à petit.

6.5.3. La solution décidée

Pour capitaliser sur la bonne renommée de la menuiserie et sur les capacités de production de celle-ci, il a au contraire été décidé d'investir des deux côtés :

- en remplaçant le poste menuisier expérimenté dans l'atelier de production avec l'objectif de renforcer le potentiel de production de l'atelier
- en engageant un menuisier/formateur pour soutenir la préformation en début de stage et pour améliorer le processus d'encadrement et de formation des stagiaires.

A terme, les capacités de production de l'atelier reviendront à un niveau identique aux années précédentes. La création d'une équipe supplémentaire ajoutera même une capacité supplémentaire. Un accroissement du chiffre d'affaire est donc tout à fait réaliste 331.000 € (réel 2017) à 375.000 € (objectif pour une année complète suivant cette nouvelle organisation).

6.5.4. A la mi-mai 2018

Concrètement, la mise en application de ces mesures a déjà démarré :

- Accroissement des surfaces de travail pour accueillir les deux équipes d'accueil (+/- 100 m²).
- Mi-avril 2018, engagement d'un nouveau menuisier expérimenté qui prendra à terme le poste de production (il travaille actuellement sur les aménagements du bâtiment).
- Engagement d'un menuisier pour encadrer les stagiaires débutants. Des contacts avancés ont été pris avec un menuisier présentant un profil intéressant.

6.5.5. Investissements nécessaires

Pour permettre à l'équipe d'atteindre ces objectifs, il est nécessaire d'adapter les infrastructures et d'investir dans de nouveaux outillages.

Le relevé des investissements nécessaires est le suivant :

- | | |
|--|----------|
| • Chemin d'accès pour l'épicerie | 6.000 € |
| • Panneauteuse supplémentaire | 25.000 € |
| • Toupie supplémentaire | 20.000 € |
| • Outillage portatif | 10.000 € |
| • Nouvel atelier | 15.000 € |
| • Alimentation électrique (67 KVA → 100 KVA) | ??? €* |

* Pour ce dernier point (non chiffré), nous attendons le devis d'ORES en espérant que les solutions techniques soient possibles et rapidement mises en œuvre.

6.6. La stratégie opérationnelle pour la logistique

Le conseil d'administration d'Apides a émis le souhait de développer d'autres activités en parallèle aux épiceries sociales.

6.6.1. A la mi-mai 2018

Nous avons signé ce mois-ci un accord de collaboration avec Amnesty International pour gérer la logistique de la vente des bougies. Chiffre d'affaire prévu : 6.500 €... sans doute 8.500 € dans les années à venir.

6.7. La stratégie opérationnelle pour la vente

Pour le magasin de LLN, nous avons fixé le nouvel objectif à 30.000 € HTVA de vente par an.

L'apport du Bancontact (installé en décembre 2017) comme nouveau moyen de paiement au magasin devrait à lui seul permettre d'atteindre cet objectif.

6.8. La stratégie opérationnelle de suivi des stagiaires

L'incorporation de nouveaux stagiaires pour la filière Menuiserie pose problème depuis des années. Le conseil d'administration est conscient qu'il s'agit d'un élément clé dans l'avenir. En effet, même en revoyant l'ensemble du suivi du stagiaire pour qu'il profite pleinement de sa formation, si nous n'accueillons pas assez de stagiaires, nous arriverons à un constat d'échec pour Apides.

6.8.1. RECRUTEMENT > accueil > accompagnement

Le recrutement est une mission délicate et difficilement appréhendable. Depuis quelques mois, nous avons déjà changé radicalement nos méthodes de communication. En abandonnant les bonnes vieilles petites annonces dans les journaux, nous avons accentué notre présence sur le NET et les réseaux sociaux. Ces dernières années, les canaux de communication utilisés par les jeunes sont en perpétuelle mutation. A nous d'être vigilant et de rester à la page!

6.8.2. Recrutement > ACCUEIL > accompagnement

Nous organisons mensuellement des séances d'informations couplées à une visite des ateliers. Celles-ci sont annoncées largement à l'avance sur notre site internet et notre page Facebook. Actuellement, ces séances accueillent

5 à 6 candidats stagiaires, ce qui devrait nous permettre d'alimenter suffisamment la nouvelle équipe d'accueil lorsqu'elle sera en activité.

6.8.3. Recrutement > accueil > ACCOMPAGNEMENT

Communiquer n'est pas tout ! La réflexion autour du stagiaire et de son épanouissement professionnel ne fait sans doute que commencer. Nous devons y apporter beaucoup de soin dans les prochains mois. Le nouveau décret a déjà organisé pas mal de points. Le Programme Individuel de Formation (PIF), les nouvelles grilles d'évaluation, les référentiels métiers sont autant d'outils qui ont permis de structurer le suivi des stagiaires au cours de leur formation.

L'accompagnement des stagiaires dans leur processus de formation est un point important. Nos méthodes, que l'on pourrait comparer aux principes du compagnonnage, permettent aux stagiaires d'être guidés et aidés à différents niveaux, tant au niveau social qu'au niveau technique. Adapter nos méthodes aux attentes des stagiaires constitue sans doute une clé importante vers la réussite de notre mission. Mais nous devons aussi rester cohérents et nous adapter aux exigences du marché de l'emploi et aux réalités de notre société.

6.9. Les menaces d'expropriation

Depuis deux ans, des menaces d'expropriation planent sur notre bâtiment de Court-Saint-Etienne.

Dans un premier temps, il s'agissait simplement de bruits de couloirs. Toutefois, en mai 2017, nous avons reçu l'enquête publique qui confirmait ces informations.

Représenté par un bureau d'avocats, Apides s'est positionné et opposé à cette expropriation.

Mai 2018, un an plus tard, aucun positionnement officiel de la commune ne nous est parvenu. Le dossier est toujours à l'étude. Nous savons déjà qu'aucune décision ne sera prise par la majorité communale actuelle. Il sera de responsabilité de la future majorité issue des urnes en octobre 2018 de se positionner.

De façon informelle, la commune se questionne qu'en l'intérêt d'Apides d'acquérir un terrain à bâtir (attendant à notre bâtiment actuel) nous permettant d'avoir un nouvel accès vers la rue des métallurgistes et de nous inscrire dans le développement général d'Henricot II.

A ce jour, par manque d'informations précises, cette question reste ouverte.

7. Conclusions et perspectives

La mise en application du plan de transition stratégique focalisera beaucoup d'énergie en 2018.

L'engagement de deux nouveaux formateurs pour la menuiserie nous aidera à renforcer notre encadrement des stagiaires tout en maintenant la productivité de l'atelier.

Parallèlement à cela, nous devons également adapter nos lieux de travail en agrandissant les ateliers de montage et l'atelier des machines. Ces transformations seront évidemment réalisées par nos équipes en interne dans la mesure où ces travaux restent dans notre palette d'activités.

Pour le dernier trimestre de 2018, nous devrions être en capacité de remplir notre quota d'heures de formation imposé par la Région Wallonne et de recouvrer la productivité que nous avons en 2017.

L'éternel challenge, celui du recrutement, de l'accueil et de l'encrage des stagiaires en formation sera à nouveau bien présent dans les mois à venir. Nous devons alors, coûte que coûte, trouver des solutions à cette problématique qui semble à ce jour si difficilement appréhendable.

Espérons que nos pouvoirs subsidants puissent nous laisser travailler sereinement sans modifier à nouveau les règles du système dans lequel nous évoluons.

8. Composition de l'assemblée générale

BOUXAIN Rafaële	Avenue de l'horizon, 50	1470 Bousval
CRIKELAIRE Claude	Rue de la Motte, 21	1490 Court-St-Etienne
DE BORMAN J-F	Rue de Faux, 12	1490 Court-St-Etienne
GERVAIS Marie	Avenue princesse Elisabeth, 33	1030 Bruxelles
HERBIET Philippe	Rue Haute, 39	1380 Lasne
LAMBERT Denis	Rue Baty, 26	1428 Lillois
LARONDELLE Marianne	Rue des Messes, 26	1320 Hamme-Mille
MARCHAL Jean-Pierre	Chemin du try, 18	1300 Limal
MEYER Brigitte	Rue Baty, 26	1428 Lillois
MONARD Stéphane	Rue de Sart, 7 C	1490 Court-St-Etienne
VERCRUYSSSE Martine	Place Jean Lariguette, 3	1348 LLN